

これほど他人への思いやりをもった経営者はいない 松下経営哲学のエトスは「人間への愛情」なり

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

従業員は解雇せず給料は全額払った

今回、『松下幸之助・成功への軌跡』を執筆して改めて強く感じたのは、松下が、自分の周囲の人たちに対して常に一体感を持ち、心から大切に思い、そのことを言動に表わしていたことです。

松下がなぜ事業に成功したのか。その要因はいろいろあげることができると思います。松下自身が指摘しているように、電気という仕事が時代にあっていたこともその1つでしょう。確固たる経営理念をもち、しかもそれを非常な努力を傾け続けて従業員に浸透させ、従業員、関係先の共鳴を得たことも大きかったと考えられます。が、私が何よりも大きかったと思うのは、自分のことよりもまず相手のことを考えたこと、他人を思いやる心、人間に対する限りなく深い愛情をもっていたように思われることです。

それが表われたエピソードをいくつか紹介しますと、まず昭和4年(1929)の大恐慌時の有名な話があります。不況が深刻さを増し、松下電器も販売が急減、在庫が増えて、倉庫に製品の置き場もなくなるといった創業以来の深刻な事態に直面しました。

そのころ松下は病床にあり、養生しながら仕事の指示を与えていました。そこへ松下に代わって采配を振るっていた2人の幹部が対応策をもって訪ねてきました。

「おやじさん、販売が半分に減り、倉庫は在庫の山です。この危機を乗り切るには従業員を半減するしかありません」

当時、世間では、従業員の解雇はごく普通に行なわれていました。しかし報告を聞いた松下は、しばらく沈思した後こういいました。

「1人といえども解雇したらあかん。会社の都合で人を採用したり解雇したりでは、働く者も不安を覚えるやる。みんなの力で立て直すんや」

そして具体策を示しました。

「生産を直ちに半減して、工場は半日勤務にする。しかし従業員の給料は全額を支給する。その代わりに、店員は全員、休日を返上し、在庫品の販売に全力をあげてもらおう」

その措置に従業員たちが喜んだのはいうまでもありません。それから2カ月、全員の懸命な努力が実を結び、在庫は一掃されて倉庫はカラになりました。そして社員の結束力も、このことでいっそう強まることになったのです。

室戸台風の直後取引先を見舞う

また、松下の従業員への思いが伝わってくるこんなエピソードも残っています。

創業して数年後のある日、松下は街角で偶然知人に会い、久しぶりだということで、レストランに誘われました。「お茶でも」という松下の心づもりを反して、知人は豪華なランチを2人前注文したのです。ところが、運ばれてきた食事に松下は手をつけようとしません。体の調子でも悪いのかといぶかる知人に、松下は申しわけなさそうに答えました。

「社員の人たちがいま、汗水たらして一所懸命に働いてくれていることがふと頭に浮かびましてね。それを思うと、私だけこんなご馳走を、申しわけなくてよう食べんです」

感銘したこの知人は、以後松下に対する信頼をいっ

そう深め、のちにはついに自分の商売をやめて松下電器に入り、松下に協力することになりました。

松下には、人は大切なもの、1人ひとりがかけがえない存在であるという気持ちがある根底がありました。それが従業員に対する愛情となって、松下の言葉なり行動に表われてきたのでしょう。

そういった人を思いやり、大切にすることを、従業員に対してだけでなく、お得意先やお客さんに対しても同じでした。

昭和9年(1934)、室戸台風が襲来したときのことで、気象観測所始まって以来の大型台風の爪痕は深く、死者・行方不明者3000人、負傷者1万5000人、家屋の全半壊は8万8000戸というすさまじい災害でした。前年、全社の総力をあげて、門真村(現・門真市)に本店・工場を移したばかりの松下電器も、本店一部損壊、乾電池工場全壊、配線器具工場全壊等々、大きな被害を受けました。しかし、松下の「こけたら立たなあかん」という言葉のもと、即日復興再建のための活動が始められました。

その直後のことです。松下は幹部を招集し、こういいました。

「みんなご苦労さん。ところで、いまは君たち個人も会社も被害を受けて大変なところやが、同様にお得意先の問屋さん、販売店さんもまたこの暴風雨下、無事であったとは思えない。いずれも松下電器と行動を共にして頑張ってくれている人たちや。ついてはお見舞金をお届けしたいと思う」

幹部をはじめ従業員たちは、直ちに全壊、半壊、床上浸水等々、被害の状況に応じて見舞金を用意し、手拭い、石鹸などを持って、泥海と化した市中に散って行きました。

見舞いに行った先々では、問屋さんも販売店さんも、予期せぬ訪問にみな驚き感激して、見舞いに行った従業員の手を握って何度も何度も頭を下げ、感謝の言葉を繰り返したといます。また、みずからも甚大な被害にあい被災はお互いさまなのに、関係先、お得意先に思いを馳せる松下をみて、松下電器の社員も、みな大きな感動を覚えました。そして、この人についていたら間違いないと、松下電器で働く喜びを改めて感じたということです。

万博パビリオンで自ら行列に加わる

あるいは、こんな話もあります。昭和45年(1970)に大阪で開かれた万国博覧会での出来事です。松下館は法隆寺の夢殿をイメージした純日本的な建物で、池の中に立ち、見学者は水上の長いアプロ-チを歩いて中に入るようになっていました。

ある日のこと、入場者の整理のため、入館待ちをしている人々の列を映し出す事務室のモニターに、松下の姿が映っています。

“いつも来られるときは事前の連絡があるのに、いったいどうしたことだろう”と驚いた副館長が、あわてて飛んで行って尋ねると、松下はこういいました。

「いや、何分くらい待たしたら入れるのか、いま計ってみているのや」

その日、松下は、できるだけ待ち時間を少なくするために、館内への誘導法を考えよ、夏に備えて待つ人のために日よけをつくっておくように、という2つの指示を出しました。その結果、誘導の仕方が改善され、夏には暑さをしのぐために野点用の大日傘が立てられるとともに、入場待ちの人たちに紙の帽子が配られるようになったのです。

エピソードをいくつか紹介しましたが、このように、松下はいつも周りの人のこと、相手のことをまず考えました。それは、従業員あつての自分、お得意先、お客さんあつての自分だという感謝の気持ちと、相手に喜んでもらいたいという思いが松下に強くあつたからではないかと思います。

みずから入館待ちの行列に加わり、問題がないかどうか、困ったり不満に思うことがないかどうかを、実際にお客さんと同じ立場に立って確かめ、すぐさま解決、改善しようとした行動も、来ていただいたお客さんに喜んでもらいたい、気持ちよく過ごしてもらいたいという思いからの行動であつたといえましょう。

台風のお見舞いも、お得意先を案ずる気持ちが行動となって表われ、それが問屋さんや販売店さんの心の琴線にふれたわけです。販売店さん、問屋さんにとって、見舞金ももちろん嬉しかったでしょうが、それ以上に、自分たちのことを心から気にかけてくれ、大事に思ってくれている松下の気持ちがもっと嬉しかった。そこに松下と自分たちの心が通い合っているといった感じをもったのではないのでしょうか。

このように、松下はいつも、周りの人や相手のことをまず思いやり、どうすれば従業員、お得意先、お客さんに喜んでもらえるかということを考えて、経営を進めてきています。そういうものがおのずと相手の心に伝わり、心と心が通い合って、そのなかから強い絆が生まれ、たくさんの松下ファンを生みだした。そしてその松下の“鼻祖”になった人たちが、松下電器の成長・発展の大きな原動力となって、松下電器を今日の姿になさしめた、といってもいいのではないのでしょうか。

他人を思いやる心は奉公の体験と病弱から

では、いつどこで松下は、こうした、人を思いやる心、人の喜びをわが喜びとする心を身につけたのでしょうか。

それは、1つには、幼くして独り奉公に出て、他人の飯を食べたことが大きかったのではないかと思います。早くに父母兄弟と別れた寂しさが人恋しさを募らせたことは想像に難くありませんし、独り他人の家に入り、甘えることのできない境遇にあって、人の思いやりや優しい言葉は身にしみて嬉しかったことでしょう。そういったことから、自分が嬉しいことは人にもしてあげたい、といった思いをもつようになったのではないかと考えられます。また、周りの人に可愛がってもらうには、常に相手が喜ぶように行動し、言葉をかけねばなりません。そういったことも、心がけるうちにいつしか身につき、自然にできるようになっていったということもあるのではないのでしょうか。

あるいは、松下が生来蒲柳の体質だったことにも一因があるのかもしれません。

松下は幼少のころから体が弱く、小学校も休みがちでした。4年生で中退したのはよく知られていますが、その間にも病気で休んだ期間があり、実際には2年半

ぐらいしか学校には行ってなかったようです。

また、大阪電燈に勤務していたころも、海水浴に行った帰りに血痰を吐き、医者に診てもらったところ肺炎カタルだと診断されています。医者には、郷里に帰って3、4カ月療養するよういわれましたが、帰って養生するにも郷里にはすでに家も家族もなく、また日給であるため休めば生活ができなくなる。そこで、3日勤務しては1日休み、1週間行っては3日休むといった生活をしばらく続けたと語っています。

松下電器を創業してからも、松下は風邪をしょっちゅう引いているといった状態で、寝込むことも度々で、寢床から部下に指示を出すことも多かったといえます。

そうした健康状態のなかで松下は、人に任せてやってもらうやり方を生み出したのです。これが後に事業部制導入の原点になったのはあまりにも有名な話ですが、そうして任せたところが、みんな一所懸命やってくれ、予想以上の能力を発揮してくれた。そういったところから、人間はそれぞれに優れた能力、価値をもったかけがえのない存在であるといった思いを松下は抱くようになったのではないかと。そして、その1人ひとりがかけがえのない存在であるという気持ちと、体も弱く、これといって取り柄のない自分をみんなが支え、助けてくれたという感謝の心が、人は大切なものだという考えを生み、従業員に対する愛情となって、自分のことよりもまず相手のことを考える、他の人を思いやる心が生まれた、といえるのではないのでしょうか。

松下は、松下電器を支え、発展させたのは、自分だけの力ではないと常に考えていました。昭和53年(1978)松下電器の創業60周年記念式典で、松下は壇上から社員に向かって「どうもありがとう」と言って3度深々と頭を下げますが、そこにもそうした思いが表われているといえましょう。従業員、販売店、お客さんすべてが松下にとって感謝すべき存在であり、愛すべき、尊敬すべき存在だったのです。