

特集

なぜ今、自主責任経営なのか

松下幸之助のめざした 自主責任経営とは

PHP総合研究所松下理念研究部長

佐藤悌二郎



さとう・ていじろう

一九五六年新潟県生まれ。一九八〇年、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。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。松下社会科学振興財団主任研究員を兼務。

●はじめに

松下幸之助は、『実践経営哲学』（一九七八年）のなかで、みずからの経営を進める過程で大切にしてきた基本的な考え方を二〇項目にまとめ、説いている。そのなかで、松下が一貫して強調していたのは、経営理念をしっかりと確立することがきわめて大事だということであった。そしてその経営理念に、松下は二つの意味をもたせていた。一つは、企業が何のために存在するのかわかるといふ存在意義、存在目的についての考えであり、いま一つは、経営の進め方についての考えである。

そのうちの企業の存在意義・目的については、「松下電器綱領」（一九二九年制定）と、「命知」（一九三三年闡明）にそれが端的に示されている。一方の経営の進め方についての基本的な考え方には、

自然の理法に従うといったことをはじめ、適正経営や衆知を集めた全員経営、ガラス張り経営を行なうこと、共存共栄に徹すること、ダム経営を実行すること、適材適所を心がけること、專業に徹することなどがある。本稿で取り上げる自主責任経営も、後者に属するものであり、松下幸之助の経営理念を語るうえで欠かすことのできないものの一つである。

では、松下幸之助のめざした自主責任経営とは、どのようなものだったのであろうか。どのような思いを松下は自主責任経営に込めていたのだろうか。それを本稿では考察したいと思う。

進め方としてはまず、松下が大切にしてきた自主責任経営とは、どのような経営であったかを概観し、つぎに、自主責任経営と他の経営理念との関係を整理する。それから、そういった自主責任経営の考え方が、いつ、どのようにして生まれ、形

成されてきたのかを辿り、さらに、その考え方が松下のどのような思い、考え方を根底として成ったかということを考えてみたい。

●自主責任経営とその具体的な表われ

まず、松下幸之助が経営を進めるにあたって大事にしたいとつねづね語っていた自主責任経営とは、どのようなものであったかということだが、これは、個人レベルでいうと、企業で働く一人ひとりが、みずからの責任を正しく自覚し、自主的に仕事に取り組んでいく経営であり、会社レベルでいうと、資金や技術開発その他、経営の各面で、自主性をもって、自力中心でやっていく自主経営、自力経営の行き方だといえよう。

これをさらに具体的にいうと、社員個々人の心得レベルで説かれたものに、「社員稼業」という考

特集

なぜ今、自主責任経営なのか

え方がある。

「この社員稼業の話をするとき、松下はよく、夜なきうどん屋や夜なきそば屋の例を引いた。つまり、夜なきうどん屋にしても夜なきそば屋にしても、およそ独立して一つの稼業を営んでいる人は、たとえどんなに小さくても、自分自身が経営者であり最高責任者である。味づくりや店づくり、やることなすことの一つひとつが、即商売繁盛に結びつく。だから、何ごとにつけても真剣で、すべて自分の事業として物事を判断し、そこに精神を打ち込んでいる。ところが、大きな会社の社員となると、そのような独立経営者の立場、あるいは自分の判断で自由に仕事を進めていくことができる立場に立てる人は少ない。いきおい、与えられた仕事を無難にこなせばいいというような、いわゆるサラリーマン根性になりやすい。」

そこで松下は、社員の人たちに、「自分は、社員稼業」という一つの独立経営体の主人公であり、経営者である」という心意気で仕事に取り組みものを見、判断することができないかと提案したのである。そのような考えに徹することができれば、自分のこととして働く喜びを味わえて、苦しむことも乗り越えられるし、自分の稼業が繁栄していく喜びに、疲れも、また時の経つのも知らないうちということにもなるだろう、というのである。

会社が発展するもしないも結局は社長一人の責任だというのが松下の持論であった。同様に、部は部長、課は課長、係は係長一人の責任だと、責

任者がその責任を自覚することの大切さを松下は説いていたが、その最小単位が一人ひとりの社員であり、その一人ひとりが社員稼業の主人公として、経営者、責任者の自覚に立つことを松下は願っていた。その実践を通してこそ、個々人のほんとうの仕事のしがいや働く喜びも、会社の力強い発展も生まれてくると考えていたのである。

この自主責任経営の考え方が、会社全体、組織のレベルで表われたものとしては、「事業部制」がある。松下電器では、事業部制を昭和八年（一九三三）から実施している。

もっとも、その淵源は、昭和二年（一九二七）の電熱部創設に遡ることである。そのときに、生産・販売等一切を責任者に任せる方法が採られたのである。それについて松下はこう語っている。

「私が小規模でやっていたときは、私だけの支配でこと足りた。しかし、さらに新しい仕事ができるべくと、一人では、どれもこれも、よくわかるということではできない。そこで電熱器を、だれかに担当してもらおうと思ったとき、同じ担当してもらおうなら、一切の責任をその人にもってもらおうと考え、『きみやつてくれ』ということ、一切を任せた。この『きみやつてくれ』というときに、その人を事業の最高責任者にしたわけである。業容は小さくても全部を任すということで、これが松下電器の事業部の始まりである。」

その後、昭和八年五月の機構改革で、事業部制が明確なかたちをもって敷かれ、各事業部は、製

品の開発から生産、販売、収支の管理までを一貫して担当する独立採算の事業体になったのである。

事業部制を導入したねらいについて、松下は、事業部制にすることによって成果がはっきりわかり、責任が明確になって、自主責任経営の徹底がはかれること、一切の責任をもって経営にあたること、経営幹部にとつての試練の場となり、経営者の育成がはかれることの二つがあったと後年語っているが、事業部制は自主責任経営の気風を育てるのに大いに与つて力となつたといえよう。

このように、自主責任経営の考え方は、会社組織レベルでは事業部制に、個人の心得レベルでは社員稼業という考え方にみることができるが、この考え方は、さらに国家レベルでも説かれている。道州制、北海道独立論がそれである。

松下は、「あたらしい日本・日本の繁栄譜」の42（『PHP』昭和四十三年七月号）と52（同昭和四十四年五月号）で、「廃置置州論（『廃置置州』で新たな繁栄を」、「続・廃置置州論」を展開し、さらに昭和四十五年（一九七〇）三月号で「置州簡県を主張している）、大を小に分ける 廃置置州から置州簡県へ。この「置州簡県論は、中央集権的な色彩の強い政治制度を改め、県の機能を簡素化して州をつくり、それに独立的な性格を与えようという主張である。もしそうした地方の自主性を大幅に認めた置州簡県を実施するならば、地方全体の政治の生産性が向上し、国民活動も活発になるだろう。また結果的に国全体として

も大きなプラスになるだろうというのである。
また、松下は、『PHP』昭和四十四年五月号で北海道独立論を展開し、各自治体の自主性強化を提案している。

松下は、北海道に行った折りにふと、もし北海道が完全な独立国であつたら、今日以上の発展を遂げているのではないかと思つたという。というのは、デンマーク、スウェーデン、ノルウェーなどの北欧諸国は、北海道と人口や気候の面で大差がないのに、一人あたりの国民所得が日本よりかなり上である。なぜ、こつした違いが起るのか。それは、日本では、「三割自治」といわれているように、中央からのさまざまな制約によつて、自由な創意や積極性がかなり制限されているところに大きな原因があるのではないか。だから、もし北海道が独立国であつたなら、自主的な国家運営のもとに独自の創意工夫がなされ、そこに住む人々は大いに奮闘、努力して、今日以上の成果が生み出されるのではないかと考えたのである。

このように、松下の自主責任経営の考え方は、大は国家経営のレベルから小は一社員レベルまで一貫しており、松下の経営理念の中心を成すものであつた。

●自主責任経営と共存共栄

つぎに、自主責任経営と他の経営理念、すなわち本稿の冒頭にあげた、「自然の理法に従つて経営」

や、「適正経営」、衆知を集めた全員経営、「ガラス張り経営」、「適材適所の経営」、「共存共栄の経営」、「ダム経営」、專業に徹する経営、などの関係について考えてみよう。例えば、「自主責任経営」と「共存共栄の経営」との関係についてはどうか。

共存共栄の経営とは、仕入れ先や販売会社、販売店、消費者、同業者など、経営を進めていくなかで関係のある人たちとそれぞれ共存共栄していく、ともに繁栄・発展していくことを心がけながら、経営を進めていくというものである。松下は、お互いがつながり合つて成り立っているこの社会において、一つの会社だけが栄えていくことには、一時的にはありえても、決して長続きするものではない。やはり共々に栄える共存共栄でなくては、真の繁栄・発展はありえない。それが自然の理、社会の理法であり、自然も人間社会も、共存共栄が本来の姿だと考え、共存共栄に徹することを松下電器の経営理念として、一貫して掲げ続けてきた。

では、どうすれば共存共栄できるのか。それについて松下は、まずそれぞれがしっかりと自立することだといつたのである。共存共栄は、関係者が互いにもたれ合い、依存し合つてはならない。それぞれが他を頼り、ふらふらしていたのでは、隣の人が迷惑する。だから共存共栄の実をあげるには、各自がその自主性、独立性を堅持し、そのうえで協力していかねばならない。すなわち、自主責任経営のないところに共存共栄はありえない、といつたのである。

この共存共栄と自主責任経営について、販売店の店主と松下幸之助との間で、かつてこんなやり取りがなされた。それは、過当競争によって業界が大きく混乱していた昭和三十年代後半のことである。ある地区の販売店の集まりに出席した松下に対し、こんな質問がなされた。

「松下電器が現在非常に利益をあげているのに比べ、販売店や代理店は、激しい競争に苦しんでいる。こういうときは、もう少しわれわれのことを考えてくれないのではないか。だいたい松下電器は、共存共栄といいながら、一方では、われわれが何とかしてくれという、すぐに自主責任経営だといふ。少し都合よすぎはしないか。あなたという共存共栄と自主責任経営とは、いつたいうどついつつに考えているのか」

それに対して、松下はこう答へたといふ。「それは当たり前です。だいたい自主責任経営ができないような人は、もう商売をする資格はありません。あなたご自身も、自分のことに責任をもちたいような人と共同で事業をやりますか。共同の金がどうなつているとか、仕事はどうなつているとか、そういうことをはつきり固めることのできないような人と手を組んで、心を合わせて全部打ち明け合つて仕事ができると、あなたはお思ひですか。そういう人と共存共栄できるはずがないでしょう。私も同様に、お取引していく代理店さんは、ほんとうに自主的に経営をしつかりできる

人、そういう人と一緒に力を合わせて仕事をやりたいと思う。そういう人とこそ共存共栄ができるのだと思います。それと同様で、販売店さんのなかでだけが、経営をカッチリ自主的にできないような人と共存共栄をお考えになりますか。皆さんがしっかりとなさってこそ、代理店さんとの共存共栄も成り立つのです。またその反対も同じことです。

このように、私が申しあげている共存共栄と自主責任経営はまったく矛盾しません。それどころか自主責任経営があつてこそはじめて、共存共栄は成り立つのです。」

昭和三十二年（一九五七）に敷かれた「ショッブ店制度」も、こうした自主責任経営あつての共存共栄という考えから生まれたものであつた。その主なねらいについて松下は、販売、回収の条件を正常化し、販売店の自主的な経営意欲による販売の推進をはかることで、松下電器と販売店が志を一つにし、日本の家庭電化、文化生活のさらなる向上に努力していこうというところにあつたといつている。

ショッブ店制度が充足して間もない頃の得意先との懇談会でも、販売会社、販売店のあり方について、松下はつぎのように提言している。

「松下電器の製品を受け売りしているといつては、この区域に出るものをみずから着想し、松下電器を利用してつくつたものをその区域に流すとお考えただけは、無限に仕事は増えていくと思う。皆さんが経営の主体であり、松下電器は

皆さんの共同の下請け工場であると考えよう。自主性をもつていただくことが大事だと思つ」

この「自主責任経営あつての共存共栄」という考えは、例えば協力工場と親会社の関係においてもあてはまる。協力工場と親会社の関係について松下は、みずからがその双方の立場に立つたことのある体験を踏まえて、つぎのように考えていた。

親会社は、協力工場が強力にならなければ発展できないのだから、ただ単に納入価格を安くするよう求めるのではなく、安くしてもなお協力工場が儲かるよう、これを育てる努力を自主的にしなければならぬ。一方、協力工場のほうは、自力でいいものを安くつくつて親会社を援助してやるというほどの力をつけるべく努力しなければならぬ。要は、双方とも、みずからの力によつてのみ存在するのだということを前提とし、それを基礎としてお互いに相結ぶことである、そうすれば必ずうまくいく、といつのである。

このように、お互い個々の自主責任経営を買いたうえでの共存共栄を、松下はさまざま得意先に説いていたのである。

●高い自主責任経営のウエート

それから、衆知を集めた全員経営、も自主責任経営があつてはじめて可能になるといふよつ。

衆知とは、多くの人の知恵、みんなの知恵といふことである。この、みんなの知恵、社員一人ひ

とりの知恵を集めた全員経営をしていくためには、社員一人ひとり、人から命じられたことさえやればよいというのではなく、自分の責任をしっかりと自覚して仕事に取り組み、いろいろ創意工夫をして一所懸命励むことが必要になる。個々人のそのつした自主責任経営をしている姿を、全体の基本方針のもとに調和のとれたかたちで結集してこそ、大きな成果が上がってくるのである。

もつとも、自主責任経営の姿は逆に、衆知を集めた全員経営でなければ実現しにくいともいえる。衆知を集めた全員経営と対極にある、「ワンマン経営」では、従業員の自主性、自主責任の気風は育ちにくいものである。やはり全員経営が行われ、自分の知恵や意見が採り入れられ、生かされてこそ、仕事のしがいなり喜びをより多く感じることもなるのである。

自主責任経営の気概を養つという意味では、「ガラス張り経営」も大きな役割を果たすといふよつ。

ガラス張り経営とは、文字通りガラス張りの外からよく見える経営である。経営の成果や決算、あるいはその他の情報を、従業員にはもちろん、内外にできるだけ秘密にせず、ありのままに公開して、公明正大な経営を進めていくといふことである。

松下は、松下電器の経営を、創業時からできるかぎり秘密をもち、内外ともにありのままの姿を知つてもらつたという方針を進めてきた。例えば、まだ個人経営であつた時代から、家計と店の会計

をはっきりと区別し、毎月、店の決算を従業員に発表することを、公明正大に行なった。こうしたガラス張り経営によって、全員が経営をしているのだという意識が自然に育まれていき、社員の自主性を養ううえで大いに役立ったのである。

松下自身も、「経営の実態について秘密を少なくし、いろいろ知らせることが、社員の自主性を養い、好ましい気風を生むうえでも大いに役立った」といい、「一つの部なら部員全体、一つの課なら課員全体が、自分の部署の方針や仕事の実態を知ってこそ、各人の自主的な力強い働きも期待できる」と語っている。

このように、自主責任経営をしていくためには、その成果や会社の中のままさまざまな情報を、社員の人たちに「ガラス張り」で積極的に知らせていくことが必要不可欠になるのである。

あるいは、自主責任経営を実現するには、「ダム経営」も大きな役割を果たすといつてよいであろう。いざというときのために、資金、人材、技術開発、在庫、設備など、いろいろな面にゆとりのもてる仕組みなり体制を設けたダム経営を行なうてこそ、外部の変化に影響されない自主経営、自力経営ができるわけである。もちろんこれについても逆のことがいえ、自主責任経営をきちつと行なうてこそ、真のダム経営が実行できるようになるのである。

また、自主責任経営を生むには「適材適所」も大切になる。社員の人たちがそれぞれにもつてい

る天分、適性を十分に生かして、存分に仕事ができるようになってこそ、一人ひとりがやりがいを感じるようになり、喜びを感じて、自主的に仕事に取り組む姿がより現われやすくなるのである。

それから、自主責任経営を行うには「適正経営」を確実に実行することも必要である。自社の技術力や資金力、販売力、経営力といったものを含めた総合の実力を的確に把握し、その力の範囲内で経営を進めていく適正経営は、まさに自力経営、自主責任経営そのものだといえよう。

なお、この適正経営は、いいかえれば無理をしないということでもあり、松下は、「そういう無理のない行き方をいつの場合も心がけてきた。松下電器の事業部制も、そういうところから生まれた制度」だといっている。つまり、みずからの経営力、自力の範囲内で自主責任経営ができるように分野を分けて、それぞれについて然るべき人に一切の経営を任せたいというわけである。

さらには、專業に徹した経営を行うことも自主責任経営を実現するにはきわめて有効なやり方である。多角化は得てして、「一つぐらいうまくいかない部門があつても、他でカバーすればいい」というような安易な考えに陥りやすく、依存心が生まれやすい。專業化、専門化してこそ、自主自立の心、責任感が生まれ、自主責任経営が行われるようになるのである。

このように、自主責任経営と他の諸経営理念とは密接な関係にあるのであり、これは自主責任

営が松下の経営理念のなかで、いかに大きなウエイトを占めるものであるかということを物語っているといえよう。

●自主責任経営の淵源と形成過程

ところで、こうした松下幸之助の自主責任経営の考え方は、いつ、どこから、どのようにして生まれ、形成されてきたのであろうか。

それは一つには、松下の生い立ちにその淵源を求めることができると思われる。すなわち、大阪船場たかはらでの奉公体験と、そこで自主独立の空気を吸ったことである。

大阪商人（町人）は、お上に依か存みしない自主独立の気風が強く、自力自助の精神に富んでいた。頼れるのは自分だけ、という考え方で、時の権力におもねらず、頼りとしない。また資力をみずから貯えて、事業を開拓していく。そうした自力、自助、自立の精神が当時の大阪船場には横溢あふしていた。そうしたなかで多感な少年時代を過すごし、商売のいろはを教わった松下は、当然、それらの空気を胸いっぱい吸い、みずからの自主独立の精神を培つとともに、それを貫ぬぶようになつたと考えられる。もちろん、九歳にして丁稚奉公に出、社会の荒波に放り出され、他人の飯を食べたこと自体も、自主独立の精神を培つうえで、大きかつたといつてよいであらう。

また、両親、兄妹を早く亡くしたことも、自主

独立心を培つて大なる影響を与えたとと思われる。八人きょうだいの末子に生まれたにもかかわらず、五、六歳の頃に二人の兄を失い、十一歳にして父を亡くしたために、松下家の戸主として重責を担う身となつた松下は、いやがうえでも自立せねばならず、それが自主独立心を培つことになつたと考えられる。その後、商人として身を立てるべく奉公に励んだ松下の心の奥底には、自主独立を大事にする心がうづみ火のように静かに燃え続けていたのではなからうか。

この船場での奉公のうち、松下は、大阪電燈の内線工の仕事を経て独立し、松下電気器具製作所を大正七年（一九一八）に創業したわけだが、その後も、松下は他に依存せず、独立独歩の行き方を貫いてきた。堅実に、あくまでもコツコツと自己資金を蓄積し、カメの歩みのごとく、一歩一歩進んできたのである。

例えば、創業間もない頃でいえば、大正十一年（一九二二）に月賦払いで第一次本店・工場を建設したときの姿勢にそれを見ることができよう。新しく工場を建設することを思い立ち、業者に見積もらせたところ、建築費に七千円ほどかかるというのであった。ところが手元には四千五百円しかない。そこで松下は、あくまでも自力の範囲、実力の範囲でやろうと、千円の余裕を残し、三千五百円で工場だけとりあえず建てることにした。ところが、業者は、本店も一緒に建てたほうが仕事もしやすいし、割安にもなるというので、工場と

本店を一緒に建てることを熱心に勧める。そこで松下は、資金的に無理のないかたちでいけるように、業者に、その不足分を月賦で払うこと、しかも建物を抵当に入れないという条件で話をまとめ、本店・工場を建てることにしたのである。

では、自主責任経営の必要性を、松下が具体的に説くようになったのはいつのことなのであろうか。発言として残っているのは、事業部制が制定された昭和八年五月以降のことである。

例えば、八年十月二十四日の朝会で、松下は五月に始まつた事業部制について説明し、各工場は独立経営体であること、つぎのように説いている。

「本所の経営方法は、各部各工場、それぞれ独立した経営体としてゐる。これは各人に経営意識を涵養せしめ、将来経営者たりうる人材をつくることともに、本所全体の経営上また有効なる方法なりと認むるによつてである。

されば各部各工場とも、たとえ対内的関係とはいえ、お互いに対外得意先、取引先に対する気分と緊張をもつて仕事をしなければ、本来の趣旨を没却するのである。諸君はいずれもこの点を深く考へて、経営の真髓を一日も早く体得せられたい」さらに、同年十二月十六日の朝会では、「小さな仕事も一つの経営」であると、以下のような話をしている。

「近頃、全体の人々がただ仕事をするといいことにとられて、もつと能率的にする方法はないかといふことには考えを及ぼさず、ただ事務的に流れ

てきた傾向がある。これではならない。これでは決して進歩は望めない。われわれはわれわれの仕事、いずれも一つの経営と考へなければならぬ。どのような小さな仕事もそれが一つの経営なりと考へるときには、そこにいろいろ改良工夫をめぐらすべき点が発見され、したがつてその仕事の上に新しい発見が生まれるものである。……一人でも一人前にやつていける人々の集まりとなつてこそ、所期の目的が達せられるわけであり、かつ、かく経営者たるの修養を積むことによつて、諸君各自の将来もいかに力強きものがあるかを考へねばならぬと痛感する次第である」

「社員稼業」という言葉を松下が初めて使つたのは、残された記録を見るかぎりでは、昭和三十七年（一九六二）のこと（四月三日・新入社員導入教育）だが、考え方そのものは、すでにその三十年前から説かれていたのである。もちろんそれ以後も、経営者たりうる修養に入ってもらいたいといったことや、経営意識を働かせなければいけないといった社員稼業に連なる要望が頻りに説かれていたことはいつまでもない。

また、昭和十年（一九三五）に制定された「松下電器基本内規」の第十五条にある有名な「松下電器力将来如何ニ大ヲナストモ常ニ一商人タルノ觀念ヲ忘レス……」という条文も、どんなに会社が大きくなつても、一人ひとりが独立して一つの稼業を営んでいる商人の気持ちで自分の仕事に打

ち込むよつにといつことを求めているといえよう。

あるいは、「社主通達」にも、自主責任経営、社員稼業の考え方が頻繁に説かれている。一例を挙げれば、昭和十四年（一九三九）三月十六日に出された「社主通達」第三十三号の「社員指導及び各自の心得」の一項に、

「一、事を成すに人の和の必要なるは云ふまでもなき事なり。当社に於ても、夙に之れを強調して和親一致の風醇きは欣ぶべきながら、誤つて何事も他に依存する如きは大に戒めざるべからず。各自業務の遂行に当つて、独往自主敢て他の援助を待まざる境地に立ち、而して互に克く相協力するやつ心懸くべし」とある。

このように、自主責任経営の考え方は、戦前はかなり早い時期から、折りにふれて繰り返し説かれてきたのである。

◎ 自主責任経営の根底にあるもの

では、自主責任経営の考え方は、松下幸之助のどのような思いや考えから生まれたのか。それをつぎに考えてみたい。

これは松下の自然・宇宙観や人間観に深く根差しているといえよう。例えば、一つ考えられるのは、「対立と調和」という自然・宇宙観である。

松下は、この宇宙に存在しているすべてのものは対立しつつ調和していると考えていた。ふつ

対立といえは、相反する意思をぶつけ合い、いがみ合つて、互いに相争っている姿を想像するが、

ここでいう対立とは、万物それぞれがその独自の個性や立場を發揮し、独自に独立して存在している姿をいう。太陽は太陽、月は月、地球は地球、山は山、川は川、花は花、どんなものでも、みなそれぞれに与えられた天与の特質や役割、立場があり、その役割や立場は、そのもの独自のもので、他のものがこれに代わることはできない。その意味で、みな独立の「対一」の関係にある。この関係を保つことが対立ということである。その意味では、太陽と地球は対立している。太陽は太陽の働きをし、地球は地球の働きをして、それぞれに對立しているわけである。

しかし、単に對立しているだけかといつと、そうではない。對立したかたちにおいてそこに調和を保っている。對立しつつも調和しているからこそ、地球上の生物は生存していけるのである。もちろんこれは太陽と地球だけにかぎらない。月も空に瞬く無数の星も、みなそれぞれに獨立の存在として独自の働きをしながらも、お互いに調和している。これが宇宙の實在の姿である。そして、このように對立しつつ調和しているからこそ、宇宙はスムーズに運行し、生成發展しているのである。對立だけでは混乱が生じ、調和だけでは發展しない。對立しつつ調和するところにはじめて、それぞれの個性、特質が生きて生成發展が生まれる。したがつて、對立と調和が自然の理法であり、

社会のあるべき姿だと、松下はいつのである。

この「對立しつつ調和するところに秩序ある生成發展が生まれる」という自然・宇宙観はすなわち、各自がその自主性、獨立性を堅持しつつ、對立したかたちで相協力してお互いに調和していけば、物事はスムーズに運び、共に繁榮、發展していくことができるという自主責任経営と共存共栄の關係に等しいことがわかる。

また、自主責任経営の考え方は、松下自身の企業経営における人間に対する洞察からもきているといえよう。すなわち、人間は、みずから自主的に、責任感をもつて事にあたり、創意工夫を發揮して取り組むときに、やりがいを感じ、大きな成果をあげるものだといった人間に対する見方、人間の心に対する洞察から出てきているといつてよいと思われる。一人ひとりが自主的に自分の仕事に對していったならば、仕事に對するいちだんと大きな張り合いややりがいが生まれてくるし、やつていて面白くなる。しかも、そういう気持ちで一所懸命に取り組んでいくと、おのずとそこに創意工夫が生まれ、成果も着実に上がってくるというわけである。

その自主性を高めるために、松下は、例えば、部下に命令を下すときでも、相談をもちかけるような調子でやってきたといつ。つまり、単に「こつしてくれ」といつのではなく、「こつこつことをしようと思つが、きみはどう思つか」とあるいは「きみ、やつてくれるか」といふ具合である。そう

すると、部下のほうも「私も賛成です。ぜひやりましょう」とか「ここはこうしたほうがいいのではないですか」というように、意見、判断を加えやすく、結果的に自主的に仕事に取り組んでくれることが多かったという。あるいは、これらと違う人には、信頼してどんどん任せたといい。責任と権限が与えられることで、任せられた人は意気に感じて自分なりに創意工夫を働かせ、努力し、その責任を全うしようとしたといふ。

そして、この人心に対する洞察の背景には、松下の企業観や、従業員に対する思いがあるといえよう。松下は、会社というものは、社員の人たちにとつて、みずからの人生を充実させていくことができる場でなければならぬと考え、そのためにはどうしたらいいかということに一所懸命努めていた。一緒に仕事をする人たちの仕事のしがいや張り合い、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ていきたいと考え、事業部制、提案制度などのさまざまな経営手法を採り入れ、従業員一人ひとりのやる気や能力の向上、天分の發揮に努めてきたのである。

さらにいえば、この自主責任経営は、「人間は無限の能力をもっている。しかしその能力は、發揮できる環境におかれなければ發揮されない」という松下の信念からきているといえよう。

松下は、人間は無限の能力をもっていると考えていたが、同時に、とかく易きにつきやすく、安逸に流れやすいものだという見方もしていた。他

に頼る状態が続くと、やはり人間は知らず識らずのうちには安易感が生じ、なすべきことを十分に果たさなくなる。そこで、能力を發揮できる環境に追い込むことが必要だといふのである。

その意味で、事業部制などは、人間の心理を実にうまくついた制度だといえよう。権限によるやりがいと、背水の陣を敷かざるを得ない重圧との絶妙なバランス、任せられたほうは、いやがうえても一所懸命やるよつになるわけである。

なお、付け加えれば、これは、松下の、中小企業は人を一二〇パーセント以上生かすことができるといふ考えにも通じているように思われる。

松下は、社員が事なかれ主義の傾向にともすると陥り、その働きを十分に生かしにくい大企業に比べ、中小企業のほうが人を十二分に生かすことができると考えていた。

その理由は、中小企業の場合、事なかれ主義ではその会社がつぶれてしまい、いやおうなしにどうしても働かなければならぬさし迫った状況にあるからだといふ。だから、大企業では個々の人の力を七〇パーセントぐらいしか生かすことができなくても、中小企業は一〇〇パーセント、やり方によつては一二〇パーセントも生かすことができる。そういうところに、中小企業の一つの大きな強みがある。また、人間の能力は、おかれた環境によつて、一〇の能力の人が二〇の働きをしたり、反対に、五の働きしかしないこともあると松下はいふのである。事業部制や社員稼業といった

自主責任経営の考え方は、企業の規模が大きくなつても人の力を十二分に生かすための、松下の工夫から生まれたものともいえよう。

●おわりに

以上、松下幸之助のめざした自主責任経営とはどのようなものであり、どのような思いを松下は自主責任経営に込めていたのかということを考えてきた。

これまでみてきたことから明らかのように、自主責任経営の考え方は、数ある松下幸之助の経営理念のなかでも、きわめて重要な位置を占めるものである。他のあらゆる経営理念は、すべてこの自主責任経営を実現していくためのものであるといつてもよいであろう。そして、この自主責任経営には、どうしたらすべての社員一人ひとりが、仕事のやりがいと生きがいを感じて、充実した人生を送ることができるかといった松下の心からの思い、願いが込められていたのである。

この自主責任経営の考え方は、松下幸之助といふ一経営者の人間観、自然・宇宙観、人生観に根差したものであるが、何が社員一人ひとりに幸福をもたらす、企業に繁栄・発展をもたらすかということを時代の流れ、変化に則して常に考え続け、実践してきたなかから紡ぎ出された理念であるだけに、真理に沿つた成功原理といえるのではないかと、そう思つたのである。