
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

・深般若の人・松下幸之助

- 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

- ・幸之助経営と共に感と共鳴の輪
・馬は馬、松は松……
・松明は燃えさかっているか……

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

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、かつ温かい人柄がじみ出たかのような慈愛に満ちるものであった。

ことに80歳になってからの笑顔が素晴らしい。あたかも極楽浄土を司るとされている阿弥陀仏さながらの、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（それは長い苦闘の歳月でもあつ

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

〈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、蒲柳の質。 ^{ひよこ} 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、P H P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	・P H P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	・『P H P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”的根源となっている。
経営哲学	・「企業は公器」（事業を通じて社会に貢献する）。 ・「共存共榮」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、すべて運がよかつ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。仕事ひとつ筋、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粋さ、純情を晩年になってからも失わなかつばかりか、年齢を重ねるにつれてより純粋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。最終回となつた小稿をまとめるにあたつて、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つた傲骨の人・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』—P H P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と、明治27(1894)年11月27日に、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木(現・和歌山市瀬田)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)の田畠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畠を所有していて、しかもその殆どが上々田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』一衣食住出版・1959年刊。ルビ=引用者)。

「末子で三男に生れた自分は、言えば兄弟中で一番可愛がられ、いわゆる掌中の珠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、子守等と鬼ごっ

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畠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始めた。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・日本橋蛎殻町に堂島米会所を補完する施設として「公許・蛎殻町米会所」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・蛎殻町、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つたためで、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く、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年一には一部、一般の人も参加していたが、それは論外の存在とされていた）。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ついで、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、こうした、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かぎられていた。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。それも全財産一先祖伝来の家屋と田畠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もいる。また、生來の投機好きだったことを示してもらっている。それで「鳩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畠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 人が流行り病い（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き腹をかかえ、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つ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ばせるものは何一つしてなかつた。

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ことであつたのか。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している。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つた。

●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というのが大半だった。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っていた。

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っているのである。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ってのものであったのか……。

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ヶ月後の、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会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子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てしまったこと。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ったのだから、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ったのか。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。

もちろん、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っ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、かたく蓋ふたをしていても、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

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、その人物がから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てよう。

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つたのである。

明治39(1906)年9月、幸之助が五代自転車商会に奉公替えをして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(?)に身を寄せる事になったのだが、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、世間からみると、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。こうした母娘の暮らしを見かねてのことであったのだろう。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った。もちろん、それは苦渋の決断でなしたこと、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った。自分を捨てた行為であった。

●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、母の想い出について語った個所も殆どない。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。逆の角度からみると、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ったであろう。

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つたろう。

想像するに母の再婚を知られた時に、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』一以下、抜粋。括弧内=引用者）。

「一度こんなこと也有った。それは（数え）十三（歳）の年に國の母や家族が、父も自分も大阪にいる関係から、住み慣れた和歌山を發って（大阪）天満の一隅に移り住んだ當時のことである。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雇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』一抜粋。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、夜間勉学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、給仕などするんではない』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方を持っていたと、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』一抜粋。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と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、どんなにかけて、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、母が再婚したあの幸之助の丁稚生活へと戻ることにしよう。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つた言葉だった。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」一抜粋。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、公休日といえば正月と天長節（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いるのだが、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」—P H P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っきり覚えてはいませんが、いずれは番頭さんにもなることを夢見、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」—P H P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、汗水たらしく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たことであったのであろうが、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・幸之助の健気な姿である。それで再度、その少年・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、別のいい方をすると、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で。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つた、いわゆる“自力力行、自主・自立主義”という考え方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。

●歩一步の大躍進

〈歩一步の大躍進〉という言葉がある。

いかに苦しく、過酷そのものの境遇下にあっても、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、ということを説いた言葉である。

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〈歩一步の大躍進〉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揭示したものである。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) 続く大阪電灯株式会社内線工見習い～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—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・壯年時代。
- (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”的繁栄社会の実現を目指して、P.H.P運動を開拓した時代。
- (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、〈歩一步の大躍進〉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もあった。

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らっているのである(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らしているのだが、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”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謚）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）に入ってからのことであった。「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一「国定教科書一修身」に少年・金次郎の奮闘記を大きく掲載。さらにその後、明治期末から昭和期初めにかけての時期に文部省が全国の小学校の校庭に薪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ば、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な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。さらにその生地一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。物事の細部に關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らいたのである。

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こうことにしよう。

●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）に入った、相模國足柄郡稻山（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）の田畠を所有していた。金次郎は父・利右衛門と母・好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。

酒匂川が氾濫し、父が所有していた田畠がすべて流失。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から、この第1の試練を無事に乗り越えている。田畠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、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。それまでの心労がたたってのことであろう。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。さきの田畠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ったのか。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、父が苦労の末に再生した田畠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曾我別所の百姓、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。一家はいよいよ窮屈した。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里離れた山に入って柴を刈り、薪を伐り、夜は縄をない、草鞋を作った。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、蓮を織って、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穀(注・穀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ど激しく叱責したということでもなかつたらしい。それは叱責というよりも、教え諭す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、岡部が経書(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)廃地を起こして穀(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、数年間捨て置いた廃屋(注・かっての自宅)を修理して、独りして住み、日夜、業を勵んで人手に渡っていた田畠を次第に買い戻し、(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体得した人生哲学をさまざまな場所で語り説いていて、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覺悟する時は、流水に潔身せし如く、潔き事限りなし。何事をなすにも此覺悟を極むれば、依頼心なく、卑怯卑劣の心なく、何を見ても、浦山敷き事なく、心中清淨なるが故に、願ひとして成就せずと云ふ事なき場に至るなり。この覺悟、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。此覺悟定まれば廢村を起すも、廢家を興すもいと易し。只此覺悟一つのみ」([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覺悟である。初めに、この覺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、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ざるものでもあった。

●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。金次郎は數え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もらっている。

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ければ、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く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人には大きく異なる点もみられた。

金次郎の勉強好きは、母・^{おと}好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ったゆえんだった。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）』一野田経済社・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、わが道をゆくのみ……」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＝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。皆よく書を読む。翁之を見て請うて家儀と為る。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つのことを行記しておきたい。

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反の田畠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、当時の農民の枠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専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を再婚している）。

他方、この2つのことはこの時点では、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つた、昭和7（1932）年3月、37歳のことであった。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もそもの始まりであった。

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回創業記念式を挙行して、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、P H P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「^{おもやせ}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はかならない。

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「神札を配りて米錢を乞ふ者」にまで堕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て、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。故に天地を以て經文とす」（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、葬式仏教に墮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も批判的な目で見ていた。

●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」（人のふみ行うべき道。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もあった。

松下幸之助もまた、同じ考え方で立っていた。「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、人間として尊嚴ある生き方をま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』）と説いてもいる。

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い批判をしている（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るとした。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ず。其實は大欲にして、其大（注・志）は正大なり。賢人しがんに次ぎ、君子きょうじに次ぐ。凡夫の如きは尤むっともなる物なり。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る（推究一おしきわめる。深く調べる）時は、國家を経綸（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。松下幸之助は眞の繁栄社会、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。一個人の非凡人であった。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「自力自立、自主・自立主義」その他の共通点もみられるのが、ここでもう一步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惑わせたのは、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啞然とさせた。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おいたのである。

長年、松下幸之助のごく身边にいて、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く興味深い。

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、松下電気器具製作所（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、それも眞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發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方）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おいたのである。

（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く、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開拓すべく、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、朝令暮改そのまゝ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”的高い人であったことを示しておる（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、素直な心と汚れの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」としておいた。

（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。

さらには、松下幸之助はすべての部下は自分より優れたる能力の持主であるとも思って、その能力を引き出し、高めることに細かく気を配っておいた。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ール向上をも図った。

（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おいた。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・

真々庵に建立した「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おる。

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はやけてきて、その実像がよりつかみにくくなるということになる。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、「深般若」という言葉がある。深般若—すなわち本当の知恵、現実に、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つた言葉である。そこでまず、その語源からみていくことにする（以下、西鶴愚道和夫著『正法眼藏提唱録』—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”という言葉がつくられ、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禅師（永平道元—鎌倉時代の禅師。曹洞宗の開祖。1200～1253年。「永平正法眼藏蒐書大成一全25卷」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に、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、眞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眞実、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“眞正の深般若の人”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、まったく汚れの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わらなかった。

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、すなわち眞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。これが実際に味わい深い。

松下幸之助は、次のように語っているのである（P H P 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—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。体も健康といつた方でもなく、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っての幹部社員の在り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つ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、経営者なかん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方、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かなければならない。

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か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おこなっているが、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マ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。それが自然の理である」

自分の個性、自分に与えられた生命力を知つて、その個性を損なわずに素直に生きる。すなわち、すべての根本は自分の心、その人の心のいかんにあるとしているのだ。これは松下幸之助が生涯、少年の日の純粋さ、純情を失わず、年齢を重ねるにつれてより純粋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がなかった。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、ひと音で教えてください」。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合わせ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。

「我なら……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してする。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つた。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”を説いたものでもあった。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もあったのである。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P H P 理念—なかんずくP H P の「綱領」すなわちP H P 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ヵ条を掲げている。

▶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 热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、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、松下幸之助の靈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るべきものである）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れりとしている、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合わせてほしい。

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

松下世界(コスモス)の経営人類学的考察(3)

会社世間ににおける贈与と互酬

「恩顧」「保信」の信用構築

[Business Anthropological Studies of Matsushita Cosmology (III)]

Gifts and Reciprocity in the Japanese Corporate Community:

On the Viewpoint of *Onko* and *Hoshin*

三井 泉 (*MITSUI Izumi*)

日本大学経済学部教授

1. はじめに
2. 「会社世間」としての日本の企業社会
3. 松下電器における「保信制度」
 - 3-1. 設立の背景
 - 3-2. 「保信部」の目的と業務
4. 「恩顧者」と「ステイクホルダー」
5. おわりに

1. はじめに

終身雇用・年功序列制の崩壊から成果主義の導入など、長年にわたって日本企業を特徴づけていた諸制度が変化するに伴い、「共同体的」と形容されてきた日本企業の姿そのものが近年大きく変貌を遂げつつあると報じられることが多くなった。しかし、実態としてそのような変化が本当に起こっているのか、また、それに代わるグローバル・スタンダードは果たしてどのようなものなのか、その解答はまだ得られていない。

本連載の目的は、日本の会社共同体とはどのようなものであったのかということを、その代表と筆者が考えるパナソニック（以下、松下電器あるいは松下と表記）を対象として、経営人

類学の観点から明らかにすることにある。今回の論考では、「恩顧」「保信」という松下独自の哲学に焦点を当て、日本の企業社会——「会社世間」——における信用構築のあり方について考察してみたい。

特にここで取り上げるのは、上記の哲学を実践している部門としての「保信部」とその業務そのものである。この業務内容は、会社の関係者（「恩顧者」と呼ばれる）への冠婚葬祭ならびに中元・歳暮の挨拶、また物故従業員慰靈祭などの儀礼を主として行うことであり、そのことを通じて会社の社会的信用を保つことを狙いとしている。保信部は「事業のあるところに保信あり」といわれるほどにとりわけ重視されてきた部署でもあり、「松下イズム」を特徴づけるものとして外部からも注目してきた⁽¹⁾。

このような、事業内容そのものとは直接関係のないように見える業務が、なぜこれほどまでに重視されてきたのか。おそらく、それは日本型企業社会そのものの特質と深く結びついているように思われる。保信部は松下電器の特徴的な部門であり、他社には類似の部門や制度は見られないものである。しかし、この業務のいくつかは他の日本企業でも行われてきており、その意味では日本の特徴的な経営慣行であるともいえる。松下電器の保信業務は、このような日本の経営慣行のエッセンスを具体化して表現し

ているという点で、日本的な関係構築の代表的事例であるということができよう。本稿では、企業とそれを取り巻く社会との関係性に注目してみたい。

この連載の第1回で述べたように、この研究において一貫しているフレームワークは、山本七平の日本型組織の見方である。その要点のみを以下に示しておこう⁽²⁾。

第1に、山本は日本企業の組織的背景に「機能集団」と「共同体」の二重性があることを指摘した。のこと自体は特に目新しいものではないが、注目に値するのは「機能集団が共同体の序列に転化しなければ組織として機能し得ない」という点である。例えば、転職を繰り返す人々が日本の企業社会の中で必ずしも評価されこなかったのは、機能（職能や技能）の点では極めて優れていたとしても、共同体への長期参加を拒否することで、その「功=業績」が共同体の序列には転化しなかったためである、と山本は指摘している。

第2には、基本的に西欧的な契約論理（特に「神に対する契約」に基づく）で結ばれていない日本型組織において、その秩序を保ってきた要因として「わが社語」「儀礼」「敬語体系による序列化」などのシンボルに着目した点である。さらに、山本は「企業神」（神棚などに具体化しているものもそうでないものも含む）の存在にも着目し、それぞれの職場や仕事の神聖性のシンボルとして機能している点にも言及している。

第3には、パンティズム（汎神論）とモノティズム（一神論）との対比において日本型契約のあり方に触れ、モノティズムの社会では、一人の神を中心として中軸的な権力が働くのに対して、パンティズムの社会では、社会を取り巻く「枠」による拘束はあるが、その中では明確な権力の中軸が存在するとはいえず、むしろ「融通無礙」に全体を調整するような構造になっていると指摘した点である。このような社会では、外部との「枠組」を一応設定した上で、各自がそれぞれの枠組を互いに認めつつ、ある

「一定の条件つき」で上位の枠組の中に組み込まれていくという形をとって秩序が形成されていくと山本は指摘している。

本研究は上記のようなフレームワークは採用するものの、従来の日本の経営論のように、集団主義や共同体的な側面を日本型の特徴として捉え、それを反映して具体的な経営制度がどのように成立したか、そしてそれがいかに経済的成果を上げてきたかという見方はとらない。むしろ、「機能集団」と「共同体」とが互いにどのように相互作用して組織的に機能し、それがいかなるシンボリックな「装置」や「儀礼」を通じて行われ、その結果としてどのような企業独自のコスモロジーを生成し、それが構成員個人の世界観にどのように影響しているか、というダイナミックな側面に関心がある。

本稿においても基本的スタンスは変わらないが、特に今回は共同体間の関係性を扱うことから、「会社世間」という概念を用いて日本の企業社会独自のあり方を考察してみたい。「会社世間」という言葉は、一般的な言葉として会話などに登場することはあっても、学術的な用語や概念として市民権を得ているとはいいがたい。そこで、まず準備作業として、「世間論」の代表的論者である阿部謹也の考え方を基礎に、それを拡大する形で自らのフレームワークを作りつつ議論を展開していこうと思う⁽³⁾。

2. 「会社世間」としての日本の企業社会

はじめに、「世間」という概念についての阿部謹也の考え方を紹介しておこう⁽⁴⁾。

阿部はヨーロッパ社会と比較して、日本人の行動を規制している「世間」の存在に着目し、独自の「世間論」を展開した。彼は、ヨーロッパのキリスト教社会が、基本的に「神」という絶対なるものとの関係で「個人」の存在を位置づけ、その個人の「自立的な関係の総体」として「社会」を規定しているのに対し、日本ではそのような自覚的な「個人」と「社会」は存在せ

ず、むしろ「世間」という曖昧な存在によって個人の行動が影響されていることを指摘した。

彼は次のように述べている。「日本の個人は、世間向きの顔や発言と自分の内面の想いを区別してふるまい、そのような関係の中で個人の外面と内面の双方が形成されているのである。いわば個人は、世間との関係の中で生まれているのである。世間は人間関係の世界である限りでかなり曖昧なものであり、その曖昧なものとの関係の中で自己を形成せざるをえない日本の個人は、欧米人からみると、曖昧な存在としてみえるのである」⁽⁵⁾。さらに、この世間という言葉は日本において長い年月をかけてつくりられたもので、欧米流の概念では説明しきれるものではなく、情理や感性とも深く関わっているので合理的に説明することも難しいといいう⁽⁶⁾。

日本では、明治期以降の近代化政策により、欧米流の「社会」「個人」という考え方が輸入されてきたが、未だに「世間」という関係性も深く根づいており、社会と世間という二重のルールが存在している、と阿部は主張している⁽⁷⁾。この点は、先に見た山本七平の「機能集団」と「共同体」の二重構造としての日本企業という捉え方とも重なっていて興味深い。

さて、このように捉えがたい「世間」という概念であるが、実際には個人個人を結びつける強い絆として機能していることは事実であり、そこにはある種の秩序形成の確乎としたルールが存在する。それを阿部は次の3点において捉えている⁽⁸⁾。

第1には「贈与・互酬関係」である。つまり世間では自分が行った行為に対して相手から何かの返礼があることが暗黙に期待されており、それは事実上の義務となっている。中元や歳暮、慶弔の贈答品、季節の挨拶などがこれにあたる。重要なのは、その場合の「贈与・互酬」は個人と個人との物品の授受ではなく、その人間が置かれている地位や場を反映したやりとりになっている点である。例えば、贈答品の選定などに際しても、相手の好みというよりも相手

の社会的立場や今までの関係性、周囲とのバランスなどが重要な判断基準になる。また物品の授受のみでなく、挨拶状などもこれに付随する。日本では、以前より薄れているとはいえ、今日でもこのような慣習が人間関係を継続させるためのルールとして機能している。

第2には「長幼の序」が重視されるということである。最近のわが国では、年長者への尊敬は薄れつつあるよう見えるが、社会的秩序形成の基本的な価値観として、「長幼の序」「先輩と後輩」などの「序列意識そのもの」は未だに存在していると考えられる。

第3には、「時間意識」の共有という点である。阿部は「世間」の中には共通の時間意識が流れているという。例えば、「今後ともよろしくお願いします」という挨拶は極めて日本的なものである。つまり、日本人は「世間」という共通の時間の中で生きているので、初対面の人であっても、いつかまた会う機会があると思っていることからこののような挨拶になるという。また、同様に「先日は有難うございました」という挨拶も特有のものである。このように「遡って挨拶をする」習慣も欧米にはないと阿部は指摘する。このような御礼の「先払い」「後払い」のような習慣は、時間の共有という意識から生ずるものであるという。

阿部が上記で述べた世間とは、日本型の個人と個人ならびに社会との関係性を示したものである。しかし、実際には日本の場合には、個人と個人との関係というよりも家と家との関係、あるいは会社内での上下の関係を反映していることが多い。その意味では、現代日本での世間というのは会社の関係（社縁関係）といえなくもない。例えば第1の特徴の中で挙げた贈答習慣に關しても、会社の上司と部下との間（あるいはその家族間）でのやりとりや、会社から得意先（個人あるいは会社）への挨拶という形がわが国には長い間根づいていた。今日では下火になったとはいえ、このような習慣が消滅した訳ではない。このような「個人と会社」あるいは

は「会社間」に存在する関係を、筆者は「会社世間」と名づけたい。

上記の阿部の世間論の第2の特徴である「長幼の序」については、組織の中で慣習化されている「先輩－後輩」関係や、「年功序列」意識などに反映されている。先輩は後輩の「面倒見」を、後輩は先輩への「尊敬度」（「立てる」こと）を、暗黙のうちに組織の中で評価されていることなどもこの現れであろう。さらに、個人間のみならず、会社そのものの長幼の序もある。例えば同一企業グループ内で創業年が古い会社や「本家」筋にあたる会社を「兄貴分」として立てることなどは、会社間に長幼の序が存在することの現れであると思われる。たとえ兄会社の業績が振るわなくても、特に会社儀礼の際の席次などに象徴されるように、この序列は崩してはならないルールとして存在している。

さて、第3の「時間意識」の共有であるが、これは本連載の主題である「コスモロジー」にも関連する。会社にはその会社独自の時間・空間意識があり、それをメンバー全員が暗黙のうちに共有していると考えられる。それは、具体的には仕事上の時間やスペースの使い方などにも現れてくる。松下幸之助は、後に述べるように「命知」という会社の元号を定め、自らの哲学の実現までの年月を250年として、その時間観を提唱したことで知られているが、これはまさに独自のコスモロジーを象徴的に明示した際立った事例であるといえるであろう。

以上のように、現代の日本人を取り巻く「世間」は、会社を重要な要素として含み込んでおり、その意味で「会社世間」と名づけてもよいと筆者は思う。ここで、前述の山本七平の日本的組織観をあわせて考えるなら、日本の組織が共同体的側面と機能集団という二重のルールで動いているように、日本企業を取り巻む社会も、西欧式近代社会（個人の集まりとしての社会）と会社世間という2つの性格を有し、二重のルールが相互に関連しながら動いているのではないかと考えられる。この点については、本

稿の目的には余りある課題であるため、機会を改めて論じたい。

以下に考察する「恩顧」「保信」の思想ならびに「保信部」は、まさに、上記の「会社世間」における「つきあい関係」の基本的ルールであり、それを制度化したものであるといってよいのではないか。以下、さらに詳細に検討してみたい。

3. 松下電器における「保信制度」

3-1. 設立の背景

保信部の前身である保信課の設立は昭和11（1936）年のことであるが、これは昭和4（1929）年の松下電器の経営理念つまり「綱領」「信条」に始まる一連の基本的な諸制度確立の過程の中で把握する必要がある、と松下電器本社（2006年当時）元社史室長の加藤久男は筆者のインタビューで語った。そこで、以下においてこの時期の一連の出来事の中でも特に重要なものに焦点を絞って見ていくことにしよう⁽⁹⁾。

松下電器の歴史の中で、大正7（1918）年の創業とともに、発展の節目となった重要な意味を持つ年がいくつかある。その一つは、松下の経営理念「綱領」「信条」が制定された昭和4（1929）年である。また、経営理念の制定と同時に、あるいはそれ以上に重要な意味を持つのは昭和7（1932）年である。幸之助はこの年に初めて天理教本部を訪れ、信徒達が使命の下に熱意を持って心からの奉仕を尽くしている姿を見て感銘を受けた。そして、自らの事業も「真の使命」に基づいて営まれる必要があることを悟ったという。このような経験から、昭和7（1932）年5月5日に幸之助は従業員を集めて「真使命」を語り、この日を創業記念日として記念式を行うことを発表した。これ以後、創業記念式典が毎年行われるようになる。

さらに幸之助は、この年を「創業命知第1年」（「命知」とは、真の使命を知るという意味）と呼び、この使命が達成されるための「250年

計画」を発表した。250年というのは、当時1人の人が社会で働く期間を25年として、最初の10年を「建設時代」、次の10年を「活動時代」、最後の5年を「貢献時代」とし、これが10世代にわたって繰り返される年数である。これだけの年月をかけて自らの哲学である「水道哲学」が実践されれば、やがて物資に満たされた豊かな社会が実現されるであろうという壮大な展望を示すものであった⁽¹⁰⁾。

さらに昭和8(1933)年には、「綱領」「信条」とならぶ重要な理念である「松下電器の遵奉すべき精神」が制定される。当初は五精神であったが昭和12(1937)年には七精神となり、これは今日まで続く松下の基本理念である。

以上のように、松下電器の経営理念の中心である「綱領」「信条」「遵奉精神」は、昭和初頭10年の間に制定された。そして昭和10(1935)年に、松下電器は個人経営から株式会社へと制度変更し、持株会社「松下電器産業株式会社」のもとに9つの子会社を置く分社制度を確立したのである⁽¹¹⁾。

また、これに先立つ昭和8(1933)年には、上記の分社化の前提となった「事業部制」も制定されている。これは諸外国の類似制度の導入ではなく、あくまでも幸之助の「自主責任経営」という哲学に裏づけられた松下独自の組織形態であった。さらに、販売店までを含む「共生共榮」精神の具体化として「連盟店制度」や代理店契約が昭和11(1936)年までに制度化された。

このような一連の流れの中で、昭和11年6月に「保信課」が設置されたのである。同年7月9日付の「松下電器社内新聞」は、保信課設置の目的を以下のように報じている(以下、原文は旧字体)。

我が松下電器の事業の発展に伴つて次第に増加してゆく従業員の幸福のために、社主の高速なる理想の下に、今回保信課が新しく設けられ、全従業員の一身上の諸相談

機関となり、更にその処世上の諸種の福利施設を実施してゆくことを目的として活躍することになり、(中略)保信係では、従業員の結婚の相談及び、その他一身上の相談に応ずる等、専ら親切心を旨とし、絶対秘密を厳守して相談者に十二分の満足を得るよう課長はじめ係員一同は目下着々準備中であるが、従業員諸君の十分なる理解と、適切なる利用を期待している。保信課には、保信係、文書係、保険係を置くほかに、仕事の性質上歩一会係も人事課よりこの方に移ることになった。

また、同紙には保信課新設に当たっての幸之助の意図が次のように示されている。

多数なる従業員各位が常に松下精神を遵守して、われらが社主の下に各般の社務に当たりて一意専心、産業報國の念願の下に渾身の努力を以て勤めつつあることは、社主におかれても大なる歓びでありまた非常なるご期待をなされておられる、また一面にはわれら従業員のために、より一層の幸福とその一身上に確乎たる安定を与えて眞の松下人たる活躍にいささかの不安のなきようにとの深い思召しから新たに保信課を新設して全社従業員の保護指導の目的を期することとなったのであります。

つまり、保信課の最初の主な目的は、従業員のための福利厚生などであった。同紙によると、この時期、松下電器はすでに4,200名の従業員を擁しており、彼らの福利厚生は必要不可欠な課題となっていたと考えられる。また、会社の対外的な挨拶などに対する儀礼も含まれていた。後にこの対社外と対社内が明確に区別され、その業務内容もより具体的に示されるようになる。

その後、昭和19(1944)年には保信部となり、戦時体制の下で昭和20(1945)年6月に一

時は人事部に統合されたものの、11月には再び保信部として復活した。この時期の記録として、昭和19（1944）年7月に保信部長に就任した前川信之助の伝記には、「部に昇格、社主みずから信之助に責任者になるよう命じたのは、戦時指令体制のなかで、従業員の精神面からの結束がますます必要とされたからであろう」と記されている。同伝記によれば、重役会記録などに残された当時の業務は「対外奉謝、寄付行為、神仏奉仕、育英補助、軍人遺家族の援護、従業員並びに家族の慶弔、物故従業員の慰靈から、経済統制違反事件等にたいする対策まで」、時代の要請を反映して多岐にわたっていたようである^{（12）}。また、終戦直後の主な業務は、「軍需生産工場から民需生産工場への転換をスムーズにはかるための、関係先（政府・G HQ）との折衝であった」という^{（13）}。

戦後、昭和20（1945）年11月22日に出された「社主通達」において、幸之助は次のように記している^{（14）}。

松下電器の今日ある基礎は対外、対内各方面の一方ならぬ恩顧の賜にこれあり候えば、右に対し常に精神的奉謝を怠ることのなきよう期したく（中略）本社に保信部を設置これが業務を担当致しおり候（中略）恩顧者に対し十分奉謝の念を表し存じたく候。

また、昭和25年には、社員に対する講演の中で次のように述べている^{（15）}。

保信ということは、お互いが信じあい、信用を保とうということあります。お互いが相当の地位を保持し、それぞれの友情を交換しあうということあります。とにかく、松下電器の人々は、難ばくな殺伐な人間でなく、情味もいたれりつくせりの、非常によい人たちの集まりだというような状態を、わが社に樹立しなくてはならない、

培養しなくてはならないと思うのであります。

こうして松下電器における保信活動は、戦中・戦後体制の中で本格的に開始し何度かの組織変更を繰り返しながら継続され、今日まで続けられている。

後年、松下幸之助はダイヤモンド社の取材に答えて、保信部の設立について、「お互いに信用を重んじるということ」「渉外的な信用だけでなく個人的な信用を保持する必要性」「特に社員個人の世話を自らしたいと思ったが、中途半端な気持ちではいけないので専門の部署を作った」などと語っている。また、聞き手が経費の問題に言及すると、「世話ということは、利害を超越してやらなければいかん」「計算してやったというより直感的にやった」と述べている^{（16）}。

3-2. 「保信部」の目的と業務

松下幸之助は、人間関係における「信」（信すること）と「解」（理解すること）は、日常の交渉から宗教、科学、認識の領域にいたるまで必要であることを繰り返し述べていた。それは道徳的な意味のみならず、信用によって活動が能率的に運ぶことにより経済的にも効果があるとの自らの見解によるものであった。このためにも「保信」業務は重視されるべきものであったといえる。ここでは特に戦後の保信部の目的と具体的な仕事の内容について、社内資料などを通じて明らかにしていくことにしよう。

松下電器の社内資料『保信の心と形』によれば、「保信の『信』は信用の『信』であり、信用とは社会的信用という意味であります。このように恩顧者に対する感謝報恩を通じて、社会的な信用を維持向上していくことを保信といいます」と記されている^{（17）}。また、松下正治は、「保信部は、会社の内外の恩顧者に対して、心と形で感謝の気持ちを伝えることを目的として設けられた部署です。（中略）多くの企

業では秘書室や総務部が兼務していますが、幸之助は、事業経営の推進と恩顧者への感謝の念を表すことは不離一体の重要なことであり、恩顧者に対して感謝報恩の誠を尽くすためには専門の部署が必要であると判断して、他に例のない部署を設けました」と述べている⁽¹⁸⁾。

つまり保信とは、事業経営を行っていく際にお世話になる関係者（恩顧者）に対して、感謝の心を形にして表すという行為であり、それはあくまでも事業経営と「表裏一体」のものである。また、それは松下の経営理念を形にして表すことでもあり、それぞれの立場で「トップの心を心として」責任者自らが行うものであるとされている⁽¹⁹⁾。

次に、その具体的な業務内容であるが、時代的な変遷を経てその内容も変化している。前述の昭和 20（1945）年 11 月 22 日付の「社主通達」では、以下のような内容となっている（原文は旧字体）。

- 一、社外の取引先、仕入元、経営協力者、技術提供者その他恩顧者に対する常時奉謝に関する事由
- 二、寄附行為に関する事項
- 三、神仏奉仕に関する事項
- 四、従業員に対する規定外福利に関する事項
- 五、その他特命事項

昭和 30 年代になると次のようになる⁽²⁰⁾。

（対外的なもの）

- 1. 恩顧者名簿の調整整備
- 2. 中元・歳暮の挨拶状、品物の贈呈
- 3. 慶弔時の手配（電報、挨拶、祝、見舞、弔問等）
- 4. 松下病院入院患者全員に毎月見舞品贈呈
- 5. 寄付協賛行為
- 6. その他特命事項

（対内的なもの）

- 1. 名簿調整整備
- 2. 中元、歳暮の挨拶状、品物の贈呈
- 3. 海外駐在社員及び内地留守家族への慰問と慰問品贈呈
- 4. 慶弔時の手配（病気見舞、長欠者見舞を含む）
- 5. 物故従業員慰靈法要

さらに、昭和 50 年代には以下のようになる⁽²¹⁾。

①訪問 弔問

慶弔見舞発生の都度または定例的に行なう。

②電報の手配

慶弔見舞発生の都度祝電、見舞電報、弔電を手配する。そのほか定例的なものとして年賀電報。

③見舞状 挨拶状の手配

定例的なもの

年賀状 番中見舞状 寒中見舞状。
そのほか慶弔見舞発生の都度挨拶状。

④贈呈品の贈呈

定例的なもの
中元歳暮の贈呈
春秋の季節物贈呈
隨時慶弔発生の都度
祝品・祝金の贈呈
見舞品・見舞金の贈呈
香典・お供え品の贈呈

また、以上のような保信業務の進め方にに関しては、以下の点に配慮することが重要だとされる⁽²²⁾。

- 1. 保信担当部門と保信責任者を明確にすること。特に对外保信については恩顧者が広範囲にわたるため、それぞれの部署で実施される。従ってそれぞれの部署で責任者を明確にするとともに、事業場全

体として統一ある保信業務を行うために、保信業務の統括部門とその責任者を明確にしておくことが必要。

2. 液れ、手落ち、重複がなく、しかも円滑に保信業務を推進するためには、事業場内、事業場相互間または事業場と本社との緊密な連絡と調整が特に必要。
3. 恩顧者の慶弔に対し、どのように対応するかを判断するときには、発生の都度、トップまたは事業場長の意向を間違いなく確かめ、これを体して以下のようなことを比較検討の上、相手の立場も考慮し社会的にもバランスのとれた決定をすることが必要。
過去、現在の取引状況や恩顧関係の具体的な内容とその程度。過去の前例。先方よりうけた慶弔時の実績。基準内規の適用。その他特別に配慮を要する点の有無など。
4. 過去の実績資料は即時活用できるよう常時分類整理しておくことが必要。

以上のように、特に恩顧者の慶弔時の扱いに関しては、細心の注意を払って業務を行うことが記されている。さらに、その際には相手の立場と社会的なバランスを保ち、会社全体として統一のとれた行動をすることが要請されている。つまり、このような業務とは直接関係のない冠婚葬祭等の儀礼の数々が、実は事業の一環として「会社の信用」を保つ大きな要素であることが繰り返し述べられている。「保信の心と形」には、熨斗紙や各種金封の扱い方から贈答品の選び方、さらに包装の仕方や挨拶状の書き方にいたるまで詳細な内容が示されており、この内容は、わが国における秘書学や秘書検定の確立に大きな影響を及ぼしたといわれている。

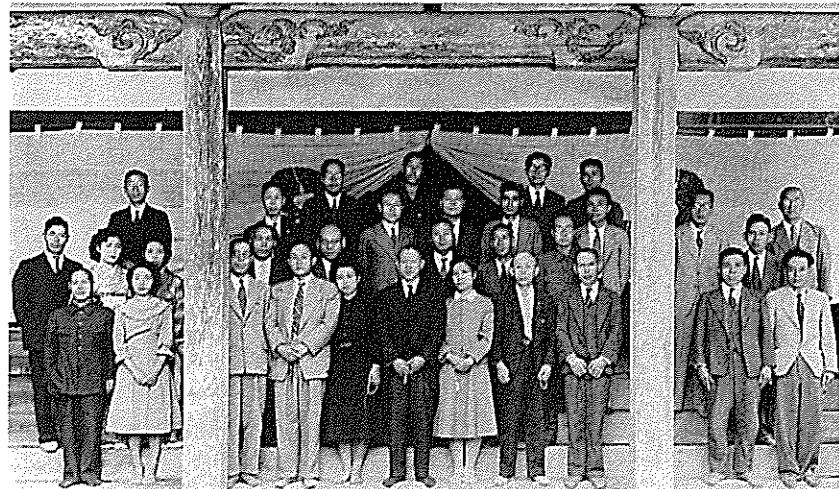
近年の社会的趨勢の下では、このような挨拶や贈答の多くは一般的に廃止の傾向にあり、パナソニックも例外ではないと思われるが、松下幸之助の社葬調査（1998年）時点における筆者

の保信課へのインタビューにおいては、程度の差はあれまだ続けられており、慶弔時の挨拶文は恩顧者一人ひとりにふさわしく文面を変えるため、課員の文章訓練は日々意識的に行われているとのことであった。また、特に恩顧者の弔事の訪問のタイミングなども細心の配慮をするために、各事業場の担当者は常に状況を把握するように努めているとのことであった。つまり、恩顧者に対して、感謝報恩と礼を尽くす「心」をどのように「形」として表すかということを常に重視しており、そのためには幅広い常識や礼法、きめ細やかな配慮、最適なタイミングが重要とのことであった。また、このためには恩顧者リストの整理と個人個人の徹底した情報収集、およびその管理が必要となる。この「情報の蓄積」が、会社にとって大変貴重な財産になっていると思われる⁽²³⁾。

以上は、いわば保信部を中心として全社的に行われている「ルーティン」ともいわれる業務であるが、これに加えて保信部には「儀礼挙行」という重要な役割がある⁽²⁴⁾。

その第1は、昭和13（1938）年から高野山で毎年恒例行事として行われている物故従業員のための追悼慰靈法要である。松下電器では、現役とOBを含めて毎年200名ほどが他界するが、秋の法要ではその年度の現役物故従業員とOBの物故者を偲び、物故従業員遺族、幹部役員、事業場代表者が参列して物故者のための追悼法事が行われる。この法要の日には全従業員が正午から1分間の黙禱を捧げて冥福を祈る。この法要に参加した遺族達は一様に会社の心遣いに感謝するという。この法要を執り行うのが、保信部の大きな仕事である。

また第2の役割は幸之助の墓所への墓参者に対して御礼状を出すことである。幸之助の墓は生地の和歌山県と高野山にあり、今でも弔問が絶えない。墓には名刺受けが設けられており、定期的に確認して、そこに入れられている名刺の宛名に後日丁寧な礼状を送っている。これも保信部の仕事であり、目立たないながら重要な



高野山・西禪院で行われた物故従業員慰靈法要。前列中央に松下幸之助（昭和 24 年 9 月）

対外的役割であるといえよう。

第3は、社葬の挙行に際しての事務局としての役割である。平成元（1989）年に挙行された幸之助の社葬は枚方にある松下電器の体育館で松下グループ合同葬として行われ、2万人の参列者が訪れたというが、この時にも全国から集められた精銳従業員達からなるプロジェクトを組織し、「史上最大の社葬」を滞りなく取り仕切ったのが保信部であった。当時の関係者へのインタビューによれば、社葬時には突然の雨にもかかわらず、全員が統制のとれた行動を自発的に行うことができ、参列者からも大変感謝されたとのことであった^[25]。

以上のように、保信部の役割は、会社内外の冠婚葬祭を執り行うことを通じて、会社の利害関係集団（「恩顧者」）との絆を深め、そのことを通じて信用を築くということであった。それでは、この「恩顧者」とはどのように性格づけられる集団なのであろうか。その特徴を明らかにするために、「ステイクホルダー」という概念との比較を試みようと思う。

4. 「恩顧者」と「ステイクホルダー」

「水道哲学」とならび称される幸之助の基本的な経営哲学は「共存共榮」という考え方であ

る。その内容について、幸之助は次のように語る。

企業は社会の公器である。したがって、企業は社会とともに発展していくのでなければならぬ。企業自体として、絶えずその業容を伸展させていくことが大切なのはいうまでもないが、それは、ひとりその企業だけが栄えるというのではなく、その活動によって、社会もまた栄えていくということではなくてはならない。また実際に、自分の会社だけが栄えるということは、一時的にはあり得ても、そういうものは長続きはない。やはり、ともどもに栄えるというか、いわゆる共存共榮ということでなくては、真の発展、繁栄はあり得ない。それが自然の理であり、社会の理法なのである。自然も、人間社会も、共存共榮が本来の姿なのである。

企業が事業活動をしていくについては、いろいろな関係先がある。（中略）そうした関係先の犠牲においてみずからの発展をはかるようなことは許されないことであり、それは結局、自分をも損なうことになる。やはり、すべての関係先との共存共榮を考えていくことが大切であり、それが企



松下幸之助の社葬（平成元年5月）

業自体を長きにわたって発展させる唯一の道であるといつてもいい。⁽²⁶⁾

ここにおけるすべての「関係先」を「恩顧者」と呼ぶ。

先の『保信の心と形』には、「恩顧者に対し感謝の誠をつくし、尊敬の心を表わすのが礼儀です。恩顧者に対し正しい礼儀をもって接したときに、初めて会社の誠意が相手に通じます。もし礼儀に欠けることがあれば、かえって相手の方に不信感や時には反感さえ持たれ、まったく逆効果となることを銘記しましょう」とある⁽²⁷⁾。

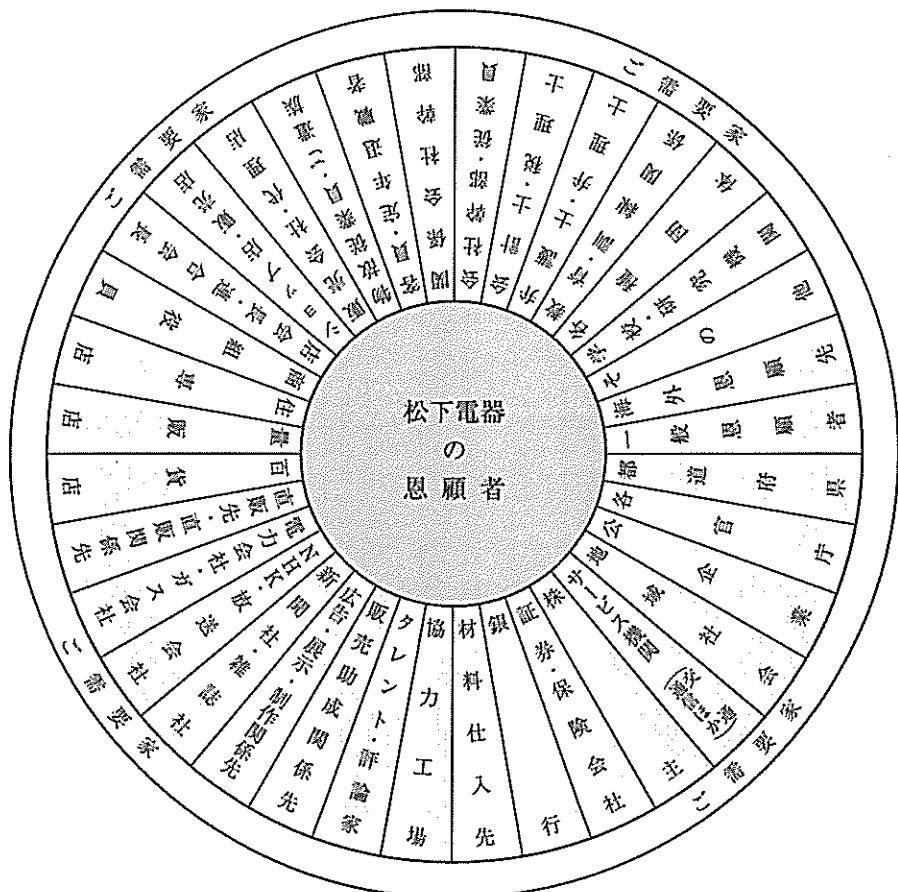
それでは、この恩顧者にはどのような人々が含まれているのだろうか。次頁の図は『保信の心と形』にある恩顧者名簿の区分である。

ここでは、従業員、株主、関連会社、系列店、取引先、マスコミ関係、金融機関、地域社会、公企業、研究所など、その時点における企業の直接間接のあらゆる関係者に及んでいるのみならず、過去に関係のあった従業員物故者や遺族などまで含んでいることが興味深い。この点に関して、社内資料の『松下相談役から学んだこと』に、次のような興味深いエピソードが載っている。あるとき幸之助が中元の名簿を見た人の名前が載っていないことに気づき、それを当時の保信部長に尋ねたところ「昨年お

亡くなりになった」という返事であった。それを聞いた幸之助は「○○さんが死去されても、奥様、お子様がいらっしゃるではないか。大変御恩のある方のお中元を一代限りでやめてしまうなどと誰が決めた。もっての外だ」と言ったとのことである。また海外に転勤した恩顧者に対する同様であったという⁽²⁸⁾。

このエピソードからもわかるように、松下の恩顧者とは、過去・現在・そしてある意味では将来までも含んだ「時間」と「空間」の広がりを持った関係者である。ここには松下電器独特の「世界観（コスモロジー）」が見られると同時に、「日本型」関係構造の特徴が現れているようと思われる。この点については後に触ることにしたい。

松下電器が家電製品のメーカーであることを考えれば、これら恩顧者のすべては「需要家（顧客）」となる可能性はある。従って、恩顧者すべてを大きな意味での「利益共同体」として捉えているという見解も成り立つ。しかし、松下はあくまでも、事業経営でお世話になる「恩顧者」と捉え、「感謝報恩」の心を常に持ち続け、それを節目節目の挨拶や慶弔時の対応として形に表すことの必要性を説く。つまり、企業社会を利益共同体あるいは利害関係集団としてのみならず、「生活共同体」あるいは



松下電器の恩顧者（『保信の心と形』10頁より）

「世間」と捉え、そこで世話になった「恩人」に礼節を尽くすことによって、会社の「信用」が保たれ、同時に事業経営も円滑に行われうる、という理念がここでは強調されているのである。

上記の恩顧者のリストを見ると、今日世界的に注目されているステイクホルダーの概念と重なるようにも思われる。しかし、欧米から輸入された概念であるステイクホルダーとは根本的に異なる考え方があると筆者は思う。以下ではその点について若干の考察を加えてみたい⁽²⁹⁾。

ステイクホルダーをめぐる議論は多様であるが、その根本には基本的な思想がある。それは、あくまでも企業を「利益共同体」「経済主体」として捉え、それを取り巻く「利害関係集団」（企業の意思決定やポリシーおよび運営に影響

を与えあう人々や集団）との関係において理解しようしている点である。ここでステイク(stake = 所有权を表す杭)という言葉には、企業に対して「利権(interest in)」と「請求権(claim on)」の両方を持つという意味が含まれている。つまり、これらの利害関係集団は、企業から利益を得る権利を持つとともに、損害に対しては賠償請求を行いうる存在であるという関係を前提にしているといえる。

さらに、ステイクホルダー論のもう一つの前提是、企業もまた社会を構成する一員であり、事業活動を行う「権利」を有する以上、当然社会に貢献する「義務」ないし「責任」があるという考え方である。つまり、市民社会における個人の権利と義務と同様に、市民としての企業（企業市民）にも権利と義務が当然のことなが

ら与えられているという前提である。ここから「契約」という関係が生じてくる。

このようなステイクホルダー論の観点から松下の恩顧者や保信という思想を見直すと、興味深い違いが明らかになる。まず、恩顧者と松下の間には「主体と客体」というような明確な線が引かれておらず、互いの利権の対立よりも「共存共榮」といった「共益」を強調している点に特徴があると考えられる。また、恩顧者と会社の間に、業務を離れた（慶弔挨拶などの）「儀礼」を持ち込むことで、相手への礼節を示し、かつ同じ共同体（世間）の一員としての「社会的信用」を獲得しているという点である。

これら2つの見方の背後には、先に述べたような組織や社会に対する日本と西欧社会との明確な考え方の違いがあると思われる。この点を整理してみたい。

まずステイクホルダー論の背景にあるのは、第1に「利益共同体」としての「組織」を中心とした企業社会観である。第2に、そこでの利害関係主体の間には「主体と客体」の明確な区別があり、第3に、主体間の利害関係の基礎には「利権 (interest in)」と「請求権 (claim on)」がある。第4には、主体間には権利と義務に基づく「契約関係」があることが前提とされており、第5に、その背後には個人を前提とした「市民社会」の論理があると思われる。

これに対して、「恩顧」「保信」思想の背景にあるものは、第1に「生活共同体」としての会社とそれを取り巻く「世間」との関係である。第2に、世間を形成する主体と客体を分離して捉えてはおらず、世間「全体」の中に位置を占めるものとしての主体を前提としていることである。第3に、世間における信用構造の基礎に「贈与」「互酬」という関係形成の方法があるということである。そして、第4に、世間を形成する「主体」間は、「報恩感謝」による「共存共榮」の精神で結びついているということ、第5には、市民社会の論理ではなく、「会社世間」ないし「共同体」の論理が存在することであ

る。

前述の会社世間の視点から松下電器の「恩顧」「保信」の思想を考察してみると、保信部の業務とは、まさに会社世間の関係構築のための「贈与」「互酬」を徹底させるための行為であることがわかる。また「恩顧者」は、共に世間の中にはあって、過去・現在・未来にわたる時間意識を共有する存在として認識されていると理解できる。さらに、物故者への追悼儀式を含む恩顧者への挨拶を通じて、松下を創り上げてきた先輩への敬意を表すという行為を毎年繰り返している。

このような一連の「保信」業務は、直接には松下電器の事業と関連するものではないかもしれないが、会社世間における会社の信用関係を築き上げる上では大きな役割を果たしてきたといえるのではないか。その意味を贈与論の観点からもう少し掘り下げてみたい。

マルセル・モースによれば、贈与 (gift) はあらゆる社会に共通する習慣であって、単に物の交換のみならず、宗教、法律、道徳、経済などを同時に表す「全体的な現象」であるという。また、贈与には「与えること (give)」「受け取ること (receive)」「返礼すること (repay)」という3つの義務が含まれることを指摘した。贈与とは基本的には互酬的な行動であり、文化や社会的な背景によって様々な形をとる。この贈与のあり方により、信用や権力が生じたり社会的均衡や不均衡が生じたりするのである⁽³⁰⁾。

日本における冠婚葬祭や季節の贈り物なども、このような意味での贈与習慣であり、阿部の指摘したように、世間における人間関係には不可欠な要素となっている。別府春海（ハルミ・ベフ）は日本人にとっては義理が社会的な規範であり、中元や歳暮などの贈答行動がこの義理と結びついていることを指摘した⁽³¹⁾。つまり、日本ではこのような贈答行動を欠くことが義理を欠くことと同義とされてきたのである。逆にいえば、公の場面で贈答行動をきちんとできることができることが、社会的規範を守ることにな

り、互いに義理を果たしあえる関係にあることの表明ともなるのである。

このような観点から捉えると、松下の保信業務により、日本の共同体すなわち会社世間にあっては、「義理堅い」つまり日本では「社会規範を守れる」会社の表明となり、「信用できる会社」という社会的な評価につながっていたと考えられる。もちろん、松下電器は「家電製品の製造と販売」という事業そのものを誠実に行うことによってこれまで社会的に評価されてきた存在ではある。しかし同時に、「恩顧」「保信」という思想とそれを具体化した一連の活動を行うことによって、会社世間の中で「義理堅い」「信用できる」会社として認識されてきた側面もあるのではないか。この2つの側面が重なりあうことによって、松下電器は、山本七平のいう「機能集団」と「共同体」という日本企業の2つの側面における「信用」を構築してこられた、というのが現時点での筆者の結論である。

5. おわりに

これまでわれわれは、日本型企業社会すなわち「会社世間」における「信用構築」のあり方を、松下電器の「恩顧」「保信」ならびに「保信部」の考察を通じて明らかにしてきた。その結果、事業経営における「機能集団」という側面ではない、「共同体」としての信用構築にとって、保信という業務が大きな役割を果たしてきたことが明らかとなった。しかし、先にも述べたように、日本の会社組織は山本のいうように「機能集団」と「共同体」との二重構造であることも事実である。われわれの研究のスタンスは、この間の相互作用に目を向けることでもある。

そこで、最後に、「恩顧」「保信」という考え方方が、機能集団としての松下にとってどのような役割を果たしているのかを考えてみたい。先に述べたように、保信部の主たる仕事は冠婚葬

祭に関わること、ならびに儀礼挙行であった。これらは一見、直接の事業には関わっていないかのように見える。しかし、前述のように、恩顧者との関係性ということを考えれば、事業の経営にとっても大きな役割を果たしていることがわかる。その1つは「情報の収集と蓄積」ということである。松下の恩顧者の考え方は、過去・現在・未来におよんでいる。また、「恩顧者」と規定することにより、「顧客」「従業員」「取引先」などという特定の役割に分断された情報以上の、多くの情報が集まっている可能性がある。その中から、今後の事業展開にも結びつきうる新たな関係性やアイディアが生まれてくる可能性もある。また、このような情報の蓄積は、企業の危機管理の側面でも有効に作用しうると考えられる。

第2には、保信業務という内容から生ずるスキルの広がりである。ここには信用を築くための他者への「配慮」に関するあらゆるスキルが蓄積されており、それらはおそらく職場横断的に利用可能なものである。このようなスキルは、縦割りの業務からは生み出されえない可能性も含んでいると思われる。

第3に、このような業務の蓄積から生まれたネットワークの広がりである。おそらく、事業経営上のネットワークを補完して余りあるような広がりが、時間的・空間的にも生まれているように思われる。

とはいものの、急激な社会変化と経済状況の悪化の中で、これまで行われてきた贈答儀礼そのものが日本社会の中で大きく変容しようとしている。家や職場単位で行われてきた中元や歳暮から、バレンタインデーなど個人間の贈答へと変貌していることも事実である。しかし、そのような形をとったとしても、われわれの間で贈答習慣が消えることはないようと思われる。なぜなら、われわれが生きていく限り人間関係そのものが消えることはなく、どのような社会でも贈答習慣は存在するからである。

グローバル戦略へと大きく舵をきったパナソ

ニックが、従来の形で保信業務を行うことはなくなるかもしれないが、世界へ向けた新たな形での「恩顧」「保信」の表現はますます必要性を増しているように思われる。どのような形になるのかは現時点ではわからないが、それが実現できれば、世界の中での日本企業の信用構築に大きな役割を果たすであろうことはまちがいない。

今回の研究は、主として保信部の役割にのみ焦点が当てられ、それが実際にどのように行われて恩顧者がどのように受け取り、どのような相互作用が生まれたのか、というような研究はなされていない。今後の課題としたい。

※本稿は、拙稿「日本型『ステイクホルダー』観に関する考察——松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として」(『産業経営研究』第30号、日本大学経済学部産業経営研究所、2008年)を大幅に加筆修正したものである。今回の論考執筆に際しては、P H P 研究所経営理念研究本部研究部長の渡邊祐介氏、ならびに同研究所研究出版事業部の櫻井清徳氏に資料収集の点で大変お世話になった。深く御礼申し上げたい。

※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) 梶原一明「幸之助イズムを支えた『保信部』と『経理社員』」、別冊宝島編集部(編)『松下幸之助——日本人が最も尊敬する経営者』宝島社文庫、2007年、120-7頁、佐藤忠『松下幸之助が教えた幹部心得』致知出版社、1998年、102-5頁などに代表される。
- (2) 三井泉「『松下世界』へのアプローチ—経営人類学の視点」「論叢 松下幸之助」第14号、P H P 総合研究所、2010年、2-14頁。
- (3) この研究のきっかけとなったのは、国立民族学博物館の共同研究「社葬の経営人類学」に

おいて、1998年に筆者らが行った「松下幸之助の社葬」に関する調査である。この調査の成果は以下にまとめられている。中牧弘允(編)『社葬の経営人類学』東方出版、1999年(第六章 三井泉・出口竜也・住原則也「松下幸之助の社葬——『保信』のこころを形に」)。

- (4) 世間論に関しては、このほかの代表的なものに和辻哲郎、佐藤直樹などの研究があるが、ここでは「恩顧」「保信」思想との関連性から、特に阿部謹也の説を参考にした。
- (5) 阿部謹也「世間」とは何か』講談社現代新書、1995年、30頁。
- (6) 同前、16頁。
- (7) 阿部謹也「近代化と世間——私が見たヨーロッパと日本」朝日新書、2006年、94頁。
- (8) 同前、95-8頁。
- (9) この時代の松下電器の歴史については、以下の文献を参考にしている。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。
- (10) 松下幸之助『私の行き方 考え方——わが半生の記録』P H P 研究所、1986年文庫版、296-8頁。
- (11) 松下電器の経営理念形成の時代背景については、以下の文献に詳細に述べられている。小松章「松下幸之助の経営理念——その時代背景の考察」Working Paper Series No.111, Hitotsubashi University、2005年。
- (12) 「前川信之助傳」編纂チーム(編)『実直に生きる 前川信之助傳』前川洋一郎発行、1993年、182頁。
- (13) 同前、201頁。
- (14) 「社主通達」昭和20年11月22日。「保信の心と形」松下電器産業株式会社秘書室保信部、1982年、12頁より。
- (15) P H P 総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集22』P H P 研究所、1992年、179-80頁。
- (16) 1972年12月11日「ダイヤモンド社取材」速記録、P H P 研究所経営理念研究本部所蔵。
- (17) 前掲『保信の心と形』11頁。
- (18) 松下正治「経営の心——松下幸之助とともに50年」P H P 研究所、1995年、57頁。
- (19) 前掲『保信の心と形』13頁。
- (20) 元保信部長小谷稔氏の自伝(『自分史 上巻』1999年、非売品)より。
- (21) 前掲『保信の心と形』21頁。
- (22) 同前、22頁の内容を要約。
- (23) 保信部の情報収集力に関しては、先に述べた梶原一明が注目している。前掲『松下幸之助——日本人が最も尊敬する経営者』。

- (24) この点に関しては、前掲「松下幸之助の社葬——『保信』のこころを形に」が詳しい。
- (25) 同前。
- (26) 松下幸之助『実践経営哲学』P H P研究所、2001年文庫版、64-5頁。
- (27) 前掲『保信の心と形』15頁。
- (28) 河西辰男『松下相談役から学んだこと』松下電器産業株式会社教育訓練センター、1989年、28頁。
- (29) この点に関しては以下の論文でやや詳細に論じている。三井泉「日本型『ステイクホルダー』観に関する考察——松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として」『産業経営研究』第30号、日本大学経済学部産業経営研究所、2008年、89-92頁。
- (30) マルセル・モース『贈与論』(吉田禎吾、江川純一訳)ちくま文芸文庫、2009年。
- (31) ハルミ・ベフ『文化的概念としての『贈答』の考察』、伊藤幹治・栗田靖之(編著)『日本人の贈答』ミネルヴァ書房、1984年。

《参考文献・資料》

- ・ 阿部謙也「『世間』とは何か」講談社現代新書、1995年
- ・ 阿部謙也(編著)『世間学への招待』青弓社、2002年
- ・ 阿部謙也『近代化と世間——私が見たヨーロッパと日本』朝日新書、2006年
- ・ 小松章「松下幸之助の経営理念——その時代背景の考察」Working Paper Series No.111, Hitotsubashi University、2005年
- ・ 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
- ・ 佐藤直樹「『世間』の現象学」青弓社、2001年
- ・ 松下幸之助『私の行き方 考え方——わが半生の記録』P H P研究所、1986年文庫版
- ・ 松下幸之助『実践経営哲学』P H P研究所、2001年文庫版
- ・ 『保信の心と形』松下電器産業株式会社秘書室保信部、1982年
- ・ 松下電器産業株式会社「松下電器社内新聞」「社主通達」ほか社内資料
- ・ P H P総合研究所研究本部(編)『松下幸之助発言集22』P H P研究所、1992年
- ・ 梶原一明「幸之助イズムを支えた『保信部』と『経理社員』」、別冊宝島編集部(編)『松下幸之助——日本人が最も尊敬する経営者』宝島社文庫、2007年
- ・ 佐藤忠「松下幸之助が教えた幹部心得」致知出版社、1998年
- ・ 「前川信之助傳」編纂チーム(編)『実直に生きる前川信之助傳』前川洋一郎発行、1993年
- ・ 松下正治『経営の心——松下幸之助とともに50年』P H P研究所、1995年
- ・ 三井泉・出口竜也・住原則也「松下幸之助の社葬——『保信』のこころを形に」中牧弘允(編)『社葬の経営人類学』東方出版、1999年
- ・ 三井泉「日本型『ステイクホルダー』観に関する考察——松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として」『産業経営研究』第30号、日本大学経済学部産業経営研究所、2008年
- ・ 河西辰男『松下相談役から学んだこと』松下電器産業株式会社教育訓練センター、1989年
- ・ マルセル・モース『贈与論』吉田禎吾、江川純一訳、ちくま学芸文庫、2009年(原書: Mauss, Marcel. *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. London: Routledge, 1922.)
- ・ ハルミ・ベフ『文化的概念としての『贈答』の考察』、伊藤幹治・栗田靖之(編著)『日本人の贈答』ミネルヴァ書房、1984年
- ・ 伊藤幹治『贈与交換の人類学』筑摩書房、1995年
- ・ 石川実、井上中司(編)『生活文化を学ぶ人のために』世界思想社、1998年

松下幸之助の死生観・靈魂観

宗教的背景を理解する一視点として

Matsushita Kōnosuke's View of the Soul and the Afterlife:

A Vital Clue to Understanding His Religious Background

川上 恒雄 (KAWAKAMI Tsuneo)

PHP研究所松下理念研究部主任研究員

1. はじめに
2. なぜ「死生」や「靈魂」に焦点を当てるのか
経験としての生、知識としての死
靈魂を問題とする根拠
3. 死後の「帰一」とその伝統性・近代性
一から出て一に帰る
歴史のなかの靈魂帰一觀
4. 戦前に接点のあった諸宗教の影響
真言宗醍醐派——修驗道の習合性
天理教——「出直し」と現世肯定の一元觀
生長の家——靈魂の「生きとおし」
5. おわりに

1. はじめに

松下幸之助（以下、幸之助）は生前、PHP運動は宗教運動ではないと述べていた。それは、宗教を否定するのではなく、また宗教に無関心なのでもなく、宗教だけの運動ではない総合的な運動という意味で、そう述べたのである⁽¹⁾。実際、幸之助が宗教に強い関心を寄せていたことは、種々の著作から明らかであるし⁽²⁾、なにより幸之助本人が「根源」（宇宙万物の根源）に感謝と祈念を捧げることを日課としていたくら

いである。幸之助という人間を理解するには、その宗教的背景を探ることが不可欠である。

実際、幸之助についての2次文献には（学術論文であるかどうかを問わず）、幸之助の宗教的背景について触れているものが珍しくない。一読した筆者の印象では、それらは概ね、もっともな説明を与えていている。少なくとも、極度の誤解というものに出会ったことはほとんどない。つまり、日本の「伝統宗教」とされる神仏儒のいずれか、あるいはさらにそのなかの特定宗派や思想をとおして説明を試みれば、（完璧ではなくとも）ある程度の説明ができてしまうといつても、過言ではない。

ただ、こうした既存の文献においては不思議なことに、戦前から幸之助のいわば「精神的相談役」であった加藤大觀（真言宗醍醐派の僧侶）や、「産業人の使命」に思い至るきっかけを与えた天理教など、直接の接觸があったことが明らかな宗教者・教団の教えや実践から説明した文献は、ごくわずかのようである。もっとも、それには明確な理由がある。加藤大觀については幸之助の宗教的背景を論じるだけの十分な資料が存在せず、天理教については本部を見学で訪れたことのほかはほとんど自身の著作で言及していないからである。したがって、そもそも説明のしようがないと指摘されてもやむをえない、という見方もできる。

本稿ではしかし、そのような資料の不備をあえて承知のうえで、幸之助の死生観・靈魂観の考察から、真言宗醍醐派（加藤大觀）、天理教、そして（筆者の調査により戦前から接触のあったことが判明している）生長の家という、戦前に直接・間接に交流のあったこれら宗教が、幸之助に無視できない影響を与えたのではないかということを、検討する。なお、戦後になってから接触のあった宗教を対象から除外するのは、幸之助の死生観・靈魂観の基本型が、PHP研究の成果である「PHPのことば」や「PHPの原理」の「PHP」誌における発表時期をみるかぎり、1940年代末までには大枠としてできあがっていたとみるからである。

2. なぜ「死生」や「靈魂」に焦点を当てるのか

経験としての生、知識としての死

筆者は本誌前号で幸之助の健康観・病気観について考察した⁽³⁾。その論考で筆者は、戦前における結核と不眠症という心身双方での病の経験が、戦後における「生命力」概念をひとつの軸とした世界観（宇宙観および人間観）の形成に深くかかわっている可能性を指摘した。近代学校教育を満足に受けていない幸之助であるからこそ、学問的知識や宗教的知識を媒介としない、「からだ」や「こころ」の変調という直接の経験が、幸之助の世界観の土台を築いたのではないかと、論じたのである。

もちろん、みずからの世界観をことばで説明するには、こうした直接の経験を表現する概念が必要となる。幸之助の場合だとえば、「生命力」とか、それを創出する「宇宙根源の力」といった、みずからの世界観を表現するうえでよく用いた概念を、身近な宗教の教えにみいだしたと考えられる。

つまり、若き日の重い病の経験から、自分は何か大なるものに生かされているのだという感覚を表現するものとして、「生命力」とか「宇

宙根源の力」という概念（あるいは概念化された実体）をたまたま宗教にみいだしたのではないかと、筆者はみている。

その一方で、いかに初期症状だったとはいえ、不治の病とされた結核にも冒されていたことから、幸之助は死の可能性も意識していた⁽⁴⁾。ところが、「死」については、現に体験している「生」とは異なり、生前に経験のできないものである。死あるいは死後のイメージを確立するには、直接の経験によらずして、宗教の教えなど、どこかにそれについての知識を能動的に求めざるをえない。したがって、幸之助の死に対する見方を検討すれば、幸之助の宗教的背景をみいだすことができるのではないかと、筆者は考えている。

ただし、それほど話は単純ではない。幸之助の場合は、20歳の成人になる前に両親と5人の兄姉を失い、その後も戦前において残りの2人の姉と初めて授かった息子までなくすという悲惨な現実に、若くして直面している。つまり、幸之助本人は生前において当然、死それ自体を経験していないけれども、いわば自分の分身のような人々を相次いで失うという強烈な経験をしたのである。死あるいは死後について、たんに客観的知識として受け止めるというわけにはいかなかつたと思われる。

たとえば、人の死を負の因果で理解することを躊躇させたであろう。負の因果とは、何かしら好ましからざる理由により死期が早まったと理解することである。通俗的な意味での「因果応報」「悪因悪果」である。前世または現世における行いや態度が悪い、先祖供養を怠っている——という類の、当人あるいはその家の責任に帰する因果論である。しかし、自分の家族がそろいもそろって、早死にするのもやむをえないような悪人だったと、幸之助がみるはずもなく、また仮に松下家が呪われていると考えたとしても、自分だけが生きのびているのはつじつまが合わない。人生の長短を、その人ないしは家に特有の善悪または運・不運に還元するよう

な見方を、幸之助がとるはずもなかつたのである。

したがつて、自分の周囲の民衆ないしは大衆のあいだで流布している通俗仏教的な死生觀を幸之助が納得していたとは到底、考えられない。それだからこそ、幸之助は死の觀念を、宗教者や哲学者などほかの人求めつつ、自分のなかで意識的に整理したいという欲求をもつていたとも考えられる。そうでもなければ、幸之助がP H P研究において、死後の靈魂不滅論の是非についてそれほど真剣に考える必要もなかつただろう⁽⁶⁾。P H P運動は現世の運動であるにもかかわらず、その研究として、「靈魂は存在するのか」「存在するとすれば永遠の存在なのか」などという問い合わせに率先して取り組むのが自然であったとは、理屈のうえからすれば、考えづらいからである。

靈魂を問題とする根拠

以上の見解は、筆者の解釈によるものであり、幸之助本人が述べたことではない。幸之助の「動機」にあまり立ち入ることは、筆者の恣意的解釈を招くおそれもある。そこで以下では、幸之助本人が靈魂を研究する根拠について發言したことをみてみよう。

幸之助がP H P運動をとおしてめざしたのは、「世と人の繁栄、平和、幸福の実現」である。「世」とは、われわれの生きる「この世」「現世」のことである。「前世」でも「来世」でもなく、肉体をもつた人間の生きるこの世界である。それゆえ、先にも述べたように、幸之助が靈魂について、（私的・趣味的な関心を超えて）P H P研究の一環として論じていたのは、一見して、奇妙ではある。

これについては幸之助自身、そのような反応があることを見越して、「靈魂」というと、何か日常の生活から遠くはなれ、現世の生活に縁がないような問題で、P H Pがなぜそんな問題をとりあげるのか不審に思われるかも知れません⁽⁶⁾」と述べ、その理由を次のように解説している。

……靈魂の存在を考えますのも、何も死後に極楽や地獄があるのかないのかを知りたいためではなく、先ずこの現世における繁栄を実現するためであります。即ち私たち人間がこの世において真に繁栄・平和・幸福をきずくためには、どうしても先ず、お互に与えられている生命力というものを正しく認識し、その始めと終りがどのような形であるのかを究めなければならぬのであります。(中略) つまり生死の問題がここで検討されなければならないのであります。⁽⁷⁾

ここで注意を要するのは、幸之助が「靈魂」と「生命力」とを同義語として用いていることである。それならば、現世の人間も、幸之助の見方に従えば、「宇宙根源の力」から「生命力」を与えられて生きていると解釈できるので、「生命力」としての「靈魂」がP H P研究の対象となることは理解できる。

しかし、「靈魂」が「生命力」であるのなら、わざわざ「靈魂」と表記する必要もないはずである。ところが、「生死の問題がここで検討されなければならない」と述べていることに気をつけたい。幸之助が「靈魂」について語らざるをえない「真意」「本音」は、いまの引用で述べたことよりも、それに続く、人の死に関する文章に表れていると筆者はみる。

もちろん人間の生死、特にその死については、昔からいろいろの研究が行われております。しかしながらその研究の殆どが、死後の靈魂はどうなるかということを考えているのであります。(中略) しかも、昔の人はこれを非常に重視し、その日常生活の大部分がこの死後の靈魂がどうなるかということによって大きく規制されておりました。すなわち、いわば来世の魂の救いを求め、その観点から日常生活を組立ててい

たのであります。

ところが今日では、この考えは大分うすらいでまいりました。すなわち、靈魂という問題については、今日の人は非常に関心がうすく、むしろこれを軽視しているといつてもよい位で、死後の靈魂があるのかないのか、はっきり分らないという人が多くなってきたように思うのであります。しかしながらそうは言うものの、私たちの日常生活の中には、例えば、悪い靈がついているとか、誰々の執念の働きだとか、いろいろの形で、意識的にも無意識のうちにも、深くこうした考えが食入っているのであります。そこで繁栄・平和・幸福を実現するために、私たち人間の、今までのこうした通念から生ずる実生活を再検討し、生活の在り方を改善してゆこうとしますならば、どうしても一應、この死後の靈魂はどうなるのかという問題を、ここで改めて検討しなければならないということになるのであります。⁽⁹⁾

現世における人の死は「生命力」の消失であることから、死後についても「生命力」ということばを用いるのはおかしく、そのため「靈魂」ということばを使っている。幸之助によると、昔の人は靈魂の来世救済を念頭に現世の生活を送っていた。つまり、必ずしも現世肯定的であるとはいがたく、この世における「繁栄、平和、幸福の実現」というP H P運動の理念にそぐわない。さらに、現代においても、靈魂の来世救済觀こそ薄らいではきたものの、靈的存在たる「惡靈」「執念」が人を不幸に陥れる（現世においてか、来世においてか、不明だが）のだという信念が根強い。これは先に述べた「負の因果性」の見方であり、さらにP H P運動の理念とも矛盾するのである。

つまり、多くの人々は死や靈魂について誤った見方をしており、それが「繁栄、平和、幸福の実現」を妨げている要因のひとつだと、幸之

助はみているのである。それだからこそ、死や靈魂についての研究が必要なのだと、幸之助は訴えているのだ。

3. 死後の「帰一」とその伝統性・近代性

一から出て一に帰る

「世と人の繁栄、平和、幸福の実現」という現世志向のP H P運動を率いた幸之助は、死後の靈魂をどのように説明したのだろうか。

幸之助には特段の他界觀がない。そのため当然、天国も地獄もない。来世救済を信じて現世を懸命に生きるなどという信念がそもそも、ないからである。幸之助によると、「宇宙根源の力」によって与えられた「生命力」は、肉体の死とともに「宇宙根源の力」に帰っていく。それだけである。「生命力は宇宙根源の力から出たものでありますから、その帰るところもまた根源の力であります。すなわち、一から出て、また一に帰ってゆくのであります⁽⁹⁾」。

「一から出て一に帰る」とは具体的に、どのようなイメージなのか。

さて、人間の生命力は、その死によって宇宙根源の力に帰ってゆくと申しましたが、帰るというのはどういうことかといいますと、宇宙根源の力に帰納一体化することです。宇宙根源の力と全く一つのものになってしまうのであります。このことを言い換えますと、宇宙根源の力は、人間の肉体が形づくられますと、それに生命力を与え、その肉体の働きが止ると共に、再びその生命力を自分の中に吸収一体化してゆくのであります。そして、絶えず新しい生命力を与えつつ、また帰ってくる生命力を吸収し、一体化しつつあるのであります。

このように、人間の生命力は、その死と共に宇宙根源の力に帰納一体化し、永遠にその中にとけこんでゆくのであります。⁽¹⁰⁾

「一」とは「宇宙根源の力」であり、死とともにその人の「生命力」は元の「宇宙根源の力」に溶け込むのである。すなわち、「生命力」はなくならないが、その個性は消滅する。「生命力」を「靈魂」に換言するならば、靈魂不滅説は支持するけれども、靈魂の個別性は否定することである。

この説に従えば、理屈のうえでは、仏教式で葬儀をあげ、その故人のために墓を建て、それにお参りするという、多くの現代日本人にみられる慣習が成り立たない。現代の日本においては、一風変わった死後観である。

ただ、このような死後観をとる日本人は、きわめて珍しいというほど、少なくはない。たとえば、宗教学や死生学の研究でよく言及される岸本英夫の死後観は、幸之助のものと酷似している。岸本は東大宗教学の教授を務め、ガンと闘うなかで死生観を深めた人物である。専攻は宗教学であった半面、幸之助同様、特定の宗教には帰依しなかった。

岸本はまだガンに冒される前、「生死觀四態」(1948年発表)という学術論文を書いた⁽¹¹⁾。この論文によると、生死觀は一般に、①「肉体的生命の存続を希求するもの」、②「死後における生命の永存を信ずるもの」、③「自己の生命を、それに代る限りなき生命に托するもの」、④「現実の生活の中に永遠の生命を感じするもの」——の4つに類型化される⁽¹²⁾。このうち②についての節(「死後における生命の永存」)において、科学的思考が広がるなかで懐疑的ながらもなお來世觀をもとうとするものとして、次の見方を一例としてあげている。

あるものは個的な靈魂の存在に納得し得ず、宇宙に遍満する大生命的の存在を信ずる。死によって個我を脱した場合に、自己の生命は普遍的な宇宙生命の中に溶け込んで行くと考えるのである。⁽¹³⁾

この死後観は、「宇宙生命」を「宇宙根源の力」と置き換えるれば、幸之助の見方とほとんど変わらない。死後に個別の靈魂は宇宙生命のなかに溶け、個別性を失うのである。なお、岸本は、これが具体的にどの宗教ないしは人物の見方を指しているのか、示していない。

その後、岸本は渡米中の1954年に、ガンに冒されていることがわかる。死の約1年半前、1962年7月に出演したNHKラジオの「人生読本」という番組で、次のように語っている。

死に直面した場面では、人間の強い生存欲やはげしい恐怖感が、人間の心をかりたてるので、その本人としても、どうかして、死んだあとも、この自分というものは、生きていきたいと考えるのはもっともであります。しかしどうして、それが、近代人に信じられるか、という問題であります。(中略)私にとっては、私の個人の生命力というものは、私の死後は、大きな宇宙の生命力の中に、とけ込んでしまってゆくと考えるぐらいが、せい一杯であります。⁽¹⁴⁾

みずからの死を予期していた岸本は、かつて自分で学問的に類型化した生死觀のなかの一例を、本人の私的な見方として取り入れたのである。

岸本と幸之助とのあいだには、筆者が知る限り、なんの接点もない。それぞれが独立して似たような見方にたどり着いたのである。宗教学者の岸本と、産業人の幸之助とは、まったく異なる人生を歩んできたことから、それはたんなる偶然にすぎないのかもしれない。ただ、筆者は、歩んだ人生がまるで違うのにこれほど死に対する見方が似ているということは、大なる根源の生命に溶け込むという死後観が、近代日本人のあいだで、主流でないにせよ、かなりの程度、共有されていたのではないのかとみてい る。

歴史のなかの靈魂帰一觀

相良亮は、岸本英夫のほか新井白石などの死生觀を例にあげつつ、死後に宇宙に帰するという觀念は、死後に過酷な世界を想定するのではなく、死に安らぎを覚えるという日本人の伝統的（少なくとも近世以来の）見方を表現していると指摘する⁽¹⁵⁾。その「伝統的」であることの根拠のひとつとして、相良は、柳田国男の『先祖の話』を引き合いに出している⁽¹⁶⁾。この『先祖の話』には、「祖靈の融合單一化⁽¹⁷⁾」という觀念がみられる。

……以前の日本人の先祖に対する考え方は、（中略）人は亡くなつて或年限を過ぎると、それから後は御先祖さま、又はみたま様という一つの尊とい靈體に、融け込んでしまうものとして居たようである。是は神様にも人格を説こうとする今日の人には解しにくいくことであり、又幾らでも議論になる点であろうが、少なくとも嘗てそういう事實が有ったことだけは、私にはほぼ証明し得られる。⁽¹⁸⁾

ここに描かれているのは、幸之助の靈魂觀同様、個人の靈は結局、溶け込むのだという見方である。幸之助と異なるのは、溶けだす時期が一定年度をへてからということである。「一定の年月を過ぎると、祖靈は個性を棄てて融合して一体になるものと認められて居た⁽¹⁹⁾」。

これは、今日のことばでいえば、「弔い上げ」のことである。一般には、三十三回忌をもって個人の靈は個性を失い祖靈になるといわれている。これを仏教にもとづく見方だと思っている日本人は多いかもしれないが、柳田の見解に従えば、祖靈はやがて浄化されてカミとなるのである。おそらく、日本の民俗宗教の伝統を、外来の仏教が取り込んだのだろう。このように、死者の靈が個性を減して大なるものに溶け込むという觀念は日本でも伝統的なものであ

り、現代でも三十三回忌の弔い上げとして残っているのである。

また、松長有慶によると、東アジアの大乗仏教、とくに密教においてはそもそも、人は死後に永遠の宇宙生命に帰一するという死生觀をとっている⁽²⁰⁾。奈良時代の華嚴哲学にみる「一即多、多即一」という表現に端的に示されるように、現象世界の多と絶対世界の一とは相即関係にある⁽²¹⁾。つまり、現実の個々の生命は永遠絶対たる宇宙生命の現れであり、本來はひとつのものであるという見方である。その後、日本中世において影響力をもったとされる「本覺思想」は、田村芳朗によると、こうした一元觀をさらに推し進め、現実世界においても「生死不二」「生死一如」という見方が出てきたという⁽²²⁾。

さらに、中国まで視点を広げれば、金谷治によると、紀元前のいわゆる「老莊思想」の莊子が、「死生一如」の一元的死生觀を展開していた⁽²³⁾。絶対の永遠の生命たる「一」が世界を貫いており、個体生命はそこから生まれ、死してまたその「一」に帰るという見方だ。生命の個体性は消えるが、「一」たる大生命は永遠不滅である。莊子の思想はのちに、中国仏教の一部に影響を与えたといわれる。

このように、大きな流れとしてみると、日本の民俗宗教の伝統と中国外来の大乗仏教とが融合し、死後に絶対の生命に帰一するという死後觀が確立されたのかもしれない。この意味で、幸之助や岸本英夫の例は、歴史的にみれば、それほど特殊なものでもないのである。

ただ、幸之助や岸本は近代人である。日本の伝統を意識して彼らは死生觀を深めていったわけではない。たとえば、岸本の死生觀を考察した論考によると、今岡信一良や成瀬仁蔵といった「ユニテリアン」とよばれる、プロテスタントの出身ではあるが宗教的にリベラルな近代知識人の影響を受けていると指摘されており⁽²⁴⁾、日本の宗教伝統との関係は必ずしも強くはない。日本の宗教伝統を尊重している幸之助も、「万

教帰一」という近代的宗教觀を唱えた生長の家から、多少なりとも影響を受けている（晩年には明確に諸宗教の自己中心的宗派性を批判し、「P H P の教理が、いわゆる万教帰一ということの、基本のよりどころたりうる」と述べている⁽²⁵⁾）。

以下、さらに幸之助について、産業社会の只中に生きた近代人である一方で、「一から出て一に帰る」という死生觀をなぜとるようになったのか、戦前に直接・間接に接した宗教——真言宗醍醐派、天理教、生長の家——をとおして、検討してみよう。

4. 戦前に接点のあった諸宗教の影響

幸之助の生家は浄土真宗（西本願寺派）である。それが幸之助の世界觀形成にどれほどの影響を与えたのかは不明である。ただ、少なくとも死生觀についていえば、真宗が幸之助に影響を与えていたとしても、それは限定的なものであろう。おそらく成人になってからいくつかの宗教と接しているうちに、自分なりの死生觀を築いていったのだと思われる。

幸之助の文献から、戦前に交流のあった宗教関係者として明確にわかるのは、真言宗醍醐派の僧侶である加藤大観と、幸之助を天理教本殿その他施設に案内した天理教信者である。また、筆者の調査では、生長の家の京都における指導的メンバーだった石川芳次郎夫妻と交流があったこともわかっている。もちろん、他宗教の人々とも接触した可能性を否定できないが、筆者の調べたかぎりで明らかなのは、以上の3教団関係者のみである。それでも、幸之助の死生觀についていえば、これら3教団の教義などから（とりたてて他の宗教を検討しなくとも）、その骨格を説明できると筆者はみている。以下、この点について、具体的に検討してみよう。

真言宗醍醐派——修驗道の習合性

幸之助の前半生の自伝「私の行き方 考え方」によると、初めて交流を深めた宗教関係者

（聖職者や熱心な信者）は、加藤大観であるようだ⁽²⁶⁾。最初に出会ったのは、1925（大正14）年ころで、そのときは取引先（山本商店）の顧問のようなことをしていたらしい。真言宗醍醐派の僧侶であり、のちに松下電器の初代の社内祭司になった人物である。幸之助は大観について、「私の行き方 考え方」のほか、「物の見方 考え方」所収の「私の軍師・加藤大観⁽²⁷⁾」、「縁、この不思議なるもの」所収の「私の相談役——加藤大観さん⁽²⁸⁾」と、それぞれ1章を割いて言及している。幸之助の宗教的背景を理解するには、カギとなる人物のひとりである。

評論家の草柳大蔵との対談によると⁽²⁹⁾、幸之助は宗教について、大観からいろいろ教わったようである（引用中の「松下」および「相談役」とは幸之助のこと）。

草柳 だから、相当その血肉化してるんだね、加藤先生の思想というものが、相談役の中でね。

松下 そう、力となるね。

草柳 で、そういうお話はあれですか、いっしょにごはん食べたり何かしてる間にするんですか。特別にその講話の時間なんていうのじゃなくて。（中略）

松下 （中略）三年ほど京都に僕の家あつたんですが、そこで二階にね、仏壇祀ってね。で、そこで三年ほどいっしょに暮らしてた。その間にどんどん話してね。ぼくの話は商売の話でしょう。加藤先生は宗教の話ですな。それをいつも交互にやっとるんですね。

この対談では、大観と同居しているとき、よく宗教についての話を交わしたと、幸之助は発言している。同居の時期については、前掲の「私の軍師・加藤大観」において、以下のように述べている（引用中の「先生」とは加藤大観のこと）。

(引用中の「オヤジ」とは幸之助のこと)。

ちょうど私はからだが弱かったので、養生がてら、京都でものを考えたいと思って家を建てておったので、その家に、庵にあつた仏壇などそっくり持ってきて、二階に仏間をつくり、先生夫婦を迎えたのである。昭和十二年十二月のことであった。

爾来、昭和二十七年まで、十五、六年間、加藤さんは私の健康と会社の発展のために朝に厳淨、夕に厳淨を二時間ずつ唱えてくれた。私は京都にいる間、二カ年間、一緒に暮した。京都を引き揚げて西宮に家を建ててからは会社の方に来てもらい、戦争中はまた同じ社宅に寝起きした。先生は八十四歳でなくなるまで、一貫してそれを続けた。⁽³⁰⁾

この文章によると、同居を始めたのは1937(昭和12)年の暮れである。1925(大正14)年ころの出会いから10年超がたっており、その間、幸之助は後述するように、天理教および生長の家と接触している。つまり、同居を始めたときには、幸之助は少なくともこれら宗教のことについて、いくらか知識を得ていたことになる。それゆえ、とくに同居してからは、宗教についての会話が幸之助と大観とのあいだで交わされていたことは、想像に難くない。ジャーナリストの下村満子によるインタビューでも、幸之助は大観から、「だいぶ宗教的なことを聞いたですよ⁽³¹⁾」「だいぶ仏教の話を聞いたですよ⁽³²⁾」と、発言している。ただし残念なことに、幸之助は草柳にも下村にも、大観との具体的な会話の内容について、明らかにしていない。

このように会話の中身を公表しなかったからかどうかわからぬが、幸之助と大観とは、実のところ、宗教というほどの深遠な会話を交わしていないかったのだと、主張する人物もいる。幸之助をよく知る丹羽正治(松下電工元会長)である。ジャーナリストの立石泰則による『復讐する神話』のなかで、次のように発言している

宗教的な教えに帰依したとか、そういうもんと違います。加藤さんにはどこか人を喰った話をするところがあり、オヤジがいろいろと悩んでいる時なんかに、意外な言葉が返ってきたりして気分転換になることがあったんですね。そこが気に入ったんでしょう。

オヤジが会社を始めた時から、オヤジの上には誰もいまへん。だから、誰も注意なんてしてくれませんわな。そこで、自分が奢らないようにと、求めて話を聞きにいったわけです。言われるような、人生の師とか、教えに帰依したとかいう宗教的な関係じゃありません。⁽³³⁾

幸之助本人のいう「私の軍師」「私の相談役」という大観像と、それを否定する丹羽の大観像とで、どちらが正しいのかはわからない。ただし、どちらも正しいという見方は、論理のうえでは、成立する。なぜなら、丹羽などの第三者が不在のあたりきりの場面では、宗教についての話を真剣に交わしていたかもしれないからである。なにしろ同居していたこともあるほどの間柄であることを、考慮に入れる必要はある。

もっとも先述したように、大観が幸之助に対して、宗教について何を語ったのか、その記録がないことも事実である。それならば、大観の宗派である真言宗醍醐派の特徴をとおして、大観が幸之助に対して与えた影響を、間接的に推測してみよう。

真言宗醍醐派は、すべての佛教宗派のなかでもとくに、修驗道と密接な関係をもつ宗派のひとつである。修驗道とは、宮家準によると、「日本古来の山岳信仰が外来の密教・道教・儒教などの影響のもとに、平安時代末に至って一つの宗教体系を作りあげたもの」であり、「特定教祖の教説にもとづく創唱宗教とは違って、

山岳修行による超自然力の獲得と、その力を用いて呪術宗教的な活動を行なうことを旨とする実践的な儀礼中心の宗教」である⁽³⁴⁾。簡単にいうと、山林で修行をし、加持祈祷も行う、山伏の宗教である。つまり、修験道はもともと、仏教ではない。仏教が日本に導入される以前からその原始的形態が存在していた、日本のいわば民俗宗教である。

しかし、平安時代以降の歴史をみれば、最澄（比叡山、天台）や空海（高野山、真言）といった密教僧たちの山林修行に始まり、修験道が密教化することで、とくに密教系仏教の宗派に多くの修験者が属することとなった⁽³⁵⁾。そして時代は下り、真言宗のなかでも醍醐派がとくに、修験教団となつたのである。幸之助も、一般向けの書籍では大観と修験道との関係を明確に記していないが、京都の醍醐寺の月刊誌に寄稿した文章では、大観に言及する際、「修験道」のことばを入れている。

この人（筆者注：加藤大観）は病気のため足腰を悪くし、医者にもかかり、いろいろと治療を施したが快くならないので、信仰の道に入って醍醐寺修験道場で加持祈祷をうけるとともに、信心一筋に御仏に平癒を祈念された。その結果やがて悪かった足腰も癒え、加藤さんは欢喜雀躍するとともに、深く感謝して期するところがあつて、引続き修験道の僧籍に入られた。従っていわゆる職業的なお坊さんでないだけに、誠心誠意信仰に打ち込んで多勢の人々を救つてこられたのであった。

そのような加藤さんに縁あって、大正十四年頃、偶然に出会った訳ですが、加藤さんの真摯な態度に心を打たれ、忽ち意氣投合し、爾来交際を続け、殊に晩年は私と寝食を共にし、私の長命と松下電器の永遠の繁栄をひたすら祈念していただいた。その意味で加藤さんは会社にとっても非常に功績のある人であった。⁽³⁶⁾

このように、加藤大観が醍醐派の僧侶を志したきっかけは、醍醐寺において修験者の加持祈祷により足腰の状態が改善したという体験である。この体験に感動した大観は、今度は自分が人を救う立場になろうと、同じ醍醐寺で修験道の修行を積み、僧侶となつたのである。つまり、大観は、僧侶である一方、民衆のために祈祷もする修験者としての顔も併せもっていた。それは、幸之助の大観に関する次の文章にうかがえる。

……世の職業的坊さんと違つて、非常に信仰の厚い人であった。そしてある教えといふか、祈祷をも人々のためにするようになった。それがふしぎと効くというので、信者もできて、悩みをもつ人々が教えを乞いに訪れるようになった。だから坊さんであると同時に、もろもろの身上相談も引き受けていた。⁽³⁷⁾

大観はこのように、「坊さんであると同時に、もろもろの身上相談も引き受けている」のである。いわば、困った人々を救うため、修験者として祈祷も行っていたのだとみられる。ちなみに大観は、幸之助によると、占いの一種である「四柱推命」を得意としていた⁽³⁸⁾。

修験道は、神仏習合の宗教である。かつてノンフィクション作家の佐野眞一が大阪府門真市の松下電器構内にある「大観堂」（大観の遺徳をしのび幸之助が建てたお堂）を見学した感想として、「この社のなかには、實に多くの神々が祭られている」と指摘し、「地蔵大菩薩、觀世音菩薩、弁財天、稻荷大明神、不動明王、白竜大明神……敬虔な気持ちにうたれるより前に、そのあまりの脈絡のなさに、あきれてしまうのである」と評したことがある⁽³⁹⁾。しかし、真言宗醍醐派が修験道と結びついていることを理解すれば、佛教宗派であるのになぜ「社」に菩薩から龍神までさまざま祀つてあるのか、理解で

きるのである。

天台や真言の密教が歴史的にも修験道と不可分の状態にあったということは、密教が神道とも親和的な性質を帯びていたことを示唆している⁽⁴⁰⁾。神仏習合的な修験者あるいは修験に関心をもつ僧侶または神官が修行場としての山林をめぐるなかで、寺社（つまり仏教と神道）を結びつける役割を果たしたのだろう。こうして鎌倉時代には、天台密教の流れから山王神道、真言密教の流れから両部神道が生まれ、これら密教系神道においては、宇宙の根本仏たる大日如来が根源神とみなされるようになったのである。

こうした歴史的背景をみれば、真言宗醍醐派の大觀と「寢食を共にした」幸之助が、生命力の源としての「宇宙根源の力」に感謝と祈念を捧げていたのは、それほど不自然なことでもない。幸之助の「宇宙根源の力」と真言宗・修験道の大日如来とがパラレルな概念あるいは存在であると想定するならば、その根源から生命力が与えられ、死後はその根源に帰一するという点で、幸之助と真言宗・修験道とは、相似しているのである。

天理教——「出直し」と現世肯定的一元観

幸之助は1932（昭和7）年に「産業人の使命」を阐明する。この使命に思い至ったのは、「私の行き方 考え方」によると、天理教の見学者がひとつのかぎりだった⁽⁴¹⁾。ある信者の熱心な誘いにより、天理教本部を見学したところ、本殿は立派なうえ座ひとつなく、多くの信者が嬉々として奉仕活動に励んでいるのを目撃したりにし、強烈な印象を受けたという。会社経営においても、尊い使命を掲げることがいかに重要かを、幸之助は感じ取ったのである。

ただ、幸之助は自分の目でみた天理教の姿には感動を覚えたけれども、その教えについて詳しきわけではない。1977（昭和52）年に天理教の出版物に寄稿した際、「教義などについては深く研究したわけではないから、よくは知ら

ない⁽⁴²⁾」と述べている。それでも、「前の真柱である中山正善さんには親しくしていただき、何度かお目にかかったことがあり、また天理市の本部にうかがったり、案内していただいたこともある⁽⁴³⁾」ことから、まったく教えを知らなかつたわけでもない。要するに、天理教の聖典あるいはその解説書を読んだことはほとんどないのかもしれないが、天理教関係者との会話をとおして教えの一部を頭に入れたのだろう。

幸之助はどうやら、天理教の死生観についても、漠然としたかたちでは耳にしたようである。このことを説明するために、天理教とは無関係なのだが、創価学会の池田大作との往復書簡での発言を、まずはみていただきたい。

私の考えるところは、仏教でいう個々の生命は死後、大宇宙という生命体に融合し、融和するという考え方にはやや近いのです。ただ、個々の生命が大宇宙という生命体と渾然一体となるのであれば、個性はもはや失われてしまうと考えたほうが妥当ではないかと思います。⁽⁴⁴⁾

新しい生命は大宇宙の生命体から出てきます。そして個々の肉体に結びついて新たな個々人が生まれるのであります。たとえば、同じ鉄でつくられているものでも、クワもあればナイフもあります。ところが、それらが使えなくなると、溶鉱炉に入れられて再び同じ鉄になります。そこでは、クワとかナイフといった個性はありません。しかし、その溶鉱炉の鉄によって再びクワもナイフも新たに作られるのです。

死後の生命が帰納する大宇宙の生命体というものは、あたかもこの溶鉱炉のようなものと考えられはしないかと思うのです。

死後の生命については、このように宇宙の生命体に帰納し一体となり、個々にはもう存在しない、というように私は考えているのです。⁽⁴⁵⁾

この往復書簡で幸之助は、「宇宙根源の力」という表現を用い、「大宇宙という生命体」とか「大宇宙の生命体」ということばを使っている。実はしかし、この往復書簡の下準備のためにP H P研究所の研究員と行った研究会では⁽⁴⁶⁾、幸之助は、これらの表現をすべて用いておらず、「親元」ということばを充てている。そして後日、「親元」ということばを自分で連発していたことに気づき、「親元、親元」というたら天理教みたいやな」と述べ⁽⁴⁷⁾、表現を変更したようだ（ちなみに「宇宙根源の力」ではなく「大宇宙の生命体」にしたのも、創価学会への配慮だと、考えられなくもない。創価学会でも、人は死後、大宇宙の生命に溶け込むとしている）。

正確には、「親元」ではなく「親神」である（また、天理教では「教祖」——中山みきを指す——と書いて、「おやさま」と読む）。村上重良の解釈に従い⁽⁴⁸⁾、非常に単純化して天理教の死生観をまとめると、次のようになる。人は親神によって生を与えられ、その身体は親神からの借りものである。一方、死は「出直し」（天理教特有の用語）とみなされ、その借りた身体を親神に返すことにすぎず、その魂は親神へと戻り（幸之助流にいえば、「親元」に帰る）、そしてまた新たな身体を借りて、この世に再生するのである。

このように、天理教では死後観・他界観といった観念が希薄であり、もっぱら現世で「陽気ぐらし」、つまり明るく幸せな生活を送ることこそ、親神の真意であるとされている。それは、死後に魂は「宇宙根源の力」に溶け込むとし、特段の他界観を展開しなかった幸之助の見方と重なる面があり、また、「世と人の繁栄、平和、幸福の実現」というように、現世を肯定し、そこに生きる人々に関心を向けていたのも、天理教と同じである。幸之助も、天理教の「陽気ぐらし」の考えには非常に感銘を深くしたと述べている⁽⁴⁹⁾。もちろん、P H P運動は宗教運動を掲げているわけではなく、関心が現

世中心なのは当然のことであるのだが、人間の死生観にまで視点を広げると、天理教と似た側面があることもまた、みえてくるのである。

さらに付け加えれば、天理教も真言系修験道と無縁ではない。天理教の始まりとされる、中山みきの最初の「神がかり」は、みきの長男の足の病が思わしくないため、市兵衛という当山派（真言系）の修験者が加持祈禱を行い、その際にみきが巫女の代理をしていた最中に起こった。みきは市兵衛に対し、それまで頻繁に祈禱を依頼するほど、その呪術的能力を頼りにしていたという。また、明治に入ってからの1880（明治13）年、政府の弾圧的な政策のなか教団として公認をめざすため、短期ではあったが、金剛山麓にある地福寺（高野山真言宗）の傘下に、「転輪王講社」として、入ったこともある。「大日如来」も「親神」も、生命の根源という意味では、同じなのである。

生長の家——靈魂の「生きとおし」

天理教とほぼ同時期か、その少しあとに幸之助が接したのは、筆者の調査によると⁽⁵⁰⁾、生長の家である。正確には、大阪や京都における生長の家の信者との接触あるいは交流である。生長の家は、真言宗醍醐派や天理教と比べると、呪術・儀礼や生活のあり方といった実践面よりも教義を、どちらかといえば、重視する教団である。教祖の谷口雅春が膨大な量の著作を出版したり、新宗教のなかでもインテリ好みだと指摘されたりすることが、なによりもそれを示唆している。

幸之助は、谷口の主著であり聖典とみなされている『生命の實相』を、昭和初期にはすでに入手していたそうだが（おそらく信者からの寄贈で）、それを読んでいたという明確な記録はない。しかし、戦前においては、松下電器あるいはその婦人会（「みどり会」）に生長の家の関係者を招いて話をしてもらったり、京都の実業家で生長の家の信徒でもあった石川芳次郎と交流があったりしたなどの証言もあることから、

多少は生長の家についての知識を有していたようである。しかし、それは信者をはじめとした第三者を経由したかぎりでの知識であるので、広範囲にわたる生長の家の教えに通じていたわけではない。

とくに幸之助が興味をもったと思われる教えは、人間は本来健康であり、病というものは心のあり方の投影であるという、健康面についての教えである。もともと戦前に生長の家がメディアの注目を集めたのは、病気治しについての話題であり、幸之助の関心も、ほかの多くの人々と変わらなかった。ただ、幸之助自身が若いころから健康には恵まれておらず、生長の家を見る目も、健康面にとりわけ強く向けられていたと思われる。

そのためか、幸之助が生長の家からもっとも影響を受けたと思われるのは、谷口の説く生命力あふれる世界観である。個々の生命は宇宙大生命より与えられ生かされているのだという生長の家の見方は、幸之助のそれと大差はない。もっとも、真言宗や天理教でも似たような生命観にすでに出会っていた可能性は否定できないので、生長の家の教えにより、さらに確信を強めたとも解釈できる。

ただし、死と靈魂に対する見方において、幸之助と生長の家とは見解を異にしている。「生命的實相」によると、個別の生命（具体的には「靈魂」）は「生きとおし」である、つまり永遠である。

我々の生命が生きとおしであると云う意味には二つあります。我々の生命は宇宙の大生命の支流であって、宇宙の大生命に生かされている。更にもっと適切に云いますれば、宇宙の大生命の流れと一緒にになって流れているのであります。それだからその一つの支流であるところの自分の水（生命）が涸れようとも、その水は大生命の大きな流に注がれて大生命と一緒にいつまでも滔々と流れていると云う観察がその

一つであります。

今迄の宗教家の説明はこの觀方を採用していたものでありまして、多くは死んだのちに於けるひとりひとりの特性ある靈魂の不死をみとめないで、全体と一緒にになって流れている大生命に帰る意味の不死のみを説いています。⁽⁵¹⁾

谷口は、「生きとおし」つまり「靈魂の不死」に対する見方はふたつあるとする。そのひとつが、この引用にあるとおり、靈魂は死なないけれども、大生命に帰一し、その「特性」は消滅するのだという、「今迄の宗教家」の見方である。これはつまり、幸之助の見方もある。一方、谷口のいう「生きとおし」は、もうひとつの、靈魂の個別性の永遠を認める立場である。

……「生長の家」では単に哲学的に肉体死後の生命が大生命へ復帰しての不死を理屈づけして考えるだけではなく、靈界通信の事実によって「個人に宿る生命の不死」をも信ずるのであります。（中略）肉体が死んで腐ってしまいましても、この肉体にやどっている「生命」は滅んではしまわないで、個々の人格の特性（個性）をそなえたまま、私は私として、皆さんは皆さんとして、やはり「無限生長の道」を歩んで行くことが出来るのであります。⁽⁵²⁾

谷口が靈魂の個別性の永続について、その根拠としているのは、「靈界通信の事実」である。谷口はこの「靈界通信」ということばに、「スピリット・コミュニケーション⁽⁵³⁾」とカタカナでルビをふっているように、それはヨーロッパの心靈研究を指している。

日本でも明治の終わりころから一部の人々のあいだでこうした心靈研究が流行した⁽⁵⁴⁾。そのような研究があるのだということは、若き幸之助の耳にも入ったかもしれない。しかし、幸

之助の著作をみると、そうしたことについてはいっさい言及がない。仮に生長の家の信者が幸之助に対して靈魂の個別性の永続を語ったとしても、心靈研究のような西洋由来の見解に対しては関心を示さなかった可能性は高いのである。

ただ、靈魂はその個別性を死後に失わないという点では、幸之助と生長の家とでは異なる見解を有する半面、人は宇宙大生命によって生かされているのであるという見方を、真言宗醍醐派や天理教に比べると、生長の家は鮮明に打ち出しているという点では、幸之助に対する影響を否定はできないのである。

5. おわりに

本稿ではこれまで、幸之助が戦後に P H P 研究を始めてから明らかにした死後の靈魂帰一説が、戦前から直接間接に接点のあった、真言宗醍醐派、天理教、生長の家——の3宗派・宗教から影響を受けた可能性を指摘した。生命力の源としての「宇宙根源の力」は、大日如来(真言宗・修驗道)、親神(天理教)、宇宙の大生命(生長の家)に相当する根源神ないし根源仏である。また、死後に人の靈魂はその根源神・仏に帰一するという見方でも同じである。

ただ、死後に靈魂の個性は消滅するという幸之助の見方は、こうした諸宗教からの影響に先立って、両親や兄姉、長男を早くに失ったという幸之助の悲しい経験もまた、その背景にあるのだということを、考慮する必要があると思われる。家族の個々人あるいは松下家に固有の「悪因」「不運」を早世の理由だとする通俗的見方をとることは、幸之助にはできなかつてであろう。靈魂は死後に溶けて個別性を失うという話を、加藤大觀あるいはほかの宗教関係者から聞いて、これこそが自分の死後靈魂観であると、悟つたのかもしれない。

また、筆者は明確に接点のあった3宗派・宗教との関係しか考察しなかつたが、一方で、生

長の家のように、「大生命」を尊奉するという時代の潮流が背景にあったことも考えられる。とくに友松円謙のラジオ講義をきっかけに1934(昭和9)年に起こった「宗教復興」「仏教復興」とよばれる、いわば仏教ブームの現象⁽⁵⁵⁾は、無視できないものがある。たとえば、生長の家の谷口雅春による『生命の實相』が翌1935(昭和10)年に派手な新聞廣告で話題になったのも、このブームの延長線上にあったとみられる。そのほか、この仏教ブームで友松とともに人気のあった岡本かの子は、幸之助と同じように「物心一如」を説き、生命力あふれる世界観を開いた。岡本の死生観もまた、大生命への帰一である。

宇宙の大生命の一部分が人間の生命となってこの世に現われて来たのですが、それがもとの大生命のところへ帰って来て、それはなくなるのではなく変化しただけで、大生命の総計はいつでも同じことです。(中略)

このように仏教では、人間の死を宇宙の大生命の方面から見まして、ただの変化、当然の里がえりだと見破りましたので、仏教を知らない人のように、死に臨んでうろたえ騒ぐことがありません。從容として根本生命に復帰します。従って仏教は、死を格別賛美しません。死よりも生れた意義とか現実の生活に重点を置きますので、生きられるだけは立派に理想的に生活させようとしています。⁽⁵⁶⁾

岡本の仏教観で特徴的なところは、この引用文にあるように、現世主義的であるということだ。一方、死後のことについてあれこれ述べていない。このような現世重視の仏教解釈が、戦前昭和の人々に人気があったという点に注目したい。仏教ではないが、天理教も同じように、死に対する觀念が希薄な一方、現世肯定的な教えを説いている(他の新宗教も同様の傾向がみら

れる⁽⁵⁷⁾）。

本稿ではこうした時代の潮流を論じる余裕がないし、また筆者はそれと幸之助との関係を実証できる材料ももちあわせていないが、本稿で幸之助の宗教的背景として論じた戦前昭和の3つの宗派・宗教からの影響のさらに背後には、現世肯定的な宗教の言説が民衆ないし大衆のあいだに広がっていた可能性があるということも、幸之助の宗教的背景を理解するのに考慮に入れておいてもよいだろう。

【注】

- (1) 「P H P運動は宗教運動ともいえるし、また精神運動とも、社会運動であるともいえます。宗教運動、精神運動、あるいは社会運動、そのすべてを包含したものであります。要するに、人生をP H Pにするために必要なことをことごとく考えようとするのであって、決してその一つに偏しないのであります」（「教育の大本」1948年10月、P H P総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集38』P H P研究所、1992年所収、97頁）。
- (2) たとえば、「P H Pのことば」（P H P研究所、1975年）所収の「P H Pのことば その二二 信仰の在り方（一）」「P H Pのことば その二三 信仰の在り方（二）」、「繁栄のための考え方—私の経営観・人生観」（P H P研究所、1986年文庫版）所収の「信仰本能と宗教」、「私の夢・日本の夢 21世紀の日本」（P H P研究所、1994年文庫版）第三章所収の「人間の共同生活と宗教」などがある。
- (3) 川上恒雄「松下幸之助の健康観—病の経験と世界観をつなぐもの」『論叢 松下幸之助』第15号、P H P研究所、2010年。
- (4) 同前、71-2頁。
- (5) たとえば、1949年8月23日開催の第19回P H P定例研究講座は、幸之助による靈魂不滅説の検討から始まっている（P H P研究所経営理念研究本部所蔵の速記録による）。
- (6) 松下幸之助「P H Pの原理12—祖先への感謝」『P H P』1950年6月号、46頁。原文の旧字体を新字体に改めた（他の引用についても、以下同）。
- (7) 同前、46-7頁。
- (8) 同前、47頁。
- (9) 松下幸之助「P H Pの原理11—生命力の永続性」『P H P』1950年5月号、59頁。
- (10) 同前。
- (11) 岸本英夫「生死観四態」「死を見つめる心—ガンとたたかった十年間」講談社、1973年文庫版、99-119頁。
- (12) 同前、101頁。
- (13) 同前、109頁。
- (14) 岸本英夫「私の心の宗教」、前掲「死を見つめる心」38頁。
- (15) 相良亮「日本人の心」「相良亮著作集5—日本人論」ペリカン社、1992年（初出は東京大学出版会より単行本として1984年刊）。
- (16) 同前、157頁。
- (17) 柳田国男「先祖の話」「柳田國男全集 第十五卷」筑摩書房、1998年（初出は同社より単行本として1946年刊）、78頁。
- (18) 同前、48頁。
- (19) 同前、96頁。
- (20) 松長有慶「生命の探求—密教のライフサイエンス」法藏館、1994年。
- (21) 同前、26-8頁。
- (22) 田村芳朗「生死常住の哲学—本覚思想の生死観」、田村芳朗・源了圓（編）『日本における生と死の思想』有斐閣、1977年、62-79頁。
- (23) 金谷治『中国思想を考える』中央公論社、1993年。
- (24) 脇本平也「死の比較宗教学」岩波書店、1997年、87-90頁。中村みどり「岸本英夫の『死後世界観』—宇宙生命への溶入」「宗教研究』第81巻、2007年、639-43頁。
- (25) 「P H P教理研究の再開」（1982年1月8日）、P H P総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集43』P H P研究所、1993年所収、354頁。
- (26) 松下幸之助「私の行き方 考え方—わが半生の記録」P H P研究所、1986年文庫版、156頁。
- (27) 松下幸之助「物の見方 考え方」P H P研究所、1986年文庫版、80-92頁。
- (28) 松下幸之助「縁、この不思議なるもの—人生で出会った人々」P H P研究所、1993年文庫版、47-54頁。
- (29) 1983年2月24日に行われた対談の速記録（P H P研究所経営理念研究本部所蔵）より。対談の目的は不明。
- (30) 前掲『物の見方 考え方』88-9頁。
- (31) 下村満子「松下幸之助「根源」を語る」ダイヤモンド社、1981年、248頁。
- (32) 同前、251頁。
- (33) 立石泰則「復讐する神話—松下幸之助の昭和史」文藝春秋、1988年、178頁。
- (34) 宮家準「修驗道」、宮家準（編）『修驗道辞典』

- 東京堂出版、1986年、190頁。
- (35) 修験道と仏教との歴史的関係については、宮家準「修験道と日本宗教」(春秋社、1996年)を参照した。
- (36) 『神變』1966年7月8月合併号、48頁。
- (37) 前掲『物の見方 考え方』80-1頁。
- (38) 「ちょっと自分で思案に余ることがありましたら、京都のある坊さんを訪ねました。その人は、加藤大觀という人で、真言宗の坊さんですが、かたわら四柱推命というものをやって、人の運命を判断するというようなことをやっている人です」(「わが経営を語る」1976年5月10日、P H P 総合研究所研究本部〈編〉『松下幸之助発言集 4』P H P 研究所、1991年所収、253頁)。
- (39) 佐野真一「松下一族——“怒れる家長”と骨肉の葛藤」『現代』1982年9月号、209頁。
- (40) 修験道、密教、神道の3者間の歴史的関係については、前掲『修験道と日本宗教』を参照。
- (41) 前掲『私の行き方 考え方』278-92頁。
- (42) 「天理——心のまほろば・心の本」天理教よのもと会、1977年、33頁。
- (43) 同前。
- (44) 松下幸之助・池田大作「人生問答(上)」聖教新聞社、1997年文庫版、202頁。原文のルビは省略した。
- (45) 同前、203-4頁。原文のルビは省略した。
- (46) 1974年3月13日の研究会。P H P 研究所経営理念研究本部所蔵の速記録による。
- (47) 1974年3月19・20日開催の研究会での発言。P H P 研究所経営理念研究本部所蔵の速記録による。
- (48) 村上重良「民衆における生と死の問題——新宗教の生死観」のとくに「2 陽気ぐらしと出直し——天理教」、前掲「日本における生と死の思想」268-71頁。
- (49) 前掲『天理』33頁。
- (50) 本節に書かれている事実関係については、とくに参考文献を明示していないかぎり、基本的に以下の文献を参照。川上恒雄「松下幸之助と生長の家——石川芳次郎を介して」『論叢 松下幸之助』第13号、P H P 総合研究所、2009年。
- (51) 谷口雅春『生命の實相』全集版第一巻、光明思想普及会、1935年、7-8頁。原文のルビの引用は必要最低限にとどめた。
- (52) 同前9-10頁。原文のルビの引用は必要最低限にとどめた。
- (53) 同前9頁。原文のルビの引用は必要最低限にとどめた。
- (54) たとえば、一柳廣孝「〈こっくりさん〉と〈千里眼〉——日本近代と心靈学」(講談社、1994年)を参照。
- (55) 大谷栄一「昭和初期日本の仏教ブーム」(国際宗教研究所(編)『現代宗教2005』東京堂出版、228-49頁)、坂本慎一「ラジオの戦争責任」(P H P 研究所、2008年)の第二章「時代の寵児 友松圓諦」などを参照。
- (56) 岡本かの子『仏教人生読本』中央公論社、2001年文庫版、194頁。
- (57) 日本の新宗教の現世主義については、島薗進『現代救済宗教論』(青弓社、1992年)を参照。

《参考文献》

- ・ 一柳廣孝「〈こっくりさん〉と〈千里眼〉——日本近代と心靈学」講談社、1994年
- ・ 大谷栄一「昭和初期日本の仏教ブーム」、国際宗教研究所(編)『現代宗教2005』東京堂出版、228-49頁
- ・ 岡本かの子『仏教人生読本』中央公論社、2001年文庫版(初版『佛教讀本』大東出版社、1934年)
- ・ 金谷治『中国思想を考える』中央公論社、1993年
- ・ 川上恒雄「松下幸之助と生長の家——石川芳次郎を介して」『論叢 松下幸之助』第13号、P H P 総合研究所、2009年、71-94頁
- ・ 川上恒雄「松下幸之助の健康観——病の経験と世界観をつなぐもの」『論叢 松下幸之助』第15号、P H P 研究所、2010年、63-77頁
- ・ 岸本英夫『死を見つめる心——ガンとたたかった十年間』講談社、1973年文庫版(初版1964年)
- ・ 坂本慎一「ラジオの戦争責任」P H P 研究所、2008年
- ・ 相良亮『相良亮著作集5——日本人論』ペリカン社、1992年
- ・ 佐野真一「松下一族——“怒れる家長”と骨肉の葛藤」『現代』1982年9月号、208-33頁
- ・ 島薗進『現代救済宗教論』青弓社、1992年
- ・ 下村満子『松下幸之助「根源」を語る』ダイヤモンド社、1981年
- ・ 立石泰則『復讐する神話——松下幸之助の昭和史』文藝春秋、1988年
- ・ 谷口雅春『生命の實相』全集版第一巻、光明思想普及会、1935年
- ・ 田村芳朗「生死常住の哲学——本覚思想の生死観」、田村芳朗・源了圓(編)『日本における生と死の思想』有斐閣、1977年、62-79頁
- ・ 中村みどり「岸本英夫の『死後世界観』——宇宙生命への溶入」『宗教研究』第81卷、2007年、627-51頁

- ・ P H P 総合研究所研究本部（編）『松下幸之助 発言集 4』 P H P 研究所、1991 年
- ・ P H P 総合研究所研究本部（編）『松下幸之助 発言集 38』 P H P 研究所、1992 年
- ・ P H P 総合研究所研究本部（編）『松下幸之助 発言集 43』 P H P 研究所、1993 年
- ・ 松下幸之助「P H P の原理 11——生命力の永続性」『P H P』1950 年 5 月号、56-60 頁
- ・ 松下幸之助「P H P の原理 12——祖先への感謝」『P H P』1950 年 6 月号、46-51 頁
- ・ 松下幸之助「P H P のことば」P H P 研究所、1975 年（初版 1953 年）
- ・ 松下幸之助「私の行き方 考え方——わが半生の記録」P H P 研究所、1986 年文庫版（初版 1954 年、甲鳥書林）
- ・ 松下幸之助「物の見方 考え方」P H P 研究所、1986 年文庫版（初版 1963 年、実業之日本社）
- ・ 松下幸之助「繁栄のための考え方——私の経営観・人生観」P H P 研究所、1986 年文庫版（初版 1964 年、実業之日本社）
- ・ 松下幸之助「縁、この不思議なるもの——人生で出会った人々」P H P 研究所、1993 年文庫版（初版『折々の記——人生で出会った人たち』1983 年）
- ・ 松下幸之助「私の夢・日本の夢 21 世紀の日本」P H P 研究所、1994 年文庫版（初版 1977 年）
- ・ 松下幸之助・池田大作「人生問答（上）」聖教新聞社、1997 年文庫版（初版 1975 年）
- ・ 松長有慶「生命の探求——密教のライフサイエンス」法藏館、1994 年
- ・ 宮家準「修驗道と日本宗教」春秋社、1996 年
- ・ 宮家準（編）「修驗道辞典」東京堂出版、1986 年
- ・ 村上重良「民衆における生と死の問題——新宗教の生死観」、田村芳朗・源了圓（編）『日本における生と死の思想』有斐閣、1977 年、267-80 頁
- ・ 柳田國男「柳田國男全集 第十五卷」筑摩書房、1998 年
- ・ 脇本平也「死の比較宗教学」岩波書店、1997 年

【書評】

松下幸之助の哲学の「哲学的」相貌

『実践経営哲学』『松下幸之助の哲学』『人間を考える』を読んで

“Philosophical” Aspects of the Philosophy of Matsushita Kōnosuke :

Review of Three Major Books by Matsushita Kōnosuke

林 貴啓 (HAYASHI Yoshibiro)

立命館大学・姫路獨協大学非常勤講師

1. 「広義の哲学」vs.「狭義の哲学」
2. 一貫して理念的原理に立つ松下の経営
3. 実践性に根ざした足場のある思考

1. 「広義の哲学」vs.「狭義の哲学」

哲学——それは学問としては、一般の人々には縁遠い、抽象的で難解なものとして考えら
れがちだ。だがその一方で、アカデミズムを離
れた場面では、きわめてよく耳にする言葉でも
ある。「職人の哲学」「野球監督の勝負哲学」と
いった具合である。その意味では、「哲学」は
哲学（研究）者だけのものではない。それこ
そ、「みんなの関心事」ともいえる。この点は
早くから米国の学者 W・ジェイムズが『プ
ラグマティズム』で指摘していた。下宿屋の女
将が下宿人の品定めをしようとするとき。將軍
が敵と矛を交えようとするとき。そんな場合、
何より大事なのは相手の「哲学」を知ること
だ、というのである。ジェイムズいわく、この
意味では哲学ほど実際的なものはない。

この用法が今日、特にさかんに見られるのが
「経営」「ビジネス」の領域であることは、大書
店でのビジネス書コーナーや、雑誌特集などを

見れば明らかである。たとえば、データベース
『大宅社一文庫』で「(ビジネス or 経営) and
哲学」で一般誌の記事をキーワード検索する
と、600件近くもヒットする。本稿で扱う松下
幸之助の「哲学」も、この文脈に位置すると考
えてよいだろう。

私はこうした用法での哲学を「広義の哲学」と呼んでいる。「プラトンの哲学」「ウイトゲン
シュタインの哲学」といった、専門的な学としての「狭義の哲学」と対比されるわけである。
「哲学」にこの2通りの用法が存することは、
本誌第14号で川上恒雄氏も言及している。「①物事を根本原理から統一的に把握・理解しよう
とする学問、②経験などから築き上げられた人生観・世界観」（『広辞苑』2008年第6版）とい
うわけである。もちろん①が狭義の、②が広義
の哲学にあたる。辞書にも記載されるというこ
とは、②の方も市民権を得ているといえよう。

だが、2つの用法を確認するだけでは十分で
はない。問題は、両者がどのような関係にある
か、である。同じ「哲学」の語で表される以
上、相応の共通点があるはずだ。また、逆に相
違する点は何か。そして、この2つの「哲学」
は、どんな接点を持ちうるのか。それを探ること
で、「哲学」のあるべき姿を見直す手がかり
が得られると思われる。

「根本原理」への志向というのは、明らかに2

つの「哲学」の共通点といえる。世界の究極の成り立ちや善悪の根本的な基準などを問う「狭義の哲学」については言うに及ばない。企業経営やスポーツの試合、ものづくりなどに臨むうえで基本的な姿勢・考え方になるものが、「広義の哲学」でも問題になるのである。また自身の経験をもとにしてにせよ、「自ら問い、考え方抜く」という姿勢は、多かれ少なかれ、「広義の哲学」にも見てとれるところである。

もちろん厳密さや論理性、体系性や普遍性などにかけては、学問たる「狭義の哲学」とは確実に隔たりがある。だが両者の違いは、そうした程度の差に還元できるものではない。「実践性」にかけては、「広義の哲学」が徹底していることを私はこれまでの研究を通して確認している（年内に刊行予定の経営哲学学会「経営哲学論集」第27集参照）。「狭義の哲学」にも確かに実存哲学や倫理学など、人生や実践に深くかかわる部門があるものの、分析哲学に代表されるように、そうでない部門も幅広い。それに対して、「広義の哲学」は、どんな領域であれ、実践の原理として機能することが前提といってよい。企業経営や試合の采配で実践されてこそ、「哲学」とされる。その意味での「真摯さ」というのが、学問とは別の意味で存するのである。

「真理の探究」といった学問性と、「よく生きること」をめざす実践性。「知識」と「知恵」。哲学の原点・ソクラテスの時には一体になっていたものが時代とともに分化し、それぞれの側面に力点を置いて発展したのが、「狭義の哲学」と「広義の哲学」といってもよい。

そして学問化・専門化が進んだ「狭義の哲学」は、ともすれば一握りの知識人のためだけのものになり、また人生と社会の現実から遊離しがちになる。こうした事情を反省し、「よく生きるためにの知」の追求という哲学の原点に含まれていた志向を取り戻すうえで、「広義の哲学」との接点を求めるることはきわめて意義深い、と私は考えている。だから、いま研究者と

しても、「広義の哲学」にむしろ関心を寄せて いるのである。

2. 一貫して理念的原理に立つ松下の経営

こうした問題意識に立ったとき、「松下幸之助の哲学」「人間を考える」「実践経営哲学」などで展開された松下幸之助の哲学の独自な位置も見えてくる。それは、「広義の哲学」に属するものでありつつ、すぐれて「狭義の哲学」へとつながる方向性を含んでいる、ということである。それは2つの「哲学」の関係について理解をさらに深める契機も提供してくれる。「狭義の哲学」のありようを問い合わせても、重要な示唆がある。

巷に「経営哲学」の名で流通しているものは、確かに実践性は高いが、その多くが事業成功のための基本原則というレベルにとどまっている。それだけでも十分に「広義の哲学」の名には値すると思うが、企業経営という領域を超えることはなく、また経営という営為の意味自体を根源的に問い合わせ直すという見地が含まれることはめったにない。

松下の「哲学」も当然ながら、企業経営のための根本理念を探ることから始まっている。だがその探究は、経営という営みを「人間とは何か」という根源的なレベルの問題にまで遡って問い合わせ返そうという立場で遂行される。さらに、こうした人間を生み出した自然、宇宙のありよう、理法にまで考察を深める。こうした探究を通して経営という営みをはるかに広い文脈に置き直し、その意味を反省するという考察となっている。

こうして見いだされるのが、「人間は万物の王者である」という人間観であり、さらにその基底にある「生成発展は自然の理法である」という宇宙論だ。その哲学的示唆の深さについては本誌第14号の棚次正和氏の論説でも示されたとおりだが、この理念的原理に立って具体的な企業活動の意味を捉え返していくという姿

勢に貫かれている。「自然の理から与えられている限りない恵みに感謝して、精神生活を営むところに宗教が生まれ、その恵みを物質生活に生かしていくところに経済があるのです」（『松下幸之助の哲学』252頁）という立場が基底にある。そこから、たとえば「いい製品をつくって、それを適正な利益を取って販売し、集金を厳格にやる」（『実践経営哲学』48頁）ことはそれ自体、自然の理法に即したこととして理解される。「利益は報酬であること」（同前、51頁）といった見地もまた、そのなかに位置づけを持っている。そして経営にとどまらず社会、教育、政治のありようまで展望していることもあわせ、一つの総合的な「世界観」としての相貌をはっきり呈している。「人間道」という実践の具体的指針も、この世界観と一体のものとして打ち出されている。

しかも、そうした原理の探究にあたって、相応の方法論的反省を伴っていることも注目に値する。『人間を考える』で見られた、われわれの言動や一挙手一投足を「先人からうけつがれてきた人間の歴史の集積であり、知恵の集積」（35頁）として理解し、先人の教えを尊重しつつ今日のお互いの生活現象を素直に考察していく、という方法である。専門の学者であれば「解釈学」のアプローチを連想するだろう方法を、そのような哲学についての教育からは独立に、しかし自覺的に遂行していることは注目される。自覺的な方法論があるからこそ、「自然の理法」「人間の天命」といった形而上の次元にまで思索を展開しながら、危なげが感じられない。

こうした特質は「狭義の哲学」に明らかに通じており、世に言われる「経営哲学」と一線を画する、松下の独自性である。思想史的な觀点から言えば、江戸時代に「天の道」へのまなざしのもとで商人のあるべき行いを説いた石田梅岩の石門心学に通じるものを見てとることもできる。事業成功のための即物的な行動原理というレベルをはるかに超え、人生の知恵、人間学と

しての豊かな示唆に満ちているゆえんだろう。

3. 実践性に根ざした足場のある思考

この見方は、松下の哲学をもっぱら「狭義の哲学」を基準として評価しているように映るかもしれないが、評者の意図は別のところにある。それは、「広義の哲学」では不可欠の要因ともいえる実践性を、松下の探究はいくばくとも離れることはない、ということに注目すればわかる。『実践経営哲学』という書名にもあるとおりである。「経営理念というものは、単に紙に書かれた文章であっては何にもならないのであって、それが一人ひとりの血肉となって、はじめて生かされてくるのである」（117-8頁）。

「狭義の哲学」の探究者が、自らの思想が受け入れられた場合の実際的な帰結について、責任を問われることはめったにない。あくまで論理性や普遍妥当性といった学問的な見地から、その思考の妥当性は検証を受ける。だが松下は企業経営者である。その「哲学」の妥当性は、企業活動において、ある意味で「狭義の哲学」以上に厳しい「検証」にさらされるといえる。企業の、そして企業に関わるあらゆるステークホルダーの命運をも左右するものだからである。このような見地は「狭義の哲学」の世界ではプログラマティックな基準と呼ばれ、必ずしも評判のよいものではないのだが、見方を変えれば現実社会、つまり世界という厳しい検証の場に立つということなのだ。

その意味でも、「足場のある思考」としての性格が貫かれていることも、強調すべき点である。「衆知を集める」「世間は正しいと考える」「企業は社会の公器」といった姿勢に、企業人として自らが根ざす社会に対するまなざしがはっきり表現されている。そして、国際社会にももちろん視野を広げつつ、あくまで「日本」という国への根ざしの自覚は一貫しているところである。共同生活は人間の本性に属し、その共同生活の歴史のなかで培われた国民性・民族性は

伝統の知恵の集積として無視しえないものがある。そしてこの日本は、まさに「つねに衆知を集めることを、きわめて自然に心がけ行なう習慣」(『人間を考える』110頁)こそがよき伝統、国民性として特徴づけられる、というわけである。

こうした姿勢は、あらゆる社会的な制約を離れた自由な個人——「負荷なき自己」——を出発点として想定するリベラリズムを抽象的なものとして批判した、「ハーバード白熱教室」で話題のかのM・サンデルの考え方を通じることも付言しておきたい(ついでながら「万物の王者」としての人間の本質を洞察し、そこから本質を実現するための人間道を提唱していくという目的論的な思考の流れも、サンデルに通じるところがある)。「国事をわがこととして」(『松下幸之助の哲学』239頁)という姿勢は、自らの属する共同体への責任ある関わりを、端的に言い表したものといえる。

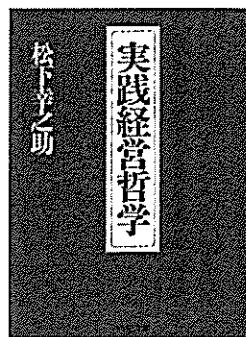
こうした点は、かなりの程度まで自由な思弁が許されるために、ともすれば人生や社会という「足場」から遊離しがちな「狭義の哲学」にも、反省を迫るものを持っている。

総じて、既存の「狭義の哲学」の影響からは独立に営まれた思索だからこそ、一つの「哲学」が生成する場面を目の当たりにすることができる。哲学とは、まず「哲学する」という動詞形で、ダイナミックに考えられねばならないとは、カントがつとに語っていた。松下の著作を読むことで、そうした一つの思索の運動に立ち会うことができたように感じた。

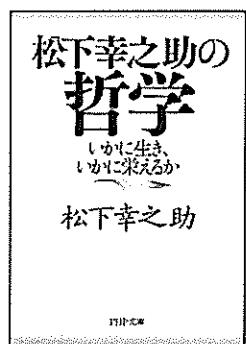
本来、「狭義の哲学」と「広義の哲学」とは、対話を重ねることで互いに発展してゆくことが理想のあり方だと思う。「狭義の哲学」も、「広義の哲学」との接点を欠いて専門家の間だけの論議にとどまってしまうは、絵空事に陥しかねない危険を持つ。松下の「哲学」は、そうした対話を「広義の哲学」の側から「狭義の哲学」の側に呼び求めている一つの例といつてよいだろう。

《引用原典》

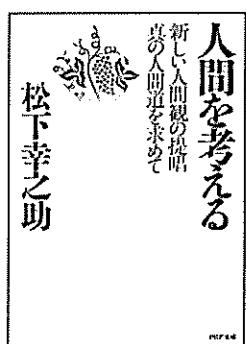
- ・『実践経営哲学』PHP研究所、2001年文庫版(初版1978年)



- ・『松下幸之助の哲学——いかに生き、いかに栄えるか』PHP研究所、2009年文庫版(初版2002年)



- ・『人間を考える——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』PHP研究所、1995年文庫版(初版1972年『人間を考える——新しい人間観の提唱』、1975年『人間を考える(第一巻)——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』)



【資料】

P H P 研究所所蔵

松下幸之助関連資料

2010年7月1日～12月31日

Bibliography of New Works on Matsushita Kōnosuke

July 1st 2010 - December 31st 2010

- ◎松下幸之助の名前のみの掲載資料は割愛しています。
 - ◎掲載資料には、社内限定、非売品など特殊なものも含まれています。
 - ◎資料の閲覧については、編集室にて個々対応いたしますが、資料の性格によってはご要望に沿えないことがありますので、ご了承ください。
-

【書籍】

(編著)

- ◆松下幸之助述・松下政経塾編「リーダーになる人に知っておいてほしいことⅡ」P H P研究所、7月発刊
- ◆松下幸之助「経営的本質」南海出版公司、7月発刊

(関連記事・記述を所収するもの)

- ◆村山幸徳「『正法眼藏』の経営力——仏道マネージメントのすすめ」P H P研究所、7月発刊
- ◆神田昌典・湯山玲子「ビジネスの成功はデザインだ」マガジンハウス、7月発刊
- ◆坂本慎一「玉音放送をプロデュースした男——下村宏」P H P研究所、8月発刊
- ◆渡邊祐介「ドラッカーと松下幸之助」P H Pビジネス新書、8月発刊
- ◆若松義人「『価格半減』のモノづくり術——品質を高め、コストを削減する21の提案」P H Pビジネス新書、8月発刊
- ◆「読む！ 深イイ話」日本テレビ放送網、8月発刊
- ◆高田明和「言葉力——人生を変える言葉のパワー」春秋社、8月発刊
- ◆山崎泰「あなたの会社、強くしてみせます！」

必見！ ビジネス・パートナー型「会計事務所」

活用読本』P H P研究所、8月発刊

◆近現代史編纂会編著『ビジュアル 近代日本の1000人』世界文化社、8月発刊

◆中島孝志「30歳から読む韓非子——思いどおりに人を動かす権謀術数のすべて」マガジンハウス、8月発刊

◆酒井正敬「採用のプロがそっと教える「伸びる人」「伸びない人」の共通点」P H Pエディターズ・グループ、9月発刊

◆森谷勉久「意外と知らない“古都”的歴史を読み解く！ 京都「地理・地名・地図」の謎」じっぴコンパクト新書、9月発刊

◆江口克彦「松下幸之助「君なら必ずできる！」——リーダーにとって大切なこと」アスコムBOOKS、9月発刊

◆飯田史彦「幸之助に学ぶ人生論」(韓国語版)、電波科学社、9月発刊

◆望月護著・竹村健一監修「ドラッカー 日本への言葉——なぜ「明治の経営者」を賞賛したのか」祥伝社、9月発刊

◆大西宏「松下幸之助「成功する力」——“弱点”を“最強の長所”に変える不滅の知恵」実業之日本社、9月発刊

◆米倉溝「床屋の真髓——男を高め、男を惹きつける老舗の技とサービス」講談社、9月発刊

◆坂東真理子「女性の幸福（仕事編）——今日か

らできること、しなければいけないこと』 P H
P新書、9月発刊

◆藤木相元『大物たちの人間力』 ロング新書、10
月発刊

◆竹原義郎『ほんものの京都企業——なぜ何百年
も愛され続けるのか』 P H P研究所、10月発刊

◆須賀栄晶『博学検定シリーズ』 天才経営者 決
断・失敗・名言検定』 技術評論社、10月発刊

◆江口克彦『トップ一人の責任——松下幸之助に
学んだリーダーの条件』 ばる出版、10月発刊

◆城阪俊吉『わが研究開発人生回顧談——松下時
代の思い出話』 ブイツーソリューション、10月
発刊

◆岩井慶『松下幸之助 元気と勇気がわいてくる
話』 P H P文庫、10月発刊

◆趙凡禹編著『松下幸之助全傳』 華中科技大学出
版社、10月発刊

◆小林正觀『運命好転十二条』 五月書房、11月発
刊

◆平本厚著・佐々木聰監修『[シリーズ 情熱の日
本経営史⑦] 世界を驚かせた技術と経営』 芙蓉
書房出版、11月発刊

◆趙佑鎮・梁炳武編著『奇跡を呼びこむ、人——
イノベーションの起点、韓国と日本と松下イズム』 悠雲舎、11月発刊

◆池田大作『新・人間革命 第22巻』 聖教新聞
社、11月発刊

◆P H P研究所編『トップリーダーが綴る 元気を
もらった一言』 P H Pエディターズ・グループ、
11月発刊

◆松下政経塾『松下政経塾 講義ベストセレクショ
ン 〈地方自治編〉』 国政情報センター、11月発刊

◆矢部正秋『プロ弁護士の処世術』 P H P新書、
11月発刊

◆青野豊作『松下幸之助の遺言——“繁栄日本”
は必ず実現できる!!』 P H P研究所、12月発刊

◆立松和平『立松和平 仏教対談集』 アーツアンド
クラフト、12月発刊

◆土井英司『20代で人生の年収は9割決まる』 大
和書房、12月発刊

【ムック】

◆P H P研究所編『お金と幸せを引き寄せる運の
法則 2011年度版』 P H P研究所、11月発刊

【商業雑誌】

◆梅原勝彦『梅原経営塾』4 美化するのでな
く、生々しい商人道を読み取る』『日経トッpri
ーダー』7月号、日経B P社

◆『新刊案内』江口克彦『松下幸之助 成功の法
則』『BOSS』7月号、経営塾

◆『特集 道をつくる』『致知』7月号、致知出版
社

◆岩瀬達哉『松下幸之助 策謀の昭和史』第12回
新発見文書『野村吉三郎手帳』『新潮45』7月
号、新潮社

◆『潮ライブラリー 今月の文庫』大下英治『松
下幸之助“仕事に役立つ”話』『潮』7月号、潮
出版社

◆渡部昇一 VS 高市早苗『総力大特集 鳩山政権
は国家の災厄だ!』昇一先生の美女対談 耽な
き首相と恥なき幹事長』『WILL』7月号、ワック

◆伊與田覺『論語の対話』その五十五 患難を
懸々と行なうのが指導者である(下)』『理念と
経営』7月号、コスマ教育出版

◆『国際ロータリー第2680地区 阪神第二グルー
プIM講演要旨』 P H P総合研究所前社長・江
口克彦『成功の法則——松下幸之助はなぜ成功
したのか』『ロータリーの友』7月号、ロータリ
ーの友事務所

◆佐藤悌二郎『〔徹底検証〕松下幸之助の夢・
2010年の日本』第1回 これが理想的な国家だ』
『Voice』7月号、P H P研究所

◆佐藤悌二郎『松下幸之助の歩んだ道・学んだこ
と』42 加藤大観師と同居——相談役をそばに
おく』『P H P』7月号、P H P研究所

◆P H P総合研究所経営理念研究本部『松下幸之
助 人生後半を生きる言葉』23 無理をしない』
『ほんとうの時代』7月号、P H P研究所

◆『松下幸之助 初めに思いありき』経営のダム再

- 建を訴える」[PHP Business Review] 7・8月号、P H P 研究所
- ◆川上恒雄「《戦後ビジネス書の精神史》3 「物の見方 考え方」松下幸之助」[PHP Business Review] 7・8月号、P H P 研究所
- ◆「真々庵の四季」[PHP Business Review] 7・8月号、P H P 研究所
- ◆「[PHP Business Review 特別版 松下幸之助 事業は人なり】 P H P 研究所、7月発行
- ◆「《特集 サムスン 最強の秘密》谷底から這い上がり 社員を強くする生存競争」[日経ビジネス] 7月5日号、日経B P社
- ◆「《特集 サムスン 最強の秘密》経営理念に立ち返れ 日本企業が学べること」[日経ビジネス] 7月5日号、日経B P社
- ◆「《特集 社長の器》名経営者から学ぶ 社長の器とは何か?」[日経トップリーダー] 8月号、日経B P社
- ◆「《特集 社長の器》一倉定の器論 「社長の教祖」が説いた「社長の器」「日経トップリーダー」8月号、日経B P社
- ◆「《特集 新渡戸稻造×武士道》④ 江口克彦・武士道協会副理事長 松下幸之助も看破した武士道「7つの法則」」[BOSS] 8月号、経営塾
- ◆「《広告 K I T キャンバスレポート》126 この大学の魅力といえば何よりも一人ひとりの先生です。」[文藝春秋] 8月号、文藝春秋
- ◆神谷秀樹「《特別企画 的中した予言 50》ウォーレン・バフェット」[文藝春秋] 8月号、文藝春秋
- ◆「《書評・BOOKS》松下幸之助・述 佐藤悌二郎・編著『松下幸之助から未来のリーダーたちへ』」[致知] 8月号、致知出版社
- ◆「《この夏読みたい教養本 70冊》今、最注目されている古今東西の賢人本 13 日本の『経営の神様』松下幸之助」[日経 WOMAN] 8月号、日経B P社
- ◆岩瀬達哉「《松下幸之助 策謀の昭和史》第13回 伝説の熱海会談」[新潮 45] 8月号、新潮社
- ◆奥山篤信「《総力大特集 参院選 悪魔の選択》丹羽宇一郎大使で媚中から屈中へ」[WiLL] 8月号、ワック
- ◆出井康博「《徹底研究・松下政経塾》松下政経塾に日本を任せられるか」[WiLL] 8月号、ワック
- ◆鈴島平三郎「《日米経済比較》注目すべき公益資本主義」「理念と経営」8月号、コスマ教育出版
- ◆「《完全保存版 総力大特集 日本史上最高の教育者は誰だ?》第29位 松下幸之助 社員ひとりひとりを大切に育てた昭和を代表する実業家」[総合教育技術] 8月号、小学館
- ◆「《ブックレビュー》松下幸之助述／松下政経塾編「リーダーになる人に知っておいてほしいことⅡ」」[総合教育技術] 8月号、小学館
- ◆「N H K テレビ ギフト～E名言の世界～」8月号、日本放送出版協会
- ◆野中郁次郎 VS 遠藤功「《総力特集 日本経済『完全復活』への道》日本企業よ、モノづくりに“身体性”を取り戻せ」[Voice] 8月号、P H P 研究所
- ◆荒田英知「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第2回「民営化」を進めよ」[Voice] 8月号、P H P 研究所
- ◆加藤寛「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第2回「民営化」を進めよ 「地域分割こそ成功のカギだ」」[Voice] 8月号、P H P 研究所
- ◆「《特別企画 21世紀に伸びる企業》株式会社外装専科 松下幸之助の理念を少予算の管理組合のために / マンション大規模修繕の駆け込み寺」[THE21] 8月号、P H P 研究所
- ◆佐藤悌二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》43 西宮に自宅を建築——三百年後の遺構となるように」[P H P] 8月号、P H P 研究所
- ◆P H P 総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之助 人生後半を生きる言葉》24 腹を立てず気長に」「ほんとうの時代」8月号、P H P 研究所
- ◆「《情報スクランブル》朝礼のヒント P H P 研究所編① 古き良き企业文化『ラジオ体操』『社歌』の効用」「プレジデント」8月2日号、プレジデント社

- ◆「《情報スクランブル》朝礼のヒント P H P 研究所編② “経営の神様”的教えを全社員がくり返し確認」『プレジデント』8月16日号、プレジデント社
- ◆「《特集 「悩まない」練習》苦労が平気になる練習 能力開発研究室 サンリ代表取締役会長・西田文郎「三秒で効く“肯定的なウソ”的仕かけ」」『プレジデント』8月16日号、プレジデント社
- ◆「《特集 「悩まない」練習》気持ちの余裕をつくる練習 茶道裏千家第15代家元・千玄室「朝晩自分と向き合う“挨拶のミラーマジック”」」『プレジデント』8月16日号、プレジデント社
- ◆「《特集 「悩まない」練習》希望の語録大全」『プレジデント』8月16日号、プレジデント社
- ◆櫻田謙悟「《特集 自分が変わった！この一冊。》社長厳選！部課長、若手、新入社員…『役職別』読むべき本 松下幸之助著『実践経営哲学』」『プレジデント』8月30日号、プレジデント社
- ◆小宮一慶「《特集 自分が変わった！この一冊。》知らないと落ちこぼれる『科目別・勉強本』ガイド」『プレジデント』8月30日号、プレジデント社
- ◆「《特集 勝つ経営 強い社長》松下電器産業社長・中村邦夫「幸之助は“破壊と創造”的元祖。創業者の残したものでも破壊する」」『BOSS』9月号、経営塾
- ◆「《特集 勝つ経営 強い社長》松下電器産業会長・松下幸之助「週5日制の先輩国であるアメリカ以上の合理的経営を生み出す決意をもっていただきたい」」『BOSS』9月号、経営塾
- ◆牛尾治朗「《巻頭の言葉》忘年の交わり」「致知」9月号、致知出版社
- ◆岩瀬達哉「《松下幸之助 策謀の昭和史》第14回 大きな心境の変化がおとずれる」『新潮45』9月号、新潮社
- ◆渡部昇一 V S 宮川典子「《総力大特集 菅政権、ボロボロ》昇一先生の美女対談 われ、興石東に敗れたり」『WILL』9月号、ワック
- ◆若林克彦 VS 片方善治「《巻頭対談 人生も経営も修行である》9 不便だと思ったら、必ず、そこにはアイデアがある」「理念と経営」9月号、コスモ教育出版
- ◆龟田徹「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第3回「教育」を立て直せ」『Voice』9月号、P H P研究所
- ◆渡部昇一「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第3回「教育」を立て直せ『自由化こそ教育再生の道だ』」『Voice』9月号、P H P研究所
- ◆佐藤悌二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》44 物故従業員慰靈塔を建立する——従業員はわが家族」『P H P』9月号、P H P研究所
- ◆P H P総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之助 人生後半を生きる言葉》25 終生現役の心意気」「ほんとうの時代」9月号、P H P研究所
- ◆「《松下幸之助 初めに思いありき》変わり続ける柔軟性」『PHP Business Review』9・10月号、P H P研究所
- ◆竹原義郎「《特別取材》鶴屋吉信の『家訓』経営鶴屋吉信会長・稻田和子さん」『PHP Business Review』9・10月号、P H P研究所
- ◆「《人間・鍵山秀三郎の生き方、考え方学ぶ》⑤ 鍵山秀三郎『求根塾』問答」『PHP Business Review』9・10月号、P H P研究所
- ◆「《真々庵の四季》」『PHP Business Review』9・10月号、P H P研究所
- ◆「《レポート》三洋電機とパナソニック電工を完全子会社化、パナソニック大坪文雄の覚悟」『財界』9月7日号、財界研究所
- ◆「《特集 『叱り方』のお手本》実例『私がやる気満々になった！』上司の声かけ ④年上部下リクルート」「『プレジデント』9月13日号、プレジデント社
- ◆加護野忠男「《特集 『叱り方』のお手本》実録！ 目頭が熱くなる『名経営者の一喝』」「『プレジデント』9月13日号、プレジデント社
- ◆「《特集 孫正義の世代交代論》古くて新しい課題 自己否定から始まる」『日経ビジネス』9月

- 27日号、日経B P社
- ◆「《著者に聞く》 P H P総合研究所経営理念研究本部松下理念研究部長・渡邊祐介『ドッカーレと松下幸之助』自ら考えることを促す2人の巨人の言葉」『週刊教育資料』9月27日号、教育公論社
 - ◆「《総力特集 混迷の時代に勝つ社長と会社》シヤープ元副社長・佐々木正『経営術でなく、経営道を極めなさい』」「日経トップリーダー」10月号、日経B P社
 - ◆「特集 一生青春、一生修養」『致知』10月号、致知出版社
 - ◆行徳哲男 V S芳村思風「《特集 一生青春、一生修養》 経営者よ、野生のエネルギーを取り戻せ」『致知』10月号、致知出版社
 - ◆「《三百年続く老舗の訓え》最終回 高橋提燈社長・高橋康二」『致知』10月号、致知出版社
 - ◆「《編集部の今月のこの一冊》『松下幸之助はなぜ、松下政経塾をつくったのか』江口克彦」「WILL」10月号、ワック
 - ◆金子将史「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第4回 国家と国民をいかに守るか」『Voice』10月号、P H P研究所
 - ◆中西輝政「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第4回 国家と国民をいかに守るか 勇気ある現実主義と、きらめく理想主義」『Voice』10月号、P H P研究所
 - ◆佐藤悌二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》45 三つの心得を通達——明文化して意識づける」『P H P』10月号、P H P研究所
 - ◆P H P総合研究所経営理念研究本部「《松下幸之助 人生後半を生きる言葉》26 信用と理解が夫婦の絆を強める」「ほんとうの時代」10月号、P H P研究所
 - ◆「《今週の焦点》一橋大学大学院名誉教授・野中郁次郎氏『“衆知経営”で衰退と闘え』」『日経ビジネス』10月4日号、日経B P社
 - ◆「歴学 ニッポン株式会社を創った史上最強の男たち」『週刊ダイヤモンド別冊』10月17日号、ダイヤモンド社
 - ◆「《敗者の錯覚》20 上司は嫌われてもいいががっかりされたらおしまい」『日経トップリーダー』11月号、日経B P社
 - ◆梅原勝彦「《梅原経営塾》8 「経営者の壁」を乗り越えるため古典を読み、先達の生き様を知る」『日経トップリーダー』11月号、日経B P社
 - ◆「《この人に訊く！》セールスクリエーター・河瀬和幸氏『“観察”と“継続”で、モノはもっと売れるようになります！』」「ニュートップL.」11月号、日本実業出版社
 - ◆米倉満「《理容 米倉》の四代」「文藝春秋」11月号、文藝春秋
 - ◆「《特集 人間を磨く》[特別講話] 論語普及会学監・伊與田覺『“中庸”に学ぶ人間学』」「致知」11月号、致知出版社
 - ◆岩瀬達哉「《松下幸之助 策謀の昭和史》第15回 幸之助、大いに怒る」「新潮45」11月号、新潮社
 - ◆「《ドキュメンタリー企画 連載第8回》『人間革命』の奔流8 民衆こそ王者——池田大作とその時代」「潮」11月号、潮出版社
 - ◆「《わたしを育てる名言・格言》仕事力」「オズプラス」11月号、スタート出版
 - ◆佐藤悌二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》46 第一回経営方針発表会の開催——はじめに言葉あり」『P H P』11月号、P H P研究所
 - ◆P H P研究所経営理念研究本部「《松下幸之助 人生後半を生きる言葉》27 素直な心が大事なとき」「ほんとうの時代」11月号、P H P研究所
 - ◆「《松下幸之助 初めに思いありき》商いで大事なこと」「PHP Business Review」11・12月号、P H P研究所
 - ◆「《特集 小さな会社が大きくなる理由》アイリスオーヤマ 需要と市場を創造するメーカーべンダー企業」「PHP Business Review」11・12月号、P H P研究所
 - ◆「《特集 小さな会社が大きくなる理由》療食サービス『治療食』に特化した企業」「PHP Business Review」11・12月号、P H P研究所
 - ◆「《特集 小さな会社が大きくなる理由》ベガコ

- ーポレーション ユーザー目線に徹する家具のネット通販企業』『PHP Business Review』11・12月号、P H P 研究所
- ◆川上恒雄「《戦後ビジネス書の精神史》⑤ 「学歴無用論」盛田昭夫」『PHP Business Review』11・12月号、P H P 研究所
- ◆奥嶋建城「《ものづくりは人づくり》第12回 着実に前進する104年の伝統校——大阪府立西野田工科高等学校」『PHP Business Review』11・12月号、P H P 研究所
- ◆「真々庵の四季」『PHP Business Review』11・12月号、P H P 研究所
- ◆「《生き方》の研究～より良く生きるために名著20選～」『素直な心になるために』松下幸之助『トップポイント Premium Selection』vol.2、パーソナルブレーン、11月発行
- ◆「《大特集『賢者の選択』》『ビジネス本』ドッカーナー、それとも松下幸之助？」『週刊文春』11月11日号、文藝春秋
- ◆久水宏之「《コラム これからの日本経済》『無私』」「財界」11月16日号、財界研究所
- ◆福田和也「《旅と書物と取材ノート》第18回 松下幸之助① 成功した理想家、松下幸之助。松下電器と『特攻の父』」『週刊現代』11月20日号、講談社
- ◆渡部昇一「《SPECIAL REPORT 日本『タックスヘイブン化』計画》先人の知恵 「経営の神様」松下幸之助が提唱していた『無税国家論』は今でも傾聴に値する」『SAPIO』11月24日号、小学館
- ◆福田和也「《旅と書物と取材ノート》第19回 松下幸之助② 絶望的状況から企業経営者に。松下が直面した昭和恐慌」『週刊現代』11月27日号、講談社
- ◆「《有訓無訓》小嶋勇【日能研理事長】 お客様は『恋人』であり、決して神様ではない」『日経ビジネス』11月29日号、日経B P社
- ◆「《トップリーダーの視点》『稻盛哲学』が中国で大旋風 日本の経営思想で不安を解消」『日経トップリーダー』12月号、日経B P社
- ◆「《特集 失敗を乗り越えるリーダー学》事例3 山水閣社長・片岡孝夫氏『“経営観”的変化がもたらした人材定着と理念の共有』」「ニュートップL.」12月号、日本実業出版社
- ◆金野美香「《集中連載 地域に根付いた社会貢献活動が中小企業を発展させる》下 『機械論的発想』から『生命論的発想』への転換を」「ニュートップL.」12月号、日本実業出版社
- ◆林真理子 VS 柴門ふみ VS 安藤優子「永田町 オンナの最新格付け『政治家も顔が命です』」「文藝春秋」12月号、文藝春秋
- ◆岩瀬達哉「《松下幸之助 策謀の昭和史》最終回 最後の光芒」『新潮45』12月号、新潮社
- ◆「《書評・BOOKS 読み継がれる致知出版社の一冊》『志のみ持参』上甲見」「致知」12月号、致知出版社
- ◆「第2特集 御社の朝礼、参加させてください」「Fole」12月号、みずほ総合研究所
- ◆金坂成通「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第5回 人間性に立脚した税制 松下幸之助が描いた『よき税制』とは?」『Voice』12月号、P H P 研究所
- ◆金坂成通「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第5回 人間性に立脚した税制 2010年の実際の姿とは?」『Voice』12月号、P H P 研究所
- ◆齊藤精一郎「《〔徹底検証〕松下幸之助の夢・2010年の日本》第5回 人間性に立脚した税制『無税国家』という国家百年の計」『Voice』12月号、P H P 研究所
- ◆佐藤悌二郎「《松下幸之助の歩んだ道・学んだこと》47 松下病院開設——従業員の健康を守るために」『P H P』12月号、P H P 研究所
- ◆P H P 研究所経営理念研究本部「《松下幸之助人生後半を生きる言葉》28 人みな幸せなことは違う」「ほんとうの時代」12月号、P H P 研究所
- ◆福田和也「《旅と書物と取材ノート》第20回 松下幸之助③ 水道哲学の原点となった天理教との出会い」『週刊現代』12月4日号、講談社

- ◆福田和也「《旅と書物と取材ノート》第21回
松下幸之助④ 小林多喜二の志にも似た、「水道哲学」の久遠の理想」「週刊現代」12月11日号、講談社
- ◆福田和也「《旅と書物と取材ノート》第22回
松下幸之助⑤ ついに日中開戦。松下電器も平和から軍需への転換を強いられる」「週刊現代」12月18日号、講談社
- ◆「【新シリーズ】天下の極論 日本リセット計画」第1弾「新無税国家論」「週刊ポスト」12月24日号、小学館
- ◆福田和也「《旅と書物と取材ノート》第23回
松下幸之助⑥ 深まる戦禍、統制経済下で松下も民衆も困難に直面する」「週刊現代」12月25日号、講談社

【企画刊行物】

- ◆神尾健三「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」第28回「幸之助の戦略」「O plus E」7月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆「《都道府県だより。》和歌山県 「松下幸之助翁の知恵に学ぶシンポジウム」を開催」「都道府県展望」7月号（機関誌）、全国知事会
- ◆「《松下幸之助に学ぶ『仕事の知恵・商いの極意』》第11回「自然の理にかなえばすべて可能」「パナソニック電工 友の会 Watch！」7月号（機関誌）、パナソニック電工
- ◆「《創業者に学ぶ》愉快に働いておられるか」「pana」7月号（社内誌）、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆P H P 総合研究所研究本部「《商いのこころ》60パーセントの可能性があれば」「あなたの街でのんきやさん」7月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆P H P 総合研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ 部下とふれあう③」「あなたの街のでんきやさん」7月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆川上恒雄「経営者哲学と宗教的信念—松下幸之助と稻盛和夫の事例から—」「経営哲学」第7巻1号（機関誌）、経営哲学学会、7月発行
- ◆「すなお」202号（機関誌）、全国P H P 友の会「すなお」編集室、7月発行
- ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾『論語』と松下幸之助》第50回「長年にわたる精進」「ビデオアーカイブズプラス」（会員制WEBサイト）、P H P 研究所、7月発行
- ◆神尾健三「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」第29回「デジタル オーディオ ディスク（D A D）」「O plus E」8月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆P H P 総合研究所研究本部「《商いのこころ》欠点を知らせる」「あなたの街でのんきやさん」8月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆P H P 総合研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ 部下とふれあう④」「あなたの街のでんきやさん」8月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆「《創業者に学ぶ》新米教師でも買える価格でつくれ」「pana」8・9月号（社内誌）、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆水野要「《巻頭言》負け犬根性からの脱却を」「世直しかわら版」第57号（機関誌）、世直しネットクラブ、8月発行
- ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾『論語』と松下幸之助》第51回「経営の価値を認める」「ビデオアーカイブズプラス」（会員制WEBサイト）、P H P 研究所、8月発行
- ◆神尾健三「非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助」第30回「ビデオディスク戦国時代」「O plus E」9月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆「《松下幸之助に学ぶ『仕事の知恵・商いの極意』》第12回「人事を尽くして天命を待つ」「パナソニック電工 友の会 Watch！」9月号（機関誌）、パナソニック電工
- ◆P H P 総合研究所研究本部「《商いのこころ》い

- い人ばかりは得られない』『あなたの街のでんきやさん』9月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆P H P 総合研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ 部下とふれあう⑤」『あなたの街のでんきやさん』9月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第52回 人に質問する姿勢」「ビデオアーカイブズプラス」（会員制WEBサイト）、P H P研究所、9月発行
- ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第31回 松下方式撤退作戦」「O plus E」10月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆「《創業者に学ぶ》たえず新しい物の見方を」「pana」10月号（社内誌）、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆P H P 研究所研究本部「《商いのこころ》不平不満の原因」「あなたの街のでんきやさん」10月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆P H P 研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ 部下とふれあう⑥」「あなたの街のでんきやさん」10月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆「【平成22年度学園創立顕彰会】講話 松下政経塾政経研究所所長・金子一也『松下政経塾塾是と文理佐藤学園における建学の精神を考える』」「文理佐藤学園報」第3号（機関誌）、文理佐藤学園法人本部総務部、10月発行
- ◆水野要「《巻頭言》厳しいスタート台こそ 青年よ、大志を抱け」「世直しかわら版」第58号（機関誌）、世直しネットクラブ、10月発行
- ◆「すなお」203号（機関誌）、全国P H P友の会「すなお」編集室、10月発行
- ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第53回 どのような地へ移転しても」「ビデオアーカイブズプラス」（会員制WEBサイト）、P H P研究所、10月発行
- ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之助》第32回 針と光」「O plus E」11月号（業界誌）、アドコム・メディア
- ◆「《創業者に学ぶ》市場の声を聞く姿勢が発展を生む」「pana」11月号（社内誌）、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
- ◆「《松下幸之助に学ぶ「仕事の知恵・商いの極意》」第13回 人間はダイヤモンドの原石」「パナソニック電工 友の会 Watch！」11月号（機関誌）、パナソニック電工
- ◆P H P 研究所研究本部「《商いのこころ》つまずきの原因は」「あなたの街のでんきやさん」11月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆P H P 研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ 思いを伝える①」「あなたの街のでんきやさん」11月号（販売店向け情報WEBサイト）、パナソニック コンシューマーマーケティング
- ◆松島茂・佐々木圭吾編「佐久間昇二 オーラル・ヒストリー」（冊子）、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、11月発行
- ◆「《特集 非連続イノベーション》【第1章 イノベーターの原動力を探る】阿波製紙代表取締役社長 三木康弘さん『“温故創新”でオンラインカンパニーを目指す」「新経営研究」VOL.54（社内誌）、パナソニック「新経営研究」編集委員会、11月発行
- ◆「《特集 非連続イノベーション》結び 非連続なイノベーションは『人を幸せにしたい』という切実な思いから生まれる」「新経営研究」VOL.54（社内誌）、パナソニック「新経営研究」編集委員会、11月発行
- ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾 「論語」と松下幸之助》第54回 時の流れと生成発展」「ビデオアーカイブズプラス」（会員制WEBサイト）、P H P研究所、11月発行
- ◆神尾健三「《非凡なる凡人 私のなかの松下幸之

- 助》第33回「RCAの没落」「O plus E」12月号(業界誌)、アドコム・メディア
- ◆「《創業者に学ぶ》自分のつくった物は自分で売る」「pana」12月号(社内誌)、パナソニックコーポレートコミュニケーション本部
 - ◆P H P研究所研究本部「《商いのこころ》自分は適任か」「あなたの街のでんきやさん」12月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーマーケティング
 - ◆P H P研究所研究本部「《商いのこころ》写真シリーズ『思いを伝える②』」「あなたの街のでんきやさん」12月号(販売店向け情報WEBサイト)、パナソニックコンシューマーマーケティング
 - ◆吉田健一「石田梅岩と稻盛和夫の思想—石門心思思想の今日的意義と稻盛哲学との比較—」「鹿児島大学 稲盛アカデミー研究紀要」第2号(紀要)、鹿児島大学稲盛アカデミー紀要編集委員会、12月発行
 - ◆坂本慎一「《松下幸之助に学ぶ成功塾『論語』と松下幸之助》第55回『人々の強い願い』」「ビデオアーカイブズプラス」(会員制WEBサイト)、P H P研究所、12月発行
 - ◆長岡孝明「《先賢再訪 “町工場主から国家経営論までを提唱した『稀代の経世家』” ものがたり松下幸之助》その1『繁栄による平和と幸福』実現するために腐心」「労働基準広報」12月1日号(機関誌)、労働調査会
 - ◆長岡孝明「《先賢再訪 “町工場主から国家経営論までを提唱した『稀代の経世家』” ものがたり松下幸之助》その2『固辞するが軍備製造に荷担戦争協力者のレッテルが』」「労働基準広報」12月11日号(機関誌)、労働調査会
 - ◆長岡孝明「《先賢再訪 “町工場主から国家経営論までを提唱した『稀代の経世家』” ものがたり松下幸之助》その3 P H Pを再開し意欲的に研究活動に取り組む」「労働基準広報」12月21日号(機関誌)、労働調査会

【新聞】

- ◆「《経済気象台》知識と智恵」7月15日、朝日新聞
- ◆「パナソニック 事業集約へ“最終形”効率化狙いブランド統一」7月30日、産経新聞
- ◆「『松下』2財団統合 花博から20年、衣替え」8月2日、産経新聞夕刊
- ◆「『松下』2財団が合併 パナソニック系一つに」8月3日、毎日新聞
- ◆「[読売・韓国経済新聞 200社アンケート]韓国企業が注目する日本の経営者」8月4日、読売新聞
- ◆「《経済教室》観光立国—『環境との共生』本格化」8月19日、日本経済新聞
- ◆「《窓 論説委員室から》創業者の再発見」9月14日、朝日新聞夕刊
- ◆「幸之助氏に観光庁長官表彰 半世紀前の『立国』提言評価」9月30日、読売新聞
- ◆「故松下氏らに観光長官表彰」9月30日、京都新聞
- ◆「松下幸之助氏に観光庁長官表彰」10月2日、産経新聞
- ◆「観光庁 故松下幸之助氏を表彰 半世紀前に観光立国提言」10月2日、毎日新聞
- ◆「《新生パナソニック 三洋、パナ電工完全子会社化》(下)成長実現 間われる求心力」10月9日、産経新聞
- ◆「《ザ・コラム》鄧小平氏を超える知恵は」10月13日、朝日新聞
- ◆「《オビニオン》ビジネス書を楽しむ 経営コンサルタント・小宮一慶さん『本音で聞く経営者の“演歌”』」10月15日、朝日新聞
- ◆「《オビニオン》ビジネス書を楽しむ 作家、評論家・唐沢俊一さん『夢の世界に遊ぶ“恋愛小説”』」10月15日、朝日新聞
- ◆「《オムニバス関西》ひと脈々 新しい地域のかたち〈上〉」10月21日、日本経済新聞夕刊
- ◆「《きょうのことば》パナソニックの事業改革」10月23日、日本経済新聞

- ◆植田康夫「《ビジネス書が映す時代の欲望》松下幸之助著『道をひらく』 経済社会での良き生き方論」10月27日、日本経済新聞夕刊
- ◆「《探訪 企業ミュージアム》パナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館」10月27日、産経新聞夕刊
- ◆「《遠みち 近みち》小春日も松下翁の鋭き目」11月6日、日本経済新聞夕刊
- ◆「《きょういく特報部 2010》伝記 変わる顔ぶれ」11月14日、朝日新聞
- ◆「[学会創立80周年記念特集] 〈識者の声〉松下真々庵支配人・樋野滋雄氏『“創立の精神”を伝え残す』」11月18日、聖教新聞
- ◆「韓国 人材育成のプロが講演 『経営の神様』理念 “逆輸入”」11月20日、産経新聞
- ◆「《いまオフィスで》社内報がつなぐ③ 『経営の神様』生き続ける理念」12月9日、朝日新聞
- ◆「《いまオフィスで》社内報がつなぐ⑤ 法令順守 幸之助発言に学ぶ」12月11日、朝日新聞
- ◆「《追想録》林主税さん（元アルバック社長）」12月17日、日本経済新聞夕刊
- ◆佐藤悌二郎「不況下で読まれる松下幸之助」12月21日、聖教新聞

【資料】

松下幸之助年譜

Chronology of the Life of Matsushita Kōnosuke

- ・本年譜には、松下幸之助の生誕（明治 27 年 <1894>）から死去（平成元年 <1989>）までの主な履歴と発言、発想事項を、時代背景とともに収めた。
- ・「年・年齢」欄において、年は和暦（元号）と西暦を併記し、年齢は、その年の誕生日（11月 27 日）までの松下幸之助の満年齢を表示している。
- ・「事項」欄には、主要な松下幸之助の履歴と松下電器（現パナソニック）グループの軌跡を記載したが、主に後者に属すると考えられる事項には＊印を付して区別した。
- ・「時代背景・社会の主な出来事」欄には、わが国内外の政治、経済、社会などの趨勢を示す主要事項に、電機業界の主な出来事を加えて記載した。
- ・「発言・発想内容」欄には、松下幸之助のさまざまな発言、発想の中から主要なものを選び、時代順に配列した。発言、発想の年月は、残された資料に記録された年月によっている。
- ・企業名については、一部を除きすべて当時の社名のみの記載とし、現社名は省略した。その後行われた企業の改編や合併等についても、基本的に記載していない。
- ・各事項の文頭の数字は月を示し、月の不明なものは、－印を付してその年の欄の最後に記載した。

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
明治 27 年 (1894)	11・27 日、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木（現和歌山市瀬戸）で、松下政楠ととく枝の3男5女の末子として出生	7・日清戦争勃発 11・第1次日米通商条約改正調印（治外法権撤廃等） -・芝浦製作所、国産第1号扇風機製作	
明治 28 年 (1895)		2・京都で日本初の路面電車運転開始	
明治 29 年 (1896) 1歳		3・進歩党結成 この年・ギリシャで第1回近代オリンピック開催	
明治 30 年 (1897) 2歳		7・普通選挙同盟会設立 10・金本位制確立	
明治 31 年 (1898) 3歳		6・自由党、進歩党が合同して憲政党結成（10月分裂瓦解）	-・子守に負われて小川で魚をとったり、鬼ごっこをしたり、末子としてかわいがられ、平凡で幸福な生い立ちを続けていた、と後年語っている
明治 32 年 (1899) 4歳	-・父政楠、米相場に失敗し、松下家は和歌山市本町1丁目に転居	8・私立学校令公布	
明治 33 年 (1900) 5歳	10・次兄病没	3・産業組合法・治安警察法公布 5・北清事変勃発	
明治 34 年 (1901) 6歳	4・和歌山市雄尋常小学校（現雄渕小学校）入学 4・次姉病没 8・長兄病没	5・社会民主党結成 11・八幡製鉄所設立	
明治 35 年 (1902) 7歳	7・父政楠、単身大阪に移住、私立大阪盲啞院に勤務	1・日英同盟締結	-・小学校の村上先生の自宅によく遊びに行き、将棋を覚え、友だちに勝って先生にほめられたこと、庭にはみかんなどの木もあり、よい遊び場であったことなどを、思い出として記している

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
明治 36 年 (1903) 8 歳		9・大阪市内で路面電車の運転開始	
明治 37 年 (1904) 9 歳	11・小学校を 4 年で中途退学、 単身大阪に出て宮田火鉢 店（南区〈現中央区〉八 幡筋）に奉公	2・日露戦争勃発 8・第 1 回日韓協約調印	11・南海電鉄紀之川駅から母親に 見送られ単身大阪へ。隣の席の 人に「よろしくお願ひします」と 頼んでくれた母の寂しそうな 顔が忘れられないと、後年語る 12・給料に 5 銭白銅貨をもらい感 激。91 歳のとき「これまで でいちばんうれしかったこと は」と問われて、このときの ことをあげる
明治 38 年 (1905) 10 歳	2・五代自転車商会（東区〈現 中央区〉船場堺筋淡路町） に奉公	9・ポーツマス条約調印	-・自転車の修繕をしに来る客の 便宜のために、自分の金でタ バコの買いおきを試みる。20 個買えば 1 個おまけがついた ので、自分の小遣いにもなっ たが、店の仲間のねたみもあ り、主人の命で半年ほどでや めた。人間関係のむずかしさ を知ったという -・朝早くからの拭き掃除など、 つらいことが多かったが、店 の先輩から「苦労をしないと 一人前にはなれない」と言わ れたことが励みになったと、 のちに語る
明治 39 年 (1906) 11 歳	9・父政楠、病没	3・鉄道国有法公布	-・母親から、大阪貯金局の給仕 の仕事をしてみてはどうかと いう話があったが、父親に「商 売で身を立てよ。それがおま えのためだ」と言われ、奉公 を続けることにする
明治 40 年 (1907) 12 歳		2・足尾銅山でストライキ発 生 2・日本社会党禁止される 3・小学校令改正（義務教育 6 年制） 6・日露協約調印	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
明治 41 年 (1908) 13 歳		2・アメリカ・シアトルで日本人排斥運動発生 6・赤旗事件	-・初めて自分一人で自転車を売り、真剣さと誠意が相手に通じることを知る -・店の金をごまかして小遣いにしていた同僚を、訓戒の処分だけで辞めさせなかった主人に対し、一緒に仕事はできないと強く抗議する
明治 42 年 (1909) 14 歳		10・伊藤博文狙撃され死亡	
明治 43 年 (1910) 15 歳	6・五代自転車商会を辞す 7・桜セメント(株)に臨時就職 10・大阪電灯(株)幸町営業所内線係見習い工として入社	5・大逆事件 8・韓国併合	-・路面電車を見て、これからは電気の時代、電気にに関する仕事がしてみたいと考える -・海に落ちたが助けられ、自分は運の強い人間だと思う
明治 44 年 (1911) 16 歳	1・大阪電灯高津営業所の内線係担当者に昇格	1・幸徳秋水ら 12 名死刑に 2・第 2 次日米通商条約改正調印(関税自主権回復等) 12・東京市電ストライキ	-・夏の暑さと埃の天井裏の配線の仕事で、外に出たときに地獄から天国に来たような爽快感を味わう
明治 45 年・ 大正元年 (1912) 17 歳	-・浜寺公園海水浴場の広告 イルミネーション工事を担当する	7・明治天皇崩御、明治を大正に改元(30 日) 12・第 1 次護憲運動	
大正 2 年 (1913) 18 歳	4・大阪市関西商工学校夜間部予科に入学(翌年同科修了) 8・母とく枝、病没	-・川北電気(松下精工(現パナソニック エコシステムズ(株))の前身)が扇風機の生産に着手	-・夜学に通う同じ下宿の同僚のみごとな字を見て、自分も勉強しなければと思う
大正 3 年 (1914) 19 歳	-・大阪市関西商工学校夜間部本科中退 -・芦辺劇場改装のための電灯工事を担当する	7・第 1 次世界大戦勃発	
大正 4 年 (1915) 20 歳	9・4 日、井植むめの(19 歳)と結婚	1・対華 21 力条要求	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
大正 5 年 (1916) 21 歳	10・実用新案を出願（改良ソケット）	9・工場法施行	
大正 6 年 (1917) 22 歳	4・大阪電灯の最年少の検査員に昇格 6・大阪電灯を依頼退職 みずから考案のソケットの製造を決意。大阪府東成郡（現大阪市生野区・東成区）猪飼野の借家で、義弟井植蔵男ほか 2名とともに手元資金 100 円弱でその準備に着手 10・ソケットの販売を開始したが、ほとんど売れず不成功に終わる 12・川北電気から扇風機の開盤千枚の注文を受け、年内に完納。80円の利益を得て事業を継続	3・ロシア 2月革命 3・住友銀行設立 9・金輸出禁止 9・株価大暴落 11・ロシア 10月革命、ソビエト政府誕生	6・会社勤めを続けるには健康がすぐれなかったことと、みずから工夫改良したソケットを製造したいという思い、また検査員の仕事がもの足りなかつたことなどの動機から独立を決意する
大正 7 年 (1918) 23 歳	3・7日、大阪市北区（現福島区）西野田大開町 844 に松下電気器具製作所を創立 4*初めて従業員の雇用を開始（年末には従業員 20 余名となる） この年・改良アタッチメントプラグ、二灯用差し込みプラグを考案、製造販売を開始	8・日本、シベリア出兵 8・米価暴騰で米騒動発生、全国に波及 9・原（政友会）内閣成立 11・第 1 次世界大戦終わる この年・デモクラシー運動活発化	1・独立直後の困難辛苦の中で、信念と辛抱は不可能を可能ならしむると悟る 3・当時の常識を破って、入ったばかりの新前の従業員にも製法の秘密を公開し、煉物の製造にあたる -・創業まもないころから決算を公開し、いわゆるガラス張り経営で従業員の意欲を高め、かつ育てる

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	この年＊吉田商店と総代理店契約を締結、東京方面は吉田商店経由で川商店が担当し、販路を拡大		
大正 8 年 (1919) 24 歳	この年＊関東メーカーの値下げ攻勢で販売急減。吉田商店との総代理店契約も解約され危機に直面。大阪の問屋をまわり、直接取引に切り替えて局面を開拓 この年＊東京の問屋とも直接取引を開始	1・パリ講和会議開催 6・ベルサイユ平和条約調印 6・国際労働規約締結、国際労働機構(ILO)に加盟	-・自転車に乗っていて自動車にはね飛ばされたが、かすり傷ひとつなかったことから、自分は強運の持ち主と信じる -・狭い民家の床を落とした工場に棚をつくることを工夫し、蒸気船の船室のように上下で作業をする
大正 9 年 (1920) 25 歳	2*M矢の社章・商標を制定 3*全従業員 28 名で「歩一會」を結成(昭和 21 年労働組合の結成を機に解散) 3*東京駐在所を開設、井植歳男単身赴任(のちに東京出張所となる) 6*電話を架設	1・国際連盟発足 2・㈱日立製作所設立 3・戦後恐慌始まる 5・わが国初のメーデー実施 11・アメリカ、世界初のラジオ放送を開始	3・松下電器の将来は全員一体の精神から、と“全員が歩みを一つに”をめざした「歩一會」を結成する 6・初めて電話で注文が来て、大きいなる感激を覚える
大正 10 年 (1921) 26 歳	4・長女幸子誕生	1・三菱電機設立 10・友愛会、日本労働総同盟と改称	-・夜行列車による強行日程の東京出張を重ねるなかで、人は常に忙しさ、緊張した気分が必要であることを自覚する
大正 11 年 (1922) 27 歳	7*大阪市北区(現福島区) 大開町に第 1 次本店・工場竣工 7*住み込み店員制度を開始	2・ワシントン会議で海軍軍縮条約調印 2・南洋諸島、日本の委任統治領となる 4・日本農民組合結成 7・日本共産党、非合法結成	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	この年*名古屋・九州方面の問屋とも取引を開始 この年*製品の種類十数種、月商1万5千円、従業員50名となる	12・ソビエト社会主义共和国連邦樹立	-・近い将来、富士の裾野で、物の生産と教育の同時経営を行う事業を展開したいとの構想を抱く -・得意先からキーンケットの製造の要望を受けていたが、「成算のない無理はいけない。ことに商売は最もこのことに意を用いなければならない」と延期する
大正12年 (1923) 28歳	3・砲弾型電池式自転車ランプを考案し、製造に着手 9*ランプの代理店制度を開始 9*関東大震災で東京出張所を一時閉鎖	8・富士電機製造㈱設立 9・関東大震災 9・支払い猶予令公布	3・砲弾型電池式自転車ランプを発売したが、問屋に敬遠されて窮屈に直面。大阪の小売店で実物宣伝販売を実施し、これが成功して販売の道を開く。窮すれば通ずるということを体験する 12・工場の汚れた便所をみずから掃除したことから、従業員の精神的指導にも全力をあげて取り組まなければ、と決意する
大正13年 (1924) 29歳	1*東京出張所を再開（のち東京支店となる） この年*ランプの販売地区問題発生、11月に初の代理店会議を開き調整を図ったが解決せず	1・第2次護憲運動 8・甲子園球場竣工 11・東京放送局設立 この年・高柳健次郎氏、浜松高工でテレビの研究に着手 この年・アメリカ・フォード社、横浜で自動車の組み立て生産に着手	3・関東大震災後に再開設された東京出張所に行って、寝る場所も十分にないなかで夜を日に繰いで活動し、何らの不平もない所員の姿を見て感動、感謝する
大正14年 (1925) 30歳	3*第2工場竣工（ランプ組み立て工場） 5*ランプの全国販売権とエキセルの商標権を山本商店に譲渡	1・日ソ国交樹立 3・普通選挙法、治安維持法公布	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	6 *ナショナルの商標登録出願（大正 15 年 9 月商標権取得） 年末・大阪市の連合区会議員選挙に推されて立候補、2 位で当選	6 *早川金属工業研究所（現シャープ㈱）、初の国産ラジオ受信機を発売 7・東京放送局、わが国初のラジオ本放送を開始	-・知人から成功の秘訣を尋ねられ、商売は真剣勝負、必ず成功すべきものとの信念を披露する
大正15年・昭和元年 (1926) 31歳	3・特許第1号を出願（電圧調整器） 6・長男幸一出生（2年2月死去） 10 *山本商店からランプの全国販売権を買い戻す（自社販売を再開）	6・日本ラジオ商組合連合会結成 8・東京、大阪、名古屋の3放送局が合同し日本放送協会（N H K）を設立 12・大阪放送局、ラジオ本放送を開始 12・大正天皇崩御、大正を昭和に改元（25日） 12・高柳健次郎氏、世界最初のブラウン管使用によるテレビ実験に成功	-・松下電器はまず人をつくり、併せて電気器具をつくる会社であるとの考え方を従業員に示す
昭和 2 年 (1927) 32 歳	1 *電熱部を設置 2 *住友銀行西野田支店と取引開始 4 *「スーパーアイロン」を発売 4 *角型ランプを発売。この商品にナショナル商標を初めて使用。また新聞に初めて 3 行広告を出す 11 *販売店向け機関誌『松下電器月報』を創刊	3・金融恐慌発生 5・第 1 次山東出兵 9・日本ビクター蓄音器㈱設立	4・アイロンの開発にあたって、2 階借りをして暮らしている人が買えるようにとの願いから、従来の価格を大幅に下まる 2 円 50 銭に目標価格を設定して開発を始める 4・角型ランプ発売にあたって、国民の必需品になろうと考えて「ナショナルランプ」と名づける。発売にあたっては、見本を市場にばらまく方法をとる

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	12 *社内誌『歩一会会誌』を創刊	12・わが国初の地下鉄、東京上野－浅草間開通	
昭和3年 (1928) 33歳	4 *第3工場を開設(配線器具工場) この年*販売月額10万円突破、従業員300名となる	2・第1回普通選挙実施 4・日本商工会議所設立 4・アムステルダム・オリンピック開催	
昭和4年 (1929) 34歳	3 *松下電器製作所と改称 3 *綱領、信条を制定 4 *中等学校卒業以上の定期採用を開始、見習い店員制度も発足 5 *大阪市此花区(現福島区)大開町に第2次本店・工場竣工	3・大学卒の就職難深刻化 5・トーキー映画始まる 7・浜口内閣成立、緊縮政策を発表 10・ニューヨーク株式が大暴落、世界恐慌始まる	3・「營利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、國家産業ノ發達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」の綱領のもと、公的な観点からの経営を志向する 12・未曾有の大不況に直面、売れ行き不振、在庫急増の苦境に陥ったが、従業員を一人も解雇せず打開する道がひらめいてこれを実施。不況突破に非常な喜びを味わう
昭和5年 (1930) 35歳	1 *名古屋支店で業界初の初荷を実施 8 *国道電機㈱を設立、同社生産のラジオの販売を開始(6年3月解消、自社生産に) 11 *アイロンが商工省の国産優良品の指定を受ける	1・金輸出解禁 4・日英米、ロンドン海軍軍縮条約調印	8・ラジオの故障に対し、ラジオは本来故障の出ないものであると説く 10・ナショナル電気二つの販売について、当時としては珍しい、いわゆる企業広告を新聞に掲載する

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
		この年・不況さらに深刻化、生糸・米価など暴落、失業者激増	-・不景気に金のある人が金を使わないと、よけいに不景気になると考え、ステュードベーカーの新車を買う
昭和 6 年 (1931) 36 歳	1 * 初荷を全社的行事として開始 4 * 歩一會第 1 回運動会を天王寺公園グラウンドで開催（16 年まで毎年開催。15 年からは甲子園球場で） 8 * 研究部でラジオ受信機の試作品を完成。東京中央放送局（NHK）のコンクールに応募して 1 等に当選 9 * 小森乾電池の工場を直営の工場とし、乾電池の自社生産を開始	4・重要産業統制法公布（産業合理化とカルテル結成を助成） 9・満洲事変勃発 10・トーマス・エジソン死去（84 歳）	5・不況後の採用試験で、中学校卒業もしくは中退者のあいだに失業者の多いことに驚き、小僧生活を体験し、真の修練を積むことの大切さを再認識する -・ラジオセットの販売にあたり、適正を欠く価格は高すぎても低すぎても罪悪であるとの所信を販売代理店に訴える
昭和 7 年 (1932) 37 歳	4 * 貿易部を設置し、輸出事業に着手（10 年、松下電器貿易㈱となる） 5 * 5 月 5 日を創業記念日に制定。第 1 回創業記念式典を挙行 10・日本無線通信㈱所有のラジオに関する特許を買収し、業界発展のため一般に無償公開	1・上海事変勃発 3・満洲國、建国宣言 5・五・一五事件発生 7・ロサンゼルス・オリンピック開催	3・天理教の本部を見学、その繁栄发展ぶりをまのあたりにして、事業経営のあり方に思索を重ね、その真使命を悟る 5・第 1 回創業記念式典を挙行し、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 1 年と定める

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	10*全国の需要家から家庭電化に関する懸賞論文を募集 11*天皇陛下ご来阪に際し、ラジオ、アイロン、電池、ランプをご観覧、ラジオをお買い上げいただく		
昭和8年 (1933) 38歳	5*事業部制を実施 5*朝夕会を全事業場で開始 6*大阪府北河内郡門真村（現門真市）に第3次本店・工場竣工 7*事業の本拠を門真に移す 7*松下電器の遵奉すべき五精神を制定(12年8月、二精神を加え七精神となる)	1・ドイツ、ヒットラー内閣成立 3・日本、国際連盟を脱退 3・外国為替管理法公布 10・ドイツ、国際連盟を脱退	6・不況に伴い誤った競争が多いなかで、正当な競争と適正利潤の確保によって共存共栄をめざす松下電器の方針堅持を、従業員に訴える 7・門真の新本店および工場で仕事を開始したばかりの松下電器を、組織の膨脹による躍進と崩壊の分岐点にあると考へ、従業員に、何ごとも細心の注意を怠らず経費節減に努めるよう訴える 7・賞与支給の日、その配分について、情実にとらわれず、至公至平に行うよう期していることを従業員に話す 7・「産業報國の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上の精神」「礼節を尽すの精神」を松下電器の遵奉すべき五精神に制定する 7・従業員の調育に関し、叱られることの効用を説き、積極的、徹底的に叱り、叱られることを要望する 9・自動車王フォードの言葉を引き、学問にとらわれ、学間に使われてはならないことを従業員に説く

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
			12・将来の発展のために十分に訓育された人材の不足を感じ、従業員に対して、諸君のだれをも経営者にしあげたいとの願いを語る
昭和9年 (1934) 39歳	4*松下電器店員養成所を開校 11・産業功労者として日本産業協会給賞から表彰 11*新規分野のモートルの生産販売を開始 12*『松下電器所内新聞』を発刊	9・室戸台風、関西地方を襲う 11・湯川秀樹氏、中間子輪を発表 12・丹那トンネル開通 12・ワシントン海軍軍縮条約破棄をアメリカに通告	1・すべての仕事の上に経営意識を働かせることの大切さを感じ、従業員へのお年玉として「経営のコツここなりと、気づいた価値は百万両」の標語を贈る 2・松下電器が自分一個のものでない以上、人物の登用に好嫌をはさむべからずの信念をもって事にあたっていることを従業員に話す 4・雨降りに、自動車で泥水をはね飛ばしつつ走った体験から、道路の舗装をはじめ、なすべき仕事は世の中に無限にあることを実感する 11・将来家庭で1戸に数台のモートルが使われる日が必ず来る予見する
昭和10年 (1935) 40歳	4*初のショウルーム「ナショナル電気ハウス」を大阪に開設(13年閉鎖) 7*製品の正価表示を開始し、正価販売運動を推進 11*連盟店制度を創設し、大阪府下、阪神地区から逐次実施 11*松下電器基本内規を制定	3・ドイツ、世界最初のテレビ定期放送を開始 10・イタリア・エチオピア開戦	4・事業の遂行には物質的富が必要であるが、人間としての第一義は心の富を得ることだという考え方を従業員に説く 11・基本内規の第15条に「松下電器ガ将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一商人ナリトノ觀念ヲ忘レズ従業員又其ノ店員タル事ヲ自覺シテ實業謙讓ヲ旨トシテ業務ニ處スル事」を明記

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	12 *松下電器製作所を株式会社組織に改組し、松下電器産業株式会社とする 12 *分社制を採用 12 *テレビの研究開始		12・株式会社への組織変更にあたり、これは「公明正大の精神」にもとづくものであり、今後お互いに心を合わせて、ますます産業報国の実をあげたいとの願いを示す 12・分社制度の効果と弊害について、指導理念に反しないかぎりは、各人が自主独立であればあるほどよいとの考え方をもつ
昭和 11 年 (1936) 41 歳	2・実業功労者として大阪府知事から表彰 4 *松下電器工具養成所を開校 5 *週休制を実施 6・ナショナル電球発売 7・N H K (大阪) から「実業道を語る」を放送	2・二・二六事件発生 8・ベルリン・オリンピック開催 11・日独防共協定調印	5・週休制の実施にあたり、そこにあるまでの経緯を説明、増えた休日は心身の修養にあてるべきとの心得を社員に説く 8・新聞広告のできばえによって朝食の味が変わる自分の体験を引いて、社員に自社の広告に関心をもつことを要望する 9・ナショナル電球の発売にあたり、西の横綱たらんことをめざして、得意先に協力を要請する 9・代理店契約更改時に「松下電器の経営精神について」と題する冊子を配布し、共存共栄の理念に立脚した経営方針を披瀝する 9・商売のさらなる向上進歩は、販売、配給、製作の三者が共存共栄の達成に精進するところからもたらされる、と説く
昭和 12 年 (1937) 42 歳	4 *第 1 回元服式を挙行	6・近衛内閣成立	6・フォード社の工場を見学し、その徹底的な合理化ぶりに多くのことを学ぶ

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	8*第4次本社新社屋竣工 9*松下電器健康保険組合を設立	7・蘆溝橋事件勃発、日中戦争へ 9・統制三法公布 11・日独伊防共協定調印 12・日本軍、南京占領	8・松下電器の遵奉すべき五精神のうち「礼節を尽すの精神」を「礼節謙讓の精神」に改訂。併せて「順応同化の精神」「感謝報恩の精神」を加えて七精神とする -・自宅の建造にあたって、300年後の一つの文化的な遺構になるようにと考える
昭和13年 (1938) 43歳	5*高野山に物故従業員慰靈塔を建立 9・紺綬褒章を受章 この年*軍の要請にもとづき軍需品の生産を開始 この年*テレビの試作品を完成、受像実験に成功	4・国家総動員法公布 4・電力国家管理法公布 11・政府、東亜新秩序建設を声明 この年・代用品時代始まる	
昭和14年 (1939) 44歳	3・N H K (大阪)から「私の体験を通じて店員諸君に語る」を放送 3・「経営の心得、経済の心得、社員指導及び各自の心得」の社主通達を出す	5・N H K技研、テレビ実験局開設、初のテレビ放送に成功 5・日ソ両軍、ノモンハンで衝突 7・国民徵用令公布 7・アメリカ、日米通商条約破棄を通告 7・東京芝浦電気株設立	4・社員が一人残らず愉快に働いているという姿を実現するために、各人の知恵を集めてほしいと要望

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	8*海外で初めての生産工場、松下乾電池㈱上海工場を開設	9・第2次世界大戦勃発	
昭和15年 (1940) 45歳	1*第1回経営方針発表会を開催（以後毎年開催） 5*第1回社主賞表彰を実施 8*優良品製作総動員運動を開始 11*松下病院（現松下記念病院）竣工	7・奢侈品等製造販売制限規則公布 9・日独伊三国同盟調印 10・大政翼賛会発足	
昭和16年 (1941) 46歳	4・大阪工業会常議員に就任	4・米穀配給通帳制、大都市で開始 4・日ソ中立条約調印 10・東條内閣成立 12・太平洋戦争始まる	2・スシ詰めの電車による通勤を早出して余裕あるものに変えた体験から、他に一步先んじることこそ成功の捷路（近道）であると考える 3・松下電器の遵奉すべき七精神の一つ、「力闘向上の精神」について、その“戦い”たるや正々堂々でなければならぬ、と正しい意味の競争精神をもつことの大切さを説く
昭和17年 (1942) 47歳	10・「製品劣化に関する注意」の社主通達を出す	2・衣料品の配給切符制開始 4・災賛選挙 4・アメリカ軍、日本本土を初空襲 6・ミッドウェー海戦で日本軍敗れ、戦局逆転 8・ソロモン海戦始まる。アメリカ軍、ガダルカナル島に上陸	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
昭和 18 年 (1943) 48 歳	4 * 軍の要請で松下造船㈱を設立 8・勲五等瑞宝章を受章 10 * 軍の要請で松下飛行機㈱を設立 12 * M 矢の社章を三松業の社章に改定 12 * 松下造船の第 1 号船進水式を挙行	2・スターリングラードのドイツ軍降伏。日本軍、ガダルカナル島を撤退 9・イタリア軍降伏 12・学徒出陣開始 この年、英語等の使用は敵国語として排斥され始める	
昭和 19 年 (1944) 49 歳	9 * 松下産業団の戦力増強社内演芸大会を開催(大阪・北野劇場で 1 週間)	7・サイパン島の日本軍玉砕 11・アメリカ軍機 B29 が、東京を初空襲	1・生産戦に勝つためには、輸送、加工、組み立てのあらゆる活動において生産速度の 5 倍加を図っていかなければならぬ、と説く
昭和 20 年 (1945) 50 歳	1 * 松下飛行機の第 1 号機進空式を挙行 8・16 日、緊急経営方針発表会を開催 10 * 各製造所の生産体制整備とともに販売を再開	3・硫黄島の日本軍玉砕 3・東京大空襲 4・アメリカ軍、沖縄本島に上陸 5・ドイツ、連合国に無条件降伏 8・広島・長崎に原爆投下 8・ポツダム宣言受諾 8・15 日、太平洋戦争終わる 9・ミズーリ号で降伏文書に調印 10・国際連合、正式に発足	8・16 日、緊急経営方針発表会で、これからは本来の平和産業を本格的に興し、生活必需品を大いに生産して日本再建を図らねばならないとの決意を幹部社員に訴える

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	11 *松下航空工業㈱を松下電工㈱と改称し新発足 12 *製品検査所を設置	11・G H Q、財閥解体を指令	11・社員の生活に安定をもたらし、その勤勉性を十二分に發揮させる具体策として、“高賃金、高能率”を標榜すべきと考える 11・日本工業界の復興再建には事業を専門細分化して、能率を最大限に發揮していくことが大切と考える
昭和 21 年 (1946) 51 歳	1 *松下産業労働組合結成 (22 年 1 月松下電器産業労働組合となる) 2 *綱領、信条を改訂 3 *制限会社の指定を受ける (25 年 10 月解除) 6・財閥家族の指定を受ける (24 年 12 月解除) 7 *8 工場が賠償工場の指定を受ける (27 年 1 月までに逐次解除) 8 *軍需補償打切り、特別経理会社の指定を受ける 11・P H P 研究所を創設、P H P の研究と運動を始める 11・公職追放の指定を受ける (22 年 5 月解除)	1・天皇、人間宣言 1・G H Q、軍国主義者の公職追放を指令 2・金融緊急措置令公布 2・農地改革 3・物価統制令公布 4・総選挙、初の婦人参政権。 女性議員 39 人当選 5・吉田内閣成立 8・経済安定本部発足 11・日本国憲法公布	1・復興初年の年頭、些細な不注意から「無遅刻無欠勤で率先垂範を」の決意に躍進をきたし、給料を返上してその責を負う 1・労働組合の結成式にみずから出席、祝辞を述べる 3・指導的立場に立つ者的心がけとして、慈悲の心をもつことの大切さを社員に強調する 4・松下電器に対する制限会社指定に際し、これを禍を転じて福となす思いで善意に解釈し、松下電器伝統の真価を發揮しようと社員に訴える 10・真理をつかんで行えば、繁栄の政治、国家経営は必ず可能、そのための方向、方策を示す政治譜、繁栄譜を自分の体験をもとにつくってみたい、との願いをもつ 11・国民生活の窮乏を打破し、日本に繁栄、平和、幸福を招来する活動を行なっていきたいと決意して、P H P 研究所を創設する

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	11 *労働組合および代理店ら が松下幸之助の公職追放 除外嘆願運動を開始 12 *持株会社の指定を受ける (26年3月解除) この年・財閥指定の不合理に根 強く抗議	この年・復員引き揚げ続く この年・食糧不足が深刻化し、 インフレ極度に激化	
昭和22年 (1947) 52歳	4・月刊誌『P H P』を創刊 6 *松下電器社主の呼称を社 長と改める	1・三洋電機製作所設立 3・教育基本法・学校教育法 公布 4・六三制教育発足 4・労働基準法公布 4・独占禁止法公布 5・新憲法施行 6・片山内閣(3党連立)成立 この年・ベビーブーム	3・戦争への反省から、学校教育 を知情意の調和したものへ改 善していくことを提言する 4・P H Pの願いの一つである繁 栄について、物質的繁栄のみで なく、いわゆる物心一如の繁栄 こそ真の繁栄であると説く 5・官吏の待遇に關し、国民のた めに安心して奉仕してもらう ためには大いに優遇すること が大切と説く 5・立派な代議士が100人もいる 政党に、政策を研究する政治 研究所がないのはおかしい、 と疑問を呈する
昭和23年 (1948) 53歳	1 *初荷を全社的に再開 2 *集中排除法の適用を受け る(24年2月解除) 4・無線通信機械工業会(33 年から電子機械工業会) 副会長に就任	1・帝銀事件発生 3・芦田内閣(3党連立)成立 4・ベルリン封鎖始まる	5・P H Pの願いの実現に大切な 心がまえとして、お互に私 心なく、とらわれのない素直 な心を養うべきことを提唱 5・「共産主義、資本主義はそれ ぞれ一面の真理で、全面の真理 ではない。新しいものの見方、 考え方が必要」と訴える

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	10*資金逼迫し、この月から給与分割払い(25年6月まで)	8・大韓民国樹立 9・朝鮮民主主義人民共和国樹立 10・第2次吉田内閣成立 11・極東国際軍事裁判判決 12・G H Q、経済安定9原則の実施を指令 この年、産業界の資金情勢が一段と悪化	6・世の中に存在するすべてのもので、用をなさざるものはないし、との観点から個々の事物や主義、思想の調和、活用を説く -・人間の本質に関し、人間は従来の通念のように弱いものではなく、きわめて強くかつ偉大な存在、ただしそれは宇宙の法則に沿ってこそ強い、との考えを示す
昭和24年 (1949) 54歳	4*会社再建合理化のため、初めて希望退職者を出す	4・単一為替レート(1ドル360円)実施 6・日本工業規格(J I S)の制定開始 7・下山事件、三鷹事件発生	1・賞与の支給もなしえなかつた最悪の年を送つて新年を迎えるにあたり、松下電器はその体験によって初めて事業を語る資格を得たと話す 1・お互ひの生活を進歩向上せしめるには、自然の理法に従い、「雨が降れば傘をさす」行き方をすることが大切であると考える 1・人間の本質は、あたかも磨けば美しく輝くダイヤモンドのようなもの、そのすぐれた本質をみんなで磨いていこうというのがP H Pの活動、と説く 7・自由と秩序と生成発展の3つを、眞の文化国家が備えるべき要件と考える 9・万物すべてに働く自然の理法に思いをいたし、生あるものが死にいたるのもまた生成発展の原理、と考える

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	10・全国各地を巡訪、家電代理店によるナショナル共栄会を結成 この年＊松下電器、負債10億円となり、物品税の滞納王と報道される	10・中華人民共和国樹立 11・湯川秀樹博士、ノーベル物理学賞を受賞	11・物質文化が進めば進むほど、精神文化の進歩発展を図ることが重要である、と説く 12・生かすべきを生かさず、殺すべきを殺さないのが眞の意味での“殺生”であり、殺生と生命の与奪とは別個のもの、との考え方を示す
昭和25年 (1950) 55歳	3＊事業部制を復活 7・臨時経営方針発表会を開催し、再建を声明 8＊販売会社を初めて設立 この年・P H P研究活動を中断	6・朝鮮戦争勃発 7・東京通信工業㈱(現ソニー㈱)、初の国産テープレコーダー発売 8・警察予備隊令公布 9・ジェーン台風、京阪神を襲う この年・“特需景気”に沸く	7・好きな商売に打ちこむ熱情からほとばしる生氣は力強く、ときに激烈な言葉も出るが、それは使命を思い、真剣なるがゆえと理解してほしいと社員に要請する 7・人事には公正にして適正な賞罰が大事、したがって今後の経営では、素直な心で信賞必罰に誤りなきを期したいと語る 10・戦後のさまざまな統制が解除され、自由競争時代の到来にあたって、正しい目的を定め、正しい手段による競争を行うことを社員に要請する
昭和26年 (1951) 56歳	1・初めてのアメリカ視察(同年4月帰国)	4・日本開発銀行設立	1・経営方針発表会で、世界的観点からの経営を要望し、「松下電器はきょうから再び開業する、の心がまえで経営にあたりたい」と訴える 3・初めてのアメリカ訪問中に、その物的繁栄に感銘を受け、アメリカの民主主義は繁栄主義だと思う。同時に日本の発展の可能性をも強く感ずる

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>6・輸栄会総会にて輸界復帰を声明</p> <p>10・欧米視察(同年12月帰国)</p>	<p>6・追放解除始まる</p> <p>9・ラジオ民間放送開始</p> <p>9・サンフランシスコ講和会議で48カ国と対日平和条約調印、日米安全保障条約調印</p>	<p>7・会社と社会とともに繁栄に導く基は、“薄利多売”ではなく“厚利多売”にあるとの信念を説く</p>
昭和27年 (1952) 57歳	<p>1*中川機械(㈱)と提携(28年に中川電機(㈱)、47年に松下冷機(㈱)と改称、平成20年松下電器産業に吸収合併)</p> <p>6*事業計画制度を確立</p> <p>8・新政治経済研究会発足</p> <p>10*オランダのフィリップス社と提携契約調印</p> <p>12*松下電子工業(㈱)設立</p> <p>12*松下興産(㈱)設立</p>	<p>4・日航機墜落</p> <p>4・対日平和条約・日米安保条約発効、GHQ廃止</p> <p>5・血のメーデー事件発生</p> <p>7・破壊活動防止法公布</p> <p>7・ヘルシンキ・オリンピック開催</p> <p>8・日本、IMFに加盟</p> <p>8・ラジオ受信契約1千万突破</p> <p>11・アメリカ、世界初の水爆実験</p>	<p>8・政治経済の良識を養い、民主主義、民主政治に対する国民意識の高揚をめざし、新政治経済研究会の活動を開始する</p> <p>9・これから日本の立つべき道として、景観美を生かし、それを世界の人に観賞してもらう施設をつくって、“観光立国”を図ろうと提唱する</p> <p>9・富の本質について、昔は生み出し蓄積した物のみが富だったのに対し、今日の富は生产力そのものであると考える</p> <p>10・フィリップス社との契約にあたり、技術援助料に対する経営指導料の支払いを認めさせる</p>

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
昭和 28 年 (1953) 58 歳	<p>3・ラジオ受信機に対する貢献により関西電気協会から表彰</p> <p>4・「P H P のことば」刊行</p> <p>8・大阪通商産業顧問に就任</p> <p>10・欧米視察(同年 11 月帰国)</p> <p>10・日本学士会会长から特別会員に推戴される</p> <p>12*「限りなく優良品を世の中に、そして豊かな電化生活を人々に」のスローガンを制定</p>	<p>2・N H K 東京、テレビ本放送を開始</p> <p>7・朝鮮休戦協定調印</p> <p>8・民間テレビ放送開始</p> <p>この年・蛍光灯が家庭に普及し始める</p>	<p>1・自分中心、自分本位に物事を考えがちな人間のあり方に關し、正しく自分をつかむことが大切と説く</p> <p>5・経済現象の多くは人為現象であることを指摘し、景気の変動は必然的なものとする常識に疑問を呈する</p> <p>6・新築のビルの立派さと泥だらけの道路の対比から、政治の合理化なくして経営の合理化なしと感ずる</p> <p>7・伝えられるイギリスの事業国営化政策に関し、働く人々の積極的意欲をそぐものと批判</p> <p>7・経営懇談会で、経営体質の強化を強調し、創業 35 周年記念行事も延期する</p> <p>9・日本経済再建の方途に関して、国民相互が約束を守り、信用を高めあうことの大切さを強調する</p> <p>10・アメリカの合理的な国家経営に倣い、日本を民主主義思想にもとづく“日本産業株式会社”としてはどうかと提言</p> <p>11・経営者の強い要求から多くの人の目覚めが起り、困難打開の道がひらける、その意味で経営者は強い要求者であることが大切と説く</p> <p>11・大きな被害をもたらす台風を貴重な資源として活用する“台風産業株式会社”をつくっては、と広く大きなものの見方の大切さを訴える</p>

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
昭和 29 年 (1954) 59 歳	1 * 日本ビクター㈱と提携 3 * 提案報奨制度を開始 5 * 社内誌『松風』を創刊 6 * 「私の行き方 考え方」刊行 8 * 事業部、営業所の内部資本金を設定、独立採算制を強化 11 * 関西経済連合会常任理事に就任	3・第五福竜丸ビキニで被爆 3・日米 M.S.A. 協定調印 4・外国為替銀行法公布 4・造船疑惑で指揮権発動 7・防衛庁、自衛隊発足 9・青函連絡船洞爺丸沈没 12・鳩山内閣成立 この年・深刻な不況となり需要停滞、かつ重電メーカーの家電攻勢等によって販売競争も激化 この年・電気洗濯機が急速に普及	2・師匠を怖がる気風が薄れた最近の世相だが、人間にはやはり怖いものが必要、と考える -・松下電器はどこまで拡張するのかとの問い合わせに、それは自分が決めるのではなく、社会が決定してくれるものとの考え方を示す
昭和 30 年 (1955) 60 歳	4 * 関西経営者協会理事に就任 5 * 創業 35 周年記念行事を 2 年遅れて開催 6 * 大阪府工業協会顧問に就任	5・ソ連・東欧 8 カ国、ワルシャワ条約調印 7・経済企画庁発足 8・初の国産ロケット発射試験	1・企業間の競争激化の中で、景品や値引きのみでの市場確保は行きすぎと、過当競争を戒める 1・欧米諸国の発展ぶりを見て、日本において資本主義の長所を十分に生かしていくには、民主主義の育成に力を注ぐべきと主張 2・高物価に悩む日本経済について、円滑な経済活動を行うためには、大動脈である道路の改良を行うことが大切であると述べる

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	11・大阪府知事から「なにわ賞」を受賞 12*九州松下電器(株)設立	9・GATTへの日本加入が決定 10・社会党統一 11・自由民主党発足 12・原子力基本法公布 この年・“神武景気”始まる	-・九州への工場進出を周囲の反対にもかかわらず決心したのは、社会の公器として地域の要請にこたえるべきとの信念にもとづくものと話す
昭和 31 年 (1956) 61 歳	1・経営方針発表会で 5 カ年計画を発表 4・経済団体連合会常任理事に就任 5*ウエスト電気(株)と提携 5*大阪電気精器(株)設立(37年に松下精工(株)と改称、現在はパナソニックエコシステムズ(株)) 6・日本 4 H 協会会长に就任 8・藍綬褒章を受章 11・天皇・皇后両陛下、松下電子工業をご来訪、ご案内	5・科学技術庁発足 10・日ソ国交回復交渉妥結 11・国鉄(現 J R)東海道線全線電化完成 11・メルボルン・オリンピック開催 12・日本、国連に加盟 12・石橋内閣成立 この年・造船業が世界一となる	1・電化ブームを予見して、220 億円の売上げを 800 億円まで高めようという大構想の 5 カ年計画を発表、その実現に確信をもちうる理由を説明する。また、われわれの仕事の使命を自覚し、大衆と見えざる契約が交わされていることを知らねばならない、と訴える
昭和 32 年 (1957) 62 歳	2*ナショナル店会の結成を開始 3*販売会社の設立を全国的に開始	1・南極観測隊、昭和基地を建設 2・岸内閣成立 3・西欧 6 カ国、E E C 案印調印 8・東海村原子力研究所で原子の火、初点火	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>11*ナショナルショップ制度発足</p> <p>11・高等学校の定時制教育および通信教育の発展に寄与した功績により文部大臣から表彰</p>	<p>9・公正取引委員会、家庭電気器具市場安定協議会と全国ラジオ電機組合連合会に独占禁止法違反容疑で勧告</p> <p>10・5千円札発行</p> <p>10・ソ連、世界初の人工衛星スプートニク1号の打ち上げに成功</p>	<p>9・事業経営の成否は、最高経営者である社長一人の責任、だから、うまくいかない場合は他人を責めず、みずからを責めなければならないと説く</p> <p>9・株式資本の大衆化がさらに進み、国民のすべてが株主となるようになれば、そこから生活の安定はもちろん人心の安定も生まれてくる、と説く</p> <p>10・政治、経済の進め方が不十分なため、国民の努力が成果に結びつきにくい現状を指摘し、政府は“金儲け確保省”を設置するなどの覚悟を、と提言</p> <p>10・顏色の変化で病気の早期発見ができる名医のように、経営者は企業の異変を早期に見いだしうる名医でなければならないと説く</p> <p>-・刻々に変わっていく世の中の実情に即応するため、國の基本法たる憲法についても5年に1度は再検討すべきことを提案する</p>
昭和33年 (1958) 63歳	<p>1*松下通信工業㈱を設立</p> <p>6・オランダからコマンダー・イン・ジ・オーダー・オブ・オレンジ・ナッソウ勲章を受章</p> <p>9・内閣観光事業審議会委員に就任</p> <p>9・『ニューヨーク・タイムズ』紙に「発明家松下幸之助氏」として紹介される</p>	<p>1・アメリカ、人工衛星エクスプローラ1号の打ち上げに成功</p> <p>3・関門海底国道トンネル開通</p> <p>5・テレビ受信契約100万突破</p>	<p>5・“戦”をするかしないか決心し、決断するのが社長であり、それを決められない者は、社長の資格がないと説く</p>

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	11 *松下電子工業、デミング賞を受賞	12・1万円札発行	12・事業成功のためには、経営者に7分、従業員に3分の責任感が自覚されるべきことを説く
昭和 34 年 (1959) 64 歳	3・関西日蘭協会設立、会長に就任 6・イギリス『ファイナンシャル・タイムズ』紙に紹介される 8・大阪音楽文化協会理事に就任 9 *アメリカ松下電器(株)設立 12・日本赤十字社から金色有功章を受章 12・フランスからクロア・ド・フィシェ・ダン・ロルドル・デ・バルム・アカデミック勲章を受章	1・メートル法施行 1・ソ連、宇宙ロケット（初の人工惑星）の打ち上げに成功 4・皇太子殿下、ご成婚 9・伊勢湾台風、東海地方を襲う この年、“岩戸景気”始まる	1・仕事は社会の要望によって成り立っているもので、その社会の要望にどれだけこたえているかの反省を常に忘れないようにと訴える 2・社員に対し、「道行く人は全部がお得意様である」との意識をもって、だれにも謙虚に尽くすべきことを説く 2・首脳者、責任者に望まれることとして、知識、才能は多少乏しくとも、他のだれよりも強い熱意をもつことをあげる
昭和 35 年 (1960) 65 歳	2・「仕事の夢 暮しの夢」刊行 5 *松下電器工学院を開校 5・夫妻でオランダを訪問	1・日米新安全保障条約調印 5・安保騒動激化 7・池田内閣成立 8・ローマ・オリンピック開催	1・経営方針発表会で「5年後における週休2日制の実施」を表明 1・仕事はわがためのものとのみ考えず、半分は社会のためと解釈しなければ、私たちは世に受け入れられない、という考え方を示す

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	11*5カ年計画、目標を大きく上まわり達成される	9・カラーテレビ放送開始 12・閣議、所得倍増計画を決定	9・資本力にものをいわせ、赤字覚悟で新分野への進出を図るような、いわゆる資本の暴力は、断じて排すべしとの長年の信念を訴える
昭和36年 (1961) 66歳	1・松下電器社長を退き、会長に就任 1*松下電器社長に松下正治氏が就任 1・和歌山市名誉市民となる 4・創造的なPR活動に対し、日本宣伝賞を受賞 7*松下電器本社新社屋竣工、移転 8・P H P研究活動を再開	1・ケネディ大統領就任 4・ソ連、世界初の人間衛星船ボストーク1号の打ち上げに成功 5・アメリカ、人間ロケットの打ち上げに成功 9・貿易の自由化促進計画を決定 12・“岩戸景気”終わる この年・都市への人口集中始まる	9・労使の関係を車の両輪にたとえて、双方とも健全な発展こそ大切と説く 10・自分が自動車を初めて買った昭和初期と、道路の状態がさほど変わらないことを指摘し、政治や経済運営にも中庸、バランスが必要なことを説く 10・社会混迷の大きな原因は、道徳感の欠如にあるとして、新しい日本にふさわしい国民精神作興運動を生み出すべきことを提唱する 11・『文藝春秋』12月号に「所得倍増の二日酔い」を発表、高度成長に酔う日本経済に警告を発する
昭和37年 (1962) 67歳			1・「自分は近年、経済危機の表現をもって情勢の深刻さを指摘しているが、基本的には悲観論者ではなく、窮屈の道のあることを信じる楽観論者である」と話す

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>2・アメリカ『タイム』誌のカバー・ストーリーで世界に紹介される 3・大阪商工会議所常議員に就任 5*新入社員のショップ店実習を開始 6*東方電機㈱と提携（45年松下電送機器㈱、57年松下電送㈱と改称） 7・NHKから「ある凡人の成功」を放送 9*ナショナル学園開設 12・日本国有鉄道諮問委員会委員に就任</p>	<p>2・東京都、世界初の1千万人都市となる 6・日本最長の北陸トンネル開通 8・初の国産旅客機YS-11、試験飛行に成功 10・貿易自由化品目を拡大 10・キューバ危機発生 この年・造船ブーム始まる</p>	<p>3・人間のもつ本性との関連から資本主義と共産主義の特質をとらえ、それぞれの社会運営の特徴を指摘する 12・産業の大都市集中化の傾向に対し、現時点で方向転換を図らねば、今後さまざまな問題が生じると警告</p>
昭和38年 (1963) 68歳	<p>4・『物の見方 考え方』刊行 5・タイム社の創立40周年祝賀パーティーに招待される 7*ナショナル住宅建材㈱設立</p>	2・GATT11条国に移行	<p>1・わが国の、国土が狭く人口が多いという特徴は貧困の要因ではなく、むしろ今後の発展を生み出す要因であると指摘する 1・社員としての心がまえについて、みずからを会社の中で独立して事業を営む自営業者と考えることを勧め、そうすればそこに大きなやりがいも生まれ、成果も高まると説く 1・次代を担う青少年の健全育成には、幼少期における人間的しつけがきわめて大切で、それは時代のいかんを問わず欠くことのできないものと説く</p>

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	8・NHK特別番組「総理と語る」で池田首相と対談 8・中央教育審議会臨時委員に就任 8・近畿圏整備審議会委員に就任 9・『みんなで考えよう』刊行 9・C IOS主催第13回国際経営会議で経営理念について講演	8・部分的核実験停止条約に調印 10・日本原子力研究所、初の原子力発電に成功 11・日米間のテレビ宇宙中継実験に成功 11・ケネディ大統領暗殺 この年、“流通革命”が流行語となる	9・C IOSの国際経営会議において、過当競争は罪悪であり、これはお互いの良識によって排除すべきであると提言
昭和39年 (1964) 69歳	7・熱海で全国販売会社代理店社長懇談会を開催 8・営業本部長を代行し、転機を迎えた経営の指揮にあたる 9・アメリカ『ライフ』誌が「松下幸之助とその事業」について特集 9・『繁栄のための考え方』刊行 10・大型電子計算機事業から撤退 10・門真市初代名誉市民となる	4・IMF 8条国に移行 4・OECDに正式加盟 6・新潟大地震発生 8・トンキン湾事件発生(アメリカのベトナム介入開始) 10・東海道新幹線、営業開始 10・東京オリンピック開催 11・佐藤内閣成立	6・開放経済に移行しつつある日本経済について、信用膨脹の行きすぎを指摘、企業にも国家にも適正経営が必要であると訴える 8・キャバレーの経営者から、日本にはホステスが100万人以上もいることを聞き、国家全体の発展、生産と消費のバランスという観点から適正な消費を考えるべきと感ずる 9・会社によって、新潟地震による被害に差があることについて、その違いからも日ごろの経営のよしあしが分かる、と反省を促す 12・営業本部長代行として難局克服に打ちこむなかで、朝夕思わず手を合わせて祈る気分になる、とその心境を吐露する

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
		この年・前半はオリンピック景氣に沸くが、後半は不況色が強まり、企業倒産は過去最高となる	-・経営の思わしくないある代理店に対し、原因は専務である息子にあると忠告し、修業に出させて改善に成功する
昭和 40 年 (1965) 70 歳	1・財国立京都国際会館理事長に就任 1・社会開発懇談会委員に就任 2 *新販売制度を開始(新月販制度、販売会社体制の整備強化、事業部・販売会社直取引等) 4 *完全週休 2 日制を開始 5・『なぜ』刊行 5・勲二等旭日重光章を受章 6・早稲田大学名誉法学博士の学位を受ける	1・「期待される人間像」答申 2・アメリカの北ベトナム爆撃開始 3・不況深刻化し、大型倒産増加 6・日韓基本条約調印 7・名神高速道路、全線開通 10・朝永振一郎博士、ノーベル物理学賞受賞 この年・40 年不況は 10 月で終わり、“いざなぎ景気”に入る この年・赤字国債発行	1・濫発される手形に関して、手形は私製紙幣と同様のものであり、商道義の退廃にもつながると、その風潮を批判 1・経済成長に伴う物価上昇はやむなしとする見方に対し、物価は本来文化の進展とともに下がるべきものとの考え方を示す 2・関西財界セミナーで、余裕のある安定した経営のため“ダム経営”的実践を提倡 5・「儲ける」の意見広告を業界紙に掲載し、適正利潤を確保することの大切さを訴える 10・民間企業の合理化努力に比べて、政治の分野での効率化、生産性向上の重要性、必要性が大きいことを強調する 10・「消費者は王様」との見方に同意しつつも、これを名君たらしめる熱意と誠意をもつべきと説く
昭和 41 年 (1966) 71 歳			1・N H K 「紅白歌合戦」に審査員として出演後、羽田 0 時 1 分発の最終便に乗り、「今年はウマ年、自分もウマ年、まさに“天馬空を往く”の図だ。これは縁起がよい。今年は明るくいい年になる」と考える

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>3・「青春」の額を販売会社、店舗に贈呈 4・『若さに贈る』刊行</p>	<p>2・全日空機墜落 2・ソ連の月面着陸に成功 3・B O A C 機空中分解 8・中国、文化大革命 11・全日空機墜落 この年・I C 時代、電卓戦争幕開け</p>	<p>2・道徳心の涵養に真剣に取り組むべきことを提言、道徳が高まれば、個人的、精神的価値のみならず、社会的、物質的な実利実益が生まれると説く 6・国家経営の要諦として、会社に社是のあるごとく、国家に国是のあることが不可欠、その国是を、国家百年の大計にもとづき、早急に確立すべきと提言</p>
昭和 42 年 (1967) 72 歳	<p>1・『道をひらく』刊行 7・公正取引委員会から再販問題で勧告を受ける(8月これを拒否) 10・定年を 57 歳から 58 歳に延長 11・P H P 研究所の新社屋竣工、移転</p>	<p>4・東京都で美濃部革新知事誕生 7・第 1 次資本自由化実施 7・E C 発足 8・東南アジア 5 カ国、A S E A N 結成</p>	<p>1・経営方針発表会で、「5 年後には欧州を抜く資金に」と呼びかける 2・経営者に「経営は最高の総合芸術ともいるべき価値高きもの、だから経営者は総合芸術家たるの意識で力強い経営を」と呼びかける 9・混迷する政治に関連し、官吏は公儀だが、国會議員は国民の代表者である、その自覚と見識をもつべしと説く 10・広い自由が認められてこそ限りない生成発展が可能になる、それが人間の本性にもとづく繁栄の原理、だから資本の自由化は発展の契機と説く</p>

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
		12・テレビ受信契約 2千万突破 この年・海外旅行がブーム	
昭和 43 年 (1968) 73 歳	3*松下電器歴史館（現パナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館）開館 4・ブラジル文化功労勲章を受章 4*ユーゴスラビア・チトー大統領夫妻来社 5*児童の交通等災害防止対策資金に 50 億円を寄贈 5*松下電器創業 50 周年記念式典挙行 5・発明協会会长に就任 5・東京証券取引所参与に就任	1・東大紛争始まる 2・成田空港反対闘争始まる 2・カネミ米ぬか油による中毒事件発生 4・日本初の超高層ビル霞が関ビル完成 6・小笠原諸島返還	1・お互い個人でも企業でも、それぞれ消費者であると同時に生産者である、だから生産者と消費者は一体との認識に立ち、相互理解と協調を図ろうと説く 1・北海道発展の方途について、北海道は独立国たるの気概、心意気をもって自主性ある創意工夫を重ねることが大切、と提言 1・国鉄経営のあり方について、窮状を打破する基本は、経営に自主性を与えて、ほんとうの独立採算制をとれるようにすること、との見方を示す 1・政治良化のための一方策として、政治家たるにふさわしい人が選出されやすいよう、選挙制度の大幅自由化を図るべきことを提言 5・創業 50 周年を迎え、松下電器の産業人としての使命観にもとづいて歩んできた道を回想する 6・諸外国との交流について、普通の人の道に立ち、時代にかなった商人道を実践すれば、海外でも必ず受け入れられ、日本は真に繁栄する、と説く

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>7・^{リターン}靈山顯彰会初代会長に就任</p> <p>10・NHKテレビ・ラジオ特別番組「(佐藤)総理と語る・明治百年に思う」に出演</p> <p>10・「一日本人としての私のねがい」刊行</p> <p>12*日本万国博覧会・松下館の起工式を挙行(45年2月完成)</p> <p>12*「科学と工業の先覚者の像」除幕</p> <p>12*過疎地への工場建設を発表</p>	<p>7・郵便番号制度発足</p> <p>8・ソ連・東欧5カ国軍、チェコに侵攻</p> <p>10・メキシコ・オリンピック開催</p> <p>10・川端康成氏、ノーベル文学賞受賞</p> <p>11・国際通貨危機(ポンド、フランの低落)</p> <p>12・東京府中で3億円事件発生</p> <p>この年・日本のG N P、資本主義世界で第2位となる</p>	<p>7・今後の地方自治制度について、変化の激しい時代に即応し、地方の自主性を大幅に認め、いわゆる廃県置州を断行すべきことを提言</p>
昭和44年 (1969) 74歳	<p>2*社会業務本部設置</p> <p>4*松下電器技術館開館</p> <p>6・フィリップス社訪問</p> <p>9*第1回松下電器技術展を開催</p> <p>11*松下寿電子工業株設立</p>	<p>1・減反政策本決まり</p> <p>5・東名高速道路、全線開通</p> <p>7・アメリカ・アポロ11号が人類初の月面着陸に成功</p> <p>この年・企業成長下の“モーレツ時代”に入る</p>	<p>4・戦後の日本の再建復興に大きな力となった日本の伝統精神が失われつつあることを憂え、これからはその力強い再興を図ろうと訴える</p> <p>7・夏季経営懇談会で、「100パーセント良品生産」を説く</p> <p>10・アデナウアー西ドイツ首相の「人間には常に怒りが必要」との言葉を聞き、経営者も單なる私の怒りではなく公の怒りをもつべきと感ずる</p>
昭和45年 (1970) 75歳		<p>2・日本初の人工衛星・おおすみの打ち上げに成功</p> <p>2・核拡散防止条約に参加</p>	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容	
	3*日本万国博覧会・松下館開館、タイムカプセルを展示 5・勲一等瑞宝章を受章 7*和歌山市に体育館を寄贈 9・国際版英文『P H P』を創刊 10・靈山歴史館開館	3・日本万国博覧会開催 3・新日本製鐵㈱設立 3・赤軍派による日航機ハイジャック事件発生 8・家電製品の二重価格問題発生 9・消費者5団体、カラーテレビの買い控え運動を開始	7・事業成功の秘訣について、失敗するのは成功するまで続かないからだ、志を立てて始めた以上は成功するまで続けることが大切、との考え方を示す	
昭和 46 年 (1971) 76 歳	1・『思うまま』刊行 1*新流通体制実施（二重価格問題解決へ） 3・公正取引委員会の松下審判、同意審決により解決 4・財飛鳥保存財団初代理事長に就任 7・『その心意気やよし』刊行 9・慶應義塾大学名誉博士の学位を受ける 12*松下電器、ニューヨーク証券取引所に株式上場	3・アメリカ国税委員会、日本製テレビをダンピングと裁定 6・沖縄返還協定調印 7・環境庁発足 8・アメリカ、ドル防衛緊急対策を発表（ドルショック） 8・円、変動相場制へ移行 9・天皇・皇后両陛下、西欧諸国を訪問 10・中国の国連復帰決定 11・アメリカ・マリナー 9 号、火星の衛星ダイモスの写真を送信	この年・ドルショックに揺れる この年・円の大幅切上げ（360 円→308 円）	3・“経済大国”とまでいわれるようになったわが国の今後の方針について、“精神大国”“道徳大国”ともいうべき物心一如の繁栄国家をめざそうと提言
昭和 47 年 (1972) 77 歳			1・経営方針発表会で、みずから事業経営の歩みを振り返り、衆知を集めた全員経営こそ発展の基、と今後のいっそくの徹底を要望する	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>8・『人間を考える』刊行</p> <p>10*定年を 58 歳から 60 歳に延長</p> <p>10・ベルギー国王から王冠勲章を受章</p>	<p>2・札幌冬季オリンピック開催 2・連合赤軍による浅間山荘事件発生 5・沖縄返還（沖縄県発足） 7・田中内閣成立 8・ミュンヘン・オリンピック開催 12・日中国交回復 この年・「日本列島改造論」で土地値上げブーム</p>	<p>8・人間の本質について、二十数年の思索検討の結果をまとめた「新しい人間観」を提唱し、人間は万物の王者としての偉大な天命をもつと説く 8・『人間を考える』は会社経営の書でもあるとの見方を示す</p>
昭和 48 年 (1973) 78 歳	<p>2・『商亮心得帖』刊行</p> <p>5*松下電器創業 55 周年 7・松下電器会長を退き、相談役に就任 7*高橋荒太郎副社長が会長に就任 7*社会福祉対策資金 50 億円を寄贈</p> <p>8・『かえりみて明日を思う』刊行</p> <p>11・「松下相談役に対する感謝の会」開催 11*年間販売高 1 兆円を突破</p>	<p>1・ベトナム和平協定調印 1・拡大 E C 発足 4・総合商社の買占め、問題化 10・江崎玲於奈博士、ノーベル物理学賞受賞 10・O A P E C、石油生産の削減を決定（第 1 次石油ショック） 11・政府、石油危機で消費規制 この年・第 1 次石油ショックとともに狂乱物価へ</p>	<p>7・会長退任にあたって、「よくやったと、自分の手で自分の頭をなでてやりたい」という発言とともに、新しい首脳部に対し、6 項目の「会長、社長ならびに現業重役諸氏への要望事項」を伝達、新生松下を提唱</p>

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
昭和 49 年 (1974) 79 歳	3・奈良県明日香村名誉村民となる 3・睇伊勢神宮崇敬会会长に就任 5・全国神社総代会会长に就任 7・『経営心得帖』刊行 10・『社員稼業』刊行 12・『崩れゆく日本をどう救うか』刊行	1・日中貿易協定調印 1・消費者物価暴騰 3・新関門トンネル貫通 6・国土庁発足 7・関東に酸性雨 10・佐藤栄作元首相、ノーベル平和賞受賞 11・三木内閣成立 この年・戦後初のゼロ成長となる	1・「新しい人間観」にもとづいて歩むべき人間としての道を、「新しい人間道」として提唱する動機を語る
昭和 50 年 (1975) 80 歳	2・『人間を考える 第一巻』刊行 3・受信機普及などの功績で日本放送協会から放送文化賞を受賞 5・同志社大学名誉文化博士の学位を受ける 5・『道は無限にある』刊行 6・国土庁顧問に就任 9・NHKテレビが「警世—松下幸之助氏と日本経済」を放送 10・『若い君たちに伝えたい』刊行 11・神道大系縁募会設立に伴い会長に就任 12・『危機日本への私の訴え』刊行 12・『指導者の条件』刊行	3・新幹線博多まで開業 4・ベトナム戦争終結 5・イギリス・エリザベス女王来日 7・ソ連・ソユーズ 19 号とアメリカ・アポロによる国際宇宙ドッキングに成功 7・沖縄国際海洋博覧会開催 9・天皇・皇后両陛下、アメリカ親善訪問 11・主要先進国首脳会議をランブウェで開催	7・石油ショック後の厳しい社会に生きる姿勢として、この世の中は生きた芝居の舞台、そこで主役を演じうる自分は幸せ者と考えよう、と話す この年・大学生 200 万人突破

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
昭和 51 年 (1976) 81 歳	<p>1・アメリカ・マサチューセッツ工科大学に松下幸之助教授職が設置される</p> <p>3・『Japan at the Brink』(『崩れゆく日本をどう救うか』の英訳本)刊行</p> <p>5・『崩れゆく日本をどう救うか』が、最も社会的意義のあった書として新風賞を受賞</p> <p>6・『新国土創成論』刊行</p> <p>7・松下相談役就任満3年記念懇談会を開催</p> <p>8・13年ぶりに渡米、建国200年の祝賀行事、日本祭パレードに参加</p> <p>9・『素直な心になるために』刊行</p> <p>11・P H P 研究所創設30周年 11*松下電器本社に社史室設置</p> <p>12・『経済談義』刊行</p>	<p>2・ロッキード事件、アメリカ上院で表面化</p> <p>2・衆議院予算委員会でロッキード事件の証人喚問始まる</p> <p>6・新自由クラブ結成</p> <p>7・モントリオール・オリンピック開催</p> <p>7・ロッキード事件で田中角栄前首相逮捕</p> <p>11・天皇在位50年式典</p> <p>12・衆院選で自民党敗れ保革伯仲へ。福田内閣発足 この年・各国海洋200カイリ領域を宣言</p>	<p>6・国土が狭く人口が多い日本の今後の繁栄のため、100年、200年かけての国家的大事業として、理想の日本国土創成事業の展開を提唱する</p> <p>12・人の上に立つ者が、その精神状態を常に穏やかに保ち、十分な活動をするためには、周囲に愚痴の言える人をもつことが大切と話す</p>
昭和 52 年 (1977) 82 歳	<p>1・『私の夢・日本の夢 21世紀の日本』刊行 2*松下電器社長に山下俊彦氏が就任、松下正治社長が会長に就任 3・『わが経営を語る』刊行</p>	2・日本初の静止衛星・きく打ち上げに成功	

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>7・『政治を見直そう』刊行</p> <p>9・『人事万華鏡』刊行</p> <p>10 *松下電子工業創立 25 周年記念式典挙行</p>	<p>5・200 カイリ漁業専管水域特定</p> <p>7・日本初の気象衛星・ひまわり 1 号打ち上げに成功</p> <p>9・日本赤軍、日航機をハイジャック</p> <p>10・円相場の急騰続く</p>	<p>4・石油ショック後の深刻化しつつあるエネルギー問題について、個々の資源は有限でも人知は無限であり、人間生活に必要な物資も無限、との考え方を展開</p> <p>5・領海 200 カイリ制度の実施について、周囲を海に囲まれた日本としては、大きく見ればきわめて得、無限の宝庫を手に入れたことに気づくべき、と説く</p>
昭和 53 年 (1978) 83 歳	<p>1・『続・道をひらく』刊行</p> <p>2・『日本はよみがえるか』刊行</p> <p>2・「世界の中の日本—その存立の途を探る」のテーマで開催された関西財界セミナーで意見発表</p> <p>5 *松下電器創業 60 周年</p> <p>5・フィリップス社訪問</p> <p>6・『実践経営哲学』刊行</p> <p>10・鄧小平中国副首相が来社、懇談</p> <p>11・「松下相談役に感謝する会」を開催</p>	<p>3・公定歩合、戦後最低の 3.5 パーセントに引下げ</p> <p>5・成田空港開港</p> <p>7・日本、世界一の長寿国となる</p> <p>10・円高騰、1 ドル = 175 円へ</p> <p>12・大平内閣成立 この年・ソフト産業伸びる</p>	<p>1・創業 60 周年にあたる経営方針発表会で、従業員に対し、頭を深々と 3 回下げて感謝を表わすとともに、「60 年後にはさらなる発展を」と呼びかける</p> <p>7・危機に揺れる国家財政の将来について、100 年、200 年かけて“無税国家”さらには“収益分配国家”的建設に取り組もうと提案する</p>

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
昭和 54 年 (1979) 84 歳	1・和歌山県の名誉県民となる 2・マレーシアを訪問、同国からパングリマ・マンク・ネガラ勲章とタン・シリの爵位を受ける 3・『決断の経営』刊行 3・助日本国際問題研究所顧問に就任 6・中国を訪問 6・助松下政経塾（現公益財団法人松下政経塾）を設立、理事長兼塾長に就任 9・『人を活かす経営』刊行	1・米中、正式に国交樹立 1・国公立大学共通 1 次試験実施 2・イラン革命 2・第 2 次石油ショック発生 3・アメリカ・スリーマイル島原子力発電所で放射能漏れ事故 6・東京サミット開催 12・アフガニスタンでクーデター、ソ連軍事介入開始	6・やがて来る 21 世紀を担う日本の指導者養成をめざし、10 年來の構想を現実化して松下政経塾を設立する 7・中国は国というより一つの小世界、その発展は中国のみならず全世界にとってもきわめて重要と感ずる 8・法律でがんじがらめになっているアメリカの実態を見聞し、法治国家は先進国にあらずして中進国、真の先進国は“法三章”で治まる国、と考える
昭和 55 年 (1980) 85 歳	3・『経営のコツここなりと気づいた価値は百万両』刊行 4・松下政経塾入塾式挙行 6・華国鋒中国首相と会談	6・衆参両院同日選挙、自民党が圧勝。鈴木内閣成立 7・モスクワ・オリンピック開催	1・週刊誌上で「伝統精神を生かした日本式民主主義を打ち立てるときだ」と提言 1・経営方針発表会で、好業績に安心せず、この 1 年は過去の反省に徹し、それを実践していかなければならない、幹部が松下電器の経営のよさを理解していないと訴える 7・夏季経営懇談会で創業命知第 50 年の意義を訴える

年・年齢	事項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	10・中国を再訪問	9・イラン・イラク全面戦争 この年・自動車生産台数が世界一に	9・政府は、土地は国民の共有財産という考え方方に立ち、国民を説得して、山の2割を平らにして高原都市をつくることを手始めに、新国土創成を行うべきであると提言
昭和 56 年 (1981) 86 歳	4・『松下政経塾塾長講話録』刊行 5・勲一等旭日大綬章を受章 5*創業命知第 50 年記念式典挙行 8・ハワイを訪問 9・『社員心得帖』刊行 10・韓国を訪問 10・国際歯科医師会から人道大賞を受賞 11・アメリカ・ハーバード大学経営大学院に松下幸之助教授職が設置される 11・アメリカを訪問	2・ローマ法王パウロ 2 世来日 3・神戸ポートアイランド博覧会開幕 3・中国残留孤児、初の正式來日 5・対米自動車輸出自主規制決定 10・福井謙一博士、ノーベル化学賞受賞	1・週刊誌の年頭インタビューで「日本は世界の大閑たる気迫をもて」と訴える 1・経営方針発表会で、多くの支持者のためにも、高い目標を定め、強い要望をもって、さらに売上げを伸ばしてほしいと呼びかける 1・創業命知第 50 年を期し、不振のアメリカ経済のなか、アメリカ松下電器で 1 年間勤務したい、と発言
昭和 57 年 (1982) 87 歳			1・経営方針発表会で「総反省と変化への適応、基本方針徹底」などについて表明

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>3・㈱大阪21世紀協会会長に就任</p> <p>5・『THOUGHTS ON MAN』(『人間を考える 第一巻』の英訳本)刊行</p> <p>8・『日本と日本人について』刊行</p> <p>10・第1回P H P 友の会全国大会に出席</p> <p>11・第1回P H P 京都会議(第2回から京都シンポジウム)に出席</p>	<p>2・日航機、羽田沖に墜落</p> <p>4・500円硬貨発行</p> <p>4・アルゼンチン、英領フォークランド諸島を占領</p> <p>6・東北新幹線開業</p> <p>6・イスラエル、レバノンに侵攻</p> <p>11・上越新幹線開業</p> <p>11・中曾根内閣成立</p> <p>この年・金ブーム</p>	<p>1・国際社会での今後の日本のあるべき姿について、リーダー国の一員としてわが国独自のものさしをもち、他国の模範となる道を見いだすべきと説く</p> <p>5・創業命知第51年、第3節の初年を迎えて、これまでの歩みに十分な反省を加え、各人が常に100点満点を目標とし、真使命の達成にいっそう努力を重ねることを強く要望</p> <p>10・P H P 友の会全国大会で、「P H P活動の骨子は、まず素直な心になることから始めなければならない」と強調</p> <p>11・新聞に「年末をひかえて一御礼とご挨拶」と題する“決意広告”を出す</p> <p>11・P H P 京都会議で、「今後の日本は、国際社会に対していかにあるべきかを考え、率先垂範して実行すべきである」と呼びかける</p>
昭和58年 (1983) 88歳	3・スペイン国王から民間人最高の勲章メリト・シビル大十字章を受章	2・実用通信衛星・さくら2号aの打ち上げに成功 3・O P E C、初の石油価格値下げ	1・経営方針発表会で、「日本は世界経済立て直しのリード役にならなければならない。松下電器はその一員として、かつてない繁栄をせねばならない」と力説

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	3・『松下幸之助経営語録』刊行 4・エジプトのムバラク大統領来社、懇談 4・映像情報システム開発協会会長に就任 4・国際社長大学（YPO）で講演 4・世界を考える京都座会発足、座長に就任 5・国際生産性シンポジウムで講演 5・財團（現公益財團法人国際科学技術財團）設立、会長に就任 6・フィリップス社元会長来社、懇談 6・『EL SECRETO DE MI EXITO』（4冊の日本語著書を編集したスペイン語の本）刊行 7・『折々の記』刊行 8・日本特許情報センター（現一般財團法人日本特許情報機構）副会長に就任 10・大阪21世紀計画開幕式で21世紀協会の会長としてあいさつ 10・第2回PHP友の会全国大会に出席 11・第2回PHP京都シンポジウム（PHP京都会議を改称）に出席 11・胡耀邦・中国共産党総書記来社、懇談	3・イラン・イラク戦争でペルシャ湾に原油流出 4・東京ディズニーランド開園 5・日本海中部地震発生 6・参議院（全国区）で初の比例代表制選挙を実施 10・三宅島で大噴火 12・衆議院総選挙で自民党後退、保革伯仲へ この年・パソコン、ワープロ急激に普及	4・松下政経塾の入塾式で、“自修自得”を強調 5・創業記念式典で、「原点へ返り市場と一体で」と強調
昭和59年 (1984) 89歳		1・日本初の実用放送衛星・ゆり2号aの打ち上げに成功 1・東証第一部の日経ダウ平均株価が初の1万円台に	1・経営方針発表会で「志を立て断じて行えば、どんなむずかしいことでも必ず成就する。経済大国にふさわしい働きを」と訴える

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
	<p>3・世界を考える京都座会が教育について提言 6・『NOT FOR BREAD ALONE』(4冊の日本語著書を編集した英訳本)刊行 9・『人生心得帖』刊行 10・(財)ニューメディア開発協会会長に就任</p>	<p>3・食品企業への脅迫事件発生 7・ロサンゼルス・オリンピック開催 11・新1万円、5千円、千円札発行 この年・“財テク”が流行語となる</p>	<p>1・わが国はリーダー国アメリカを支えつつ、世界の国々の利害を調整する“調整国家”“大番頭國家”をめざそう、と提言 1・今年は“技術偏重”から“人間精神復活”的年へ脱皮せよ、と説く</p>
昭和 60 年 (1985) 90 歳	<p>4・第1回日本国際賞の授賞式に出席 7・アメリカCBSの取材を受ける 9・航空機事故遭難者の合同社葬に出席 11・アメリカ・スタンフォード大学ビジネススクールに松下幸之助教授職が設置される</p>	<p>1・日米首脳会談 3・東北・上越新幹線、上野 - 大宮間開業 3・国際科学技術博覧会開幕 4・日本電信電話公社、専売公社民営化 8・日航ジャンボ機が群馬県の山中に墜落 この年・プラザ合意により、ドル高時代が終わりを告げる</p>	<p>1・年頭のインタビューで、21世紀への船出は大海に立つ漁師の知恵と力をもたなければならぬ、と説く 5・納税番付第1位に返り咲いて、「徳川時代であれば一揆が起っている」と厳しい税金に対する批判の談話を発表 9・航空機事故遭難者の合同社葬で「代われるものなら代わってあげたい」と弔辞を述べる</p>

年・年齢	事 項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
昭和 61 年 (1986) 91 歳	2 *松下電器社長に谷井昭雄氏就任 3・アメリカ・メリーランド大学から名誉法学博士号を受ける 3・松下記念病院の竣工式に出席 4・谷井社長の披露パーティーに出席 4・ツイン 21 ビルの竣工式に出席 4・第 2 回日本国際賞の授賞式に出席 7・松下精工の創立 30 周年謝恩パーティーに出席 11・国際科学技術財團に 20 億円を新たに寄贈 11・松下労組から贈られた銅像の除幕式に出席	1・アメリカ、スペースシャトルが空中爆発 2・フィリピンでマルコス政権崩壊 4・男女雇用機会均等法施行 4・ソ連チェルノブイリで原発事故発生 4・昭和天皇在位 60 年記念式典 5・東京サミット開催 7・衆参両院同日選挙、自民党が大勝 8・円相場、東京で 1 ドル = 152 円の最高値 11・三原山が 209 年ぶりの大噴火	1・「お金にはさまざまな苦心の働きがこめられている。資金運用もその心がけを基本にすべきである」と、企業も個人も財テクに熱を入れ、汗を流すことを軽視する最近の風潮はやや行きすぎ、との見方を示す
昭和 62 年 (1987) 92 歳	 4・第 3 回日本国際賞の授賞式に出席 5・勲一等旭日桐花大綬章を受章 6・アメリカ・バシフィック大学から名誉博士号を受ける	2・日本電信電話会社 (NTT)、株式初上場 4・国鉄を分割・民営化	1・円高、貿易摩擦で減収減益となつた状態を正常な姿に戻すために、原点に返って経営基本方針を十分理解し、“新規開業”的つもりで仕事をするよう要望する

年・年齢	事　項	時代背景・社会の主な出来事	発言・発想内容
		9・大都市で地価が異常暴騰 10・利根川進博士、ノーベル 医学生理学賞受賞 10・株価が世界的に暴落 12・米ソが中距離核戦力の全 廃条約に調印	
昭和 63 年 (1988) 93 歳	1・(財)松下国際財団（現在は 松下幸之助花の万博記念 財団と統合され、(財)松下 幸之助記念財団）設立、 会長に就任 3・『Quest for Prosperity』 （「私の行き方 考え方」「私 の履歴書」の英訳本）刊行 5・松下電器創業 70 周年 10・国際花と緑の博覧会に 50 億円寄贈 11・国際科学技術財団に松下 電器の株式 1 千万株を寄 贈 12・(財)松下幸之助花の万博記 念財団（現在は松下国際 財団と統合され、(財)松下 幸之助記念財団）設立、 会長に就任	3・青函トンネル開業 4・瀬戸大橋開通 6・牛肉、オレンジの輸入自 由化決定 6・リクルート疑惑発覚 8・イラン・イラク戦争停戦 9・ソウル・オリンピック開催 11・アメリカ大統領選でブッ シュが圧勝	この年・株価 3 万円時代に突入
昭和 64 年・ 平成元年 (1989) 94 歳	3・松下国際財団に松下電器 の株式 1 千万株を寄贈 4・27 日午前 10 時 6 分、死去	1・昭和天皇崩御、昭和を平 成に改元（8 日） 4・消費税法施行	