

## 勤め人時代の松下幸之助

P H P 総合研究所  
研究本部第一研究部主任研究員  
佐藤悌二郎

### 1. はじめに

明治43年6月、松下幸之助氏は、足掛け7年に及んだ大阪船場での奉公生活に終止符を打った。奉公先の五代自転車商会を辞し、大阪電燈株式会社への転職を志したのである。欠員がないため、入社するまでの4カ月ほど、桜セメント株式会社の臨時運搬工を経験した後、10月21日、内線見習工として大阪電燈株式会社への入社を果たした。松下氏、満15歳のときである。以後、大正6年6月20日に同社を依願退職するまで、およそ6年8カ月、工員として多感な青年時代を送った(注1)。

船場での奉公時代同様、この明治43年6月から大正6年6月までの桜セメント・大阪電燈会社での勤務時代も、松下幸之助氏の経営観をはじめ人生観、社会観、人間観などの形成に大きな影響を与えたことは想像に難くない。よって、筆者の年来の研究課題である松下氏の思想、特に経営哲学の形成過程を研究するうえで、この時期もまた見逃すことのできない時代の一つであろう。この時期に松下氏は何を体験し、何を学び、どのような考え方を形づくっていったのであろうか。それを探るのが本小論の一つのねらいである。

また、この桜セメント・大阪電燈会社時代のことについては、出生から昭和8年までの半生記を綴った松下氏の自叙伝『私の行き方考え方』ほかでさまざまなことが語られているが、細かなところになると、その記述や発言にいろいろな食い違いがみられ、どれが本当なのか分からないことが少なくない。そこで、一度それらの記述、発言を洗い出し、改めて足取りを辿り、事実関係を明らかにしたいというのがもう一つのねらいである。

本論ではまず、桜セメント・大阪電燈会社時代の松

下氏の主な足取りや生活、当時の電気事情や大阪電燈会社の状況がどのようなものであったかを整理する。次に、さまざまな発言や資料に見られる食い違いの例を挙げ、それらの事実関係を探る。そして最後に、当時の主な仕事や体験とそこから得た教訓や考え方、経営哲学の形成に影響を与えたと思われるものについて考察を進めてみたい。

### 2. 松下幸之助氏の生活ぶりや当時の環境

#### 2.1. 松下幸之助氏の歩み

まず、この時期の松下氏の主な歩みを松下電器の社史や年表などに基づいて辿ってみよう(カッコ内は松下氏の満年齢)。

明治43年6月	(15歳)	五代自転車商会を辞す
明治43年7月	(15歳)	桜セメント(株)に臨時就職
明治43年10月21日	(15歳)	大阪電燈(株)幸町営業所に内線見習工として入社
明治44年1月	(16歳)	大阪電燈(株)高津営業所の増設にともなって内線係・担当者に最年少で昇格
明治45年・大正元年(17歳)		堺市浜寺公園海水浴場の広告イルミネーション工事を担当(6月半ばから7月初めにかけて) 大阪・新世界の通天閣のイルミネーション取付工事に参加(6月半ばの塔本体

が完成する直前)

大正2年4月 (18歳) 関西商工学校夜間部予科に入学(翌年、同科修了)

大正2年8月 (18歳) 母とく枝、病没

大正3年 (19歳) 関西商工学校夜間部本科中退

大正3年頃 (19歳) 芦辺劇場の改装で電灯工事を担当する(年末までの6カ月間)

大正4年5月 (20歳) 西大阪の松島の八千代座前で見合い

大正4年9月4日(20歳) 井植むめの(満19歳)と結婚

大正5年10月3日(21歳) 「松下式ソケット」の実用新案を特許庁に出願(翌6年1月24日、実用新案第42129号として登録さる)

大正6年4月 (22歳) 大阪電燈(株)の検査員に昇格

大正6年6月20日(22歳) 大阪電燈(株)を依願退職

大正6年6月 (22歳) みずから考案のソケットの製造を決意、東成郡(現・大阪市生野区)猪飼野の借家で、義弟井植歳男ほか大阪電燈の同僚2名とともに手元資金100円弱でその準備に着手

大正6年10月 (22歳) 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

大正6年12月 (23歳) 川北電気から扇風機の碍盤1千枚の注文を受け、年内に完納、80円の利益を得て事業を継続

大正7年3月7日(23歳) 妻むめの(22歳)、義弟井植歳男(15歳)とともに、大阪市北区西野田大開町844(現・大阪市福島区大開町2丁目12)に移転し、松下電気器具製作所を創立

以上が、今日、松下電器の社史や年表などでほぼ固まっている、五代自転車商會を辞してから松下電気器具製作所を創立するまでの松下氏の大まかな歩みである。

## 2.2. 当時の電気事情、大阪電燈会社の状況

次に、当時の電気事情や大阪電燈会社の状況について概観しておこう。

大正14年に編纂された『大阪電燈株式会社沿革史』(以下『沿革史』と略す)によれば、大阪電燈株式会社は、明治21年2月に設立され、翌22年5月に開業した。神戸電燈について、関西では2番目にできた電燈会社である。以後、大正12年に大阪市に買収され、その歴史の幕を閉じるまで、35年の歴史を刻むことになる。設立時の資本金は40万円、株主は220名余りであった。当初の社名は「有限責任大阪電燈会社」であったが、明治26年7月に「大阪電燈株式会社」に改称され、初代社長には土居通夫氏が就任した(注2)。

ここで興味深いのは、当時の給与である。設立時の定款第51条を見ると、各役職員の月給が、社長が50~150円、取締役が15~30円、支配人が30~70円、副支配人が20~50円、技師が50~150円、書記が10~30円、技手が10~50円、手代が6~12円と定められている(注3)。技師の給与が社長と同等で非常に高いのと、逆に取締役の給与の低いのが注目される。

明治22年5月に大阪の街の一部に初めて電燈がともされたとき、当時の市民はただ驚異の眼をもって見るだけで、最初の点灯申し込みは、わずか150灯にすぎなかったという。そこで、会社としては極力勧誘に努めることとなった。『沿革史』には、当時の様子が次のように記されている。

「蓋当時に於ては一般社会の生活程度頗る低く、加之電気に関する觀念も亦乏しかりしか故に、之を使用するは一種の贅沢と見做され、使用範囲は僅かに一部の階級に限られたり。是を以て会社は電燈の効用を普遍的たらしめんか為、社長を始め社員一同、或は縁辺知己を辿り、或は大家富豪を歴訪して、電燈の便益を説明し、以て勧誘大につとめ、其他宣伝の方法として会社の門前には玻璃瓶を懸け水を盛り、之に錦魚を入れ、水中に電燈を点火して衆人の注目を曳き、以て電燈の安全軽便なるを示し、又は技師長自ら千日前、道頓堀松島等の如き熱鬧の地に出張し、大道に於て蓄電池を

用ひて、一般公衆に電気点灯の知識を普及する等今日より見れば殆んど児戯に類するか如き、具さに辛酸を嘗めたりき（注4）

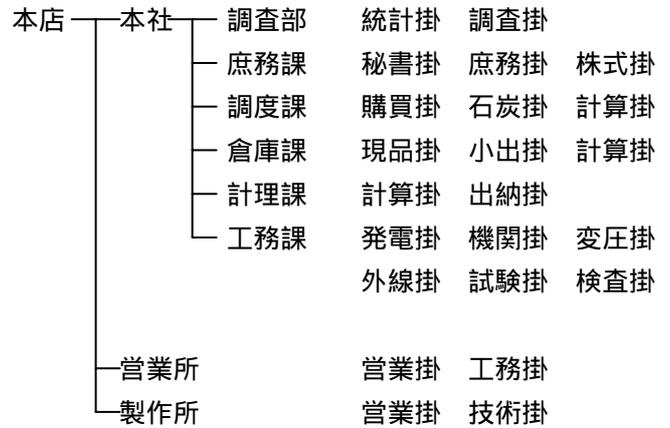
しかし、開業当日 150 灯にすぎなかった電灯取付数は、料金の引き下げ等、電灯需要拡大のためのさまざまな対策によってその後次第に増加し、日露戦争前の明治 36 年には、白熱灯が 56,492 灯、弧光灯 183 灯に達した。また電灯需要家戸数も、12,300 戸になっている。さらに明治 30 年代後半からは、取付数は飛躍的な増加を示し、白熱灯で見ると、明治 40 年には 137,749 灯、松下氏が入社した 43 年には 364,198 灯、大正元年が 585,9281 灯、そして松下氏が退社した大正 6 年には 1,116,405 灯に達している（注5）

また、大阪電燈の電灯料金（16 燭光白熱電灯の 1 カ月あたりの定額制料金）は、明治 22 年が半夜灯 1 円 20 銭、終夜灯が 2 円 15 銭、26 年が半夜灯 85 銭、終夜灯 1 円 20 銭、33 年が終夜灯 1 円 70 銭、38 年が室内灯 1 円 30 銭、そして大正 5 年には室内灯 52 銭まで下がっている（注6）

しかし、松下氏が大阪電燈に入った明治末期の電灯の普及は、明治 42 年においても、大阪市で人口 100 に対して 22.6 灯、需要家数は戸数 100 に対して 34.1 戸にすぎず、一般家庭用の灯火は石油ランプがほとんどで、電灯はまだ高価な照明であった。もちろん当時は電熱器やラジオに電気を利用するという事もなく、電灯電力が中心で、一般大衆は電灯によってわずかに電気の存在に触れているような時代であった。松下氏によれば、町には電気屋もなく、電気は電灯会社の人たちのみが扱うべきもので、こわいもの、ちょっと触れても命がないもの、というような観念がまだ非常に強かった。従って電灯会社の工夫、職工といった立場にある人も、世間から特別な技術員のごとく尊重され、ある種の敬意を受けていた時代であったという（注7）。なお、関西地方で電灯取付増大の契機となったのは、明治 42 年 7 月に石油ランプが原因で起きた北区の大火であったといい、これをきっかけに電灯の安全性が多くの人々に知られるようになったということである（注8）

では、松下氏が入社した当時の大阪電燈会社の組織はどのようになっていたのであるだろうか。これについては、設立時の技術、庶務の 2 課から、業容の拡大に伴って組織の拡大と充実が図られ、改組が頻繁に行なわ

れている。ちなみに入社した年の翌々年にあたる明治 45 年の業務組織は以下のようなものであった（注9）



この組織の中のどこに松下氏は属していたのであるうか。松下氏は最初、幸町営業所、次いで高津営業所の内線係（掛）として勤務したというから、上の組織図でいうと営業所のところではないかと考えられる。しかし、そうでない可能性もある。というのは、退職手当辞令に「元電設掛職工 松下幸之助」という文面があるからである（注1参照）

この「電設掛」という名称を『沿革史』で探っていくと、大正 5 年 12 月の組織改正時の記述に見られる。そこを見ると、「工務部に監理課を設け、其下に電務課の工務及検査の両掛を移属せしめ、之と同時に監督掛を電設掛と改称し……（注10）」とある。そしてさらに辿ると、大正 2 年 12 月の業務組織の改正のところで、「……工務課を工務部とし、之を発電、電務の二課に分ち、前者に機械、発電の二掛を置き、後者に線路、検査、試験、電力、監督の五掛を置けり（注11）」とある。すなわち、「電設掛」の前の名称は「監督掛」であり、その「監督掛」は、大正 2 年 12 月の業務組織の改正で「電務課」の中に置かれたものであり、その「電務課」は「工務部」の二つの課のうちの一つで、「工務部」の前の名称が「工務課」ということになる。ということは、前掲の組織図でいうと、本社の工務課に属していたということになる。おそらく前者であるうが、はっきりとしたことは分からない。

さらにいえば、年表および『私の行き方考え方』では、明治 43 年 10 月 21 日、15 歳のときに、大阪電燈(株) 幸町営業所（西区幸町通り 2 丁目、現・浪速区幸町 1 丁目）に内線見習工として入社し、そこで 3 カ月ほど

勤務してのちに会社の拡張で高津に営業所を増設することになり、松下氏は、明治44年1月(16歳)に、高津営業所(南区瓦屋町、現・中央区高津1丁目)の内線係に転勤を命ぜられた。と同時に、見習工より担当者に最年少で昇格したとある。

ところが、幸町営業所や高津営業所が設けられたのは、『沿革史』によると、明治44年3月のことである(注12)。これが正しいとすれば、松下氏が入社したときには幸町営業所はまだできていなかったはずであり、高津営業所の内線係に転勤を命ぜられたときにも、高津営業所はまだ設置されていなかったはずである。この辺の事情もはっきりしない。もっとも、明治42年2月に、幸町出張所が開設され、営業事務を取り扱うこととされたことが『沿革史』にあるので、名称は出張所であっても、実体は営業所であり、まもなく正式名称として営業所になったということであろう。また高津営業所についても、正式に営業所が置かれたのは44年の3月であるとしても、準備の段階で、高津に移って仕事をしていたことは十分考えられる。

参考に、松下氏が勤めていた幸町、高津両営業所に関して、『沿革史』の記述を挙げておこう。

「幸町営業所は西区幸町通り二丁目にあり、出張所として古き歴史を有し、大阪市西部に於ける一般営業事務を執り来たりしか、大正九年一月天満営業所廃止と同時に高津営業所に合併せり」

「高津営業所は南区瓦屋町高津変電所設置の際、同所敷地内に新築せしものにして、大正九年一月、幸町営業所廃止と共に、之か営業区域を併せ、大阪市東南部の一般営業事務を執れり(注13)」

幸町営業所ときは大阪市西部、高津営業所ときは大阪市東南部が、松下氏が工事で回っていた地域だったことが分かる。

次に、職制、待遇はどうだったのであろうか。これについては、『沿革史』に社員についての記述はあるが、職工の待遇などについての記載はほとんど見られない。

この職制も、さきの組織と同様、業務の発展と共に漸次複雑になり、よく変更されている。松下氏が勤務していた明治43年10月から大正6年6月をとっても、数度にわたって改変がなされ、その変遷について一つひとつ紹介することはできないが、ごく大掴みにいうと、当時の従業員は、「社員」と「準社員」と「その他従業員」とに分かれていた。明治40年4月の職制改正

では、理事、技師、事務員、技術員を社員とし、集金人、雇員、助手を準社員と定めている。また、社員には、官公私立大学あるいは専門学校の本科もしくは正科を卒業したもの、または電気主任技術者資格検定規則による第3級以上の合格者を、準社員には、中学校卒業または同等の資格あるものをもってし、なお5年以上勤務し、成績優良かつ技量を有するもので所定の社員試験に合格したものは、社員に登用するとされ、社員試験が毎年一回行なわれていた(注14)。

松下氏は、ここでいう「社員」「準社員」ではなく、「その他従業員」に属していた。それは『沿革史』では「技手工手及雑役者」とも表現されている。なお松下氏の話の中に出てくる担当者や検査員という呼称は、職工の中での名称であるが、『沿革史』の中にその言葉を見つけることはできない。これは技手、工手および雑役者と、どのような関係にあるのであろうか。松下氏の説明に、「私の上役というのは助手というんですが、見習工、職工、その上が助手、その上が技手、その上が技師です。助手というのはつまり監督さんです(注15)」とあるから、職工は雑役者であり、担当者や検査員はその中での名称ということになると思われる。しかし、「ぼくは一番若い検査員であった。その次には技師になる(注16)」といった松下氏の発言もあり、いまひとつ判然としない。

ここでさらに指摘しておくべきは、松下氏が事務員に抜擢されたことである。仕事がよくできるようになって、主任が認めてくれたのである。学校もろくに出していないのに、事務員に選ばれることは非常に名誉であり、松下氏はうれしく思った。しかし、ミミズのはったような文字しか書けず、事務員の仕事ができない。それで主任に頼んで、結局またもとの職工に戻してもらったことがあった。そのときの件で松下氏は、「その時は職工と事務員とは地位が違った。事務員は正社員ではないけれども準社員であるち(注17)」と説明している。つまり松下氏は、一時期「準社員」になったのである。しかし、先程見たように、明治40年4月の職制改正では、事務員は社員とされ、集金人、雇員、助手が準社員と定められている。この事務員と松下氏がなった事務員とは違うのであろうか。また、いつ松下氏は事務員になったのか。検査員になる前か後か。これも両方の記述があり、明確ではない。いずれにせよ、当時の役職や身分については、さまざまな呼称や

度重なる変更があったため、非常に分かりづらくなっている。

この「社員」「準社員」と「その他従業員」では、勤務時間、賃金、手当など、さまざまな点で差異があった。例えば、勤務時間は、社員・準社員が一日8時間だったのに対し、その他従業員は10時間（注18）で、社員・準社員が月給制だったのに対し、その他従業員は日給制であった。つまり、職工だった松下氏の勤務時間は一日10時間、賃金は日給制だったのである。

### 2.3. 松下氏の当時の生活

次に、当時の松下氏の生活に関して見ることにしよう。

まず、この時期に住んでいたところと家賃の変遷だが、これについては分からないことが多い。『私の行き方考え方』によれば、松下氏は、船場の奉公先を辞してから大阪電燈会社に入るまでのおよそ4カ月間は、大阪の市岡（現・大阪市港区）にある姉（長姉）の家（義兄・亀山長之助氏の家）に居候していたという。

その後、大阪電燈に入ってから、20歳で結婚するまで、金山という会社の同僚の家に下宿し、当時の下宿代は、3度の食事付で7円から8円くらいであった（注19）。その家は、営業所から2キロほどのところにあったという。松下氏と一緒に下宿していた森田延次郎氏（松下氏が独立したときに参加した二人の元同僚のうちの一人）によれば、下宿は玉造（JR玉造駅付近）にあった会社の先輩の家だったということだが、正確な住所はつまびらかではない（注20）。松下氏は、その下宿から営業所まで歩いて通っていた。

それから結婚したときには2階借りをしている。4畳半と3畳の2間で、家賃が3円であった（注21）。そこは高津営業所に近く、10分ぐらいでいけるところだったというが、これも住所は特定できない（注22）。

そして大阪電燈を辞め、ソケット製造の準備をしたときは、松下夫婦は東成郡猪飼野の借家に住んでおり、そこは2畳と4畳半、2間の平屋であった。猪飼野は大阪市生野区の鶴橋と今里の中間あたりの旧名称である。いつこの猪飼野に移ったのかは分からない。工場はその2畳と4畳半のうち、4畳半の半分を落として土間にし（注23）。

当時の松下氏の一日は、勤務時間が、先程見たように一日10時間、午前7時から午後5時までであった。

特に関西商工学校夜間部に通っていたときは、6時半に授業が始まるので、5時に会社が退けてすぐ下宿に帰り、夕食を急いでかき込んで学校にとんで行った。学校は当時、西成郡鷺州町（現・大阪市大淀区大淀南）にあり、そこへは下宿（玉造）から末吉橋まで走って行き、そこから電車に乗って渡辺橋で降り、またそこから走って行くというような状態であった。それでも通学に1時間近くかかったようで、ギリギリの時間だったという。授業は9時半まで3時間あった（注24）。従って、学校が終わって下宿に帰るのは午後10時半から11時近くになり、身体が頑健な方ではなかった松下氏にとってはかなり厳しい日々であったことが想像される。しかし、松下氏は、1年間頑張り通し、予科の修了証書をもらうことができた。

会社の休日は第一と第三日曜日の月2回。日給であったが、皆勤すると、2回の休みが有給休暇になったという。また年末年始の休みは12月30日から1月3日までの5日間あった。当時としては、これでも進歩した会社の勤務状態であったという（注25）。

日給だった賃金については、残っている辞令や松下氏およびむめの夫人の述懐等によると、分かる範囲では次のような変遷を辿っている。

- ・明治43年10月21日 日給37銭（内線見習工として最初にもらった給料）
- ・明治43年12月21日 自今日給43銭（「職工を命ず」の辞令 本採用になった時と思われる）
- ・入社3年後 56銭
- ・結婚する頃（大正4年9月） 67~8銭（注26）
- ・大正4年10月 自今日給74銭
- ・大正6年1月21日 自今日給83銭

結婚したとき、収入は1カ月に20円くらいであったが、夫人を働かさなくても十分食べていけたという。『私の行き方考え方』に結婚当初の1カ月の「予算概算」が載っている。それは、支出が、家賃3円、米代3円、新聞雑誌1円、風呂雑費2円、電燈薪炭代1円、副食物4円、小遣2円、貯金2円で合計18円、一方収入が約20円で、余裕約2円というものである。このように、結婚するにあたっては、病気をしない限り、かろうじて生活だけはできるという見通しがあった。

ところで、この「予算概算」の中で、小遣2円とあるが、小遣いについては、松下氏はもらっていなかったようである。むめの夫人によれば、主人は小遣いというようなものを初めから取ったことはなかったし、自分も渡したということ覚えていないという。そして夫人は、要るときだけ取っていたのではないが、会社が近くにあったし、外食をしたこともないし、それにタバコも吸わないし、酒も飲まないから要らなかったと思うともいっている（注27）。

食事は、下宿をしていた頃は、3度の食事付きであったと『私の行き方考え方』にあるが、別のところでは、下宿で自炊しており、弁当のおかずによく塩をふいた一切れ2銭のサケをよく買って来た。そしてそれを焼いて弁当に入れ、持っていったものだ、ということもいっている（注28）。

結婚してからはもちろん、むめの夫人がつくった弁当を持っていった。結婚当時、日給63銭でもけっこう肉も食べられたということである。もっともこれは、夫人が松下氏に内緒でお針の内職をしていたからこそできたことだという。

遊びは、いわゆる“飲む、打つ、買う”のうち、当時の職工仲間の気風に従い、買う方は月に1回くらい行っていたという。しかし打つ方は興味はなく、花札を少しいじった程度で、飲む方もあまりやらなかったということである。また、あみだくじでよく遊んだという（注29）。前出の森田延次郎氏は、「よう僕は玉突きと一緒に行きました。会社の近所に玉突きができて、まあ、当時の遊びといえば玉突きぐらいです。休みの前の晩に下宿へ帰るのが普通より遅くなったぐらいで、そう大したことは……（注30）」と、当時のことを語っている。小遣いをもらっていなかったとしたら、廓に行く資金はどうやって捻出していたのか。当時の習慣として、電灯工事をすると、工事先でよくご祝儀をもらったということだから、それをあてていたのであろうか。

もう一つ、特に当時の松下氏の生活で触れておかなければならないのは、健康状態である。松下氏は生来蒲柳の質で、風邪はしょっちゅう引いているといった状態で、結婚後もそういう健康状態が続いていた。一度、風邪引きがもつて十日ほど患ったことがあり、その時は多少神経質な性格も手伝ってか、非常にセンチメンタルになって、むめの夫人にだいが心配させたとい

いう。

しかし、なかでも松下氏の脅威となっていたのは、肺結核の恐れであった。それは兄姉の多くが肺結核でなくなっていたからである。その恐れていたものはある夏の日、突然やって来た。海水浴帰りに血痰を吐いたのである。医者に診てもらおうと肺尖（結核の初期の症状）だということであった。郷里に帰って3カ月か4カ月療養するようにすすめられたが、郷里には家も両親も親類もすでになく、郷里に帰って療養することもできない。日給なので、休めば収入の道が閉ざされてしまう。しかたなく、3日勤務しては2日休み、1週間行ったら3日休み、といった生活を続けた（注31）（この肺尖カタルにかかった時期については曖昧な点が見られ、後で検証する）。

以上が、松下幸之助氏の主な歩みと大阪電燈の状況ならびに当時の松下氏の生活の様子である。

### 3. 発言・記述の食い違い

次に、この時期の松下氏に関するさまざまな書籍や資料（松下氏自身の著書や発言も含めて）に見られる食い違いや、一般に流布し、知られていること以外の発言・記述のいくつかについて、整理してみよう。同じ事柄でも、資料によって異なることが言われたり書かれたりしている。

例えば夜学に通っていたことについてである。年表によれば、大正2年4月、18歳のときに、関西商工学校夜間部予科に入学し、翌3年、19歳の時に同科を修了して本科に進んだが、授業についていけず中退したとなっている（いつ中退したのか正確な日は不明である）。しかし、むめの夫人は、「当時、会社は朝7時から夕方5時までの勤務でした。5時がひけましたら、主人は夜学へ行きました。高等工業を出たら、電気の2級免許というのがもらえたそうで、それを取るために夜学に通ったのです。また、夜学へ行っても、国家試験を受ければ、高等工業を出たのと同じ資格が取れました。ですから、家に帰ってくるのは、毎日9時を過ぎました（注32）」といっている。

松下氏がむめの夫人と結婚したのは、大正4年9月4日、20歳のときであり、前年19歳のときにはすでに関西商工学校夜間部本科を中退していたはずである。

しかも、夜学に行っているわりには、9時過ぎと帰宅時間が早い。これはどういうことなのか。むめの夫人の記憶違いなのか。違う夜学に通っていたとも思えないが、よく分からない。なお、関西商工学校夜間部予科に入学した年を、大正2年4月、満18歳のときではなく、その1年前の明治45年4月、満17歳としている資料も散見される(注33)。

肺尖カタルについても、資料によって違うことがいわれている。例えば、雇った時期である。いくつかの発言・記述には、数え年20歳(満18歳)のときに浜寺(大阪府堺市)へ海水浴へ行った帰りに血痰を吐き、医者に診てもらったところ肺尖だといわれたとある(注34)。満18歳の夏ということであるから、母とく枝が病没した大正2年の8月か、その前の月の7月のことだったと思われる。

ところが、浜寺公園海水浴場の広告イルミネーションの工事をしたときだといっているものもある。浜寺に毎日新聞社が海水浴場を初めて開設したとき、松下氏はイルミネーションの工事に一週間ばかり従事した。その工事ができあがると、大変立派になったということで祝賀会をやり、「その翌日、私は海水浴をいたしまして、そして南海電車に乗って大阪へ帰ってきたんですが、その電車の中で」痰を吐いたら血が混じっていた、それで早速医者に行ったというのである(注35)。これだと、明治45年(大正元年)17歳の夏のことになり、1年早くなる。しかし、3カ月ほど休んで郷里に帰って養生するようにすすめられたとき、「両親がもういない、帰る家がない」といっていることからすると、大正2年8月は何とか辻褃が合うが、明治45年(大正元年)17歳の夏には無理がある(注36)。

ところが、肺尖カタルについてはもう一つ違う話がある。それは、大正3年の年末、20歳になって間もないときに雇ったという話である。

『私の行き方考え方』によれば、芦辺劇場を活動写真小屋に改装するにあたって、その電灯工事に約6カ月間かかった。そのとき、年末の開業に間に合わせるために、松下氏は部下を督励し、少し無理であったが、徹夜作業を決行した。時は12月で、しかも屋外の工事でもあり、夜更けての寒さ等相当苦しいものがあった。ことに開業間近になってほとんど連日にわたって居残り作業を続けてきていたため、みんな相当疲労したうえでのことであるから、徹夜作業は少し無理かと思っ

たが、決行した。結局徹夜作業を3日間も連続してやり、見事開業日2日前に、さしたる支障もなく無事試点灯を完了することができたのだった。

しかし、「この12月の3日間の徹夜に、疲労と風邪の重なったためか、この工事後非常にからだが強くなって、いくばくもなく微熱を伴う肺尖カタルを患ったものである。しかし私は病気養生のために会社を休むことが経済的に許されない。それで病をおして出勤を続けた(注37)」とある。

このときの肺尖カタルは再発だったのであろうか。判然としないが、さまざまな資料から推測すると、やはり大正2年の夏に初めて肺尖カタルに雇った可能性が一番高いようである。

ついでに言えば、先程出てきた、兄姉の死因についても、肺結核で死んだということが多くのところでも語られているが(注38)流行性感冒で死んだとされているものもある。『松下電器五十年の略史』(昭和43年)には「長兄と次兄、長姉が流感のために相次いで死亡し」とあり、『私の行き方考え方』にも、「私が小学校に入学した年(明治34年)兄は、世話する人あって創立まもない和歌山紡績の事務員に就職していたが、ふとした風引きから病みつ、わずか三カ月余の患いであえなくこの世を去った。ところが引き続いて同今年、次兄と長姉も相ついで病没した。今思うと流行性感冒かなにかそういう病気にかかったものと思う(注39)」とある。

その後の調べで、ここで「長姉」とあるのは本当は「次姉」であり、亡くなった順番も、次兄、次姉、長兄の順であることが分かっているが、亡くなった原因については、結核なのか流感なのかよく分からない。あるいは両方なのかもしれない。

改良ソケットの試作を始めた時期についてもさまざまである。改良ソケットの考案は、『私の行き方考え方』や『松下電器五十年の略史』などでは、検査員になる少し前に取り組んでいたとあるが(注40)、検査員になって半期(6カ月)ほどたったところから、仕事がつまらなくなったのと暇になったので始めたといっているものもある(注41)。

これについては、検査員になったのが「社史年表」では大正6年4月、会社を退職したのは、大正6年6月20日ということであるから、検査員は3カ月足らずであったはずである。また大正5年10月に改良ソケッ

トの実用新案を出願しているの、検査員になる半年ほど前の担当者の頃からソケットの改良に取り組んでいたということで間違いのないであろう。

もっとも、「電燈会社には二十四（数え）の年まで勤めておったが、…（略）…五年目の二十二歳（数え）のときには検査係に昇格した（注42）」という発言もある。これだと満20歳のときに検査員になって、半期（6カ月）たったころから、仕事がつまらなくなったのと暇になったのでソケットの改良を始めたといっていることと辻褄が合う。しかし、担当者の頃からソケットの改良に取り組んでいたと見る方が自然であろう。

また、検査員を半年余りやったという話が多く見られるが（注43）それらの発言はだいたい後年のものが多いので記憶違いということもあるであろうから、やはり検査員は3カ月しかしていなかったという方が正しいと思われる。

それから、これは食い違いというよりも、こういう要素もあったと理解しておく方がよいであろうが、明治43年6月に五代自転車商会を辞めて電気事業に入ったときの動機についてである。一般に知られているのは、路面電車を見て、これからは電気の時代だ、電気に関する仕事がしてみたいと考えた、ということである。『私の行き方考え方』には「この時分、大阪市は全市に電鉄を敷設し、交通網整備の計画をたてた。そして梅田から四ッ橋を経た築港線は全通し、着々他線の工事も進んでいった。そこで私は考えた。電車ができたら自転車の需要が少なくなり、その将来は楽観できない。同時に反面、電気事業の将来は？ とここで私の心に動揺が起こった。まことにすまぬがお暇をもらおう、そして転業しよう、と決心した（注44）」とある。

しかし、奉公先を辞めて大阪電燈を志したのは、奉公は盆と正月しか休みがないが、電燈会社なら月2回休みがあるということも理由のひとつであったと語っているものもある。

「あとから理屈をつければ、“これからは電気の時代だ”と直感したということになるけれども、正直な話、その時はそんなに大げさに考えたわけではない。たまたま電車を見て、電燈会社を思いつき、奉公なら盆と正月しか休みがないが、電燈会社なら月2回休みがある、というぐらゐの考えであったと言ってもよい（注45）」

あるいは、「あまり辛いとも感じないでやってきた

のですが、ただ一つ、夜学にもどこにも行けませんから、だんだんとものごころがついてくると、夜学へでも行きたいなあという感じもしていたと思います。そういうことから、ほかにも二、三の事情があって、今度は電燈会社へ移ったのです（注46）」と述べているものもある。

また、「路面電車を見て」だけではなく、電車に乗って、これからは電気だと感じたということもいっている。

「市内の境川というところから築港行きができた。私は休みの日だったか何かの機会にその電車に乗ったんです。これはえらい速いもんやなと非常にびっくりした。それから電気というものに非常に魅力を感じまして……（注47）」

大阪電燈を辞めた動機も同様である。一般に知られているのは、だいたい以下の三つである。一つは、自ら考案改良したソケットを会社に採用してもらおうとしたが、使いものにならないと拒否され、それなら会社を辞めて自分でつくって売ってみようと思ったこと、二つ目は、体が丈夫でなく、よく会社を休んだため、収入が不安定なので、何か商売をやれば、自分が病気で働けないときでも奥さんがやれると考えたこと、そして三つ目は、工事人憧れの検査員に昇格したものの、仕事が楽すぎて、そこに全身全霊を打ち込んでやれない物足りなさを感じたこと。

しかし、資料を見ていくと、これらの理由以外にもいくつかの要素があることが分かる。例えば、さきに職工から事務員に抜擢されたものの、文字が書けないためにまた職工に逆戻りしたことを見たが、そのときの恥ずかしさが辞めた動機の一つであったということもいっている。

「二十三才といえ、とくに感じやすい頃でしょうが、火の出るように恥ずかしかった。…（略）…事務をはなれてもその恥ずかしさは変りないし、どうもいたたまれない気持ちでいたんですが、…（略）…いま考えてみると、その器具（ソケット）を作りたいという気持ちと、恥ずかしいという気持ちのどっちが重かったか、にわかにはいえないくらいです（注48）」

あるいは、「もともと私は、小商売をやりたいなという気持は漠然と持っていた（注49）」といっているように、商売をしたいという気持ちを持っていたことも動機の一つとして挙げられる。これは、亡くなった父

(明治 39 年 9 月、松下氏 11 歳のときに病没) から、よく「商売で身を立てよ」といわれたことが大きく影響している(注 50)。

さらには、会社の昇格制度が引き金になったということもあったようである。

「彼は時間を無駄には使わず、かねて気付いていたソケットの改良研究に着手しはじめた。その矢先、会社の制度が変り『今後の昇進はすべて試験制度による』という規定が発表され、今までの技術さえ上達すればという推薦制が無くなった。これは小学校も完全に出していない彼にとっては出世の見込みを断たれたも同じで、この時はじめて独立を決心し……(注 51)」。これは松下氏本人の言葉ではなく、第三者による記事だが、取材などをしたうえでのものであろうから、こういうことも辞める動機の一つとしてあったのであろう。

このようなさまざまな食い違いや一般に知られているもの以外の発言や記述は、ほかにまだまだ多く見られる。本稿ではこれ以上取り上げないが、今回調べてみて、それがいかに多いかが改めて分かった。

しかし、だからといって、松下氏を責めることはできない。これは致し方のないことであろう。なにぶん昔のことであり、自叙伝『私の行き方考え方』が社内雑誌の「歩一会会誌」に“自叙伝”と題して連載が始まったのは昭和 10 年、松下氏が 40 歳のときである。それは“記憶のまま”に口述筆記したものであり、おそらく裏付けをとらずにまとめたものと思われる。また、大阪電燈時代は 20 年も前のことである。細かいことまで覚えていないのが普通であり、年月日や数字が分からなかったり、食い違いが見られるのは当然であろう。ましてや年を経たの発言や記述となれば、推して知るべしである。従って、発言や記述を見るときには、それがいつの発言か、いつ書かれたものかということを考えて見る必要がある。特に晩年になってからの、昔の出来事に対する発言については、注意を要すると考えられる。

#### 4. 桜セメント・大阪電燈会社時代の体験と感懐

次に、桜セメント・大阪電燈会社時代の主な仕事や体験と、そこから学んで得た教訓や考え方、経営哲学の形成に与ったと思われることを見てみよう。

まず、桜セメント時代について、松下氏は、「こんなこと(海に落ちて助けられたこと)や、力仕事や、また非常にほこりの多い工場での作業等、短時日ではあったが、いろいろ体験することができたのは非常に得るところがあったと思う(注 52)」と述懐している。

何を得たか、ということについては、具体的に松下氏は語っていないが、この時期で取り上げるべきことはやはり、海に落ちて助けられた体験であろう。この出来事はよく知られているので、説明は割愛するが、松下氏はこのとき、自分は運の強い人間だと思ったという。この、自分は運が強いという思いは、その後、車にはねられてもかすり傷一つ負わなかったことや、当時としては死亡率の極めて高かった肺病に罹っても不思議と助かった体験などを経て、確固たる信念となり、松下氏の人生や仕事を支える大きな支柱となった。

特に肺尖カタルに罹っても死ななかつたことに触れて、松下氏は後に、「普通の場合死ぬべきものである。それが助かったということは、これはやはり自分の力ではない。誰の力がそれは分からない。分からないが、自分にはそういうような一つの運命をもっているんだと、この運命を信じようという考えになった。それから終始一貫そういうような信念的な気分が心に常に漂っていて、どんなにむずかしい仕事であっても、これはできるんだと、できないことはない、無理にやればできないけれども、時を待つ場合には時を待つ、手段を講ずるときには手段を講ずる、そして地道に一步一步やっていけばたいはいのことは成就するというような考え方がだんだんとできてきて、その通りに仕事をしてきた(注 53)」と語っている。

大阪電燈時代では、松下氏は配線工として数多くの電灯工事に携わった。当時、電灯工事はみな電灯会社の直営で、大阪市内の新・増設工事は、小は一般住宅、店舗から、大は劇場、大工場の工事に至るまで、大小を問わず会社の職工の手で一切行なった。従って松下氏は、7 年の間にほとんど全部の工事をひと通りやることができた。

松下氏の技能は非常に優れ、担当者に成り立ての頃からいい仕事を多く与えられた。高級住宅の新・増設工事方面に多く行かされたり、年若い担当者だったので、“若いのに偉いなあ”という感じを需要者に与えたのか、概して工事先で評判も良く、特別工事の需要者からよく名前を指定されたという。

それらの中で、松下氏自身がよく語っている代表的なものとしては、例えば、堺市浜寺の海水浴場のイルミネーションの取付工事がある。これは、毎日新聞社の点滅広告で、当時としては非常に珍しいものであった。明治45年の6月半ばから7月初めにかけて、職工14、5人の一人として1週間泊まり込みで工事にあたっている。

また、同じ年の明治45年7月に完成した大阪・新世界の通天閣（初代）の開業直前には、イルミネーション取付工事に参加し、10日間ほど通天閣の天井で暮らしているし、大正3年には、芝居小屋だった芦辺劇場が映画館に改築されるにあたって、3組の工事人の総括担当者として6カ月間工事に携わっている。この工事後に肺炎カタルを患ったことは、さきに見た通りである。

それから、南の演舞場の新築工事に参加し、電灯設備や舞台照明などの設置の手伝いをしたこともある。その落成後に挙行された芦辺踊りの興行中には、会社から電気係として出張を命ぜられ、舞台照明係を担当した。21日間毎日昼はほかの工事に従事し、夜は5時から10時まで演舞場に出張、当時有名であった富田屋の八千代という名妓からご祝儀をもらって喜んだ話もある。

さらには、下寺町の古いお寺の本堂に電灯を引いたときの思い出も松下氏はよく語っている。夏の暑さと埃にまみれた天井裏の配線仕事の苦しさ、それが終わって下に降りて外に出たときの壮快感、まさに地獄と天国を味わったという。

一般の住宅の方では、南河堀にあった八木与三郎氏の邸宅の電灯工事がある。八木氏は、綿糸問屋の一小僧から、大阪一流の綿布商になった人で、その邸宅は、敷地が千余坪、部屋の間数もたくさんあり、風呂一つにしても、来客用、家族用という具合に設備されていて、その他万般の設備はいうも更なりという具合であったという。松下氏は約1年間にわたってそこへ工事に行った。

こうした6年間に及ぶ職工生活の体験から、松下氏は、電気が生活の中でどのように使われているかということをはじめ、いろんな面で非常に多くのことを学んだ。みずからも「仕事の面でもそうであるが、仕事の面以外に社会というものの一面を知った」といっている。

では、どんなことを知ったのか。特に大きなものは“人情の機微”といったことである。松下氏は、後年次のように述懐している。

「A B C D E と百軒行けば百軒ともみな様子が違うんですな。この人はなかなかいい人やなどが、あその女中さんは親切な人やなど、いろんなことが分かりますな。だから、電灯会社の職工として仕事をしている半面、社会と申しますか、人情の機微と申しますか、そういうことを知らず識らず覚えこんでしまったわけですな（注54）」

「今は会社はたくさんありますけれども、その時分は商店とか個人経営が多かったです。何十人という人を使っているところでも個人経営でやっている。その旦那さん、奥さんの物腰、格好、態度というもの、また番頭さんなり店員を使う態度が、仕事をしているうちに手に取るように分かる。ああなるほど、この前行ったところの奥さんと、ここの奥さんとはだいぶ違うな。この前の奥さんは、きれいな人やったけど偉そうにしとった。ここの奥さんはあんまりきれいやない（笑）けれども、言葉がていねいで美しさがある。言葉の美人やなというように、知らず識らず社会学が身についたわけですな。私はそういう仕事に何年間か従事して、世相、人心の機微のいくぶんかが分かった（注55）」

そして松下氏は、こういった経験が、自分が商売してから大いに役立った、だから何ごとによらず、やはり経験ではないか、ということを行っている。そういう経験をしないで、一貫してずっと大きくなったら、世相や人心の機微は分からないかもしれない、それでは商売をしても、人を使うコツが分からないかもしれないといい、自分はそういうことを見聞きしてやってきたから、店員に対しては昼のおかずはどういうものを食べさせないといけなとか、あまりまずいものでは人は居つかないとか、あまりぜいたくをさせたらためにならないとか、というようなことを知らず識らず覚えた。電灯会社の6年間で仕事に行った先の各家庭の状況や商店、会社の人の使い方を見聞きして覚えたことが、一種の学問といえば学問になったと思う、といっている。

経験することの大切さを知り、世相、人心の機微を知り、経営、商売を進めていくうえで人使いのコツを学んだというわけである。

それから、これも上と関連することだが、人との折衝の仕方でも工事を通じて学んだことの一つであろう。

松下氏が携わった電灯工事というものは、建築請負業者と密接な関係をもってやる仕事である。従って、その折衝に当を得なければ、仕事にいろいろと支障をきたした。例えば、工事は建築の足場を利用してやる場所が多いが、これがうまく利用できなかつたり、わざとこれを取り払われたりすると、電灯工事のためにまた足場をつくらなければならないようになって、非常な損害になる。だから、うまく請負者との連絡を密にすることが、一つの仕事になるわけである。ことに請負者や、それに従事する建築屋は手荒い連中が多かったので、年若の松下氏は、この点で非常に骨が折れたという。が、こういったことを経験しつつ、折衝の仕方を学んでいったのである。

また、この時期に、困難な工事をやり遂げることで、何ごととも為せば成るといふ強い自信を得たことも、松下氏の後の人生や仕事を進めていく上で大きかったといえよう。特に芦辺劇場での工事のように、自分の力に過ぎた仕事を見事にやり遂げることで、非常に強い自信を得たと松下氏はいつている。

あるいは、世に成功者といわれる人のあり方についても示唆を受けているようである。八木与三郎氏の邸宅の電気工事に1年間通ったとき、その立派さに驚くとともに、「やはり八木氏ぐらいの成功者になると、贅沢からというわけではなくて、こんな邸宅が実際に必要なのかいなあと半信半疑ながら考えさせられた」といい、「こういう立派な工事に従うと、また別な意味において教えられる点が多々あるものだ」と述べている。

そして後年（「歩一会誌」昭和11年1月号に掲載された話なので、昭和10年頃の述懐かと思われる）、浅野総一郎氏が品川の屋敷に東洋汽船の外来客を招待して、日本の美術建築を觀賞させるという意味で御殿風の建物を建築したことを例に挙げ、「これは浅野氏の商売上の道具にもなるし美術建築の奨励にもなると考えられるが、当時、あまりに贅沢に過ぎるとの世の非難をこうむったものである。その是非は別として美術建築の奨励からいっても、職人の腕自慢を満足さす点からいっても、良い建築をしたり、すぐれた電灯工事をすることは、一面から見てもよいのではないかと思う」と述べ、「世の人は、すべからく成功して、どんど

ん良い建築をし、ことに電灯工事は万全を期して文化の粋を集め、斯業の進歩を計られたいものであると思う（注56）」といつている。

その後、程なくして松下氏は、300年後の遺構になることを考えた家を建築している。当時の日本建築の技術の粋を集め、後世の参考になるものにしたいたいと思つて建てたのである。この松下氏の行為には、さきの八木氏や浅野氏のあり方を見た影響があつたように思われる。技術や文化の推進者、庇護者としての成功者たる者の役割を意識していたとはいえないだろうか。

経営に対する考え方への影響でいえば、宣伝広告の大切さというものも、この時期に学んだようである。

毎日新聞社が開設した浜寺公園の海水浴場は、開設当初それほど知られていなかったが、一般の関心を集めるために、宣伝広告用のイルミネーションを設置したところ、これがきっかけとなって、世人の海水浴熱が非常に高まった。このみずから工事に携わつたイルミネーションの効果を見て、松下氏は、大衆の関心を高めるという面から、こうした宣伝広告というものに興味を覚えたのである。これ以後、郊外電車と新聞社とがお互いの宣伝経営のうえから、共同的にいろいろな施設をつくるようになったことを、松下氏は、「これは面白く、また実益のある行き方である。今後の事業の経営の仕方というもの、また宣伝広告の行き方というものは、こういうように大衆の便益を中心として行なわれなければならないと考えられる。『よりサービス』ということが大衆のためになり、そこに経営の実体を見出すということ、ちょうど阪急の経営にその代表的なものが見受けられた。これは進んでわれわれの生産事業にもだんだん取り入れられてこなくてはならぬと思う（注57）」と、昭和10年頃に「自叙伝」で述べている。

それから、松下氏は部下、従業員の提案を喜んで聞く姿勢が経営者、責任者として極めて大事だと説き、またみずからも実践に努めてきたが、そうした姿勢というものも、この大阪電灯時代の出来事が影響を与えているように思われる。その出来事とは、みずから考案改良したソケットを会社に採用してもらおうと、苦心してつくつたソケットの試作品を主任のところへ持っていつて見せたが、「こんなものは実用にならない」と、はねつけられたことである。

松下氏は失望落胆したが、気を取り直し、いろいろ

工夫改良を加えて、もう一度、主任に提出した。しかしこれも採用されなかった。松下氏としては、自分でいろいろ工夫をこらし、これならという確信を持っていただけに、その悲しみは大きかった。後で思うと、主任がもっと工夫せよ、とってくれたのは、当然の忠告であったことが分かったが、そのときは無理解だ、鑑識眼がない、と憤慨した。そういったことで、主任に対して、いささかあきたらぬ気分もできていたのと、どうしてもソケットをものにしたいという気分が湧いてきたのが、独立する一つのきっかけになったわけだが、そのときの悲しい思いが、その後の松下氏に、従業員の提案を喜んで受け入れる姿勢を生ましめる一つの原体験になったのではなかろうか。

以上、桜セメント・大阪電燈会社時代の体験や見聞で、その後の松下氏の経営哲学をはじめ、人間観や社会観、人生観に影響を与えたと思われるものを何点が挙げてみた。もちろんこのほかにも、経営哲学の基底となる人間や人生や社会に対する見方に影響を与えたものは、まだいくつも挙げるができるであろう。それらについては、今後さらなる分析を進めていきたいと思う。

## 5 . 終わりに

本稿では、松下幸之助氏の勤め人時代である桜セメント・大阪電燈会社時代の生活や体験について概観してきた。当時の松下氏の主な足取りや生活を電気事情や大阪電燈会社の状況などとともに通観し、さまざま

な発言や資料に見られる食い違いを整理し、当時の主な仕事や体験とそこから得た教訓や考え方、経営哲学の形成に影響を与えたと思われるものについて考察を進めてきたわけである。

当時のことについては、松下氏自身の著書も含めて、松下氏について書かれた書籍や論文資料でさまざまに紹介されている。しかし、冒頭に述べたごとく、そこにはさまざまな食い違いや事実と異なる記述が数多く見られ、また分からない点も多く存在する。そこで今回、当時に関する資料を揃え、その不明、不詳の点を埋めようと試みたわけだが、なにぶん 80 年も前のことゆえ、今日となってはもはや調べようがないものも多く、結局、分からないことが多く残される結果となった。

また、本稿で取り上げたものは、些末なところばかりだという感じがしないでもない。日付が少しぐらいずれていようが、矛盾があろうが、大勢に影響しないから、こんなに細かなところまでこだわる必要はないのかもしれない。しかし、このままでは、このうちのいくつかは、事実と異なることでも、いつの間にか事実となって、真実をゆがめてしまうことになる。それはやはり可能な限り避けるべきであり、事実をできるだけ忠実に次代に伝え残していくのが、松下幸之助氏のもとで P H P 研究に携わった者の責務であろう。

その意味で、松下幸之助氏の事蹟については、この桜セメント・大阪電燈会社時代に限らず、他の時代も併せて、今後ともさらなる調査、研究を進め、事実の解明を目指したいと考えている。

### <注>

- 1) 松下氏によれば、6月15日に辞表を提出し、20日に退職したという〔『私の行き方考え方』(PHP文庫) 1986年、pp.65~66.〕。ただし、残された資料によると、退職辞令の日付は7月19日付になっている。また、退職手当辞令は、大正6年月7月31日付となっており、その文面は、「元電設掛職工 松下幸之助 明治四十三年八月雇入以来満六年余誠実二勤続二付助手職工規則第三十一条二抛り退職手当金参拾参円式拾銭ヲ支給ス」となっている。ここで疑問に思われるのは「明治四十三年八月雇入」というところである。10月21日に入社したはずであるが、なぜ8月になっているのか。大阪電燈の事務の不備によるものなのか、それとも実際より前にする慣行があったのか。実際に8月に入ったということは考えにくい、この点については不明である。
- 2) 土居氏は、大正6年9月に死去するまで、約30年にわたって、大阪電燈の社長を務めた。従って、松下氏が勤めていたときの社長はずっと土居氏だったことになる。
- 3) 萩原古寿『大阪電燈株式会社沿革史』、1925年、pp.18~19.

- 4) 同書、pp.186～187.
- 5) 同書、pp.202～203.
- 6) 関西地方電気事業百年史編纂委員会『関西地方電気事業百年史』、1987年、p.18、p.66、p.72。当時は、定額電灯といって、夕方、一定時刻になると変電所でスイッチを入れ、各戸一斉に電灯がつき、朝方、スイッチが切られ、各戸一斉に電灯が消えた。すなわち、電灯料金が定額になっていたのである。また「終夜灯」と「半夜灯」の違いについては、はっきりしないが、半夜灯は日暮れから深更（夜中の12時）まで、終夜灯は日暮れから翌朝までであったようである（日本電気協会新聞部『改訂版 電気供給規程の理論と実務』、1992年、pp.73～74.）。なお、明治38年9月には、外灯料金が設定された。
- 7) 『私の行き方考え方』（PHP文庫）、1986年、pp.41～42.
- 8) 関西電力株式会社『関西電力二十五年史』、1978年、p.20.
- 9) 前掲『大阪電燈株式会社沿革史』pp.397～413.
- 10) 同書、p.403.
- 11) 同書、p.402.
- 12) 『沿革史』では、明治42年の北区の大火以来、電灯の需要が急激に増加し、事務が繁忙を極めるに至ったので、これに対処するために、44年3月、調査部を新設し、一般組織の改正を行ない、営業課を廃止し、新たに大阪市内に中之島、天満、高津、幸町の4営業所を置き、市外に堺、平野の2営業所を設置、更に45年3月に、天下茶屋営業所を設置したとある（pp.400～401.）。
- 13) 前掲『大阪電燈株式会社沿革史』p.175.
- 14) 同書、pp.413～415.、p.423.
- 15) 東京電力労働組合東電労組第20回大会記念文化講演会（昭和50年7月4日）『松下幸之助発言集』第5巻、p.371.
- 16) 『仕事の夢暮しの夢』（PHP文庫）、1986年、p.41.
- 17) 『物の見方考え方』（PHP文庫）、1986年、pp.112～113.
- 18) 前掲『大阪電燈株式会社沿革史』p.424.。なお、大正8年10月に、他の会社に率先して8時間労働制が採用され、すべてが8時間勤務になった。
- 19) 金山氏の家に下宿したのが、大阪電燈に入ってすぐなのか、しばらくしてなのかははっきりしない。『私の行き方考え方』（PHP文庫）には、「16の年から20歳の結婚まで」（p.52.）とある。また、同書には、八木与三郎氏の邸宅の工事をしていたとき（何歳のときかよく分からないが）、2畳と3畳、家賃6円50銭だったという記述もある（p.51.）。
- 20) 座談会「若き日の会長」『社史資料』No.6、1962年、p.64.。ここにある「会社の先輩」とは金山氏のことか。
- 21) 昭和47年10月31日・ダイヤモンド社社長石山四郎氏との対談、昭和48年8月7日・週刊サンケイ、産経新聞取材ほか。
- 22) 松下むめの『難儀もまた楽し』、PHP研究所、1994年、p.52.
- 23) 前掲『私の行き方考え方』（PHP文庫）p.67.
- 24) 同書、p.53.
- 25) 前掲、ダイヤモンド社石山社長との対談
- 26) 前掲、ダイヤモンド社石山社長との対談。結婚当時の日給は63銭だったというむめの夫人の発言もある。
- 27) 前掲『難儀もまた楽し』p.61.
- 28) 中山伊知郎氏との対談『松下幸之助発言集』第15巻、p.138.
- 29) 前掲、ダイヤモンド社石山社長との対談
- 30) 前掲『社史資料』No.6、p.66.
- 31) 「三日休んでは二日行くというようにした。そういうような状態が一、二年続いた」（昭和36年3月14日・機械記者クラブ懇談会『松下幸之助発言集』第20巻、p.185.）、「三日勤務しては一日休むという状態を一年ほ

- どつづけた」〔『仕事の夢暮しの夢』(PHP文庫) p.56.〕、「三日行っっては一日休み、あるいは一週間行っっては三日休みというような状態が約一年半ぐらい続いた」(NHK総合テレビ「私と健康」昭和37年6月2日放映『松下幸之助発言集』第17巻、p.78.)、「一週間出勤しては一日休んだりという状態を、一年余り続けた」(石垣純二氏との対談『松下幸之助発言集』第14巻、p.60.)、「一週間行っっては一日休み、五日行っっては一日休みという状態で」(高峰三枝子氏との対談『松下幸之助発言集』第14巻、p.95.)など、勤務状態については実にさまざまである。
- 32) 前掲『難儀もまた楽し』、p.52.
- 33) 松下電器産業株式会社『画伝 松下幸之助 道』、神坂次郎『天馬の歌』など。
- 34) 昭和36年3月14日・機械記者クラブ懇談会『松下幸之助発言集』第20巻、p.184.、NHK総合テレビ「私と健康」昭和37年6月2日放映『松下幸之助発言集』第17巻、p.77.、石垣純二氏との対談『松下幸之助発言集』第14巻、p.59.、高峰三枝子氏との対談『松下幸之助発言集』第14巻、p.94.など。なお、『仕事の夢暮しの夢』(PHP文庫) 1986年、p.55.、「新政経」No.115(昭和34年10月1日) p.26.では、「そのころ(職工として働いていたころ)の夏のこと」とあり、いつの年のことかは書かれていない。また、「十八才のとき浜寺の海水浴へ行っって海岸で寝そべるとしたら痰が出たので見ると、血がまじっていたんですわ。肺病です。家系的にみんなやられてますさかい、ついにきたなと思いました」(「主婦の友」昭和55年新年特大号)というように、痰を吐いたのは帰りではなく、海岸で寝そべっていたときだという発言もある。
- 35) 昭和36年5月4日・NHK放送“若い日の思い出”。ほかに、「その頃、大阪の浜寺の海岸に海水浴場ができました。そして、そこにイルミネーションをつくることになって、私もその工事に行ったのです。ところがある日、帰りしなに、痰をパツと吐いたら、それに血が混じっているわけです」(『松下政経塾塾長講話録』、1981年、p.70.)など。
- 36) もちろん、母親がまだ生きていても、事情があつて帰ることができず、「両親がもういない」も同然だったということは考えられるから、17歳の夏であつた可能性も完全には否定できない。
- 37) 前掲『私の行き方考え方』(PHP文庫) p.48.。『評伝 松下幸之助』(名和太郎著(1976年9月)に、「ちょっと風邪をひいて、気分悪いから医者に行った。そうしたら、そのときに肺尖カタルという名をつけましたよ」(p.255.)とあるが、これはこの年末のときの話であろうか。
- 38) 「実はぼくの兄貴が二人と姉一人、この三人とも肺結核で死んだんです。で、ぼくはそれをいちばん恐れてたわけです」(高峰三枝子氏との対談『松下幸之助発言集』第14巻、p.94.)、「兄貴二人と姉三人は肺結核や。一年のあいだに三人死んだ。それで肺結核が子ども心にしみこんでおったわけや。で非常に怖いんやね」(昭和36年3月14日・機械記者クラブ懇談会『松下幸之助発言集』第20巻、p.184.)、「八人の兄弟も六人亡くなつていて、しかもそのうちの三人は結核で亡くなりました」(NHK総合テレビ「私と健康」昭和37年6月2日放映『松下幸之助発言集』第17巻、p.76.)、「私の兄、また姉が全部結核で死んでいるんですよ」(NHKラジオ放送 昭和37年7月14日『松下幸之助発言集』第8巻、p.275.)、「兄貴も、そのつぎの兄貴も、みんな結核で死んでいましたからね」(石垣純二氏との対談『松下幸之助発言集』第14巻、p.59.)、「兄が二人とも肺結核で亡くなつているということを子供心に聞いていた」(昭和33年10月28日・新政経大会での講演、昭和36年5月4日・NHK放送)など。
- 39) 松下電器産業株式会社『松下電器五十年の略史』(1968年) p.6.、前掲『私の行き方考え方』(PHP文庫) p.16.
- 40) 「検査員になる少し前に、ソケットの改良をしてみたいと考えていろいろ工夫しておつた」〔前掲『私の行き方考え方』(PHP文庫) p.61.〕、「そこへ検査員に昇格したので、そのソケットの工夫を続けることも勢いなおざりになり、検査員の仕事に打ち込んでおつた」(同上、p.63.)「憧れの検査員ではあつたけれども、何かそこに全身全霊を打ちこめない物足りなさを覚えるようになったのである。そこで、私は少し前から考えていたソケットの改良におのずと関心が向いていった。というのは、検査員になる前に、自分なりにいろいろと工夫

- をこらした改良ソケットを試作し、主任さんに見せたことがあった」(働き甲斐を感じつつ「宏正」昭和41年4月号、p.18.)ほか。
- 41)「検査員になって三、四カ月はうれしくてしょうがなかった。ところが、五カ月、六カ月とたつうちに、なんだか空虚なものを感じ出した。...(中略)...そういうようなことから、おのずと電気器具の考案に頭が向いていった」〔前掲『仕事の夢暮しの夢』(PHP文庫) p.39.〕、「検査員の仕事に感激性を欠いて、空虚な気持ちを感じている。もともとそれで考案する気になったものだ」(同上、p.40.)「検査員になるとみんな非常に喜んだ。ところがぼくは、半年ほど続けているうちにだんだん空虚を感じるようになった...(中略)...困った。どうもおもしろくない。そこで、工事に使うソケットをぼくなり改良してやろうと思いついた」(石山四郎/小柳道男・編『<求>松下幸之助経営回想録』、1974年、p.19.)ほか。
- 42) 前掲『仕事の夢暮しの夢』(PHP文庫) p.37.
- 43) 注41参照。ほかに「その検査員を半期あまりやりました」(『松下政経塾塾長講話録』、1981年、p.68.)など。
- 44) 前掲『私の行き方考え方』(PHP文庫) pp.36~37.
- 45) 殿様と大根役者「中央公論」昭和40年7月特大号、p.203.、働き甲斐を感じつつ「宏正」昭和41年4月、p.17.ほか。
- 46) 『繁栄のための考え方』(PHP文庫) 1986年、p.63.
- 47) 昭和52年4月5日・第11回国家公務員合同初任研修『松下幸之助発言集』第8巻、p.120.。ほかに「一番最初に出来たのは境川から築港へ行く築港線で、料金はどこまで乗っても確か五銭やった。休みの日にそれに乗ってみて『えらい便利なものやな』とびっくりして、いろいろ考えたんです」(松下幸之助・田川五郎『明日をひらく経営』、1982年、p.45.)
- 48) 奥田富子氏との対談「ラジオ電化新聞」昭和34年11月8日
- 49) 前掲『仕事の夢暮しの夢』(PHP文庫) p.59.
- 50) “よしっ!! 会社をやめよう。七年も努力してきたが。そうして検査員にもなったが。惜しいことは惜しい。しかし.....”ここまできると、給仕になるのを承知せず、小僧を続けて商売で身を立てよという五代商会をやめさせなかった父の姿が、言葉が、非常な勢いでよみがえってきた」〔前掲『私の行き方考え方』(PHP文庫) p.65.〕
- 51) “立志伝中の人”岡田文夫「社会人」昭和30年2月号、p.72.
- 52) 前掲『私の行き方考え方』(PHP文庫) p.41.
- 53) 昭和33年10月28日・新政経大会での講演
- 54) 昭和52年4月5日・第11回国家公務員合同初任研修『松下幸之助発言集』第8巻、p.122.
- 55) 同上、p.123.
- 56) 前掲『私の行き方考え方』(PHP文庫) p.51.
- 57) 同上、pp.45~46.。「歩一会会誌」昭和10年11月号掲載。

#### <主要参考文献>

- ・ PHP総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室『松下幸之助発言集〔全45巻〕』、PHP研究所、1991年4月~1993年2月
- ・ 創業五十周年記念行事準備委員会『松下電器五十年の略史』、松下電器産業株式会社、1968年5月
- ・ 『社史資料』No.1~15、松下電器産業株式会社、1961年2月~1966年10月
- ・ 萩原古寿『大阪電燈株式会社沿革史』、1925年2月
- ・ 関西電力株式会社『関西電力二十五年史』、1978年3月
- ・ 関西地方電気事業百年史編纂委員会『関西地方電気事業百年史』、1987年10月
- ・ 松下むめの『難儀もまた楽し』、PHP研究所、1994年9月 ほか

松下幸之助著

- ・『私の行き方考え方』(PHP文庫) PHP研究所、1986年9月
- ・『仕事の夢暮しの夢』(PHP文庫) PHP研究所、1986年1月
- ・『繁栄のための考え方』(PHP文庫) PHP研究所、1986年3月
- ・『物の見方考え方』(PHP文庫) PHP研究所、1986年5月      ほか