

松下幸之助の経営観と人間観

PHP総合研究所副社長・研究担当

山口 徹



やまぐち・とある

昭和十四年千葉県生まれ。三十七年、慶應義塾大学経済学部卒業。松下電器産業株式会社に入社後、三十九年からPHP研究所に勤務。松下幸之助のもとで二十五年間、直接指導を受ける。

現在、PHP総合研究所副社長・研究担当。松下社会科学振興財団評議員。

著書に、『PHP素直への道』（PHP研究所）がある。

経営理念とは

松下幸之助は、企業経営にとって何にもまして大事なものは、経営理念というものをしっかり確立することであると、一貫して強調していた。そのことは松下が昭和五三年（一九七八年）、八三歳のときに著した『実践経営哲学』の冒頭に明記されている。

しからばその経営理念とは、いったいどのようなものであろうか。

松下によれば、経営理念には大きく二つのことが含まれるという。つまり、一つには、その企業が何のために存在するのかということについての考え方であり、一つには、その企業の経営をどう進めていくかについての基本的な考え方である。

こうした定義に加えてもう一つ、松下が常に強調していたのは、経営理念というものはそれぞれの経営者の人生観、人間観、あるいは社会観、世

界観といったものに根ざして生み出されるものでなければならない、ということであった。つまり、経営理念というものは、単に経営者が頭の中で経営のことだけを考えるところから生まれてくるものではない。もっと広く、深く、人生について、あるいは人間とその社会について、いかにあるべきか、何が正しいことを考え、そこから生まれてくる自分なりの哲学、信念に基づいて生み出されるべきものであって、そうであってこそ経営理念が真に正しい経営理念たり得る、というのである。

それでは松下は、具体的にはどういう内容の経営理念、人間観を持っていたのか。その主要なポイントを以下に概述してみたい。

まず、企業が存在する意義について松下は、これを「松下電器綱領」として端的に示している。綱領は、会社の経営基本方針、根本方針を簡潔な文章で表現したもので、それは、

産業人たるの自分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す

というものである。松下電器が存在する意義は、この綱領に示すところにあるというわけである。

松下電器はいわゆるメーカーとして、物を製造・販売していく会社である。したがってその経営に携わる経営者も社員も、より良い商品を適正な価格で人々に不足なく供給していくことをそれぞれの使命として自覚し、その使命をしっかりと果たしていかなければならない。それが産業人としての本分であり、その本分を尽くすことによって社会生活の改善と向上を図っていく、さらには世界文化の進展に寄与貢献していく、というのである。

松下が綱領を初めて明文化したのは、昭和四年（一九一九年）のことである。その後、時代とともに

に多少の語句の修正は加えられたが、その基本の考え方は今日まで変わることなく受け継がれ、脈々と生き続けている。松下は三歳で事業を始め、一〇年ほど経った三四歳の時に、こつした綱領というものを定めて、経営活動の基本に置いたのである。

人々の幸せ向上のために

その三年後の昭和七年（一九三二年）、松下は、綱領に示されている考え方をさらに深め、事業経営の眞の使命、役割は何かということをより具体的に社員の人たちに訴えた。

よく知られたことであるが、これには一つのきっかけがあった。

松下電器は創業以来十数年間、順調に業績を伸ばしてきていたが、昭和七年の春先に松下は、あるお得意先から、

「松下さん、私が信仰している天理教の本部を、ぜひ一度見に行きましょう。それは、松下さんのこれからの商売にも非常に役立つと思うので、私はぜひ案内したいのです。」

という勧めを再三にわたって受けた。これに対して松下は、自分が入信するつもりはなかったけれども、せっかくの熱心な勧めであるからということ、ある日その人に連れられて出かけてみた。そして大いに驚きかつ感銘したのである。

どんなことに驚き感銘したのかというと、多数

の信者の人たちが、本当に生き生きと奉仕の精神に満ち満ちて、さまざまな活動に喜んで取り組んでいる、その姿に感動した。そこで働く人たちは、皆、全国から集まってきた信者の人たちで、無報酬の奉仕活動だという。そういう説明を受けながら、一日ずつと天理教の本部を見学した松下は、家に帰ってからいろいろなることを考えた。

自分が日頃取り組んでいる商売、事業というものと、きょう見た天理教の本山の姿を比べてみると、非常に大きな違いがある。一方の本山では、一人一人が実に熱心に生き生きとしてその活動に取り組み、隆々と発展している。他方、われわれの商売、事業はどうかということ、経営者も従業員もそれなりに一所懸命やってはいるけれども、本山の人たちのように心の充実を感じているような状況にはない。商売をして金儲けをするのは、どちらかといえば卑しいことであるといった見方もあって、世間からもあまり大事なことは見られていないし、実際に倒産してつぶれていく商店、企業も少なからずある。なぜ、こつした違いが出てくるのだろうか、と松下は真剣に考えた。

その時に松下が思ったのは、人間の幸せというものは、やはり物の面と心の面の両方が、ともに豊かであってこそ初めて成り立つものではないかということであった。

今日、宗教というものは、心の豊かさを求め、人々の心が豊かになるような教えを与えることで成り立っていて、だからこそ人々から非常に大事

な聖なる事業だと見られている。

一方、われわれが日々取り組んでいる商売、事業というものは、やはり人間の幸せに欠くことのできない物の面の豊かさを人々に与えるという役割を担っている。人間は単に心が豊かなだけでは幸せになりきれない。やはりお金も大事だし物も必要で、物心ともに豊かな状態を生み出してこそ本当に幸せになれる。したがって、宗教が心の豊かさを生み出すということで大事な聖なる事業であるならば、われわれの商売もまた、物の面の豊かさを生み出すということで非常に大事な聖なる事業であるといえるだろう。

ところがわれわれは、そのことにみずから気がついていない。だから一日の仕事に取り組むにも、もう一つ力が入らず、十分な仕事ができにくい。これではいけない。われわれも、本山の人たちが心の底から打ち込んでいるような活動ができるはずだし、ぜひともそうしなければならぬ。松下は、そういう考えとどうか願いを抱くに至って、それを社員の人たちに訴えたのである。

すなわち、松下電器は、これまで十数年、世間の常識に従って仕事をして、それなりの発展を生み出してきたが、これからについては、お互い人間の幸せの向上に欠かせない物資の供給、電気器具の製造販売ということをより徹底して力強く行ない、日本の国から貧乏を追放していく一翼を担おう。われわれは、そういうことを本来の使命としてしっかりと自覚し、仕事に取り組んでいき

い。それは単に、いま仕事をしているわれわれの世代だけで終わるものではない。われわれの後は子どもたちの世代、さらには孫の世代が引き継いでいく。一世代二五年として一〇世代、二五〇年にわたってそういう努力を続けたならば、日本の国から、四百四病のやまいよりつらい」といわれ、貧乏を相当程度追放することができて、人々の幸せ増進に寄与貢献できるだろう。そういうことを私は皆さんとともにやりたいのだ、と熱意と信念をこめて訴えた。それを聞いた社員も、皆、若い人ばかりであったが非常に喜び、共鳴して、これからさらにしっかりとやろうとお互いに誓い合った。昭和七年（一九三三年）五月五日のことである。

こうして松下は、社会文化の進展に寄与、貢献し、人々の幸せの向上に資するところに事業経営の真の意義があるという考え方を、みずからの経営理念として確立したのである。

仕事のし甲斐、生き甲斐に通じる道を

経営理念の二つ目の意味、企業経営の基本的な進め方については、どういうことを考えていたのだらうか。松下が発想し、松下電器の伝統精神になっっていることのうちからポイントを六つに絞って見てみよう。

まず第一は、「自主責任経営」ということである。「自主責任経営」とは、企業で働く一人一人の社員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経営である、と云うことができる。

今から三〇年近くも前の高度成長期に、「サラリーマンは、気楽な稼業ときたもんだ」という歌詞で始まる歌が流行った。この気楽だという意味は会社勤めのサラリーマンは自営業の人と比べると責任があまり重くない。極端に言えば、ただ上司の命令に従ってさえいれればいい。そうすれば給料がもらえるし、暮らしも立っていく、だから、いわゆる宮仕えのつらさというものはあるにしてもまあ気楽なものだ、といったことであらう。

松下のいう「自主責任経営」は、この気楽な稼業のサラリーマンとは正反対の行き方である。責任がないのは気楽でいいかもしれないが、それでは果たしてどれだけ仕事のし甲斐、生き甲斐を感じることができるか。あるいは、そういう気楽なサラリーマンだけで成り立つ会社というのは、本当にあり得るのか。おそらくそんな会社は、仕事の成果が上がらず、やがてつぶれてしまいうちにない。

松下は、事業を非常に小さい家内工業の形で興して、そこからだんだんに大きくしてきたが、大きくなった企業においても、仕事をやる社員の人たちは、一人一人がそれぞれに自分が責任者であるという自覚をもって仕事に臨んでほしい、自分とは会社の中で、いわば社員稼業という一つの稼業を営む主人公、責任者であるということとを基本の心構えにして取り組んでほしい、と願う、そ

う姿の実現に努めていたのである。

これはたとえば、新入社員が経理部に配属されて一つの事務を担当することになったとすれば、そこで自分が自分の経理事務所を店開きしたような心意気で仕事に取り組み、ということである。そのように自分が主人公である、責任者であるという気持ちで仕事を受け止め、取り組むのと、いわゆるサラリーマン根性で上司から命じられた通りのことさえすればいいという取り組み方との間には、きわめて大きな違いがある。それは容易に理解できることであらう。

屋台を引いてうどん屋を営んでいる主人は、たとえ小なりといえども自分自身が経営者であり責任者である。自分のやり方いかんでそのうどん屋が繁盛もし、つぶれもする。だから、何につけても真剣である。まずお客さんに出すうどんの味一つにしても十二分に研究、吟味を重ねて、「よし、この味だったら大体みんな喜んでもらえるだろう。一杯食べた人が次また食べたという気になつてくれるに違いない。この味でまずやってみよう」ということを決める。屋台を引いて回るコースについても、やはりお客さんがたくさんあるところということで、近隣の行事などもよく調べた上で出かける。そして実際に一日の仕事に精を出して、終わったらきょうは何杯売れて売り上げがいくら、経費がこれだけかかっているから利益がいくら、という決算をきっちりして、あしたの仕入れに必要な金を確保する。さらに一日の仕事

を振り返り、こうすればもっとよかつたということがないかどうかを反省し、あしたはこうしてみようと考えながら眠りにつく。繁盛するうどん屋の主人は、大概そういうことをしっかりとやっている。

大きな会社の組織の一員であっても、一人一人がこのうどん屋の主人と同じような姿勢で自分の仕事に対していったならば、仕事に対する一段と大きな張り合い、やり甲斐が生まれてくるであろう。そういう気持ちでやれば、創意工夫を働かせるべきことがあるから、やっていておもしろいし、しかもそのように一所懸命取り組んでいけば、成果もおのずと着実に上がってくると思われる。

松下は、会社というものは社員の人たちにとって、単に給料をもらって生活の資を得るところ、あるいは単に昇進出世をしていくところであってはならないと考えていた。そういうことももちろん大切には違いないけれども、それとあわせて、あるいはそれ以上に、社員の人たちがみずからの人生を充実させていくことができる場でありたいとして、そのためにはどうしたらいいかを一所懸命考え、その実現に努めてきた。それはおそらく自分が、人に使われる立場も人を使う立場も両方経験し、そうした体験を通じて、一緒に仕事をする人たちの仕事のし甲斐、張り合い、生きがいといったものを十分高められるような仕事の進め方をしたい、と考えるようになったのではないかと

思われる。

松下電器の経営においては、この「自主責任経営」という考え方を基本にした制度や組織が早い時期からいろいろとられてきているが、その代表的なものの一つが事業部制であると言えよう。松下電器ではこの事業部制を昭和八年（一九三三年）から実施しており、それが今日でも松下経営の一つの大きな特徴になっている。

みんなの知恵を集めてこそ

第二のポイントは「衆知を集めた全員経営」ということである。衆知とは、文字通り多くの人の知恵、みんなの知恵ということで、松下電器においては、衆知を集めた全員による経営をしていく、というのである。

この全員経営ということに反対の概念は、いわゆるワンマン経営である。ワンマン経営とは、端的に言えば、一人の非常に有能な経営者、指導者がいて、その人が方針から具体策まで何から何までを全部一人で考え、社員の人たちに指示し、命令するという経営である。

こういう行き方は、指示命令に誤りさえなければ、非常に効率が高いし成果も上がるということが、一面において言える。しかし、松下はそういう行き方をもってよしとしない。なぜかという理由の一つは、人間一人の知恵や力にはおのずと限りがあるものだということである。いかにすぐれ

た経営者であっても、一人でやっているかぎりにおいては、時に誤りもするだろう。あるいは誤りはなくても、所詮はその一人一人の知恵と力の範囲での仕事で終わってしまう。

ではどうすればいいか。まずは一人一人が、前述の自主責任経営を実践することが大事である。その上で個々人のそういう姿を、全体としての基本方針のもとに調和がとれた形で結集していく。そうすれば、そこからワンマン経営よりはるかに大きな成果が上がってくる、というのである。またなによりも、そういうような形で一人一人の知恵や働きが集められ生かされるならば、それぞれの人が、人生を生きる上できわめて大切な仕事のし甲斐なり生きる喜びというものをより多く感じることができにちがいない。そういうものを社員一人一人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じている、というようなことから、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るようになったと考えられる。

松下の経営のもとで、衆知を集めることが大事にされてきたことが生み出した成果の一つとして、社員の提案活動の活発さをあげることができる。松下電器の提案制度は、昭和十五年（一九五〇年）にスタートしているが、これまで最も多い年には年間六六〇万件（従業員一人当たり平均約九〇件）もの提案がなされている。文字どおり衆知を集めた姿と言えるだろう。

「ガラス張り経営」で公明正大に

松下幸之助の経営の進め方の基本の第三のポイントとして、「ガラス張り経営」ということがあげられる。「ガラス張り経営」とは、経営の成果、決算、その他の情報を、従業員の人たちはもとより内外の人々にできるだけ公開し、公明正大な経営を進めていくことである。

情報の公開といえば、今でこそよく言われるようになってきているが、松下は、このガラス張り経営を小規模な町工場のころから実践していた。まだ従業員がそれほど多くない個人企業の時代から、仕事の会計といわゆる家計、プライベートな会計の間に一線を画してはつきりと区別し、仕事の決算については、毎月従業員を集めて報告したという。もちろん、今日の株式会社においては、法的にも決算を公開することが義務づけられているから、そうすることが当たり前であるけれども、七〇年以上も前の日本の個人商店、工場においては、そんなことをする必要は全くなかった。にもかかわらず松下は、今月はいくら売れてどれだけ儲かったというのを、決算が出た時点で社員の人たちを集めて報告したのである。

私はある時松下に、「なぜそういうことをされたのですか」と尋ねたことがある。その折の答は次のようなものであった。

「特別にこれという理由があつたわけではないが、自分はまだ、一緒に松下電器で苦勞をして

れる従業員の人たちが、一カ月、一所懸命働いてくれた成果がどうなつたかを知らせるのは、従業員の人たちに対する経営者としての礼儀だと思つたんや」

ところがそこには、予期せざる姿が生まれてきた。というのは、松下自身はそんなことを期待したわけではないのに、従業員の人たちが非常に喜んでくれた。なぜかという、一所懸命やつた自分たちの働きの成果が、そんな形で実つているということを知ること自体が、非常に大きな喜びに通じていたからである。

「そんなにいい成果が上がつたんですか。それはよかつた。じゃあ来月は、もっと頑張りましょう」というような雰囲気社内に期せずして生まれてきたし、

「この会社は自分たちの会社なんだ」

という意識が、社員の間で強く芽生えてきたという。そうした体験をして以来、松下は経営がガラス張りであることを大事にし続けてきたのである。また、この「ガラス張り経営」を実践すれば、たとえば税金一つにしても常に公明正大でなければならぬし、経営者が会社の金を公私混同して使うというような不正もできなくなる。そんなことをすればすべて皆にわかつてしまふ。したがって

ガラス張り経営には、そうした好ましからざる行為を未然に防ぐ効果もある。だからこの行き方は、社員の人たちとともに常に公明正大に、正しい道を歩んでいこうという松下の願いが込められ

ていた、とも言えるように思われる。

経営にも「ダム」によるゆとりを

第四のポイントは、「ダム経営」ということである。ガラス張り経営とかダム経営とか、あまり聞きなれない用語だと思つたが、これらはいずれも松下が、自分なりの考えに基づいて名づけた独特の表現である。

日本の国にはダムがたくさんある。川の途中をせき止めて、降る雨を蓄える。ダムがないと水が流れっぱなしになって、雨が少し降り続けばすぐ洪水、日照りが続けば干害になる。しかし、ダムをつくつて貯めておいて必要な時に少しずつ流すようにすると、雨水の有効利用ができる。雨降りや日照りが多少続いたとしても、そう困らなくて済む。

企業の経営においても、こうしたダムがいろいろな面に必要だというのが松下の考えである。いわゆるゆとり、余裕を持てる仕組み、体制を設けた経営の進め方が大事だということで、これをダム経営と呼んだわけである。

実際、経営活動においては、いろいろなダムが必要であろう。まず、資金のダムというものが必要である。資金がいつもギリギリいっぱいの状態では、何か急に金が必要だということになつたときに適当な対応ができず、最悪の場合には会社をつぶしてしまふことにもな

りかねない。だから、いつも資金のダムに相応の蓄えを持つよう心がけることがどうしても必要である。

また人材のダムということもきわめて重要である。優れた力を持った人材をゆとりを持って確保しているという姿がないと、日頃の仕事の成果が十分にならぬし、新しい仕事を始める必要が生じた場合でも、すぐ取りかかることができず好機を逸してしまふ。

あるいは技術開発力のダムというふうなものも、やはりなくてはならないだろう。特に今日のよに世の中の変化が早く企業間の競争が激しくて商品寿命が短いという状況の中では、ヒット商品を出したからといって少しでも安心してしていると、半年後には他社に抜かれてどうにもならなくなるといったことも起こり得る。だからやはり、次々と人々の求めに合ういい商品を出していけるだけの技術開発力のダムが必要である。

松下は、四歳のときに父親が投機で失敗をして家が破産し、家族みんなが非常に悲惨な目にあっている。それは自分が心のつく前のことであるけれども、破産がいかに悲惨なことかということとは、両親の話や姿を通じて、あるいは幼い頃の自分の体験を通じてよく知っていたと思われる。そんなことから、企業経営を進めていくについては、万が一にも倒産をして企業経営のためにあい寄っている人たちが路頭に迷うようなことがないよう、常日頃からできるかぎりの余裕、ゆとり

を持った「ダム経営」をしていかなければならぬ、と強く考えたのではなからうか。

正しい競争をしつつ共に栄える

五番目は、「共存共栄の経営」ということである。

松下電器がメーカーとしての仕事を進めていくについては、材料や部品の仕入れ先、商品の販売を担当する販売会社や販売店の方々、さらには商品をお使いくださる最終の需要家、消費者の方々にさらには同じ電機業界で仕事をしている同業者など、関係先がいろいろあるけれども、松下電器はそのそれぞれの人たちと共存共栄していくということを中心につつ、経営を進めていくということとである。もちろんこれは、単に日本国内においてだけでなく、国際的な関係の中においても、いろんな国の仕入れ先、ディーラー、消費者の人たち、同業者とともに栄えていくことのできる姿をめざそうということである。

今日は、民間の企業間において非常にきびしい競争が行なわれている。電機業界も例外ではなく、たくさんのお客さんが互いにしのぎを削っている。この競争について松下は、非常に大事なものの、必要なものとして受け止めていた。つまり、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。あそこの会社に負けるなというところで、商品一つの開発にしても一所懸命やるということが技術の進歩を生み、いい商品を生み

出して、消費者に喜ばれるという事業目的の達成に結びつく。したがってこうした競争は、お互いの生活を高めていくためには不可欠で、大に行なうべきだということである。

ところが、注意しなければいけないのは、この競争が時に行き過ぎてしまふことである。たとえば一〇メートル競走において、相手に負けてはいけないということで悪知恵を巡らし、相手の足を引っかけて倒しておいて、その間に走ろうというようなルール無視の競争は許されない。

企業間の競争でも、やはりそういうルール無視の競争が実際に出てくることもある。現実の商売の中で、共存共栄ということではなく、お互いにつぶし合つ、足の引っ張り合いをするという姿があるわけである。松下はこれを、「過当競争」という言葉で表現していた。競争には二種類、つまり適正競争と過当競争とがあつて、適正競争は大いにすべきであるけれども、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、だから敵に憤むべきであるということをし、繰り返していった。

商売ではふつう、一〇〇円で仕入れたものは、適正な利益を上乗せして、一一〇円なら一一〇円で売るとというのが原則である。そうしないと商売というものは成り立っていかない。ところが、大きな資本をもっているところが、その資本力にものを言わせて、一〇〇円で仕入れたものを九〇円あるいは八五円で売って競争に勝とうとする。そ

のことによつてたとえ一時的には損をしてでもシェアを上げて顧客をつかみ、その後には自分が儲かるようにしていこうというような競争の仕方、これが松下のいう過当競争であり、それはいわゆる資本の横暴という資本主義の悪弊の一つで、決して消費者のためにも社会のためにもならない。そういう進め方は商売の道義、ルールに反するものであるから、松下電器のとるべきやり方ではない。あくまでも適正な範囲の競争を大いにしつつ、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、ということを書いていたのである。

天分、適性を生かせる職場に

六番目として「適材適所の経営」ということをあげておきたい。

これは言い換えると、社員の人たちを適材適所に活かす経営、つまり社員の人たちがそれぞれに持っている天分、適性を十分に活かして存分に仕事ができる経営ということである。もちろんその中には、適材適所を実現するためにさまざまな教育、訓練を実施して、社員を育てるということが含まれている。社員を育て、活かす経営をしていきたい、ということである。

松下は、また会社が小さい頃から、「松下電器は、もの（電気製品）つくる前に人をつくる会社です」ということをみずからも言い、社員にも言わせて、人材の育成ということに力を注いできたが、その

根底には、松下電器というものを、社員の人たちがそれぞれの持ち味、天分を十分に発揮できる職場にしたいという願いがあったように思われる。それぞれの人が持っている適性、天分とはどんなものか、当初はそれが自分でもわからない面もあるわけだが、それをお互いの研鑽、努力で見つけ出し、伸ばし、存分に発揮して仕事ができる職場でありたい、と願い、その実現に努め続けてきたということである。

人間観を根底に

松下幸之助の経営理念についていろいろと紹介してきたが、ここで改めて想起したいのは、冒頭に紹介した「経営理念はそれぞれの経営者の人生観、人間観、あるいは社会観、世界観といったものに根ざしたものでなければならぬ」という松下の言葉である。

この言葉の通り、これまで説明してきた松下の経営理念が、松下幸之助という経営者の人間観、社会観、世界観といったものから出ているものであることは改めて言うまでもない。

松下は、昭和二十一年（一九四六年）にPHP研究所を創設して以来、その活動を通じて自分なりに人間、あるいは人間社会についていろいろなことを考え、まとめてきている。敗戦直後の日本の混乱した世相の中でPHP活動を始めてから、お互い人間の繁栄、平和、幸福をより高めていくた

めにはどんなことが大事かというきわめて大きな問題について、真正面から真剣に考えてきたのである。

お互い人間の繁栄、平和、幸福をより高めていくためには、やはりまず人間そのものがどのような存在なのか、その使命、役割はどのようなものかについての正しい認識を持たねばならない、というのが、松下のPHP研究の出発点であった。松下は、これまで記してきたことから明らかにように、企業の発展繁栄のためには、まず経営者や社員が、その企業が存在する意義とそれに基づきお互いの使命、役割を正しくしっかり認識することが基本だと考えていたが、お互いの人間社会を發展させていく基本も、人間自体の存在の意義、使命、役割を正しく認識することであると考えたのである。

そこで松下は、人間の役割、使命をつかむためには、人間がこの宇宙に、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考えてみなければならぬと、人間の誕生、発生ということについてさまざまに思いを巡らせた。

私たち人間は、親から生まれる。親はまたその親から生まれたわけである。それをさかのぼっていくと、一番最初の人間というのはいったいどういふものであったのだろうか。そういうことを松下幸之助という人は、五〇歳を過ぎてPHPの活動を始めてから、実に熱心に探求したのである。

人間の生みの親は何か

いったい人間というのは、どういう存在なのだろうか。親から親へとずつとさかのぼっていった一番最初の人間、いわゆる人間の始祖と言われるものは、どういうものだったのか。今日、人類学とか生物学とか考古学とか、いろいろな学問において、その研究が進められているけれども、今日の段階ではまだ、その確たる説明はつかないわけである。

しかし自分が考えるには、やはり、一番最初の人間をこの宇宙に生み出し、今日まで存在せしめている何か大きな力、人間の力を超える大本の力があるに違いない。それはいわば「宇宙根源の力」とも言うべきもので、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と考えられる。

また人間ばかりではなく、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、この「宇宙根源の力」の働きによってつくられた。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が、役割、使命というものを与えているように思われる。

そつした中で、われわれ人間には、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考えていいのではないか。NO. 1はもろ

ん「宇宙根源の力」であり、人間はNO. 2として万物の王者とも言うべき位置におかれている。すなわち人間は、この宇宙において、NO. 1である「宇宙根源の力」の意を体しつ、万物がそれぞれに持つ特質を見出し、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を生成発展させていくことができる。そういう役割、使命というものを「宇宙根源の力」から与えられているのではないか。自分は人間というものをどのように考えたい。

きわめて大胆に要約すると、おおよそ以上のような考え方を松下は、その著書『人間を考える』の中で展開しているが、池田大作氏との共著『人生問答』ではその宇宙観、人間観を次のように説明している。

私は、この宇宙は一つの偉大な生命体であつて、その大意すなわち大きな意思は、自然の理法として万物に作用しており、そつした自然の理法によって、すべてのものにはそれぞれ異なった特質が与えられていると考えております。

そして、人間は、そのような自然の理法を認識し、万物それぞれに与えられている特質を見出しつ、その特質に応じてすべてのものを活用していくことができます。たとえば、鉄にはどういふ特質が与えられているか、木の特質は何か、あるいはウシやウマはそれぞ

れこのような特質をもっているといったことを人間は的確に知ることができます。そして、鉄は鉄の、木は木の、ウシはウシの、ウマはウマの、それぞれの特質にあった用い方、利用の仕方を考え、それらを活用することによって、いつさいのものを、正しく生かしつ、同時に人間生活自体の物心一如の向上発展を生み出すことができるのです。つまり、人間は相寄つて共同生活を営んでいます。絶えずそれを進歩させ、逐次よりよき共同生活を生み出しているわけです。

そういうものが、人間としての最も基本的な特質だと思ひます。

しかし、本質はそうであつても、現実の人間生活は、必ずしもそつしたすぐれた本質にふさわしい姿にあるとはいへません。それは一つには、人間自身がこつしたみずからのすぐれた本質を十分に自覚認識していないからだと思ひます。

それとともに大事なことは、衆知が十分に集められ、生かされていないということです。一般に“知恵ある動物”といわれるように、たしかに人間には他の動物よりすぐれた知恵が与えられています。しかし、いかに他の動物よりすぐれているといつても、人間個々の知恵というものにはおのずと限りがありそれのみに頼つていたのでは、人間の偉大な本質は十分には発揮されないと思ひます。

大切なことは、そうした個々の知恵が集められ融合調和された高い衆知といえますが、英知といったものを生み出していくということとです。そのように、衆知によって物事をなしていくとき、初めて人間は、自然の理法を的確に認識し、万物を生かしつつ、人間に与えられたすぐれた本質を発揮し、よりよき共同生活を生み出していくことができると考えられています。

松下が、このような人間に対する基本的な見方を根底において、みずからの経営観を構築してきていることは、これまでに説明した経営観と照らし合わせてもらえば、十分理解いただけると思つて、「宇宙根源の力」の働きは、いわゆる自然の理法として、宇宙の万物一切にあまねく及んでいる。それは「真理」ということばに置き換えることもできるが、人間は衆知を集めてこの自然の理法、真理を一つ一つ解明し、その成果をお互いの生活に応用、活用していくことによつて、繁栄、平和、幸福をより高めていくことができる存在である。こ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こそ、人間の長久にわたる崇高な使命があり、企業経営はじめ人間の諸活動の目的はすべからずこの使命達成をはかることにある、といった人間観が、松下の経営観の根底には存在しているのである。

経営理念を周知徹底する努力

最後にもう一つ加えておきたいことがある。それは、松下幸之助は、自分なりに考えた経営理念というものを社員の人たちに説き、訴えかけて、その理解、共鳴を得るということに非常な努力を傾け続けてきた人だということである。

PH P研究所には、松下の話を書き録したテープが約三本、残されている。一口に三本といつても、多いのかもしれないが、ピンときにくいと思うが、数年前に、京都の宗教界のある長老のテープ・ライブラリーがつけられたという新聞記事が出ており、その方のテープが八百数十本のことであった。松下が残したテープは三本、それらは、手軽に録音ができる録音機が普及し出した昭和三〇年（一九五五年）以降のものであるが、私は棚に収められたテープを見るたびに、よくもこれほどの話をされたのだと感じ入つてきた。

それらの中で、松下電器の社員を集めた会合ではどんな話をしているかという点、話す対象によつて内容はさまざまであるけれど、自分は松下電器の経営をこんな基本的な考え方で進めていきたという経営理念について、何度も何度も繰り返し、繰り返し、いろいろな表現をもつて話している。繰り返しといっても相手はそのたびに違うから、同じ人に同じことを繰り返すわけではないけれども、経営理念についてのわが思い、信念が、

あたかもその体内から溢れ出て止まらないというような感じで話している。

また話をするだけではなく、それをパンフレットにしたり、社内新聞に出したりということにも力を注いで、創業者、最高責任者としての自分が考えていることを社員の人たちによく知ってもらおうという努力を、意識して重ねてきている。

さらに、会合などでたくさんの人に話をする場合だけではなく、社員と一対一で話をする場合にも、日常の仕事から始めて経営理念の大切さを非常に熱心に説いてきている。

一つだけ具体的なエピソードを紹介しておきたい。

ある若手の課長を工場長に抜擢した時のことである。まだ工場長に任命されることを知らないその課長を呼んだ松下は、ひとしきり最近の仕事のことなどについて懇談した後、突然話題を変えて、こんなことを尋ねた。

「ところで君、学校はどこを出ているのや」

「はあ、小樽高商を出ています」

課長が答えると、さらに松下は質問を重ねる。

「そうか、小樽の高等商業学校を出て、うちに入ってくれたんやな。それじゃあ君、なぜ小樽高商を出ることができたんや」

読者の皆さんなら、「こつこつ質問にどう答えられるであろうか。」

課長はいささか戸惑いつつも「答えました。」

「そうですよねえ、一つは父親がある程度金を持って

「いたからだと思えます」

「うん、ほかに何かないか」

「もう一つは、私の成績がそこそこだったことです。この二つが大きな要因だと思いますが……」

「そうか、もうないか」

「……」

考えこんでしまった課長に、松下はこんなことを言った。

「君、その学校は誰が建てたんや。まさか君の親父さんが建てたんと違うやろ。それは確かに君の成績もよかつたし、親父さんがある程度金を持っていたから学校へ行けたわけやけど、その学校はいつたい誰が建てたんや。国が建てたんと違つか。国が国民の税金で建てたんやろ。そしてその税金はといえば、君と同じ年で、小学校を出てすぐに働いている人たちも納めている。ということとは、君が学校を出られたのは、君と同年輩の人たちが働いて税金を納め、学校を建ててくれたから、ということにもなるな、違つか」

「違つかと問われれば、うなずかざるを得ない。」

「その通りです」

「そうすると君は、小学校を出て働いている人たちよりも、数倍大きな恩恵を社会から受けていることになるが、それは君、わかるな」

「はい、わかります」

「とすれば、君はそういつ人たちの数倍のお返しを国なり社会にしなくてはいけない。ぼくはそのところを非常に大切やと思つたんやが、どいつや」

「いや、確かにおつしやる通りです」

「君、そのことが本当にわかるか」

「そう念を押した松下は、次のように続けたという。」

「それがわかったら君、今晚すぐ電車に乗って名古屋へ行ってくれ。君に名古屋の工場長をしてもらおうと思つんや。それがわかっただけさえいれば、君は工場長がすぐ立派に務まる」

これは一つの事例であるが、普通であれば、「工場長を命ず」という辞令を一枚、ただ渡せばそれで済む場合であっても松下は、そうした折々の機会をとらえて社員の人たちに、松下電器は何のために存在し、お互いがその松下電器で仕事をするには、どんな意義があるのかを考えさせるように努めてきているのである。

この話は、その当の工場長が、二〇年以上も経つてから、あのことは本当に印象深く今でも決して忘れられないと、PHPセミナーで語ったものである。

こうした地道な努力の積み重ねがあったればこそ、松下の考えた経営理念が次第に社員の理解、共鳴を得て職場の中に生きて働くようになり、松下電器の力強い発展を生み出す原動力になり得たと言えるのではなからうか。

◎ 案内

松下資料館 (Matsushita Memorial Library)

松下資料館は、PHP運動の創設者、松下幸之助の生誕百年を記念して、財団法人松下社会科学振興財団によって建設されました。

関西文化学術研究都市の一角、京都府相楽郡木津町のハイタツチ・リサーチパーク内にあるPHP総合研究所研修開発センターに隣接しており、平成六年五月に開館しました。

同資料館は鉄筋二階建てで、一階は松下幸之助著書をはじめ、広く経営・経済に関する社会科学関係の書籍・資料約五万点を目標に収集しており、松下幸之助の力セットテープ、ビデオテープも自由に視聴できます。

二階は「松下幸之助経営の道」をテーマにした展示場で、レーザーディスクやマジックビジョンを使い、さまざまな角度からビジュアルな展示紹介をしています。

三階は研究個室・会議室およびサロン等になっており、学者・企業経営者の方々にご参加いただいて、研究会を適宜開催しております。

所在地 〒6190223 京都府相楽郡木津町相楽台

3丁目1-1

電話 0774 72 7776

ファックス 0774 72 8751

開館時間 午前九時三十分から午後五時まで

(但し最後の入館は午後四時三十分まで)

休館日 日曜日・月曜日・祝日

入館料 無料

予約制 事前に来館の予約をしてください。

