

# 松下幸之助

## 世界でいちばん「しあわせ」を売った男

### 刊行記念特別付録

『松下幸之助 世界でいちばん「しあわせ」を売った男』（実務教育出版）の刊行を記念し、2024年4月24日～6月29日に開催された、生誕130周年記念特別展「松下幸之助が求めたもの～物心一如の繁栄～」の一部を、松下幸之助歴史館のご協力を得て公開させていただきます。

ふだん見ることができない貴重な資料の数々が展示された特別展には、パナソニックグループの社員、従業員はもとより、関係各界から多くの方々が来場し、大きな反響を呼びました。貴重な特別展の様子をぜひご覧ください。



松下幸之助誕生130年記念特別展



松下幸之助が求めたもの  
～物心一如の繁栄～

4月24日(水)～6月29日(土)

イントラネットでWeb展も同時開催

松下幸之助歴史館

[開館時間] 10:00～17:00 [休館日] 日曜日、祝日、GW(4/27～5/6) <https://iweb.is.jp.panasonic.com/cont/history>



## 展示主旨

# 松下幸之助が求めたもの

## ～物心一如の繁栄～

歴史館では、毎年、パナソニックグループの創業者・松下幸之助のメモリアルウィークに合わせて、経営理念特別展を開催しています。

当社グループは、「幸せの、チカラに。」をスローガンに、物と心がともに豊かな理想の社会の実現に取り組んでいます。お客様の「幸せの、チカラに。」なるために、社員一人ひとりが常に創意工夫しながら、より良い方法、より良い手段を生み出し、良い商品やサービスでお客様に喜んでいただけるよう、日々努力を続けています。

松下幸之助は、1918（大正7）年に松下電気器具製作所を創業、1932（昭和7）年に産業人としての真使命を闡明（せんめい）すると、人々のより豊かで幸せな生活を願って事業活動を進めるとともに、PHP 研究所の創設や松下政経塾の設立など、事業家の枠を超え、物と心がともに豊かな理想の社会、すなわち「物心一如の繁栄」を求めて力を尽くし続けました。

本年は、幸之助の生誕130年に当たります。この特別展では、幸之助が、何を考え、どのようにして「物心一如の繁栄」を実現しようとしていたのか、その思いを実践の歴史とともに紹介しています。

皆様方が、それぞれの立場で、幸之助が生涯にわたって求め続けたものに思いを馳せていただければ幸いに存じます。

パナソニックミュージアム  
松下幸之助歴史館

## 冒頭のことば

# 我々の活動は、世界の繁栄、 人々の幸福のためにある

この会社、ここに集まる従業員の諸君は、お互いに手を取り合って生産の増強を上げ、物資を豊かにし、繁栄の社会を作り出して、お互いの使命を全うしていく。我々の活動は我々の次代の人々の幸福になる、次代の人々の活動はさらにその次の人々の幸せになる、ということを連続していくところに、人類のやまざる進歩というものがあろうかと思うんであります。この会社の使命も、この会社で働く従業員の使命もそこにあるということを、私は従業員の一員として、また会社の一員として、心に期しておる次第であります。

この会社に働く人々がすべて同じ方向に進んでいる、しかもそれが会社の方向であり、皆さん個人の方向と合致するところにおいてのみ働く意義というものが見出される。しかも、その方向が世に繁栄をもたらすところの大きな働きとなっておる、ということを自覚してのみ、皆さんはそこに安心感を持たれるんだと思うんです。

私は、そのような考えのもとにこの会社を経営していきたい。またいくべきであると考えております。またいかなる人がこの会社の経営の衝にあたろうとも、そうでなくてはならないと、かように考えている次第であります。

松下幸之助

1959（昭和34）年 創業記念式

## 松下幸之助が求めたもの ～物心一如の繁栄～

### 物心一如の繁栄を願い、 社会課題の解決に取り組み続けた生涯

“志”の原点「命知」

電化による日本の繁栄の実現へ

海外、そして地域の繁栄に貢献する事業展開

中国の近代化に貢献する

社会課題を見抜き、自ら行動を起こす

### 創業者、 「繁栄のための人材育成」を語る

発言15編

### 事業家の枠を越えて

PHP 研究所の創設

松下政経塾を設立

# 物心一如の繁栄を願い、 社会課題の解決に取り組み続けた生涯

---

## ■ “志” の原点「命知」

真の使命を知る

精神的な安定と、  
物資の無尽蔵な供給とが相まって、  
はじめて人生の幸福が安定する

次代に託した願い  
—250年かけて楽土の建設を

## ■ 電化による日本の繁栄の実現へ

アメリカ視察で決意  
「日本を豊かにする」

「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」

「五カ年計画」で爆発的な  
電化ブームを牽引

## ■ 海外、そして地域の繁栄に貢献する事業展開

## ■ 中国の近代化に貢献する

## ■ 社会課題を見抜き、自ら行動を起こす

## “志”の原点「命知」

### 真の使命を知る

松下電器が電機業界の一中堅企業から、業界を代表するメーカーへと成長する転換点、それは1932（昭和7）年であった。松下電気器具製作所の設立から14年、創業者が自覚した「事業の真使命」の実践によって、当社はその後の5年で目覚ましい飛躍を遂げる。乾電池に加えてラジオ事業が軌道にのり、従業員は1100人から4000人を超えるまでになった。

昭和初期、都市と農村部の所得格差は拡大し、消費生活を謳歌する都市の中間層が増加するかわら、農村では多くの人々が生活苦にあえいでいた。また、都市の内部では熟練工と不熟練工の賃金差が広がり、製造業の間でも企業規模によって差が広がるなど、社会のさまざまな面で格差が拡大していた。社会不安が高まる中で、人々の心の拠り所となった一つが新宗教であった。

1932年3月、創業者は知人の強い勧めで、奈良県にある天理教の本部を見学した。建物が立ち並ぶ広大な敷地の中、多くの信者が敬虔な態度で静かに参拝する姿に、創業者は感銘を受けた。中でも創業者の心を強く捉えたのは、教団が持つ製材所であった。そこでは千人近い人々が全国の信者からの献木の製材作業に従事し、作業を進める人々の表情は喜びと威厳に満ちあふれていた。その様子に心を打たれた創業者は、宗教と事業の違いがどこにあるのか、思いを巡らさずにはいられなかった。

宗教は多くの悩める人々を導き、安心を与え、人生の幸福をもたらす尊い事業である。では、自分が一心に打ち込んできた事業の使命は何なのだろうか——。そして、次のような考えに至った。「われわれの仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる現実の仕事である。昔から『四百四病の病より貧ほどつらいものはない』という諺（ことわざ）がある。貧を無くすることは、すなわち人生至高の尊き聖業であるといえる。そのためには刻苦勉励、もって生産につぐ生産、物資の増強をおいてほかにない。これがわれわれの仕事であり事業である。あらゆる人間の生活を富み栄えせしめるところの生産、その生産こそわれわれの尊き使命である。人間生活は精神的安定と物資の豊富さによってその幸福が維持され、向上が続けられるのである」



1931(昭和6)年 天理教教会本部の神殿普請用に  
献納された材木の製材所

1932年春、創業者は、松下電器という一企業の経営者にとどまらず、産業人としての「使命を知った」。そしてこれを「命知」と呼んだ。



1932(昭和7)年 第1回創業記念式

## “志”の原点「命知」

### 精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給とが相まって、 はじめて人生の幸福が安定する

斯界の先覚者なりとの賞賛を得ながらも「生産者たる真の使命はもっと遠大なところに着眼、立脚しなければならない」と使命感を抱いた、37歳の青年実業家。創業者は、きたるべき不自由のない世界を思い、物資の潤沢な供給を「水道の水」に重ね合わせた。

「真の使命」を自覚した以上、一刻も早く使命に基づく経営に入らなければならないと考えた創業者は、1932（昭和7）年5月5日、大阪の中央電気倶楽部に全店員168人（幹部社員に相当）を集めた。創業者は、天理教本部の見学で、その繁栄ぶりに感嘆し、宗教の使命の聖なるを痛感したこと、ひるがえって自分たち生産人の使命について深く考えたことを順を追って話した。世の中から貧困をなくして楽土を建設するために、生産活動に励んで物資を行きわたらせることが事業の使命であり、「精神的な安定と、物資の無尽蔵な供給とが相まって、はじめて人生の幸福が安定する。ここに実業人の真の使命がある。自分が松下電器の真使命として感得したのはこの点である。松下電器の真の使命は、生産に次ぐ生産により、物資を無尽蔵にして、楽土を建設することである」と訴えた。



1932(昭和7)年 本店の執務風景

それを水道の水に例えてわかりやすく説明したのが、いわゆる「水道哲学」\*であった。「水道の栓をひねって存分にその水を盗み飲んだとしても、水そのものについてのとがめ立てはないのである。それは、その価格があまりに安いからである。なぜ価格が安いか、それはその生産量が豊富だからである。ここに、われわれ産業人の真の使命がある。すべての物資を水のように無尽蔵にしよう。水道の水のように価格を安くしよう。ここにきて初めて貧乏は克服される」

\*「水道哲学」という言葉は、創業者の経営哲学の真髄を表すものとして広く知られるようになったが、創業者自身がそう名付けたわけではなく、誰言うともなしに呼ばれるようになったものである。

## “志”の原点「命知」

### 次代に託した願い—250年かけて楽土の建設を

1932（昭和7）年5月5日、創業者はこの日を松下電器製作所の創業記念日と制定し、記念式で、250年に及ぶ一大計画を語った。真使命の実現には、膨大な時間を要す——。自らは「その第一期の建設の役目を引き受けた」とし、時代を超えた意志を説いた。その日から90年余り、今、真使命は私たちに引き継がれている。

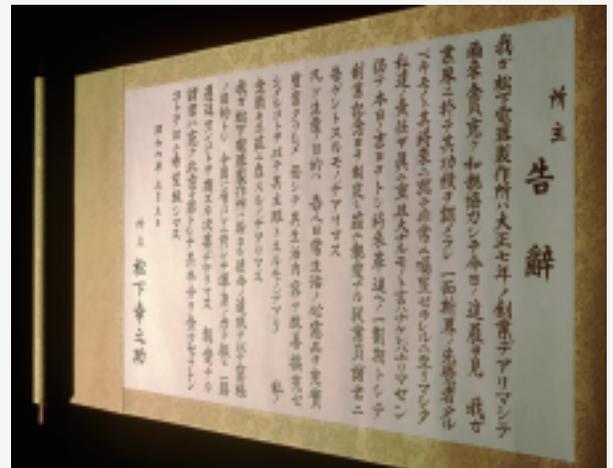
創業者は、真使命を250年かけて達成しようという壮大な構想を合わせて発表した。これは、「命知」以降、1節25年間に10回、250年にわたって繰り返すことによって、この世を物資に満ち満ちた、富み栄えた楽土たらしめようというものであった。

創業者は、自叙伝『私の行き方 考え方』の中で、使命達成の方法を示唆するとともに、喜びと責任を感じつつ、自らの人生の幸福を味わいながら、次代のためにまい進するよう教示している。「使命達成の第一段階は、この250年をもってひとまず終了する。しかし、第2段階である次の250年に至っても、この姿は変わらず、さらに高い理想に向かって邁進するであろうと思う。そして、そのときの理想に合致する方途は、そのときの人たちによって、われわれの伝統を生かして、さらに立案されるであろう」

「諸君は、縁あって松下電器に職を奉じているからには、わが松下電器の使命に絶大なる歓喜と責任とを自覚しなくてはならない。同じ使命に生きるものが、堅い団結の下に力強く使命に向かって邁進してこそ、無上の生きがいあるものを感じるのである」

「われわれの理想は高く、使命は遠大である。従って、自分が諸君に要望することも、ある場合には極めて峻烈（しゅんれつ）であるかもしれない。しかし、自分は次代を良くするために、われわれが犠牲になることは最上とは考えていない。自分は、われわれが十分に人生の幸福を味わい、人生を全うし、その上に次代を良くすることを理想としている」

後に、250年という期間を考えた理由を聞かれた創業者は、「当時はいわゆる人生50年の時代で、一人の人が社会で働く期間が平均すると25年ぐらいであったから、それを10世代続ければと考えた」と答えている。250年計画には、当社グループに集うすべての人々に、「次の世代、そのまた次の世代に、この真使命達成の仕事を受け継いでいてもらいたい」という創業者の願いが込められている。



所主告辞

物心一如の繁栄を願い、  
社会課題の解決に取り組み続けた生涯

## 電化による日本の繁栄の実現へ

### アメリカ視察で決意「日本を豊かにする」

戦後から 1950 年代にかけて、日本は朝鮮戦争の特需を足がかりに戦後復興への一步を踏み出し、当社も懸命に経営の立て直しに取り組んでいた。こうした時期に行われたアメリカ視察によって、創業者は「物と心がともに豊かな社会の実現」への決意を確かなものとした。

1951(昭和 26)年 初めての  
アメリカ視察に出発する創業者



1951(昭和 26)年の経営方針発表会。創業者は、世界的視野に立った経営の必要性を説き、全従業員に「今日からふたたび開業するという心構え」を求めた。世界的な経済活動を行うためには謙虚な気持ちで海外に学ぶことが緊急事だと、かねてその豊かさに注目していたアメリカへ自ら視察することを明らかにした。1月18日、羽田空港を出発。ニューヨークを中心にロサンゼルス、シカゴ、ワシントンを回り、無線機器関係のメーカーを中心に、フィリップス社、RCA社、ゼネラルモーターズ社など20社以上の工場を訪問した。この間、創業者は現地での体験や感想を記した手紙を日本に書き送り、当時の社内報『松下電器時報』に「アメリカ通信」として掲載された。先駆的な視点に満ちあふれた、その一部を紹介する。

「一般に米国の商品は非常によく出来ているようで、我々はまだまだ品質を良くしなければならぬと思います。(中略)家庭電化は徹底しています。これには大いに感心させられました。日本でも大いに電化の普及に努め、生活改善を行わなければならないと思います」

「女子工員の初任給が1週5日勤務で55ドル、月230ドルだそうです。日本円に換算すると8万2800円で、日本の社長級です。一日も早く日本もそこまでもっていきたいと痛切に感じました」

「今度の見学で松下電器が従来考えもつかなかったところのものを知りました。でも、みなPHPの考えの範囲です。私はまことに意を強く致しました」

当初1カ月の予定であったアメリカ視察は新しい発見の連続で、大幅な延長となり3カ月近くに及んだ。アメリカの繁栄を目の当たりにした創業者は、「日本もこのような豊かな国にしなければならぬ」と、電化による1日も早い社会生活の向上に強い使命感を抱き、当社は事業にまい進していくこととなる。



物心一如の繁栄を願い、  
社会課題の解決に取り組み続けた生涯

## 電化による日本の繁栄の実現へ

### 「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」

1950年代に入り、経済復興に伴う所得の上昇は、国民に豊かで合理的な生活への憧れを呼び覚ました。「三種の神器」と呼ばれた洗濯機、テレビ、冷蔵庫を、当社は1953（昭和28）年までに相次いで発売した。使いやすさの追求と価格の抑制に努める一方、創業者は「家庭電化による生活文化の向上」を掲げ、展示会や宣伝広告等を通じて家庭電化の普及啓発に尽力した。



当社は1951年の攪拌式洗濯機を手始めに、テレビ、冷蔵庫を次々に発売した。洗濯機は、たらいと洗濯板を使う重労働から女性を解放した。テレビは、NHK テレビ本放送開始による需要拡大に応えるべく、専門の事業部を新設。冷蔵庫は、中川電機と提携して生産体制を整え、一般家庭への普及を進めた。工場の増設に加え、技術部門の充実強化のための総合的な研究施設として中央研究所を開設するなど、設備拡充と技術力アップを図り、量産体制の整備に努めた。

一方、創業者は、家庭電化がもたらす豊かな生活を体験してもらうため、普及活動に力を注いだ。大阪・阪急百貨店と東京・松坂屋で「ナショナル電化展」を開催。会場では各種製品、電化モデルハウスなどが展示された。また、全国を巡回したナショナル・テレビジョンカーによる移動展示会も人気を博した。各地の公会堂や学校などを会場にして、テレビをはじめ電化製品の数々を紹介・実演した。

1953年1月、朝日新聞に「生活を豊かに楽しくする家庭電化！」と銘打って広告を掲載、電化製品であふれる家庭をイラストで紹介した。その室内には、当時発売されていなかった冷蔵庫も描かれるなど、「当社の電化製品で人々の生活を便利で豊かなものにしたい」という創業者の強い思いが込められていた。

同年には、全社員が当社の経営理念に対する認識を一層高め、社会に積極的にPRするため、「会社の基本方針をあらわす標語」を社内募集した。一等に選ばれたのは「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」。当社の使命感を社内外にアピールし、創業者と全従業員の思いを託したスローガンとして、宣伝広告や広報出版物などに広く使用された。

1953(昭和28)年 新春の新聞広告。テレビや洗濯機をはじめ、発売前の電気冷蔵庫が台所に設置されている



## 海外、そして地域の繁栄に貢献する事業展開

### 企業の社会的責任を使命とする

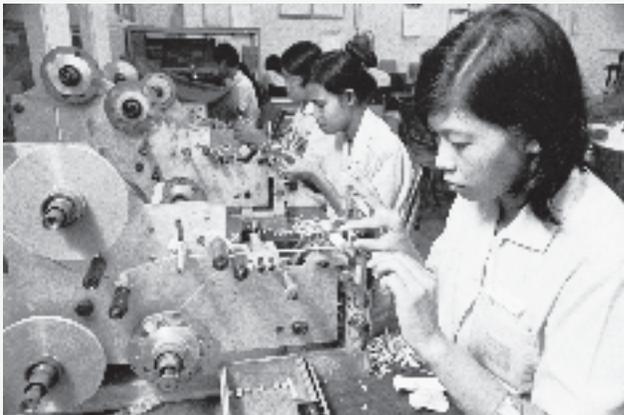
1960年代に当社は製品の輸出を増進するとともに、海外諸国への技術援助、現地での生産拠点づくりを意欲的に進めた。また、国内では過疎化問題解決の一助にと、地方への工場建設を積極的に展開した。企業の社会的責任を果たすことを使命とするこれらの取り組みは、広く共感を持って受け止められた。

海外諸国への技術支援、現地での生産会社の設立。その起点となったのは1961（昭和36）年である。当社はパキスタン、ベトナム、スリランカ、ミャンマー、ニュージーランドなどへ相次いで技術輸出を行った。タイ、台湾、メキシコをはじめとする南米諸国、フィリピンなどに海外生産会社を設立し、ラジオや乾電池などの生産を開始。その国の繁栄に貢献することを経営理念として運営し、日本企業の海外進出の先駆けとなった。

現地から一時帰国した出向者に、創業者は必ず三つの問いを投げかけた。「現地の会社は、その国から歓迎されているか」「当社の商品は現地の人々に喜ばれているか」「従業員は喜んで働いてくれているか」。各地への定着を気遣いながら、創業者はさらにその先を見据えた。1968年の創業50周年記念式典で「その国にあって仕事をさせてもらうというだけでなく、さらに一歩進んで、その国により新しいものを、より進歩した姿をあわせて生み出していくということが、わが社に課せられた使命であります」と述べ、さらなる地域貢献を誓った。

一方、日本では1960年代後半、農村の過疎化と都市の過密化が深刻な社会問題となっていた。地方に赴くたびにその窮状を聞いていた創業者は、「一時的に多少利益が少なくなっても、あえて過疎に悩む地方に貢献することが大切である。それが今日の我が国の企業に課せられた新しい一つの社会的責任」と語った。この方針を受けて当社は、最も人口減少の激しい鹿児島を皮切りに、地方への工場建設を加速。その後、47都道府県中、42に工場を展開するまでになった。過疎化問題の根本的解決とはならなかったものの、社会への責任を果たそうとする企業姿勢を理解いただく大きな契機となった。

海外での生産会社設立、地方への工場展開。物心一如の繁栄に向けて考え続けた創業者の姿勢はこうした事業にも端的に表れている。



1961(昭和36)年に設立されたナショナル・タイの生産風景(写真は1973年)



1969(昭和44)年「過疎地に工場を」の趣旨で建てられた九州松下電器・鹿児島事業部

## 中国の近代化に貢献する

### 「手を携えて世界の繁栄に貢献しなければならない」

1978（昭和 53）年 10 月、日中平和条約の批准書交換のために来日した鄧小平副首相（当時）が大阪府茨木市の当社テレビ事業部を来訪、創業者は歓迎の面持ちで出迎えた。当社の中国における事業展開はここに端を発するが、その歩みは、現在、国内総生産（GDP）世界第 2 位となった中国近代化の歩みと共にあったと言えるであろう。

当時近代化を掲げていた中国は、旗艦プロジェクトとしてエレクトロニクス化を推進しようとしていた。「21 世紀はアジアの世紀」と確信した創業者は、来訪した鄧副首相に「貴国のご要望に対処し、貴国の産業、経済の発展に貢献できますことを期待しております」とあいさつした。鄧副首相が「中日友好前程似锦」（中日友好の前途は錦のごとし）と色紙にしたため、「技術面・経営面での援助をお願いしたい」と述べると、創業者は「できる限りのお手伝いをします」と即応した。



1978(昭和 53)年 テレビ事業部を訪問した  
鄧小平副首相を出迎える創業者

創業者は翌年、中日友好協会の招きで訪中し、鄧小平氏と会見。エレクトロニクス近代化実現の支援を表明し、日本のエレクトロニクス業界が連合して、中国の同業界に協力する構想を伝えた。鄧氏はこの構想を高く評価し、関係部門に速やかに実行に移すよう指示した。当時、熾烈な競争関係にあった国内各社の賛同は得られなかったものの、当社は単独でプラント輸出や技術協力をスタート。1987 年には、中国での初の合弁会社「北京・松下彩色顕像管」(BMCC)を設立した。ここに、創業者の初志が実現したのである。



1987(昭和 62)年 中国・北京市との合弁で設立された松下彩色顕像管有限公司

2018（平成 30）年、習近平国家主席が主催する中国改革開放 40 周年大会で、中国の近代化に傑出した貢献をした人物を顕彰する「中国改革友誼賞」に、創業者が選ばれた。日本は中国から有形無形の文化を受け入れて今日の発展となった恩義がある、その恩返しをしなくては、との創業者の思いは当社の中で引き継がれ、中国との協力関係は今も新たな歴史のページを増やし続けている。市場経済に踏み出そうとしていた中国、その巨大な人口、広い国土、豊かな資源を“ひとつの小地球”と捉え、「中国は必ず大きく発展する」と予見した創業者。「手を携えて世界の繁栄に貢献しなければならない」との信念は、40 年以上の時を越えて現在につながっている。

物心一如の繁栄を願い、  
社会課題の解決に取り組み続けた生涯

## 社会課題を見抜き、自ら行動を起こす

### 先進的な取り組みで社会に還元

社の業容が拡大するにつれて、長年にわたって当社を支持し、引き立ててくださった社会の人々に恩返ししたいという、創業者の思いも強く大きくなっていった。こうした思いは「児童の交通等災害防止対策資金」「社会福祉対策資金」など、企業が社会との調和をはかり、社会課題に真正面から向き合うフィランソロピー活動につながっていく。

1968（昭和 43）年の創業 50 周年記念式典で、創業者は従業員に心からの感謝を述べた後、次のように語った。「今日松下電器が大をなすにいたったのは、常に何が正しいかを求めて反省しながら仕事を進めてきたからにはほかならない。今後の 50 年、100 年はさらに世界の繁栄に貢献していくという義務が課されてきたものと思う」。

当時、モータリゼーションの進展とともに交通事故が増加し、社会問題となっていた。事態の深刻さに危機感を抱いた創業者は、1964 年の JR 大阪駅前の梅田歩道橋の寄贈に続いて、将来を担う若い生命を守るため「児童の交通等災害防止対策資金」として、全国の自治体に総額 50 億円の寄贈を発表した。これは、毎年 3 億円以上を 15 年間にわたり全国の自治体に寄贈するもので、資金額は人口で配分する配慮がなされた。この資金は、各自治体によって、危険箇所への信号機や歩道橋、児童の交通意識を高めるための交通公園の設置に役立てられた。



1964(昭和 39)年 梅田新歩道橋の開通式に出席する創業者



1974(昭和 49)年「児童の交通等災害防止対策資金」によって開設された兵庫県・武庫川交通公園

さらに国民的課題となっていた、重度の障がいのある人や寝たきりの方のための福祉施設を充実させるべく、当社は創業 55 周年を機に、「社会福祉対策資金」として全国の自治体に総額 50 億円を寄贈。自治体では、福祉基金の設置や財団法人の設立など、社会福祉事業の推進に活用された。この間、さまざまな社会活動に協力・寄与する組織として社会業務本部を、全事業所に地域社会との対話窓口として地域福祉担当者を設置した。さらに社会福祉法人等と連携した福祉工場の建設や、障がいのある人の積極的雇用も実施した。

資金提供にとどまらず、真に有効な社会貢献のために力を注いだ創業者——。CSR（企業の社会的責任）という考えが一般的でなかった当時、このような先進的で画期的な取り組みがまた種は、現在もさまざまな形で社会貢献活動として結実している。

# 創業者、「繁栄のための人材育成」を語る

「物をつくる前に人をつくる」との言葉にあるように、創業者は早くから「事業は人にあり」との信念に立ち、人材育成に力を注いできた。1922（大正11）年に初めて本店と工場を大開町（大阪市福島区）に建設した頃から、物の生産と教育が同時に行える工場学校をつくりたいという夢を抱き、1934（昭和9）年に門真に店員養成所を開設した。晩年の1979年には、「日本の将来を担う有為の指導者を育成する」ために松下政経塾を設立、「よき人材を育てたい」との思いは、生涯途絶えなかった。

では、創業者は、どんな人材を育てたかったのか、私たちにどんな人材に育ててほしいと考えていたのか——ここでいう人材の育成とは、自分が携わる仕事の意義、社会に貢献するという会社の使命をよく自覚し、自主性と責任感旺盛な人材を育成すること。いわば「物心一如の繁栄」の実現に向けて、経営基本方針を実践できる人を育てたい、また育ててほしいと願っていたのではないだろうか。

このコーナーでは、1968年の創業50周年時に、人事本部から発刊された書籍「繁栄のための人材育成を」の中から抜粋・編集した発言15編を紹介する。

## 繁栄のための採用

### ふさわしい人を求める

人はその会社にふさわしい状態において集めるべきだと思う。分に応じたという言葉がありますが、私は分に応じた会社、分に応じた店に、分に応じた人が集まってくると考えていいと思う。熱心に求めておれば、そう心配はない。それで十二分にはいかななくても、70%の人は集まるものである、70%の人が集まった方がかえって幸せなんです。ここが非常におもしろい、妙のあるところです。

〈1963年8月 日本青年会議所役員との懇談 68歳〉

### 人材構成のバランスをとる

人材構成のバランスを無視して、指導的素質のある人ばかりを集めてみても仕事というものは、決してうまくゆくものではない。時には派閥をつくったり喧嘩をしたり、スムーズに経営が進まないということになりやすい。つまり賢い人ばかりでは仕事ができないのだ。これがわかれば人の集め方もおのずと変わってくるし、また自分を生かす道も、おのずと変わってくる。栄養のバランスを失ったら、かえって身体をこわすように、経営もバランスを失ったら結局、何の効果もあげられない。諸事万般、バランスが大事である。

〈1967年『財界』新年号 財界研究所 72歳〉

## 繁栄のための人事

### 長所をのぼす

人の長所を素直に認めることが大切である。私はこれまでつとめて社員の長所を見るように心がけてきた。それは私がもともと病気がちで、自分は動かないで人に仕事を任せる機会が多かったこともあって、その人の長所を生かし少し大胆すぎるように人を使ったのである。大胆に使うから失敗することもあったが、私は小さな失敗は文句も言ったが、大きな失敗は気を落とすなど慰める場合の方が多かったように思う。自分一人が偉いだけでは事業は成り立たないし、たかが知れている。短所をいたずらに気にかけるよりも、長所をみて使うプラスの方が、結局大きいのではないかと思う。

〈1963年『オール生活』1月号 実業之日本社 68歳〉

### 抜擢する時は60%の可能性

適材適所に人を配置するということは、口で言うのは易しいが、実はなかなか難しい。人間の力では60パーセントぐらいは判断してわかるが、あとの40パーセントは、やってみなければわからぬものである。60パーセントという点数は一応及第点である。いろいろの観点から集まった点数が60パーセントになれば、事を決して差し支えない。重要なのはこの60パーセントが、いいかげんな60パーセントではいけないということである。まちがいのない確実な60パーセントでなければならない。この方法で人を抜擢すると、その会社の成績は非常に変わってくると思う。

〈1963年4月『物の見方・考え方』実業之日本社 68歳〉

### 信賞必罰は繁栄につながる

信賞必罰の適切さは、その国の文化のバロメーターともなり、また繁栄の大きな根源にもなる。今もし、神の如き人があらわれて、高い良識と、力強い権利をもって、日本のすみずみにまで寛厳自在にピシッと信賞必罰を行ったならば、国民全体に生き生きとした喜びが生まれ、ものを生み出す物心両面の発明も次々に起こってきて、そこから真の繁栄も生み出されてくるに違いないと思う。しかしこういう神の如き人はまず望めない。やはりお互いの努力によって、何がより正しい信賞必罰かを逐次求めてゆき、これを着実に実行してゆくほかないであろう。

〈1965年5月『なぜ』文芸春秋社 70歳〉

### 自己の適性を見きわめる

若い人が世の中に立って仕事をしていくためにはまず、自分をよく見きわめ自分の適性を知らなければいけない。そしてそれに対して徹底的に忠実であることが必要である。そうすれば、その仕事は何であれ、成功することができる。とは言っても自分を知れということは、実際にはきわめて難しい。私の経験では、自分をよく知ってくれている周囲の人に聞いてみた。自分の思っていることを二人の人にまで否定されると、やっぱりだめだと考えざるを得ない。このようにして自分の適性というものを見きわめてきた。より高い自分の適性というものを真剣に検討してこそ人間は進歩していくのである。

〈1967年2月『実業の世界』実業之世界社 72歳〉

## 繁栄のための心の持ち方

### 一人ひとりが自主経営力を培おう

上から命令されたから、あるいは上の希望であるからということによって、たやすくものを考えてはならない。たとえ部長が言ったことでも、課長なり主任クラスの人がそれに対して所信を訴えるというような、実力というか、自主経営力というようなものを持っていなければいけない。そうでないと、一人が誤れば全部誤るというような形になってしまう。当社は、いかなる人でもものの言いやすいように、どんなことでも提案しやすいように習慣づけてあると私は思っている。にもかかわらず、人数が多くなってくると、知らず知らずのうちに役所主義になり、事なかれ主義になっているのではないかと。松下電器では決してそうあってはならない。

〈1965年3月 第13回経営研究会 70歳〉

### チームワーク

会社は、その中の個々の人たちの実力が高まり成長することによって、集団の力も伸びていく。しかし、単に社員一人ひとりの実力が養われても、それだけで会社が伸びていくかということ、そうではない。その力がバラバラでは実力を発揮できない。一塁手がピッチャーの立場を、キャッチャーの立場を、いつも見守っているというような野球のチームワークを、お互いが常に持つように努力しなければならないと思う。そうすれば、はじめて個々の力も生きてくるし、チームワークもうまくとれて、そこから生まれる活動力は会社のためにも、世の中のためにも、大きな力を発揮するのである。

〈1963年4月『物の見方・考え方』実業之日本社 68歳〉

### 働き方の工夫

額に汗して働く姿は尊い。だがいつまでも額に汗して働くのは知恵のない話である。東海道五十三次も徒歩から駕籠へ、駕籠から汽車へ、そして汽車から飛行機へと、日を追って進みつつある。それは、日とともに人の額の汗が少なくなる姿である。そしてそこに、人間生活の進歩の跡が見られるのではあるまいか。怠けろというのではない。楽をする工夫をしろと言うのである。楽々と働いて、なお素晴らしい成果があげられる働き方を、お互いにもっと工夫したいと言うのである。そこから社会の繁栄も生まれてくるであろう。

〈1959年10月「四季のことば」松下電器 64歳〉

### 困ったとき

最善を尽くして、これがいい方策だという確信が生まれない場合は、直ちに上位者に、自分は迷っていることを訴えなければならない。しかし、上位者も神様ではないから、なるほど困ったな、といて思案に余ることもある。その時は、外部に教えを乞おう。われわれにわからないことは、われわれ以外の人で知っている人がいるかもしれない。そういうことを考えなければならない。それは決して恥ずかしいことでも何でもなく、誠意のある行ないであると思う。必ずしも自分より地位の高い人に限ることはない。違った角度からものを見た場合には、どういうようにこれを批判してくれるかということも非常に参考になると思う。

〈1962年9月 在阪事業場の部次長以上への講話 67歳〉

## 叱られることの尊さ

叱ってくれる人を持つことは大きな幸福である。自分は長上の身寄りが一人もなく、叱ってくれ手のない寂しさを痛感している。何人も、より多く叱ってもらうことにより、進歩向上が得られるのだ。しかしながら、叱る方も真の親切から叱る以上、あくまでも矯正するところまで叱り通す根気がなければならない。叱られる方もまた、叱ってもらうことは自己向上の一大資料たるを感じて、これを受け入れてこそそこに効果が生まれるのである。叱られて反感を持ち、不愉快な態度を示すがごときは、再び叱ってもらう機会を失うとともに、自己の進歩はもうそれで行き詰まりとなるのである。

〈1933年7月 朝会 38歳〉



1958(昭和33)年 社内報『松風』座談会にて

## 繁栄のためのリーダー

### 指導者の自覚

一つの課のよしあしは、課長一人の力によるといっても過言ではない。このことは部長にしても重役や社長についても同様のことがいえる。人の働きというものは、集まれば非常な力となるが、その働きを働きとして効果を十分に発揮させるためには、それは指導されなければならない。指導されてはじめて、偉大な力を現わすものである。たとえ、5、6人の責任者であっても、その人たちを幸せにし、その人たちをもって一団とする働きを充分発揮させるには、その責任者のあり方、考え方が大事である。この明らかな事実を多くの人々はみな知っているはずであるが、自分の立場を反省し、常に自覚している人は少ないと思う。

〈1963年4月『物の見方・考え方』実業之日本社 68歳〉

### 自由闊達な気風を失うな

きょう会社に入ったばかりの人でも心やすく本部長、部長に話をするができる状態をつくと同時に、そういう気風をいつまでも保持することを指導者である皆さん方は特に配慮いただきたい。「命これに従う」という姿ではいかに多くの人材を擁しても、会社は発展しない。部下から無限に提案される英知を自分の英知とし、新しいものを生み出していくところに、上に立つ皆さん方の職責がある。松下電器は今後いかに大きくなりいかに多くの人材を擁するようになって、若い人々が常に自由に意見を述べ、自由闊達に仕事のできる気風をなくしてはならない。

〈1968年7月 第53回経営研究会 73歳〉

## 率先垂範と部下の自主的創意

なるほど経営者とか指導者は率先垂範して仕事をする責任があるが、それは基本的な心構えの上での話である。仕事は一人ではできない。一度に四方八方への目を配ることもできない。それ故に部下の人たちに、それぞれの責任でそれぞれの立場で仕事をしてもらう必要があるのである。それには部下をいたわり、鞭撻し、彼らが仕事ができるように力を与えるという態度が経営者の立場にある人たちには望ましい。こういう経営者は、時に仕事の上で行き詰まるようなことがあったとしても、必ずや部下から適切な助言を得ることができると思う。部下を頼り、部下を力として共に仕事をしていくという態度に、衆知が生きて仕事がうまくゆくのである。しかし、どんなやり方をしたとしても、責任だけは自分にあるのだということを、絶対に忘れてはならない。

〈1963年4月『物の見方・考え方』実業之日本社 68歳〉

## 愉快地に働いておられるか

自分として今いちばんに深く考えていることは、大勢の従業員諸君が毎日を愉快地に働いておられるかどうかという点である。願わくは一人残らず、その日その日を愉快地に働いてもらいたい。そのときに、真に会社の発展も各人の向上も望みうるのである。このことは常に自分として希望し、考えているところであるが、さて最良の実行方法ということは、自分だけではなかなか気づきにくいのである。したがって、いかにすれば毎日を愉快地に働けるかということは、諸君おのおのにも考えてもらい、こうすればと考えられた点は、すぐに提言していただくようにしなければならない。かくて多くの人の知恵を集めてこそ、理想の境地に達しうるのである。

〈1939年4月 朝会 44歳〉



1974(昭和49)年九州松下電器の工場を訪れ、社員の歓迎をうける



1971(昭和46)年松下電工・丹羽社長の案内でショールームを視察

# 事業家の枠を越えて

---

## ■ PHP 研究所を創設

「繁栄によって平和と幸福を」

世界の人々に『道をひらく』を届けたい

## ■ 松下政経塾を設立

国家国民の物心一如の真の繁栄をめざす

究極の目的は全人類の幸せにある

## PHP 研究所を創設

### 「繁栄によって平和と幸福を」

第二次世界大戦終結後、悪性インフレの急進と食糧不足が深刻化した日本の世相は退廃と困窮をきわめていた。この年、創業者は松下電器の経営再建に奮闘するとともに、事業家の枠を越えた活動にも踏み出す。それが51歳の創業者が思い至った道、「繁栄によって平和と幸福を」(Peace and Happiness through Prosperity)の実現である。

人間というものは、限りなく繁栄と平和と幸福というものを、原則、与えられている——。「それが、そのようにいかない、悲惨な世相とは本来ありえない」と、創業者は戦後の社会情勢と人心の荒廃を憂いた。人間そのものについて、人間社会の意義に思いを巡らせ決意したのが、PHPの研究と運動機関「PHP研究所」の創設であった。

「真の平和と幸福を実現する道を探求しよう」と、創業者は物心一如の繁栄を説いた。「PHP研究とは人類に繁栄をもたらす方策の研究であり、PHP運動とはPHP研究を助成し、研究の成果を普及し、これを実践して繁栄を実践する運動である。ここに繁栄というのは、いわば物心一如の繁栄ということであって、“心もゆたかに、身もゆたかに”というあり方をいうのである」。

創業者は1947(昭和22)年1月の松下電器の経営方針発表会で、貧困なる社会について言及し、「現在行われていることは、すべて逆である。これは、現在の社会に繁栄をもたらす政治がないからだと言える。そして、これは、真に繁栄をもたらす経営理念が認識されていないということに他ならない。現在の日本の状態では、国家社会の安定をはかることが先決問題である」と力説。その上で「わが社に生まれたこのPHP活動を、心から誠意をもって支援願いたい」と社員に訴えた。

松下幸之助社長自らが所長に就き、繁栄を目指す国民運動の口火を切ったPHP研究所、その創設は日本に新憲法が公布された1946年11月3日、その日であった。「現状打開のために一石を投じたいと考えたのは、まことにやむにやまれぬ気持ちからだった」と後年、創業者はその創設を振り返る。日本の将来に希望をつなぐ、一つの光がここにともった。



PHP活動への参加を訴える看板



1947(昭和22)年PHP活動にて講演を行う

## PHP 研究所を創設

### 世界の人々に『道をひらく』を届けたい

1968（昭和 43）年の発刊から現在に至るまで、累計 560 万部を突破したロングセラー『道をひらく』。同著は PHP 研究所の機関誌『PHP』に創業者が連載した短文から 121 編を選んだもので、「身も心も豊かな繁栄の社会を実現したい」との願いが込められている。

PHP 研究所の創設から直ちに、創業者は精力的に社内外で自らの意中を訴えた。11 月 3 日の創設から同年末までに企業や労働組合、警察や裁判所など各種の団体 34 カ所を訪問し、1947 年 4 月には PHP 研究所の考え方を発表。さらに翌年から毎月、大阪・中之島の府立図書館で公開講座を開催した。その後、1950 年、経営再建に専念するために、創業者自身はやむなく活動を制限することとなったが、その間においても継続したのが『PHP』誌の発行だった。

創業者は『道をひらく』の発刊について、こう語っている。「この『PHP 道をひらく』はいわば一つの経典と申しますか、PHP の経典としての一役を果たすもんだと思いますので、これは永遠に普及していきたいと、こういうように考えております。そして夢のようなことを言うようですが、これは 1000 万部出していきたい」。そして、1000 万部を達成できれば、さらにその先を視野に「世界の人々にこの本を送りたいと、さように考えています」と意欲を燃やした。

『道をひらく』は、衆知によって生み出されたものの一つと創業者は位置付けた。「この本は、誰がつくったものでもない。結局多くの人の衆知、古今の衆知が積み重ねられて、ああいう言葉がつくられたんです」と説き、創業者自身も枕元にいつも置いて読み返し、非常に感動を抱くのだと語った。PHP の研究態度とは、全世界の衆知を集めること。一人の知恵は、非常にすぐれたものでも、しょせん一人の知恵にすぎない——、だからこそ『道をひらく』をより広く多くの人の手に届けたいのだと、この 1 冊にはそんな強い思いがあった。

晩年の創業者は、PHP 理念研究会においてよく、「そう考えることによって、結局みんなが幸せになればいいわけや」と話していたという。創業者が発想の出発点とした、人間の幸せ。繁栄の社会の実現のために、衆知を集めつづけ、世界に届けようとする活動は、現在に至るまで脈々と続いている。



1963(昭和 38)年 真々庵にて所員と PHP 研究を行う



PHP 研究所の資料室にて

## 松下政経塾を設立

### 国家国民の物心一如の真の繁栄をめざす

PHP 研究所の創設以来、創業者は政治や社会に対してさまざまな提言を続けた。その中で、日本のよりよい将来を描くためには、それを担う若き指導者が必要だと考え、1965（昭和 40）年に「塾」という形式のリーダー育成を構想。1979 年に混迷の度を増す日本の現状を憂い、私財 70 億円を投じて「松下政経塾」の設立に踏み切った。

「21 世紀は、日本をはじめとするアジアに世界の繁栄はめぐってくる」と洞察した創業者は、繁栄の受け皿づくりを熱心に提唱した。そして、1978 年 9 月、21 世紀に理想の日本を実現しうるリーダーを育成するため、神奈川県茅ヶ崎市に松下政経塾を設立すると発表。文部省から財団法人認可を受け、翌年 6 月から第一期生を募集した。全国から約 900 人の志高き若者が応募し、3 次の審査の末に 23 人が入塾、1980 年 4 月に開塾した。



1980(昭和 55)年 松下政経塾開塾式で塾生に対し、「自分を磨き見識を養え」と激励の言葉を述べる

松下政経塾設立趣意書は、その冒頭で食料やエネルギーの安定確保などの経済面と、潤いのある人間関係や生きがいの喪失といった社会面にも多くの課題を示している。その上で、「今日の国の姿をよりよきものに高め、すすんでは国家百年の安泰をはかっていくためには、国家国民の物心一如の真の繁栄をめざす基本理念を探究していくことが何よりも大切である」と考える。同時に、「そのような立派な基本理念が確立されても、それを力強く具現していく為政者をはじめ各界の指導者に人を得なければ、これはなきにひとしいのである」と述べている。

最初に塾を構想した 1965 年当時、創業者は親しい有識者に意見を求めた。「実業家が政治の世界に手を広げるのはどうか」との反対にいったん踏みとどまったが、PHP 活動が盛んになった 1970 年代、『人間を考える—新しい人間観の提唱』に至る人間研究、『崩れゆく日本をどう救うか』など憂国の書の出版を経て、創業者は開塾を決意した。「この政経塾も、一面その PHP の研究から派生したものと考えてもらっていい。もっとも、派生したといっても、仕事の内容は、将来の天下国家を論じていくわけですから、相当大きなものであるわけです」と塾長講話で語っている。

塾内に建立された松下幸之助塾主像には、創業者が共鳴した彫刻家、平櫛田中氏の言葉が刻まれている。

「いまやらねば いつできる  
わしがやらねば たれがやる」。



1989(平成元)年 松下政経塾に建立された創業者像

## 松下政経塾を設立

### 究極の目的は全人類の幸せにある

創業者は松下政経塾の第一期生に向け、同塾設立の究極の目的は「全人類の幸せにある」と語った。PHP 研究・活動に通底していた危機感、憂国の思い。1980（昭和 55）年、8 月の講話では、物心一如を実現する「21 世紀のリーダーたる心得」が語られている。

「この政経塾の真のねらいというものはどこにあるのかということについて、今日は話をしてみたい。政経塾の規模はこのように小さいものやけど、そのねらいは日本の将来というもの、あるいはもっと広く言えば、世界の全人類のために何をなすべきかというところまで我々は考えに入れて、塾の活動をやらなければいかん。諸君が塾生としてここで勉強するということは、諸君個人の将来のために、一つの使命を持って仕事をすることも大事やけども、あわせて塾全体の目標というものは、日本をいろいろな意味において進歩発展させると同時に、日本だけでなく全人類に及ぼすのや。そういう目標をこの塾は持っているということを考えてもらいたい。



1980(昭和 55)年に開塾した  
松下政経塾

だから、一つは諸君自身のために、一つは日本の将来のために、一つは全人類のために、この塾は活動を続けていく、それがこの政経塾の目標であると、このように考えてもらいたい。(中略) 共同の目標を持って、協同一致して日本の将来というもの、我々の次代の人々を良くしていこうというところに、我々の使命感がある。その使命感があるためにこの塾を開いたんだと、諸君もそれに馳せ参じたんだと、こういう解釈をはっきりと持ってもらいたい。(中略)

現在の世界を見ても、40 億の人がおる。その 4 分の 1、10 億人というものは、飢餓に瀕するという最低の生活をしているわけや。これは、千年前はもっとひどかった。2 千年前はもっとひどかった。けれど、千年なり 2 千年経っているうちにだんだん進んできて、現代は 4 分の 3 の人口は、やや文明的な生活というか活動をやっているわけや。これを全人類に文明的な生活をやらしてもらわなければいかん。あとの 10 億人を文化人たらしめるには、大変な仕事をしなければならん。できやすいところはもう皆済んでいる。けれども、これから残ったところは非常に時間がかかる。容易にはできない。それをやらないといかん」



1981(昭和 56)年 塾生と懇談