

松下幸之助の人間観、自然・宇宙観と経営理念

PHP総合研究所
第一研究本部松下理念研究部長
佐藤悌二郎

1. はじめに

松下幸之助は昭和53年(1978)満83歳のときに『実践経営哲学』という書籍を刊行し、それまでの60年間に及ぶみずからの経営を進める過程で大切にしてきた基本的な考え方を20項目にまとめて説明している。そのなかで松下は、経営理念をしっかりと確立することがきわめて大事だということを一貫して強調しているが、併せて強く説いているのは、その経営理念は、真理というか、自然の理法にかなった、経営者の正しい人生観、人間観、あるいは社会観、世界観に根ざしたものでなければならないということである。すなわち、経営理念というものは、単に経営のことを考えるだけでなく、広く深く、人生について、人間について、社会について、いかにあるべきか、何が正しいかを考え、さまざまな体験をするなかから生まれてくる哲学、信念に基づいて生み出されるべきものであり、またそうであってこそ、その経営理念が真に正しい経営理念たり得るし、誤りのない確固たる経営ができるというのである。

これはつまり、松下の経営理念も、松下幸之助という経営者自身の人間観なり人生観、社会観、世界観、自然・宇宙観といったものに根ざしているということであり、経営理念と人間観、自然・宇宙観が密接に結びついていることを意味する。

そのいわば経営理念の拠り所、判断の座標軸となるみずからの人間観なり人生観、社会観、世界観、自然・宇宙観を、松下は戦後間もなく始めたPHP活動を進めるなかで思索検討を重ね、構築し、強固なものにしてきた(注1)。

では、そのPHP活動を通じて思索・研究され、構築されたいわゆる“PHP理念”、なかんずく人間観、

自然・宇宙観は、松下経営哲学と具体的にどのような関係にあるのであろうか。それを考察、整理しようというのが本稿の狙いである。

本稿では、まずPHP活動の展開と推移を簡単に辿り、そのなかで思索・研究されたPHPの考え方の内容を整理する。そしてつぎに松下の経営理念を概観しつつ、そのPHP理念と松下の経営哲学の関係を整理、分析してみたい。

2. PHP活動の展開・推移

昭和21年(1946)11月3日、松下幸之助はPHP研究所を創設し、繁栄・平和・幸福を招来するための理念と方策の研究を若い研究員とともに始めた。

また、毎日のようにさまざまなところへ話に出かけ、PHPの考え方や思いを訴えてまわった。税務署や警察署、裁判所、婦人団体、青年団、大学の教授会、東西両本願寺等々、当時の記録をみると、創設から年末までの60日足らずの間に40数回の講演会、懇談会を開き、翌22年(1947)の1年間でも、200回を超える講演や懇談を行なっている。

さらに23年(1948)2月からは、大阪中之島の府立図書館で、毎月1回、公開の「PHP定例研究講座」を開催した。これは、PHP研究の成果を一般の人々も自由に参加できる場で発表して普及を図るとともに、参加者との質疑応答を通じてその内容を深めようというものであった。

この研究講座は、「繁栄の基」「人生の意義」「学問の使命」「素直な心」「人間性」「調和の思想」「自然の恵み」「政治の要諦」「経済の目的」「教育の大本」など、幅広いテーマのもとに、約2年半、昭和25年(1950)

9月まで、29回にわたって開催され、その内容は整理のうえ、毎月の『PHP』誌（昭和22年4月創刊）に掲載された。これは後に『PHPのことば』として単行本にまとめられている。この公開講座は大阪で定期的に行われたほか、東京と名古屋においても何度か開かれた。

松下は、それまで事業一筋に歩んできており、このような研究なり運動をするのは初めてのことであった。社外での講演の経験もほとんどなく、当時の関係者によれば、「当初は話し方も決してうまいとはいえなかった」という。松下ものちに回想して、「今まで講演らしい講演もしたことのない一介の電器屋が、よくあんなことがやれたものだ、今考えれば冷や汗の出る思いだが、当時は、こんな世の中でよいのかという気が強かったから、平気でどこにでも出かけて話をした」「有識者の方々に、素人の自分がよくあれだけ話できたものだ。やむにやまれぬ気持ちがあったからだろう」と述懐している（注2）。

こうして松下は、PHPの活動を通して、それまで一筋に打ち込んできた事業活動以外のさまざまな問題にも眼を向け、人間や社会のあり方について考えを深める機会を得るとともに思索、検討を重ね、宇宙や自然、人間に対する見方・考え方を構築していった。

3．松下幸之助の経営理念の根底にある宇宙観、人間観

では、そのPHP研究のなかで考察、構築された考え方、“PHP理念”とはどのようなものだったのであろうか。

その成果の一部は、松下の著書として発刊されている。その一つがさきに紹介した『PHPのことば』である。昭和23年（1948）2月の第1回PHP定例研究講座で発表された「繁栄の基」という「PHPのことば その一」から、昭和28年10月に発表された「運命の意義」という「PHPのことば その五一」まで、51の「ことば」がつくられ、『PHP』誌に掲載された（注3）。

その「ことば」をみると、自然、人間、人生、社会、政治、経済、宗教、教育、文化など、実に広汎多岐にわたって考察を行なっていることがわかる。PHPの

活動は、人間の繁栄、平和、幸福を実現するための諸方策を研究し、それをお互いの共同生活のなかで実践していこうというものであるから、当然といえば当然だが、松下は、およそ人間に関係するあらゆるものに対する研究考察を行おうとしていたのである。

なお、この「PHPのことば」は、昭和36年（1961）8月の研究活動再開後（注4）、再検討・再作成され、『PHP』誌に、37年（1962）の1月号から42年（1967）2月号まで掲載された。この新しいほうは、初期のものよりも少し多く、全部で60の「ことば」がつくられている。

また、書籍としては一般に刊行されていないが、初期のころのPHPの考え方がまとめられたものとしては、「PHPの原理」がある。これは、「PHPのことば」と違って、系統立ててPHPの考え方を説明しようとしたもので、昭和24年（1949）から27年（1952）にかけて『PHP』誌に連載された。

「PHPのことば」、「PHPの原理」と併せてもう一つ重要なのは『人間を考える 新しい人間観の提唱』である。これは昭和47年（1972）の発刊で、だいぶ年を経てからのものになるが、そこで説かれている基本の考え方は、すでに初期の研究のなかでかなりできていた。

たとえば、『人間を考える』のなかで発表された「新しい人間観の提唱文」は、このときに急にできたものではなく、その原形は、昭和26年（1951）9月に発表された「PHPのことば その三八 人間の天命」のなかの“人間宣言”である（注5）。それをその後、検討に検討を重ねてこの提唱文ができあがったのである。なお、これにさらに「新しい人間道の提唱」を加えたものが、『人間を考える 第一巻』として昭和50年（1975）に発刊されている。

この『人間を考える』には、この世に生を享けたお互い人間の担っている役割、使命はどのようなものか、人間がこの世に存在する意義はどこにあるのかということについて、松下なりに考えた結論が書かれている。PHP活動を始めたとき、お互い人間の繁栄、平和、幸福をより高めていくには何が大事かという問題を真剣に考えた松下は、それにはまず人間とはどのような存在なのか、その使命、役割はどのようなものなのかということについての正しい認識をもたねばならないということに思い至り、人間研究に取り組んだのであ

る。

では、松下は、どのような人間観をもっていたのであろうか。ここではまず、いまあげた新旧の「PHPのことば」や『人間を考える』、さらには「PHPの原理」などをもとに、PHPの基本の考え方（それはとりもなおさず松下の考え方でもあるわけだが）、なかでも特に人間観と、その人間が生まれ、生活している場である、この宇宙、自然というものに対する松下の見方について、概観してみたい。

まずは、『人間を考える』のなかの「新しい人間観の提唱文」をみてみよう。

新しい人間観の提唱

宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である。

人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は、たえず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙にひそむ偉大なる力を開発し、万物に与えられたそれぞれの本質を見出しながら、これを生かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生み出すことができるのである。

かかる人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である。

この天命が与えられているために、人間は万物の王者となり、その支配者となる。すなわち人間は、この天命に基づいて善悪を判断し、是非を定め、いっさいのものの存在理由を明らかにする。そしてなにもものもかかる人間の判定を否定することはできない。まことに人間は崇高にして偉大な存在である。

このすぐれた特性を与えられた人間も、個々の現実の姿を見れば、必ずしも公正にして力強い存在とはいえない。人間はつねに繁栄を求めつつも往々にして貧困に陥り、平和を願いつつもいつしか争いに明け暮れ、幸福を得んとしてしばしば不幸におそわれてきている。

かかる人間の現実の姿こそ、みずからに与えられた天命を悟らず、個々の利害得失や知恵才覚にとらわれて歩まんとする結果にほかならない。

すなわち、人間の偉大さは、個々の知恵、個々の力ではこれを十分に発揮することはできない。古今東西の先哲諸聖をはじめ幾多の人びとの知恵が、自由に、

何のさまたげも受けずして高められつつ融合されていくとき、その時々々の総和の知恵は衆知となって天命を生かすのである。まさに衆知こそ、自然の理法をひろく共同生活の上に具現せしめ、人間の天命を発揮させる最大の力である。

まことに人間は崇高にして偉大な存在である。お互いにこの人間の偉大さを悟り、その天命を自覚し、衆知を高めつつ生成発展の大業を営まなければならない。

長久なる人間の使命は、この天命を自覚実践することにある。この使命の意義を明らかにし、その達成を期せんがため、ここに新しい人間観を提唱するものである。

昭和47年5月

松下幸之助

提唱文・注 “王者・支配・君臨”について

この「新しい人間観の提唱」においては、ややもすれば弱いものと考えられている人間を、“偉大なる王者”として認識しようとするものです。したがってここでは、人間は、王者としてふさわしい責務、行動をみずから自覚実践しなければならないということになります。

真の王者であるということは、いいかえれば自己の感情、欲望、愛情などにとらわれず、正しい価値判断に努めて、人間として万物それぞれを生かし、広く共同生活を向上進歩させようということです。

また支配・君臨するということは、自然の理法にもとづいて、万物に順応するということです。いいかえれば万物に従いつつ万物を導き生かすこと、これに徹することが、支配・君臨するということです。

“王者”という言葉、“支配・君臨”という言葉など、過去の通念を離れて、いま一度この「新しい人間観の提唱」をご高読いただきたいと思います。（提唱文は原文のまま）

松下幸之助の自然・宇宙観

はじめに、松下の自然・宇宙観だが、簡潔に言えば、提唱文の第1パラグラフ、「宇宙に存在するすべてのものはつねに生成し、たえず発展する。万物は日に新たであり、生成発展は自然の理法である」ということになる。

これについては、解説文の第一章「宇宙というもの」において説明が加えられているが、ここではPHPの理念研究会でのやりとりや「PHPのことば」「PHPの原理」などもふまえて、宇宙についての考え方を整理してみたい。

まず、なぜ宇宙を考えるのか。その理由は、人間の本質を考えるにあたっては、やはり人間の生みの親であり、生活の場であるこの宇宙に対する正しい認識をもつ必要があるだろうということである。但し、ここでいう宇宙とは、星とか太陽といった天体だけでなく、つまり単なる物質だけでなく、非物質的、心的なものも含んだ全体、われわれ人間をすっぽりと包み込んでいる物心両面の世界を指している。したがって、この宇宙観は、科学的にその実体を知ろうとしたものではなく、哲学的に推察した結果のものである。

では、その宇宙とはどういうものか。それについて松下は、時間的にも空間的にもかぎりがなく、無始無終、広大無辺の一つの大きな生命体だという見方、考え方をしている。但し、この「生命体」ということも、われわれがふつう考える動物や植物などの、いわゆる“生物”というよりもっと大きく広い内容を含んでいる。宇宙に存在する太陽や月や星や、われわれがふつう一般に考える岩とか石といった無生物もすべて「生命体」であるといった考え方をとっているのである。なぜ、「宇宙は一大生命体である」と考えるのか、そういえるのか、という論拠としては、すべてのものは刻々と変化しているということ、そして地球上に生命体である動植物が生まれ、生存しているということは、それを生み出した宇宙も生命体であると考えられるということがある。

それから、宇宙は大意志、大きな意志を有している。この宇宙における営みのすべてが、この意志に基づいて行われており、この「宇宙の意志」は、「自然の理法」として万物、万人にあまねく働いているという考え方である。この、宇宙が「大意志を有する」ということ背景としては、宇宙が秩序ある姿で運行し、天地の恵みのなかでわれわれが生きているという事実を思うと、われわれの意志を超えた何か大きな意志といったものが働いているのではないかと感じられる素朴な感情と、生命体である人間に意志があるごとく、宇宙も大生命体であるからには何か大きな意志といったものをもっているのではないかといった見方がある。

“生成発展”と“対立と調和”

そして、この万物、万人に「自然の理法」として働いている「宇宙の大意志」が目指している基本の方向は、万物、万人、さらには宇宙全体のかぎりない生成発展だということである。この「生成発展」は、松下の宇宙観・自然観のなかで最も重要な意味をもつコンセプトといえよう。この考え方が、「PHPのことば その一 繁栄の基」(注6)の「かぎりない繁栄と平和と幸福とを、真理は、われわれ人間に与えています」という考え方の根拠・前提になっているのである。つまり万物、万人、さらには宇宙全体が生成発展しているから、かぎりない繁栄と平和と幸福が与えられているといえる、というわけである。

「生成発展」しているということの論拠としては、宇宙が衰退、消滅であるなら、人間や生物がこの地球上に生まれてくる必要はない、人間をはじめさまざまな生物が発生し、しかもそれが逐次高等化してきている事実をみれば、生成発展しているといっているのではないかと、ということである。

もう一つ、「自然の理法」として考えられている重要なコンセプトは「対立と調和」である。「PHPのことば その四七」(注7)に「万物はすべて対立しつつ調和しています。これは自然の理法であり、万物はこの理法にもとづいて生成発展しています」とある。

ふつう対立といえば、相反する意思を押し通しあって、互いに相争っている姿を想像する。しかし、ここでいう対立とは、万物それぞれが個性とか立場を異にして独自に独立して存在している姿をいう。太陽は太陽、月は月、地球は地球、また山は山、川は川、花は花、どんなものでも、みなそれぞれに与えられた天との役割と立場がある。その役割や立場は、そのもの独自のもので、他のものがこれに代わることはできない。その意味において、みな独立の対一の関係にある。この関係を保つことが対立ということである。

たとえば、太陽と地球は対立している。太陽は太陽の働きをし、地球は地球の働きをして、それぞれに対立している。しかし単に対立しているだけでなく、対立したかたちにおいてそこに調和を保っている。対立しつつも調和しているからこそ、地球上の生物は生存していけるわけである。

これは太陽と地球だけにかぎらない。月も、また無

数に存在する星も、みなそれぞれに独立の存在として独自の働きをしながらも、お互いに調和して動いている。これが宇宙の実際の姿である。そして、このように対立しつつ調和しているからこそ、宇宙はスムーズに運行しているのであって、それが生成発展している姿だと松下はいうのである。

なおここで、松下の宇宙観について、特にユニークだと思われるものを一つつけ加えておこう。それは、「宇宙の法則」として「物的法則」と「心的法則」という二つの法則を想定していることである。

「宇宙の法則」とは、「宇宙の大意志」が、「自然の理法」として万物に働いている法則のことである。これによって、宇宙の秩序が調和ある姿で保たれており、万物は、この法則に従って運動し、変化し、生成発展の姿をあらわしている。この「宇宙の法則」に、「物的法則」と「心的法則」の二つが、表裏一体となってあるというのである。

「物的法則」というのは、いわゆる物に働いている法則である。これはたとえば「万有引力の法則」などがそれにあたる。「心的法則」というのは、心に働いている法則である。これについては、「物的法則のように、これだということはなかなかいえないが、あると、そう考えよう」と、松下はいう。この両者が表裏一体となって万物に働いており、この二つを並行して解明し、それぞれに順応した生活態度を打ち立てていくところに、つまり「物的法則」の解明によって物的文化が高まり、併せて「心的法則」の解明によって心的文化が高まっていくところに、物心の調和ある繁栄が生まれてくるというのである。

大要、以上が、宇宙というものについての松下の見方、考え方である。

人間の使命、役割

では、こういった宇宙のなかで、人間は、どのような役割、使命をもって、この宇宙のなかに、狭くいえば、この地球上に生まれてきたのか。人間とは何者なのか。どういう存在なのか。

人間の役割、使命をつかむためには、まず人間がこの世というか宇宙に、どのようにして生まれ、存在するようになったのかということを見なければならぬ。そう考えた松下は、人間の誕生、発生についてさまざまに思いを巡らせた。すなわち、われわれ人間は、親

から生まれた、その親は誰から生まれたかということ、そのまた親から生まれた、その親の親はどうかということ、そのまた親の親の親から生まれたかということ、ずうっと遡り、ついにはいちばん最初の人間、いわゆる人間の始祖といわれるものは、いったいどのようなものだったのか、どのようにして生まれたのかということ考えたのである。

その結果、松下は、やはりいちばん最初の人間をこの宇宙に生み出し存在せしめている、何か大きな力、人間の力を超えた大本の力があるにちがいないと考えた。いわば「宇宙根源の力」ともいうべきものである。その力の働きによって、人間は、この宇宙に生み出され、存在せしめられている。また人間ばかりでなく、人間が生きている地球なり宇宙という環境も、人間以外のその他の万物も、すべてこの「宇宙根源の力」の働きによってつくられたと考えられる。そしてこの「宇宙根源の力」は、人間や万物を生み出す際に、人間には人間特有の、万物には万物特有の、それぞれなりの本質というか、役割、使命というものを与えたと考えたのである。

したがって、さきにふれた「宇宙の大意志」というのは、実はこの「宇宙根源の力」の意志にほかならない。それは「自然の理法」として宇宙に存在するすべてのものに働き、その働きによって、地球はもとより、太陽系を含む大宇宙そのものが、支えられ、動かされ、生成発展の姿が生み出されているわけである。

そこで、「宇宙根源の力」から与えられた人間の本質は何かということだが、以下、要点だけを述べると、人間には宇宙の動きに順応しつつ、万物を活用して自他ともに繁栄を生み出すことのできる本性が与えられているということである。それは人間のみにも与えられた特質であり、このことは過去において人間が、万物の特質を見出しつつ、それを活用することによって逐次進歩発展してきたという事実からも明らかだという。

そして、この本性が与えられていることによって、人間は万物の王者として、すべてのものを活かし、真の繁栄を実現していくという崇高な使命を負うのである。したがって、人間は、この宇宙のなかでみずからのおかれた立場、使命の重大さを認識し、万物、万人を活かし、共同生活の向上を図っていかなければならないとしている。

ところが、そのように万物の王者たる本質をもった

人間も、現実の生活においては、しばしば貧困に陥り、争いを繰り返す、不幸におそわれてきている。それは、お互い人間が、その本質、使命を十分に自覚認識していなかったところに根本の原因があると、松下はいう。よって、万物の王者として、万物、万人を活かしつつ、共同生活の進歩向上を図っていくといった人間としての基本の使命を、お互いがまず正しく自覚認識することが、繁栄、平和、幸福実現への第一歩だとしている。

“人間道”と“礼の精神”

その使命を生かす道として提唱しているのが「人間道」である。これは、万物の王者としての人間が歩むべき道、とるべき基本の態度であり、二本の基本的な柱からなる。第一は、万物、万人一切をあるがままに認め、容認すること、第二は、そのうえで万物、万人それぞれの特質に応じて、それぞれを適切に処置、処遇することである。

この考え方の基にあるのは、万物にはそれぞれに応じた使い道があり、およそこの世の中に無用のものは一切ない、人間も、お互いそれぞれに磨けば光る無限の可能性をもっており、この世の中に一人として無用の人間はいない、誰もが何かの役に立ち得る、という考えである。無用なもの、あるいは有害なものがあるというのは、その活用の仕方にまだ足りない点があるからだというのが松下の考え方であった。

たとえば、この人間道の考え方を、人間同士にあてはめると、お互い人間に共通した普遍的特質および個々人の個性、天分をありのままに容認し、そのうえでその特質が生きるよう適切な処遇をしあうことが人間としての務めだ、ということになる。人間の本性は、否定しようとしても否定できるものではないから、これを認めてどう活かすかを考えていくことが大切だということである。

なお、松下は、人間にはそれぞれに異なる天分が与えられており、これを見出し、伸ばし、存分に発揮して生きることが、「人間としての成功」だという考えをもっていた。

そして、この「人間道」を支えるのが「礼の精神」である。これは、お互い人間が、この宇宙に存在しているあらゆる人や物に接する場合に大切な基本的な心がまえである。

より具体的にいえば、礼の精神とは、人間が、この

宇宙における自然の理法の働きや、人や物などに接しつつ人間道を歩むにあたって、それら一切に対して感謝と喜びの心をもって接し、その心を素直にあらわしていく姿である。そのような心をもつことが、人間道を正しく歩いていくためには必要で、礼の精神こそが、万物に対して適切な処置、処遇を行なっていくために欠かすことのできないものだと、松下はいつている。

“衆知”と“素直な心”

また、「礼の精神」をもつことと併せて、人間がその尊い使命を果たしていくためには、「衆知」を集めることが不可欠だとしている。お互い一人ひとりの知恵にはかぎりがある。古今東西、多くの人々の知恵を融合調和させてこそ大きな力になるというのである。

松下は、この衆知にはさまざまな種類、段階があるとしている。だから、お互いに衆知を集めることの大切さをよく認識して、より広く、より高い衆知を集めるよう努めるとともに、個々人の知恵もたえず高めるように努めることが大切だ、特に指導的立場に立つ人は、みずからの知恵を磨き、同時により多くの衆知を集めるようにすることが肝要だといっている。

それともう一つ、衆知とともに大切なのが「素直な心」である。松下のいう素直な心とは、ひと言でいえば、何ものにもとらわれない曇りのない心といえよう。したがって、素直な心になれば、物事のありのままの姿、実相、真実をみることができ、正しい価値判断ができるようになる。それゆえ松下は、素直な心は、お互い人間が、真の繁栄、平和、幸福を実現していくための基本の心、鍵であり、日常生活のあらゆる面で、お互いに工夫、実践、反省を繰り返す、これを養い高めたい、としている。

これまで述べてきたことを、別のいい方でまとめると、つぎのようになっていることもできよう。すなわち、人間には、この宇宙におけるいわゆる No. 2 の役割、使命が与えられているということである。

No. 1 はもちろん「宇宙根源の力」である。そして人間は、その「宇宙根源の力」に次ぐ No. 2 として万物の王者ともいべき位置におかれ、No. 1 の「宇宙根源の力」の意、すなわち「宇宙の大意」を体しつつ、万物がもつ特質を見出して、それぞれを適材適所に活かしていくことによって、調和ある姿で、この世界、この宇宙を生成発展させていくことができる。

いいかえれば、人間は、宇宙に存在する万物一切にあまねく働いている自然の理法というものを、衆知を集めて一つ一つ解明し、その成果をお互いの生活に応用、活用していくことによって、お互いの繁栄、平和、幸福をより高めていくことができる存在だということである。そういう役割、使命を「宇宙根源の力」から人間は与えられている、そしてその「宇宙根源の力」から与えられた役割を着実に果たしていくところに、人間の長久にわたる崇高な使命があるのであって、人間の諸活動の目的は、この使命の達成を図るところにあるのではないかと松下は考えていたのである。

詳しくは『人間を考える』『PHPのことば』をお読み願いたい、こういった宇宙や自然、人間に対する見方を、松下はPHP研究のなかで思索、検討を重ね、構築してきたのである。

4. PHP理念と経営哲学の関係

では、これまでみてきた松下の宇宙観・人間観と経営理念とは具体的にどう関わっているのか、それを考えてみたい。

冒頭に述べたように、松下は、著書『実践経営哲学』（1978）のなかで、自分が経営を進める過程で大切にしてきた基本的な考え方、経営哲学というものを20項目にまとめて説明している。ちなみに、その20項目とは、

- まず経営理念を確立すること
- ことごとく生成発展と考えること
- 人間観を持つこと
- 使命を正しく認識すること
- 自然の理法に従うこと
- 利益は報酬であること
- 共存共栄に徹すること
- 世間は正しいと考えること
- 必ず成功すると考えること
- 自主経営を心がけること
- ダム経営を実行すること
- 適正経営を行なうこと
- 専業に徹すること
- 人をつくること
- 衆知を集めること

- 対立しつつ調和すること
- 経営は創造であること
- 時代の変化に適応すること
- 政治に関心を持つこと
- 素直な心になること
- というものである。

そのなかで、松下が一貫して強調していたのは、経営理念をしっかりと確立することがきわめて大事だということであった。そしてその経営理念には、つぎの二つの意味を松下は込めていた。一つは、企業は何のために存在するのかという存在の意義、目的であり、いま一つは、そういう存在意義をもつ企業の、経営の進め方についての基本的な考え方である。そこで、この二つの側面について、宇宙観、人間観との関わりをみてみよう。

「綱領」「命知」と人間観

初めに、企業の“存在意義、目的”についての考え方である。それには「綱領」と「命知」が該当しよう。

まず、松下電器の「綱領」は、つぎのような内容のものである。

「産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」

これは現在の「綱領」で、昭和21年（1946）につくられたものだが、はじめて綱領が制定されたのは、昭和4年（1929）3月のことである。そのときのものは、「営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、国家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」というものであった。

23歳で松下電器の仕事を始めて10年ほどたった34歳のときに、松下は、こうした「綱領」を定めて、松下電器を経営する基本の理念にしたのである。その後、時代とともに語句の修正が加えられ、現在のものになったわけだが、比べてわかるように、基本の考え方は最初るときから変わることなく受け継がれ、今日まで脈々と生きつづけている（注8）。

そして、この企業の存在意義、目的の理念として、さらに重要なのは、「綱領」を制定した3年後に、産業人としての真使命を感得し、従業員に告示した「命知」である。

昭和7年（1932）37歳のときに松下は、「綱領」に謳われた考え方をさらに深めて、松下電器の真の使命、

役割は何かということをより具体的に社員に訴えかけた。“産業人の真の使命は、生産に次ぐ生産により、水道の水のように低廉な物資を無尽蔵に供給し、それによって貧を除き、楽土を建設することである”というものである。

この「綱領」と「命知」にみられる考え方は、人間に与えられた役割、天命を自覚認識し、万物に与えられたそれぞれの本質を見いだしながら、それを活かし活用することによって物心一如の繁栄を図っていくことが人間の使命である、という人間観に通ずる。否、人間観そのものだといえる。その人間に与えられた使命を、産業を通して果たしていこうというのである。

なお、人間の使命の自覚、認識の大切さを松下が執拗に説くのは、使命の自覚、認識がいかに大きな力になるかということ、を、「命知」以後の体験で実感したからであろう。産業人としての真使命を闡明した「命知」は、松下電器の経営なり従業員に計り知れない力と変化をもたらした。“命知”以後のことについて、幸之助は、“それ以前にくらべて信念的に強固なものができ、従業員や得意先に対しても、いうべきをいい、なすべきをなすという力強い経営ができるようになった。従業員にも使命感に燃えて仕事に取り組む姿が生まれてきた。いわば経営に魂が入った。それからは驚くほど事業は急速に発展した”と述べている（注9）。こうした体験から、松下は、使命の自覚、認識の大切さを痛感するようになったと考えられる。

自然の理法と経営

つぎに、もう一つの、経営の進め方に関する基本的な考え方である。これについても、さきにあげた『実践経営哲学』でさまざまなことが説かれているが、ここではより基本的なものをいくつか取りあげて考えてみたい。

まず、“自然の理法に従う”ということである。これを松下はよく“雨が降れば傘をさす経営”といていたが、この“自然の理法に従った経営”を行うことを松下は常々心がけていた。

この考え方は、日に新たに生成発展していくのが自然の理法だという宇宙観、自然観があればこそのものだといえよう。すなわち、生成発展が自然の理法だという宇宙観、自然観があるから、自然の理法に従った経営をすれば、経営はうまくいき、生成発展する、う

まくいくようになっていくという考え方が出てくるわけである。生成発展という自然の理法、社会の理法というものが、この宇宙、この世の中に厳然と働いており、そのなかでわれわれは事業経営を行なっているのだから、この自然の理法に従えば、経営はおのずと成功する、というのが松下の基本認識であった。

雨が降れば傘をさすように、当たり前前のことを当たり前前にやる。経営でいえば、いい製品をつくって、それを適正な利益を取って販売し、売れば代金を必ずもらう、といったことをきちっとやっていけば、経営はうまくいくようになっていくというのである。

松下の経営は、一言でいえば、この自然の理法に従うことを常に考えつづけた経営であったといつてよいのではなからうか。何が自然の理法に合うことなのか、何が正しいことなのか、ということを常に考え、その正しさを求めようとした姿勢が経営に一貫している。

そしてその正しさの価値判断を可能にするのが“衆知”と“素直な心”だというわけである。それゆえに松下は、“衆知”を集めることにたえず心を砕き、“素直な心”になることを生涯の目標として、日々研鑽努力を重ねていた。

また、松下は、企業が業容を伸ばし、発展を図っていくためには、自社の技術力や資金力、販売力、経営力などを含めた総合の実力を的確に把握し、その力の範囲内で経営を進めていくことが大事だと考え、“適正経営”の必要性を主張していたが、この“適正経営”の考え方も、無理をしない行き方、すなわち、自然の理法に従った経営をすることだといえよう。

松下自身も、この“適正経営”について、「これはいいかえれば、無理をしないということでもある」といい、「そういう無理をしない行き方を自分はいつの場合も心がけてきた。松下電器の事業部制も、そういうところから生まれた制度だ」といつている（注10）。すなわち、一人の人間の能力、経営力にはかぎりがあるから、新しい事業分野が次々にできてきたときに、何もかもみることができない。そこで、経営力の範囲内でやっていけるよう分野を分けて、それぞれについて然るべき人に一切の経営を任せたとするのである。これは松下の人間観が色濃く反映した経営の進め方だともいえる。

“自主責任経営”と人間観

それから、松下電器の経営を進めていくにあたって、松下は、“自主責任経営”という行き方を大事にしていた。これは、企業レベルでいうと、さきの“適正経営”の考え方にも通ずるが、資金や技術開発その他各方面にわたって、自主性をもって自力中心にやっていくという自主経営、自力経営の行き方であり、個人レベルでいうと、そこで働く一人ひとりがみずからの責任を正しく自覚して、あくまで自主的に仕事に取り組み、いく経営ということが出来る。

この“自主責任経営”の考え方を個人の心得のレベルで説いたのが、“社員稼業”(注11)という考え方であり、“自主責任経営”の考え方を基本にした制度、組織の代表的なものが“事業部制”といえよう。松下電器では、“事業部制”を昭和8年(1933)という非常に早い時期から実施している(注12)。当時、“事業部制”は日本の企業には例がなく、ゼネラル・モーターズやデュポンといった欧米企業で一部取り入れられているにすぎなかった。

もっとも、この“事業部制”の実質的な始まりは、すでに昭和2年(1927)の電熱器の開発、製造、販売をすべて責任者に一任する方法をとったところにある。松下が、これを採用した動機、背景は、おもに必要に迫られてのことであったという。つまり、次第に仕事が増え、事業分野が広がってくると、松下自身は体が弱くて病気がちだったこともあって、何もかも自分一人で見ることができない。そこで、人に頼んでやってもらうしかなかったというのである。

ただ、ここで松下が一般の経営者と違ったのは、それぞれについて然るべき人に一切の経営を任せて責任経営をさせたことであろう。それは、松下に、任せれば、任された人は意気に感じて一所懸命責任感をもってやってくれること、しかもそれが人を育て、事業を伸ばすことにつながるという考えがあったからである。事業部制を敷いたねらいについて、後に松下は、自主責任経営の徹底と経営者の育成の二点をあげている(注13)。

この“自主責任経営”の考え方は、人間はみずから自主的に、責任感をもって事にあたるとき、やり甲斐を感じ、大きな成果をあげるものだという松下の人間に対する見方、人間の心に対する洞察からきているといえよう。

一人ひとりが自主的に自分の仕事に取り組んでいけば、仕事に対する大きな張り合いややり甲斐が生まれてくるし、やっていて面白い。しかも、そういった気持ちで一所懸命に取り組んでいくと、おのずとそこに創意工夫が生まれ、成果も着実に上がっていくわけである。“事業部制”などは、人間の心、心理というものを実にうまくついた制度といえよう。権限によるやり甲斐と責任の絶妙なバランス、任された者はいやがうえでも一所懸命やるようになる。

“衆知を集めた全員経営”と人間観

それから、“衆知を集めた全員経営”を、松下は常に心がけていた。衆知とは、文字どおり多くの人の知恵、みんなの知恵ということである。松下電器の経営を進めていくにあたっては、みんなの知恵、社員一人ひとりの知恵を集めた全員による経営をしていこうということである。

この“衆知を集めた全員経営”の根底には、人間は優れた本質をもっているが、一人の力にはおのずとかぎりがある、だからできるだけ多くの衆知を集めることが大切で、それによってはじめて人間の使命、役割は達成される、という考え方があるといえる。

またそこには、人間はそれぞれに磨けば光る無限の可能性をもっており、この世の中に、一人として無用の人間はいないという人間観もあるといえよう。そういった誰もが何らかの役に立ち得るといえる人間観があるから、衆知を集めることが意味をもつわけである。

これはまた、すべての人があるがままに容認し、それぞれの特質に応じて適切に処置、処遇し活かそうという「人間道」の考え方でもあろう。

あるいは、人間は誰でも自分の知恵や意見が採り入れられ生かされるならば、仕事のやり甲斐なり喜びを感じるものだという人間の心に対する洞察もあると思われる。“人間は誰でも自分の知恵や意見が採り入れられ、生かされるならば、仕事のし甲斐なり喜びをより多く感じるにちがいない。松下電器においては、そういうものを社員一人ひとりが十分味わえるようにしていきたい。そうすることが仕事の成果を高めることにも通ずるであろう”といったことから、松下は、この“衆知を集めた全員経営”を基本の方針として掲げたのではなからうか。

“ ガラス張り経営 ” と人間観

それから、松下は、“ ガラス張り経営 ” というのも大事にしていた。“ ガラス張り経営 ” とは、文字どおりガラス張りの、外からよくみえる経営、言葉をかえれば、経営の成果や決算、あるいはその他の情報を、従業員の人たちはもとより、内外にできるだけ秘密にせずありのままに公開して、公明正大な経営を進めていくというものである。

松下は、この“ ガラス張り経営 ” を、小規模のころから実践した。たとえば、従業員がまだ 10 人にも満たないころから、店の会計とプライベートな会計つまり家計の間に完全な線を引いてきちっと区別し、店のほうの決算については、従業員に毎月、公開していた。大正時代の個人商店、工場では、そのようなことをする必要はまったくなかったわけだが、松下は、「今月は、いくら売れて、これだけ儲かった」ということを、決算が出た時点で社員の人たちを集めて報告していたのである。

その結果どうなったかという、店員はみんな非常に明るい感じをもつようになった、そこに一つの喜びというか働き甲斐を感じてくれたと、後年松下は述懐している（注 14）。つまり決算公開が従業員に働く張り合いを与えたというわけである。

あるいは、どこでも秘密にされていた練物の製法を従業員に教えたのも、この“ ガラス張り経営 ” の考え方がよくあらわれた例といえよう。

大正 7 年（1918）に松下電気器具製作所を創業して最初に考案、製造販売したアタッチメント・プラグ（通称アタチン）がよく売れたため、松下と夫人、義弟の 3 人では注文を捌ききれなくなり、はじめて従業員を 4、5 人雇い入れた。そのとき、松下は、他の工場ではいわば秘法として身内のものにしか教えていなかった練物の製法を、適任と思えば、その日入った従業員にも教えたのである。それは、“ それが秘密の仕事であることを話して依頼しておけば、むやみに裏切ったり、みだりにほかに漏らしたりするものではない。要はお互いに信頼をもつことである。一つのことにとらわれて、いじましい経営をするのは、その事業を伸ばすゆえんでないばかりでなく、また人材をつくる道でもない ” と考えていたからであった（注 15）。

ここには、これも松下の経営の特徴の一つである“ 人を信頼して任せる経営 ” の姿もみることができる。松

下が、このように信頼して思い切って仕事を任せる行き方をしたのは、無名の小さな町工場では人手をそろえるのが大変だったため、そうせざるを得なかったという面もあったが、ここでは、人は信頼に値するものであるという人間に対する基本的な見方をもっていたことが重要な点であろう。

このような見方を、松下が、いつ、どのようにしてもつようになったのかはわからない。ただ、事業を始める以前からもっていたそうした見方は、信頼して任せたことでうまくいった成功体験を重ねるうちに、次第に強固なものとなり、ついには信念にまで高まっていったのではなからうか（注 16）。

ともあれ、この“ ガラス張り経営 ” と“ 人を信頼して任せる経営 ” によって、自分たちの工場だという従業員の意識と仕事に対する意欲が高まり、人材が育つとともに、衆知を集めた“ 全員経営 ” の意識も生まれ育つことになった。

このように、この“ ガラス張り経営 ” の根底には、人は信頼に足る存在だという人間に対する基本的な見方がある。また、この“ ガラス張り経営 ” によって、従業員の自分たちの工場だという意識と仕事に対する意欲が高まり、“ 衆知を集めた全員経営 ” の意識も生まれ育つことになったということは、それが人情の機微に通じたやり方であったことを表している。

あるいは、従業員に月々の決算を公開したことについて、松下は、そうすることが一所懸命働いてくれた従業員に対する礼儀だと思ったということをいったことがある。これは“ ガラス張り経営 ” の基に「礼の精神」もあったということであろう。

“ ダム経営 ” “ 共存共栄 ” と自然・宇宙観

さらに、松下は、“ ダム経営 ” の必要性も常々説いていた。“ ダム経営 ” とは、ダムをつくって貯めておいて必要なときに少しずつ流すようにすると、雨水の有効利用ができ、雨降りや日照りが多少つづいても、そう困らなくてすむように、企業においても、いろいろなダム、いいかえれば、ゆとり、余裕をもてる仕組み、体制というものを各所各面に設けた経営の進め方をしていくことが大事だというものである。お金、資金のダム、人材のダム、技術開発のダム、さらには在庫、設備のダムなど、適正なゆとりをもった経営は、少々の外部情勢の変化に左右されることなく、安定した発

展を遂げることができるというわけである。この“ダム経営”は、まさに自然の理法に従った経営といえるであろう。

また、松下は、仕入れ先や取引先の販売会社、販売店、それから同業者、さらには需要家、消費者などの人たちと、それぞれ共存共栄していくことを願いながら経営を進めていた。もっとも、この場合の共存共栄は、競争を排するというのではない。競争については、松下は、非常に大事なものを、必要なものとみていた。お互いの間に競争があればこそ、進歩発展がもたらされるというのである。ただ、ルール無視の過当競争は、当の企業はもちろん、消費者を含めたすべての人のプラスにならないから決してすべきでない、あくまでも適正な範囲の競争を大いにし、共に栄えていけるような競争のあり方をめざしていこうということである。

この“共存共栄”の考え方は、すべてのものは対立しつつ調和するところに秩序ある生成発展が生まれるという宇宙観、自然観がその根底にあると考えられる。経営を進めるなかでは、仕入れ先や卸業者、販売店、さらには同業者など、いろいろな関係先があるが、それぞれが互いに依存せず、みなそれぞれに独立した存在として独自の働きをしながらも、お互いに調和して動いている、そのようにみな独立した一対一の関係を保ちつつ、対立したかたちにおいて調和していけば、物事はスムーズに運び、共に繁栄、発展していくことができるというのである。

“適材適所”と人間観

それから松下は、社員の人たちを適材適所に活かす経営を追求していた。この“適材適所”の考え方は、いうまでもなく、人間はそれぞれに磨けば光る無限の可能性をもっていて、この世の中には、一人として無用の人間はいないといった人間観、人間にはそれぞれに異なる天分が与えられており、これを見出し、伸ばし、存分に発揮して生きることが、人間としての成功であるといった人間観・人生観がその根底にある。またこれは、すべての人をあるがままに容認し、それぞれの特質に応じて適切に処置、処遇する「人間道」の実践でもあろう。

松下によれば、「宇宙に存在するすべてのもの」は、ただ無意味に存在しているのではなく、すべて意味を

もってこの世に存在しているという。すなわち、宇宙に存在するものは「人間」と「人間以外のもの＝自然・万物」に分けられ、人間のほうは、生成発展という自然の理法に従って、人間みずからを活かし、また万物を活用しながら、共同生活をかぎりなく発展させていくことができる天与の本質をもっており、人間以外の自然・万物は、人間に活用され役立つべく、それぞれにやはり天与の特質をもって存在している。そして人間も自然・万物も、それぞれがところを得て、その特質、天分が活かされるところにかぎりない発展がもたらされるというのだが、松下は、みずからの経営においても、人や物、資金といったいわゆる経営資源をいかにすれば最大限に活かすことができるかということを一所懸命考え、すべてがところを得て生きるように心を砕いて、さまざまな制度や組織をつくってきた。その人間道の人々の面を特にクローズ・アップしたのが、この“適材適所”の考え方だといえよう。

さらに、この“適材適所の経営”には、いかにすれば一人ひとりがやり甲斐、喜びを感じて仕事に取り組めるようになるかという人間に対する見方、人間の心に対する洞察もあると思われる。やり甲斐、喜びを感じて仕事に取り組めるようになるためには、一人ひとりが自分のもてる能力、天分を最大限に発揮できることだと、自分のもてる能力、天分を最大限に発揮できれば、やり甲斐を感じて仕事に励むようになるし、おのずと最も成果があがるというわけである。

そのように、“自主責任経営”にしても“衆知を集めた全員経営”にしても、あるいは“ガラス張り経営”“適材適所の経営”にしても、いずれも、いかにすれば、人間、すなわち従業員の仕事のやり甲斐や張り合い、能力の発揮につながるかという、松下の人間の心に対する洞察がその根底にあるといえる。そこから、松下は、「松下電器はものをつくる前に人をつくる会社である」として、人づくりに精魂を傾け、事業部制、提案制度などのさまざまな経営手法を生み出し、従業員一人ひとりのやる気や能力向上、天分発揮に努めてきた。そしてまた、それらの経営手法や組織、制度は、いずれも、いかにすれば自然の理法に従うことができるか、何が正しいことなのかということ考えたなから考え出されたものであったということもできるであろう。

松下幸之助の経営の基本について、筆者はつぎの三

つに集約できるのではないかと考えている。一つは経営理念をしっかりと確立するということ、二つには自然の理法に従うということ、そして三つには人間は万物の王者であるという人間観に立ってすべてを活かすということである。経営においては、人間の本質なり自然の理法に照らして、何が正しいかということに立脚した経営理念を確立することが大切であり、これを確実に行うことが企業の成長、発展の基本だ、というのが松下の経営のポイントではないかと思う。

なお、人間の心に対する洞察ということをつけ加えれば、生前、松下は、経営者・責任者の心得について、いろいろ説いていた。たとえば、熱意が大事であるといったことや、率先垂範が大事だといったこと、あるいは信頼して仕事を任せる、提案を受け入れる、自主性を生かす、長所をみるなど、さまざまなことをいっていたわけだが、それらはみな結局、人間の心というものはどういうものか、という洞察から出てきたものといつてよいであろう。

たとえ知識、才能は部下より劣っていても、経営者・責任者が、人一倍の熱意をもって仕事に取り組んでいけば、何とか助けてあげたいとか、自分も一所懸命にやらないといけないという気になるのが人間である。経営者・責任者が率先手本を示してこそ部下はついてくる。自分は遊んでいて、「さあ、働け」といっても、いうとおりにならないのが人間である。信頼され、責任と権限が与えられれば、意気に感じて、自分なりに創意工夫を働かせ、努力し、その責任を全うしようとするのが人間だし、短所を指摘されるよりも、長所をほめられたほうが嬉しいのが人間である。

これは、松下の言葉でいえば、“人情の機微に通じる”ということになるが、そのように人間通であってこそ、うまく人を使い、動かすことができるというわけである。この人情の機微に通じるということは、あるいは、さきの宇宙観のところから出てきた「心的法則」の解明ということにもなるのかもしれない。

以上が、松下の人間観、自然・宇宙観と経営理念と

の関係である。

5．おわりに

本稿では、松下幸之助が戦後始めたPHP活動のなかで思索・研究されたPHPの考え方、特に人間観、自然・宇宙観を整理するとともに、その人間観、自然・宇宙観が松下の経営哲学とどのような関係にあるかということについて考察してきた。

もちろん、人間観も自然・宇宙観も、あるいは社会観も人生観も、松下はPHP活動を始める前からずいももっていたはずである。意識するしないにかかわらず、当然、それらが根底にあって、それまでの経営が進められ、さまざまな施策が講じられてきたと考えられる。

また、松下正治松下電器会長によれば、戦前から松下は、年をとって引退したら、人間や人間社会のことについて研究してみたいということを書いてきたという。既に戦前から人間や人間社会のことに関心を抱いていたわけである。

このように、松下が、宇宙や人間の本質、人間社会といったものについて、いったいつから関心をもちはじめ、実際どのようにして人間観、自然・宇宙観を形成してきたかということについては明確でないところがある。しかし、PHP活動が一つの大きなきっかけとなって、松下の頭の中で漠としていたそれらの考えが、徐々に整理され、熟成され、明文化されて、理念、信念が確固たるものになったこと、そして松下の人間観、自然・宇宙観が、松下の経営理念と密接に結びつき、その根底をなしているということは、本稿で考察してきたように、確かであり、紛う方ない事実といえよう。

<注>

1) これについては、たとえば昭和26年(1951)に初めて米国に行ったときの米国からの手紙で、松下は、「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。

それで私はまことに意を強く致しました」と書き、P H P 研究所を創設以来、繁栄の原理について研究し、『P H P』誌等で発表を重ねてきていたみずからの考え方に自信を深めたことを披瀝している。この言からも、P H P 活動が、松下の哲学、理念をいかに確固たるものにしたかということがうかがえる。

- 2) 松下幸之助『なぜ』文春文庫、1976年、p.171. ほか
- 3) 定例研究講座で発表されたのは、このうちの「その一」から「その三〇」までで、定例研究講座がなくなってからつくられた「その三一」以降は、『P H P』誌上で発表された。そのうちの「その一」から「その四〇」までが、発表順に単行本に収められている。なお、その単行本は発表順に並べてあるが、『松下幸之助発言集』では、より系統だてて理解しやすくするため、「自然・宇宙」、「人間」、「人生」、「社会」といった項目に分類して収めてある（第37巻、第38巻）。
- 4) G H Q から戦後課されていた各種の制限が解除されるに及んで、松下幸之助は松下電器の再建という緊急の課題に対処しなければならなくなった。そのため、昭和25年（1950）に、P H P 研究所は数名の所員に託され、『P H P』誌の発行だけを継続するという形に縮小されて、P H P の研究活動は一時休止された。研究が再開されたのは、それから11年後の昭和36年（1961）8月のことであった。
- 5) 松下幸之助『P H P のことば』P H P 研究所、1975年、pp.400-414.
- 6) 同前、pp.20-26. 『松下幸之助発言集』第37巻、pp.21-25. に収録。
- 7) 昭和28年5月発表。『松下幸之助発言集』第37巻、pp.77-85. に収録。
- 8) この昭和4年の「綱領」と「信条」が制定されたときのことについては、『松下電器「綱領」「信条」制定の周辺』（「P H P 研究レポート」通巻3号、1989年）に詳述しているので、参照されたい。
- 9) 松下幸之助『実践経営哲学』P H P 研究所、1978年、pp.9-10.
- 10) 同前、pp.69-72.
- 11) 松下は、後年、よく「自分は“社員稼業”という一つの独立経営体の主人公であり、経営者である」という心意気で仕事に取り組み、ものをみ、判断すること、すなわち一人ひとりが経営者、責任者の自覚に立つことを社員に呼びかけていた。そのような考えに徹することができれば、わがこととして働く喜びを味わえて、そこから想像もできない偉大な力が生まれてくるというのである。詳しくは『社員稼業』（1974）を参照されたい。
- 12) 工場群を三つの「事業部」に分け、ラジオ部門を第一事業部、ランプ・乾電池部門を第二事業部、配線器具・合成樹脂・電熱部門を第三事業部とし、特に第一事業部については、生産だけでなく販売も一緒に担当することにした。なお、翌9年（1934）2月には、全事業部にこの方式を採用するとともに、第三事業部から電熱部門を分離し、第四事業部とした。
- 13) 昭和38年（1963）8月21日・日本青年会議所ゼミナール『松下幸之助発言集』第1巻、pp.325-331. ほか
- 14) 松下幸之助『人事万華鏡』P H P 文庫、1988年、pp.55-60.、前掲・日本青年会議所ゼミナール『松下幸之助発言集』第1巻、p.341. ほか
- 15) 松下幸之助『私の行き方考え方』P H P 文庫、pp.78-81.
- 16) 「任せた」例としては、大正9年（1920）3月に、東京方面の販売地盤を固めるために、当時17歳になったばかりの義弟井植歳男氏を東京に駐在させたことや、昭和7年（1932）に、金沢の出張所の開設を20歳前の店員に任せたことなどがある。

<主要参考文献>

- ・P H P 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〕』P H P 研究所、1991年～1993年
 - ・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
- 松下幸之助著
- ・『私の行き方考え方』P H P 文庫、1986年

- ・『仕事の夢暮しの夢』PHP文庫、1986年
- ・『なぜ』文春文庫、1976年
- ・『実践経営哲学』PHP研究所、1978年
- ・『PHPのことば』PHP研究所、1975年
- ・『人間を考える第一巻』PHP研究所、1975年
- ・『人事万華鏡』PHP文庫、1988年
- ・『社員稼業』PHP研究所、1974年 ほか