

松下幸之助(KM)の ナレッジ・マネジメント(KM)

——なぜ、衆知を集める全員経営」が大切か

谷口全平

PHP総合研究所
取締役 第一研究本部担当



たにくち・ぜんへい
昭和十五年京都市生まれ。三十九年慶應義塾
大学経済学部卒業。同年PHP総合研究所に
入所。出版部長、『PHP』編集長を経て、
五十八年松下幸之助の経営観・世界観を研究
する研究部部长。著書に『松下幸之助 運を
ひらく言葉（PHP研究所）などがある。

ある辞典によると、「ナレッジ・マネジメント」とは、「組織の中や社外にあるナレッジ（過去の経験から得られた知識）を管理し、新しい価値を創造する力（資産）に変えていく経営管理・手法」であり、ITの進歩を背景に、十数年前からその枠組みが形成されてきたという。

松下幸之助は、ちょうど十三年前の平成元年四月二十七日に九十四歳の生涯を終えているので、「ナレッジ・マネジメント」と

いう言葉を耳にしていなかったであろうし、みずからも使ったことはない。けれども、松下の経営手法はコンピュータこそ駆使しなかったが、社内外の知恵や知識を集めて行なう経営、まさに「ナレッジ・マネジメント」そのものではなかったか。

全員の衆知による経営を

私は会社に今二万五千人がいれば、二万五千

人の衆知によるところの経営が行なわれない限りは、会社はやがて行きつまるだろうと思ふんであります。従ってここに集まった皆さんは、全部それぞれの立場の責任者でいらっしゃる。皆さんの知恵才覚のみよっての経営はいかんということではありません。

皆さんが非常に知恵に優れ、賢明な人でありまして、わが知恵のみよってその部、その課、その係を支配することは許されないということでもあります。その全員の心持ち、考え方というものを、皆さんの手もとに提出してもらおう、それを皆さんの手もとでカクテルして、さらにそれを指示していくということに心がまえをおいてもらわなければなりません。そうである限りにおきましては、きつとうまくいくと私は思うんであります。松下電器の経営はそういう経営でなくてはならない。

（昭和三十五年・松下電器経営方針発表会）

昭和三十五年一月十日、松下電器恒例の経営方針発表会で松下幸之助は、社長として幹部社員に全員経営の大切さを熱く訴えかけているが、松下の経営理念の一つに「衆知を集める全員経営」がある。これは松下の体験と思索の中から生まれた信念ともいえるものであった。

松下は大正七年、二十三歳のとき、妻と

その弟との三人でささやかに電気器具製造販売の事業を興した。それは、資金はもちらん知識にも乏しく、また健康にも恵まれない、いわばないないづくしからの出発であった。しかし、松下は、自分には知識がなく、病弱で、すべて自分一人ではできないことをよく自覚、認識していた。従って、自分が分からないことは、社内社外を問わず人に尋ねていった。

苦勞して初めて造った商品、改良ソケットにしても、いくらで売ったらいいか分からない。そこで問屋の主人に原価をありのまま話し、適当な売価を教えてもらっている。商売を始めた頃は、こうした姿の繰り返しであった。松下にとって、関わるすべての人がナレッジであり師であったのである。

また仕事においても自分がすべてをできないだけに、いきおい人に任せることになる。そうすると任された社員は意気に感じ、それぞれに創意工夫を働かせ、大いに力を発揮した。

毎日を愉快に働いておられるか

そのようなさまざまな体験を通じて、松下は人間と組織に対するみずからの見方を

形成していった。

それは主として次のようなことである。

一、人間は無限の能力をもっている。しかし、その能力も発揮できる環境に置かれなければ発揮できない。

一、人間はもともと働きたい、人のために役立ちたいという気持ちをもっている。

一、人間というものは、認められたり信頼され任されたら、喜びを感じ、さらにやる気を起こすものである。

一、人間は、自主的に行動するとき、創意工夫が生まれやすく、革新や飛躍も、またその個人の生きがいや幸せも高まる。

一、たとえどのように優れた人でも、その知恵や力にはおのずと限りがある。一人では所詮一人の知恵や力の範囲でしか仕事はできない。

一、人間はそれぞれ顔かたちが異なるように、その持ち味や能力も異なっている。それらが存分に発揮され、統合されれば、たとえ平凡な人の集まりであっても、大きな力を発揮する。一人として無用の者はいない。

そのようなことから、松下は「社員みんなの知恵と力を結集すれば、相当大きな

仕事ができる」という確信をもったのではなからうか。そこで、松下は、一人でも多くの知恵と力を集めて行なう経営、つまり「衆知を集める全員経営」を実現することこそが、松下電器の理想であると、その姿をめざしてきた。

昭和十四年、四十四歳のとき、「自分として今一番に深く考えていることは、大勢の従業員諸君が毎日を愉快に働いておられるかどうかという点である。願わくは一人残らず、その日その日を愉快に働いてもらいたい。そこに真に会社の発展も各人の向上も望み得られるのである。このことは常に自分として希望し、考えているところである」と、社員に語りかけているが、「衆知を集める全員経営」は、そのみずからの願いをかなえるためのものでもあった。

それでは、「衆知を集める全員経営」を行なうために、松下はどのようなことを心にかけていたのであるうか。

提案や意見は喜んで聞く

各社員が喜び勇んで仕事をするような、私は指導をしなくちゃならんと思うんです。だから、社員の人が課長にものを提案する。提案しやすいように、たえずそれを受け入れる

態勢というものを、心の中にもってないといかんと思うんです。「いや、君、そういうことを考えてくれたか」「いや、君、熱心で結構だ」と言つて、まずそれをば快く受け入れる。しかし、そのことを採用するかどうかということには、また課長の立場でいろいろ考えがありましよう。熱心に考案したけれども、これは、直ちに受け入れられないというようなときには、いったんその行為なり熱意なりは十分に受け入れて、そして、「しかし、これはこういう状態やから、ちょっとしばらく待ってみようやないか。また、君、考えてくれたまえ」と言うてですね、創意発案をすればするほど課長が喜ぶんだ、部長が喜ぶんだ、重役が喜ぶんだというような雰囲気、全社にみまがらさないといかんと私は思うんです。

(昭和三十七年・松下電器部課長への講話)

山の好きな人は何十キロもあるリュックサックを担いで、嬉々として高い山に登っていく。しかし、山の嫌いな人が重い荷物を背負わされ、高い山の頂上を極めるように命ぜられたとしたら、どれほど苦痛であろうか。同じ仕事でも、自分で発案して行なう場合と上司から命じられて行なう場合とでは、やはり取り組む意気込みが違ってこよう。

松下は生前、たまたま接する若い社員にもその部署の製品や組織のことを訊くなど、日ごろからつとめて社員の声を聞き、社員が自由に意見を言い、提案をしやすい雰囲気をつくっていた。

社員が何か提案をもってきたときには、多少問題があると思う場合も、「君がそう思うならひとつやってみたまえ」とやらせた。また社員に何かを命じるときも、「このようにやろうと思うのだけれども、君はどう思う」というように問いかけてきた。そうすると、「それはいいですね。大いにやりますよ」とあるいは、「大変結構ですね。しかし、このところはこうすればよいのではないでしょうかと」と、そこに社員の判断が加わつて、自主的にそのことに取り組むことになった。松下は社員が喜んで仕事ができるように、その自主性をできる限り引き出そうとしていたのである。

松下は、人間というものはもともと働きたいという気持ちをもっている、その気持ちに水を差すようなことを言われれば、社員はやる気をなくしてしまふ、社員に大いに働いてもらうコツの一つは、社員が働くこととするのを邪魔しないことだ、と言う。

しばらく前にあるスパーの創業者が記者会見で、「自分が指示しなければみんな

が動かなくなつてしまつていた」といった意味の発言をされていたように記憶するが、ワンマンであつたがために社員の自主性が希薄になり、全体としての活力がだんだん失われていったのである。ワンマン経営の弊害が出ていたのである。

とらわれず社員の長所を見る

人には長所も短所もある。短所を中心に見ると、こつちも頭が痛くなつてくるし、その人間も、短所ばかり指摘されたのでは、面白くない。しかし、その人間にも長所がありまふ。長所を見ると、「あいつはなかなかえらいやつやな」「面白いやつやな」と、こうなりますね。その上で、「君、こういうことをやってくれ」と言うつと、その人もまた、「分かりました」というようなことで、知らず識らず一生懸命に働きます。自然、仕事の成果もあがるし、人も育つていきます。

(昭和三十八年・東海銀行における講演)

松下は、社員のやる気、自主性を引き出すためにも長所を見るようにしなければならぬと言つた。実際松下はそうしてきた。

創業から五年経つた大正十二年に入社し、数々の特許や実用新案を取得、技術担当責

任者として松下電器の発展を支えた中尾哲二郎氏の入社には次のようなエピソードがあった。

松下が工場に入ると見なれぬ青年が旋盤を使っていた。それは下請工場の職人であったが、仕事ぶりを見てみると素人離れしたところがあった。その後数日経って、その下請工場の主人と会ったとき、松下は、「君のところによい職人が入ったね。このあいだ仕事ぶりを見せてもらったが、よく間に合うだろうね」と言うと、主人はこう答えた。

「大将、あれは文句ばかり多くてダメですわ。うちの仕事の方法や何やかやに文句ばかり言うてますわ」

「いや、君はそう言うけれど、あの男は相当仕事ができると思うよ」

「実は弱っているんです。いっそのこと、大将のところで使ってくれませんか」

このようないきさつで入った中尾氏は松下電器の発展の礎ともなったアイロンやラジオなどを開発、後に技術担当の副社長になっている。

同じ一人の人格を、下請工場の主人は文句の多い理屈っぽい人間」と見、松下は「頭のよい器用な人間」と見ていたのである。その見方の違いによって、人を生かせるか

どうかが変わってくるのが分かる。

経営をガラス張りで進める

株式会社であれば当然決算は公開しなければいけませんけれども、個人経営のときは公開しなくてもいいわけです。税務署さえ通ればそれでいいということになります。しかし、私は税務署を通る通らんとすることは第二として、実質を社員に公開する。その時分は社員という言葉を使わず、個人商店ですから店員という言葉を使っておりました。店員に全部それを公開してやってきた。そこから、会社は個人経営であるけれども松下幸之助の経営ではない、「全員の経営」であるという感じが自然に生まれてきたように思っています。

(昭和四十四年・有恒クラブ経営懇話会)

松下は事業を始め、社員が十人くらいになった頃から、自分個人の家計と店の会計を全く別にし、毎月店の決算を行ない、それを社員みんなに発表していた。「今月はこれだけ売れ、これだけの利益があがった。在庫はこれだけある」と説明すると、社員は、「大将よかったですね。来月はもっといけますよ」と言んだり、「このようなものを造ればさらによくなるのでは」と提案した

り、職場が非常に明るい雰囲気になった。

もちろん決算には企業秘密に属することも含まれるかもしれない。しかし、松下は、万が一秘密が外部に漏れたとしても、社員が会社の状況を知らされず、疑心暗鬼の中で意欲や張り合いをなくすより損失は少ない、と考えた。

松下は決算の公開をなぜしたかについて、「社員に対する礼儀だと思ったから」とも言っているが、仕事の実態を知らせてこそ、社員としての自覚も、自主的な働きも期待できるのである。

「経営」の自主責任体制をつくる

われわれの仕事を、いずれも一つの経営と考えなければならぬ。どのような小さな仕事もそれが一つの経営なりと考えるときには、そこにいろいろ改良工夫をめぐらすべき点が発見され、従って、その仕事の上に新しい発見が生まれるものである。

世間すべての人々が同じように努力しながら、成功する人はまれであるのは、いま言うところの経営の観念に欠け、何らの検討工夫をなさず、ただ仕事に精出しているにすぎないからである。本所もかくのごとき人々の集団であるときは、その将来も危ぶまれる次第

である。一人で世間へ放り出しても立派に独立歩し、何をして一人前にやっていける人々の集まりとなってこそ、所期の目的が達せられるわけである。

(昭和八年・松下電器朝会での講話)

松下電器では昭和八年から朝会、夕会が始まったが、右の言葉は、その朝会の場で松下が従業員に話した言葉である。

創業以降、松下電器の業績も順調に伸びていったが、従業員が増えるに従って、松下には気がかりなことがあった。それは、従業員の仕事ぶりが情性に流れたり、あるいは従業員に誰かがやってくれるだろうといった依存心が生まれてきていたことである。俗に大企業病といわれるものであるが、そのような状態になれば、創意工夫は生まれがたく、組織は衰退に向かわざるを得ない。

松下は、人間が本来もっている自主性、チャレンジ精神を引き出すと、個人には、「自分の仕事は自分の経営と考えなければならぬ」、「皆さんは、「社員稼業」の経営者である」、また組織をあく責任者に対しては、「係は係長、課は課長、部は部長一人の責任である。成果があがらないのは部下が働いてくれないからだ、といった言い

訳は許さない」とたびたび訴えていた。

人間というものはいわば無限の能力を有する反面、怠惰な一面もあり、ともすると易きに流れやすい。そうならないために、松下は部下に権限を委譲し、自由にやらせると同時に、責任を明確に課し、その責任を追及していったのである。

昭和三十年、電化事業の一環として初めて電気炊飯器を発売したが、最初の頃はなかなか軌道に乗らなかつた。そのような中、同三十三年に炊飯器事業部を独立させている。それは、炊飯器だけで経営を成り立たさなければならぬということを意味した。松下は、他の電化製品の利益を当てにしているのは甘えが生ずる、と考え、背水の陣を敷かせたのである。事業部長は苦労に苦労を重ねながら、従業員とともに一人立ちを果たしたのであつた。

昭和三十五年、電熱事業部からアイロンを独立させたのも、同三十六年、無線事業部からステレオを独立させたのも、同じ考え方からであつた。

もちろん、昭和八年に日本で初めて事業部制を敷いたのも、松下自身が病気がちであつたことにもよるが、自主責任経営を全うし、社員の能力を引き出すところに狙いがあつたと言えよう。

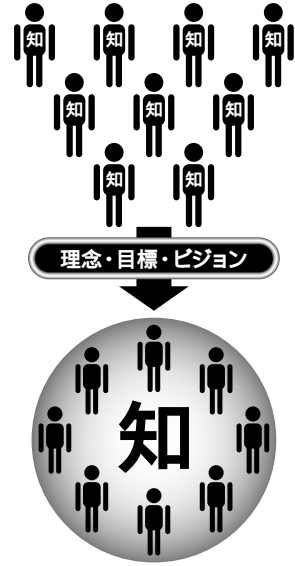
基本理念と目標とビジョンを明示する

松下電器がだんだんと膨大になってきた。膨大になってくれば、組織が硬化するとか、いろいろそれに伴う弊害が起こってきますね。そうならないようにするにはどうするか、これは非常に重大な問題やと思うんです。

流れる水は腐りませぬけれども、流れない水は腐ると申しますわね。ポウフラが湧きますわね。だから常に流れてないといかんわけです。流れているということは言い換えますと、常に全員に見つめるものを与えねばいかんということだと思えます。目標というものが、常に新たな希望を与えねばいかんという感じがするんです。私の体験から言うと、常に夢と申しますか、希望というものを抱かなければ、自分自身が沈滞しますわね。同じように従業員もそうだろうと思うんです。

(昭和四十三年・関西電力経営研究会)

これまで、一人ひとりの社員がみずから持ち味を存分に発揮し、やりがいをもつて働くために松下が心がけてきたことの一端を述べた。しかし、その知恵や力がお互いに補完しあい結集されなければ、大きな



力にはなりえない。知恵や力を結集するための求心力として必要なのが、基本理念と目標とビジョンである。

松下は、昭和七年、三十七歳のとき、何のためにこの企業があるのか、という産業人としての使命、基本理念を明らかにした。また戦後には、「五カ年計画」や「欧州並みの賃金にしよう」といった長期ビジョンを時々打ち出し、一月十日の経営方針発表会ではその年の方針を発表した。このことによつて、社員は自分の仕事に誇りをもち、方針に沿つて知恵や力を発揮することができたのである。松下は言う、「社員に夢や希望を与えられない経営者は失格である」と。松下は、身体が弱かったがために、自分が先頭に立つて「おれについて来い」と社員を引っ張っていきリーダーではなかった。むしろ後ろから行き先を示し、社員の自主

性に従いつつ導いていくリーダーであった。松下は、社員の知恵や力を最大限に発揮させ、それらを結集統合しようとしたのである。

そのためには、基本理念、目標、ビジョンが明確で力強いものでなければならぬ。特に社員が増え、組織が大きくなればなるほど、社員の中にそれらが奥深く浸透していなければならぬ。そうでなければ、衆知はばらばらになって雲霧消していくことになる。松下が、繰り返し繰り返し基本理念を説き、目標を与え続けた理由の一つもそこにあった。

個人の意欲で命令してはならない

私は、社長個人として何一つ命令していない。命令するということがありましても、それは全員の経営意識はこうであろう、こうしなくてはならない、彼はこう言っていた、彼はこういうふうに願望しておったと、そういうことを考えて、こういうことがいちばん正しいであろうというところから、それが社長の命令ともなり、会社の方針ともなったのであります。一人の個人的な意欲によつて命令をしてはならないというのが、私自身にいつも教えるところであったと思うのです。今後

とても、いかなる人が会社の社長になり、いかなる人が部長になりましても、その精神は少しも変わらないようにやっていくべきであるし、またやつてもらわねばなりません。

(昭和三十六年・松下電器社員への講話)

松下幸之助は世間では超人マンであったように見られている面もある。しかし、実際はこれまで述べたように、「衆知による経営をしなければならぬ」と強く願い、社内外の声に耳を傾けていた。だからこそ、社員の知識や知恵が生き、融合されて、大きな力となつていったのである。

ただ見落としてならないのは、松下が衆知を集めるに当たつて、みずからの自主性、主体性をしっかりもつていたということである。そうでなければ衆知に振り回されて、誤つた道を歩んでいたかもしれない。やはり経営者はみずからの哲学をしっかりと持ち、しかも何にもとらわれない素直な心で衆知を集めていかなければならないということであろう。

ITを駆使してナレッジ・マネジメントを行なうにしても、さまざまなナレッジを人間のために、正しい企業活動のためにいかに使うか、その知恵と哲学がますます必要になつてきているのである。