

松下幸之助は 抜擢人事をどう考えていたか

PHP総合研究所
第一研究本部本部長 佐藤悌二郎



さとう・ていじろう
昭和三十一年新潟県生まれ。五十五年、慶應義塾大学文学部卒業後、PHP総合研究所入所。研究員としてPHP理念および創設者松下幸之助の経営観の研究に従事。『松下幸之助発言集』全四五巻をはじめ松下幸之助に関する多数の書籍・テープ集等の原稿執筆、編纂、制作にあたる。現在、第一研究本部本部長、松下社会科学振興財団主任研究員を兼務。著書に『松下幸之助 成功への軌跡』。経営の知恵・トップの戦略』。『名経営者に学ぶ「商道」実践コース』（いずれもPHP研究所）などがある。

松下幸之助と抜 ということで、まず

思い浮かべるのは、やはり山下俊彦氏の社長への抜 人事であろう。昭和五十二年、当時すでに相談役に退いていた松下であったが、末席から二番目の平取締役にすぎなかった山下氏を松下電器の社長に抜 。だれもが驚きの目でみたその人は、マスコミ等で大きく取り上げられ

話題となった。

松下によれば、これは、会社としての本来の使命をよりよく遂行していくにはどうあるべきかというところから素直に考えて行なった人事だったという。しかし一般的な行き方と異なっていたため、思わぬ大きな反響を呼んだのだ。この山下氏の抜 に対する反響の大き

さからもわかるように、当時日本では抜 人事は一般的ではなく、年功序列を重視する風潮が強かった。今日この風潮はいくぶん弱まり、実力主義、能力主義を謳う企業が増えてきているが、しかし今でも、年功序列には依然根強いものがある。この年功序列と抜 のあり方については、おそらくこの企業でも少なからず頭を悩ませている問題であろう。

本稿では、この問題について、松下幸之助がどのように考えていたのかを、松下の話や事例をもとに整理してみたい。
早い時期から抜擢人事を行う

一般に、松下電器は年功序列的人事形態を残す典型的な日本企業とみられているようである。しかし松下電器は、どちらかといえば創業まもないころから実力主義、能力主義の会社であり、若くて経験が乏しくても、適材と思えば抜 し、思いきって仕事を任せる会社であった。たとえば、創業後丸二年たった大正九年三月に東京出張所を設置するとき（設置当時は東京駐在）、松下は当時十七歳にすぎなかった義弟の井植歳男を単身赴任させ、東京市場の開拓を任せている。また、この東京出張所は、大正十二年

九月に起こった関東大震災のために一時閉鎖を余儀なくされたが、翌年春に再開したとき、松下はやはり青年を主任として派遣している。その青年は入社以来工場勤務で、販売の経験はほとんどなかったが、その青年の性格や、適材を適所に置くという観点から適任と考え、抜したのである。青年はいたく感激し、「誓って期待に沿うべく固く約し、必ず死を以て成功をいたすべし」と、東京に赴くにあたって、その決意を述べている。

「こんど金沢に出張所を出すことにした。その仕事を君に担当してもらいたい。金沢へ行って、どこか適当なところに貸家を借りて店開きしてほしい。資金は一応三百円用意した。これを持ってすぐにも行ってくれたまえ」

突然の社命に若い店員は驚いた。

「そんな大役が私に務まるでしょうか。私はまだ会社に入って二年しかたっていない駆け出しです。年も二十歳を過ぎたばかりで何の経験もありません」

「いや、君にできないことはないと思う。考えてもみたまえ。戦国時代の加藤清正や福島正則などの武將は、みな十代から大いに働いている。若くして自分の城をもち、家来を率いて、民を立派に治めている。明治維新の志士にしても、みな若い人ばかりではないか。それが国難にあたって適切に対処し、新しい日本を築きあげている。君はもう二十歳を越えている。やれないことはない。大丈夫だ、きつとできる」

松下は、金沢に出張所を開設するにあたって、だれを責任者にしようかと考えた。ベテランを派遣すれば安心だが、みな本店の仕事に不可欠で手放せない。あれこれ思いをめぐらすうちに頭に浮かんだのが、二十歳を過ぎたばかりのある店員であった。

「確信に満ちた松下の言葉に、青年店員は、わかりました。私のような者に命じていただき、光栄です。徹底的にやってみたいと思います」と応じた。

こうして、その店員は強い決意を秘め

い。創業初期のころの松下電器は、急拡大する事業に人員が追いつかず、そうせざるを得なかったのである。

また、松下の身体が弱かったこともその背景としてあったといえよう。松下は蒲柳の質で、創業してからもよく寝込んで。月のうち半分も寝込んでしまうことさえ、一年のうち何カ月かあったという。だから人に任せてやってもらうしかなかったたのである。

あるいは、松下が人間の能力に対して信頼感をもっていたことも大きかったと思われる。出張所の開設や運営を、若くて経験のない者に任せたときの心情を、後日松下は、「なによりも私は、人間というものはやればやれるものだということと信じていた。人間を信じていた。基本的に信頼感をもっていた。それはその若い社員個人に対してというよりも、もつと広い、人間に対する信頼とでもいったものである」といつている。

さらには、松下の過ごした環境も、松下が年功にとらわれずに抜を行なったことに影響しているのかもしれない。松下が事業を始める前にいた世界は、およそ年功とは無縁の世界であった。

松下は十五歳から二十二歳まで大阪電

で金沢に赴き、直ちに活動を開始した。やがて準備が整い、出張所は無事開設の運びとなった。

それから一年あまりが過ぎた翌年の夏、松下が所用で北海道へ行く機会があった。金沢を通ったおり、金沢駅のプラットフォームにその店員が元氣な顔をみせた。そのとき金沢出張所の店員は七人に増えていたという。

このように、若くても、あるいは経験がなくても、思いきって任せるのが松下のやり方であった。こうして松下電器は、創業まもないころから大小さまざまな抜人事を行い、事業を拡大してきたのである。この、未開拓の要所に若い人を大胆に抜し、そしていったん命じたら、その人を信頼して任せたこと、ここに松下が創業初期の経営に成功することができた力ギがひそんでいるといつてよいであろう。

松下が抜擢人事を行なった背景

そのように、松下が年功にあまりとらわれることなく抜人事をしたのには、どのような背景があったのだろうか。

それは一つには、人がいなく、そうするよりほかになかったという点が大き

く、きつとできる」

確信に満ちた松下の言葉に、青年店員は、わかりました。私のような者に命じていただき、光栄です。徹底的にやってみたいと思います」と応じた。

こうして、その店員は強い決意を秘め

く、きつとできる」

確信に満ちた松下の言葉に、青年店員は、わかりました。私のような者に命じていただき、光栄です。徹底的にやってみたいと思います」と応じた。

こうして、その店員は強い決意を秘め

このように、松下は大阪電燈時代に異例の抜を受けたわけだが、それは当時、工事人の世界は、腕のいい者が幅をきかせるまさに実力の世界だったからであった。そのころ、見習工と担当者の間には、同じ工事人でありながら大きな隔たりがあり、見習工は担当者に絶対服従であった。技能にすぐれていた松下は、十六歳で担当者になり、相当羽振りをかかせていて、いつも二十歳以上の見習工を従えて仕事に出ていたという。

このようなことを体験してきた松下にとって、実力主義、能力主義による抜はごく当然のことであったと思われる。もっとも、こういつた姿は大阪電燈にかぎらず、戦前の日本の企業においてはごく普通のことであった。

しかし、そのように大胆な抜人事を

してきた松下であったが、一方で、抜については、なかなかやりにくく、むずかしいという認識をもっていた。また、危険がつきまともも考えていた。だから松下は、「だいたいは年功序列でいく場合が多く、特にとりたてて抜を多くしたことはなかった」といつている。

松下によれば、年功序列にもそれなりによさがあるという。たとえば年長者は、知力なり体力といった面では若い人に劣るとしても、それなりに経験も積んでいるから、それが一つの力になる。また年功序列的な風潮のなかでは、年長であることによって若い人が敬意を表し盛り立ててくれるから、衆知も集まりやすく、全体としての活動がスムーズにいきやすいという面もある。さらには生活設計への安心感といったものも生まれる、というように、年功序列にもそれなりにプラスの面があり、それを生かしていくことで、ある程度好ましい人の生かし方ができるといつのである。

しかし、そのことだけに終始していたのでは、「事なかれ主義」に陥ってしまい、生き生きと躍動する経営は生まれてきにくい。だからそこに適度な抜を行なっていくことも必要だと松下はいつ。

では、そのあたりの兼ね合いをどうとっていけばよいのか。それはそれぞれの企業の実態なり、またその時どきの状況によつて一概にこうとはいえないが、松下は松下電器の会長に退いた翌年、昭和三十七年にインタビュアーに答えて、「だいたい年功序列七〇パーセント、抜三〇パーセント」というような感じでやってきた」といつている。

そして、「これが反対に年功序列三〇パーセント、抜七〇パーセントになると非常に面白いと思うのだが、そうなるのはまだ先のことで、今日の日本の経営においては、年功序列を主体としつつ、そこに適度に抜を加味していくことが無理のない姿だと思う」と語っている。

もつとも、山下氏を抜した翌年の昭和五十三年に受けた新聞取材では、「年功序列というのは古い言葉だ」といい、年功序列と実力主義について、「二つのうちどちらか一つをとるとすれば、実力主義だ。逐次、実力主義に移行すべきだ」と述べており、松下がもつと抜の比重を高めたいと考えていたことがわかる。

抜擢人事がむずかしい理由

ところで、なぜ抜はむずかしいのだ

適材適所も行われず、企業の発展も生まれてこない。これからの時代は特にそのことが求められてくる」と説いている。

抜がむずかしいもつと一つの理由は、年功序列重視の風潮である。そうした風潮のもとで抜がなされた場合、かりに適材適所の抜が行われたとしても、反動というか抵抗が起こって、事がスムーズに運びにくい。これは戦後築かれてきた日本の企業風土からくる一つの常識ともいふべきものであり、一朝一夕には変わらないと思われる。松下も、「こうした年功序列の考え方を変えていくには、それこそ小学校の教育から改めなくてはならない」といつている。つまり、適材が適所につくことが真に自他ともの幸せに結びつく道だということが、学校教育のときから教えられ、社会の常識とならないかぎり、年功序列重視の風潮は続くだろうというのである。

したがって、抜による適材適所は理論的には望ましいことだが、そういう年功序列が常識化しているなかでは、なまじつかな抜を行うとかえって物議をかもしたりして、逆効果が生じかねないむずかしさがあるわけである。

ろうか。それは一つには、その人がほんとうに適材かどうか、実際にその地位につけてやらせてみなくてはわからないからである。

改めていうまでもなく、人を生かして使い、会社を發展させていくには、適材適所がきわめて大切である。年齢や過去の経歴にかかわらず、その地位なり仕事に最もふさわしいと考えられる人をそこにつけることが望ましい。しかし、そのように適材適所の大切さは理屈ではわかっていても、その人が適材かどうかはわかりにくく、それを見分ける有効な方法もないのが実際のところである。

そのことについては、松下も、ある程度のことはその人自身なり、その人のそれまでの実績というものをみることによつて見当はつく。また、見識とか判断力、知識、人柄、健康といったいくつかの要素をとりあげてみれば一応の判断はできる。しかし、それで一〇〇パーセントわかるというものではない。この人は八〇点ぐらいだろうと思つてやらせてみたら五〇点ぐらいの仕事しかできなかった場合もあるし、反対に予期した以上によくやってくれた人もあつたという。そのように、人間にはやらせてみなくては

抜擢人事を行う場合に大切なこと

そこで、抜人事をする場合には、やはりそれなりの配慮というものが必要になつてくる。その一つとして松下は、たとえば抜人事には介添え役が要るといつている。

松下によれば、ある人を抜して課長にするような場合、ときとして、その課にその人が世話になつた先輩が多くなるにもかかわらず、その先輩たちを追い抜いて課長にするといったことが起こつてくる。そういう場合には、単にその新任の課長に辞令を渡して、「こんどA君が課長になつた」と発表するだけでは具合が悪い。そのような場合、松下ははつきりとしてけじめをつけさせるようにしていたという。すなわち、A君が課長就任の挨拶をしたときに、その課のいちばん古い先輩に、全課員を代表して祝辞をいわせ、「われわれは課長の命に従つてがんばることを誓います」と宣誓させたといふのである。

これは見方によつては意地の悪いやり方のように思われる。しかし、こつこつたことを嚴重にやらないと、へんなどころでわだかまりがくすぶったり、課長も

わからない面が多分にあるだけに、抜によつて適材を選ぶことはむずかしく、いきおい無難な選択になつてしまいがちになるのである。

しかし、むずかしいからといって、やるべきときにそれを怠つていたのである。事業の發展は望めない。そこで松下は、いろいろな面から判断して六〇パーセントまで大丈夫だと思つたら、思いきつてその地位につけるようにしてきたという。

もちろん七〇パーセント、八〇パーセントまでわかればそれにこしたことはないが、やはり最後はやらせてみなければわからない。だいたい事前に判断できるのはその程度ではないか。あとの四〇パーセントはいわば「けだ」というのが松下の見方であつた。そして、そういった見方で、この人が最適だと思つてやらせたところ、それが思い違いで事と反したケースも実際にあつたが、どちらかといえはうまくいった場合のほうが多かつたといふ。

そのようなことを考えてみると、抜は非常にむずかしく、何十パーセントかはけになるわけだが、しかし松下は、「上に立つ者があえてそうした冒険をおかず度胸というか勇氣をもたなければ、

遠慮するといつたことがまま起こつてくる。それでは課全体が困るし、会社も困ることになる。だからそういう宣誓をさせたのである。すると、その瞬間から、課長の格式がパツと変わったといふ。

この点について松下は、「この人は若くして先輩をさしおいて課長になつて、当座は困るだろうといふことを、経営者がわからないといけない。社長自身が一緒に立つて、『さういふだからやれ』と、みている前でやらないといけない。それをやらない社長は、社長の資格はない。これは非常に大事なことであり、社長がそういうことに気がつかないようでは、会社はうまく動かない」と説いている。

また、抜人事をする場合に大切なこととして、私情にかられてはいけないとも松下はいつている。好き嫌いでさういふ人事をしてはいけない、やはり、その仕事に役立つ人がどうかといふことでみないといけない、それが基本だ、といふことである。『仕事はできるが、あいつは虫が好かん』といふことではいけないし、『仕事はもうひとつだが、自分の好きなタイプだから課長にしよう』といふことでもいけない。その点のけじめをはつきりさせ、かりに虫が好かないと思つても、仕

事のためには、この男がいなかったらこの仕事はできない」という気持ちで頭を下げる。経営者はそこまで徹しなければいけない。そういった姿勢が、抜人事の根底には必要であり、そういう私情にとらわれない態度であってこそ、その人事に他の社員は納得し、協力するようになるというのである。

以上、松下幸之助の抜 に対する考え方ややり方についてみてきたわけだが、最後に、これまでのことを踏まえて、抜人事を行ううえで松下から学ぶことができると思われるポイントをあげ、本稿の結びとしたい。

一点目は、会社の目指すべき目標、あるべき姿から人事を考えるとということである。松下は、私情にとらわれず、会社としての本来の使命をよりよく遂行していくにはどうあるべきかというところから素直に考えて人事を行なった。そこから、たとえば、だれもが思いもよらなかつた山下俊彦氏の抜 というドラスティックな人事が生まれたのである。

二点目は、適材適所の実現に意を注ぐということである。年齢や過去の経験、経歴に関係なく、また好き嫌いといった

個人的な感情を挟まずに、最もふさわしいと考えられる人をその地位なり仕事につけることに意を用いなくてはならない。

三点目は、そのようにして抜 したら、きちつとフォロウをするということである。抜 された人に対しては、その人がやりやすいようにバックアップしてあげる。一方、抜 された人以外の人に對しても、感情などに配慮し、モラルが低下しないようその処遇に十分な注意を払う。そういったいわば人情の機微をわきまえた対応を忘れないことである。

そして四点目は、人間のもっている能力、可能性を信じるということである。さきにもたように、出張所の開設や運営を若くて経験のない者に任せたと、松下は、人間というものはやればやれるものだということを信じていた。人間を信じていた。こうした人間のもっている能力に対する信頼が相手に伝わり、その心を奮い立たせ、もてる能力を發揮せしめたのである。

年が若かろうと、経験が浅かろうと、一つの仕事を任せられたとなれば、やりがいと責任を強く感じるのが人間である。やりがいと責任を感じれば大いに努力

し、奮闘する。そうすると、やはり事が進んで、成果もあがってくる。これがいわば人間としてのふつうの姿であろう。

こういった人間のもっている能力、可能性に対する信頼、これこそが抜 人事にかぎらず、あらゆる人事施策を行うにあたって根底にもつべき、最も大事なポイントといえるのではなからうか。

冒頭でも述べたように、今日、わが国では、年功序列的人事形態は徐々に弱まってきており、実力主義、能力主義をとる企業が増えてきつつある。おそらくこの傾向は、今後さらに強まっていくであろう。そしてそのようななかでは、抜人事というものも、ごくふつうに行われる日常茶飯事になっていくにちがいない。そういった抜 による適材適所の実現は、今後ますます激しくかつ厳しくなっていく競争場裡にあつて、企業が生き残っていくためには不可欠なものである。しかし、そこにはまた、さまざまな軋轢あつれきやわだかまりといったものも少なからず生じてくると考えられる。

そのように長短併せもつ抜 人事をいかにうまく行つか。それは、いまここであげた四点をいかに実践できるかに大きくかかっていると見えよう。