

熱意が道を切りひろく

困難打開の鍵は、いつの時代、
状況にあるとまず熱意である

大江 弘

PHP総合研究所 松下理念研究部主任研究員



おおえ・ひろし
一九六一年富山県生まれ。八六年富山大学文学専攻科哲学
コース卒業。PHP総合研究所入所。現在、松下理念研究
部主任研究員。二〇〇〇年、総理大臣の私的諮問機関教育
改革国民会議にて教育改革国民会議担当室主幹。主に松下
幸之助の人間観、人生観等、思想の根幹について独自の研
究を展開。

成功の基は熱意

しばしば松下幸之助は、なぜ成功したの
かと質問された。徒手空拳でスタートし、
ついには松下電器を世界的な企業にまで育
て上げることができた要因は、誰しも興味
のわく点であろう。しかし、そうした質問
に対する松下の答えは必ずしもいつも同じ
ではなかった。

たとえばあるときは、雨が降れば傘をさ
すように、当たり前前を当たり前前に行
なってきたからだと答えている。雨が降っ

ているのに傘をささなければ濡れてしまっ
濡れたくなければ傘をさせばよい。当たり
前のことである。経営もまた、仕入れ値に
適切な儲けを加えた値段で売る、売れば代
金をいただくというように、当たり前前
とを当たり前前にやるのが大切で、自分は、
ただそういう当たり前前を着実にやっ
てきただけだというのである。

また別の折には、学問がなかったことと
体が弱かったことが成功の要因だと思っ
と答えている。学問のない自分は学問のあ
る社員を非常に尊敬しているので、自然と

みんなの意見に耳を傾けるようになった。
その結果、衆知が集まり適切な経営を行っ
ことができた。加えて、若いころから体が
弱かったため、どうしても社員に仕事を任
せざるをえなかった。しかしそのおかげで、
社員みんながそれぞれの持ち味を生かし、
どんどん仕事をやってくれた。結局、学問
もなく体も弱かったから成功したといえる
のではないが、というわけである。

松下はこのほかに、無理をしなかった
ことや運がよかったこと等々、さまざまに
答えている。おそらくの答えも、質問さ

れた時々素直に感じたことなのだろう。さて、そうした答えの一つに次のようなものがある。

「まあ、やっぱり熱意があったからでしょうな。このことをやらないかなという熱意がやっぱり基本になってるでしょうな」

この熱意は、松下の発言の中でもきわめてよく出てくることばの一つである。事あることに松下は熱意の大切さについて話し、熱意を持つようにと訴えていた。

熱意は経営者の第一の要諦

経営者に求められる条件、資質とは何だろうか。おそらく数多くの条件、資質が求められるにちがいない。これに対し松下は次のようにいつている。

「経営者として望ましい人とはどういう人か。もちろん、何から何まで人よりもすぐれた人であれば、それは申し分ない。けれども、何もかもすぐれているということ、実際には望みえない。しかし、経営者として、少なくともこれだけはだれよりもすぐれたものを持たなければいけない、ということが一つあると思う。それは何かというと、熱意である。知恵や知識なり才覚というようものは必ずしも最高でなくて

もいい。しかし経営に対する熱意だけは最高でなければならぬと思う」

松下は小学校を卒業してはいない。大阪電燈に配線工として勤めていたころ、一時、関西商工学校夜間部に通ったこともあったが、これも中退している。また、もともと丈夫な方ではなかったことに加え、特に肺尖力タルという病気がかかってからは、三日に一日は仕事を休まねばならない状態になっている。そのため、創業した松下電器の経営においても、自ら率先して社員を引っ張っていく体力はなかった。つまり、仮に知恵や知識、才覚などが最高でないと経営者になれないとすれば、松下には到底その資格がなかったわけである。しかし現実には「経営の神様」と称されるまでに成功している。結局それは、知恵や知識、才覚あるいは体力は、必ずしもなくてはならない経営者の条件、資質ではないということであろう。

そこで松下があげるのが熱意である。そして経営に対する熱意が最高であることを経営者の第一の要諦とするのである。

実際、松下自身、常に自らの熱意について厳しく省みていた。

「松下電器を経営していきこうという熱意は、何万という人がおっても、自分は一番

最高の熱意をもつてんといかん。もしこれに欠けたら、自分はもう松下電器をやめなかん。熱意のないものが最高の地位においたらあかん、ということを思っています」
熱意一つに経営者としての進退がかかっているというのだから、松下がどれほど熱意を重視していたかがよくわかるだろう。

熱意が人を動かす

松下幸之助は人づかいがうまいと評されていた。松下の経営の特色、卓越した一面が、人づかい、あるいは人を動かす力にあったことは事実だろう。

松下は何を心がけて人をつかい、人を動かしたのか。

『人事万華鏡』等の著書の中で、人をつかい、動かす上で心がけるべきことをいくつかあげているが、最も大切にしたのは熱意であった。

「人を動かすという点での決め手は、結局はその主人公の熱意だということ、すべて熱意が人を動かすんだという、この単純明快なこと、これですわ。オヤジさんがしつかりやっているのやから、手伝ってやらないといかんなど、人は半分はそれに引きずられて動くものなんです」
しかし、どれほど社員がやる気になった

としても、社員に仕事を遂行する能力が不足していたり、社員の長所、能力に応じた仕事を与えることができなかったら、成果はなかなか上がらない。成果を上げるためには、やはり人を動かすとともに人材育成、適材適所ということが欠かせない。松下はこの点についても熱意の意義を強調する。すなわち、経営者に何としても人を育てたいという熱意があれば人は育つてくるし、適材適所を是非とも実現したいという熱意があれば、それもできるようなことになるというのである。

たしかに、人を育てたいという熱意があれば、熱心に注意すべきは注意し、褒めるべきは褒めるなど、日ごろから人を育てようという視点に立って社員と接するようになるだろう。また、研修会等の工夫を凝らすようにもなつて、人は育ちやすくなると考えられる。さらに、社員一人ひとりを生かそうという熱意があれば、常に社員それぞれの特質、能力に気を配るようになり、そこから適材を適所に配置できるようにもなると考えられる。

つまり松下は、人を動かし、育て、生かすなど、人に関わるあらゆる点においても熱意が大切だと考えていたわけである。

熱意が先を見通す力を培う

松下幸之助が成功した理由の一つに、電気・家電という業界の将来の発展を見通した先見性をあげている。たしかに先見性は、事業を成功に導く上できわめて大切なものの一つである。もとより松下も先見性を大切にしていた。

バンク・オブ・アメリカの元会長であるルイス・ランドボルグ氏との対談で、松下は次のようにいっている。

「これからの時代における先見性の大切さはいくら強調してもしすぎることはないでしょう。そして、そのためにランドボルグさんの言われたように、場合によっては、ある種の社内機構が必要になってくるかもしれないですね。それと同時に私が大事だと思つのは経営者の熱意です。それこそ「寝ても覚めても」というほどに仕事のことを熱心に考えていけば、自然すべてのことに敏感にならざるをえないし、そこから先見性も培われてきますよ。

それともう一つ、経営者は学者ではないのですから、単に未来を予測するのではなく、むしろ未来を創造していくという心がまえをもつことが必要でしょう。こうなるだろう」というのでなく、「こうあつてほ

しい、こうあるべきだ」というビジョンを描いて、それを経営努力によって実現させていく。いいかえれば、未来を不確実なものでなく、確実なものにしていくということです。経営者にとつての真の先見性とはそういうものではないでしょうか。

ここで松下は、その大切さを強調するとともに、先見性について二つの見解を述べている。一つは、熱意があれば先見性が培われるということ、もう一つは、ビジョンを描いてそれを確実に実現することが経営者の先見性だということである。しかし考えてみると後者の「こうあつてほしい、こうあるべきだ」というビジョン実現のためには熱意が欠かせない。結局いずれにおいても熱意が重要であるということになる。要は松下は、先見性も熱意にかかっているといっているのである。

熱意が知識、知恵、才能を生かす

概して人は、物事を成し遂げる上で大切なのは、熱意というような抽象的な精神論よりも、知識や知恵といったより具体的なものだと考えがちである。ところが松下は熱意を第一とする。

「いかにすぐれた知識や才能を持っていても、熱意のない人はそれらをほんとうに

にある」とも説き、熱意を、あらゆる時代に通用する人生を生き抜くためのきわめて重要なものと位置づけている。

さらに松下は、万物は日に新たであり、刻々と変わっていくものであるから、それに対応できず、日に新たでありえないものは、取り残され、ただ老いて朽ち果てるしかないとし、人生を豊かにするために、時代や環境の変化に柔軟に対応しつつ自ら進歩、成長していくことが大切だという。そしてその進歩、成長を推し進めるための鍵として熱意をあげる。

「きのこの姿をきょうそのまま続けてはいけない。日に新たな考えをもって生き、活動し、仕事を進めてゆくことだと思ふのである。そして、そのためには何よりも熱心に求める心というか熱意というものが大事なのではなからうか」と述べるとともに、「熱意のあるところ、必ず進歩は生まれてくる」と断じている。

松下にとつて豊かな人生を送ることができかどうか、畢竟するところ熱意にかかっているのである。

いかに熱意を高めるか

以上、いかに松下が熱意を重視していたかを見てきた。熱意は身近なことであり、

その大切さについては多くの人が理解しているにちがいない。しかし、これほどまでに熱意を強調し、熱意に重要な意義を認めたい人は他にいないように思える。熱意をきわめて重視するのは、明らかに松下のものの見方、考え方の決して見逃せない特徴の一つといえるだろう。

しかし、どうすれば熱意を持つことができるのだろうか。また熱意を高めることができるのか。これについては松下の発言の中に、いくつかのヒントを見出すことができる。

「私は昔から、ひじょうな夢の持ち主である。だから早くいえば、仕事も一切夢から出ているわけだ。よく人から『あなたの趣味は何ですか』と聞かれるが、私は『私には趣味はないですな。まア、しいていえば、夢が趣味ということになりますかな』と、答えることにしている」

病弱で床に伏すことが多かったせいもあるのかもしれない。松下は頭の中であれこれと思い描き、「あれをしてみたい、こうなったら面白い」と夢を見ることが多かったという。「何を心に描こうと自由ですから、心に天下を取ることを考えても、だれも怒ってきません」などといっていることからすると、その夢の中には荒唐無稽なこ

とや果てしなく壮大なものもあったのかもしれない。また趣味というぐらいたから、一人夢を思い描いては楽しんでいたのだろう。そして松下は、そうした夢を単なる空想、夢物語で終わらせることなく、そこからすべての仕事を生み出したという。すなわち、松下の仕事の源泉は夢であり、それゆえにこそ熱心に取り組むことができたというわけである。

たとえ荒唐無稽であろうとも、現実の状況や常識などにとらわれず、心のおもむくままにいろんな夢を自由に思い描いてみる。そうしている中から、ある夢が繰り返し頭に浮かんでくるようになる。繰り返し頭に浮かんでくるのは、人の心を強く引きつけてやまないからである。次第にその夢の現実を願う気持ちが強くなってくるとともに、漠然としていたものが、実現方法等々具体的に思い描かれるようになる。具体性が増せばますます夢に対する思いは強まる。そしてその夢に対する思いは、ついには熱意となつて具体的な行動へと人を突き動かすことになる。おそらく夢は、このようにして熱意につながることもに実際の仕事を生み出すのではないだろうか。

また松下は、しばしば仕事に興味を持ち、好きになることがきわめて大切であると訴

