

特集 松下幸之助の人材育成

# 松下幸之助の 人材育成と人間観

PHP総合研究所副社長・研究担当

山口 徹



やまくち・とおる

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。中国社会科学院応用倫理研究センター客員教授。著書に、「PHP素直への道」(PHP研究所)がある。

## 物をつくる前に人をつくる

松下幸之助は昭和三十六年四月、松下電器の社員にこう語っている。

「昭和初期のことですが、私はふとしたことから、当時の年若き社員に、得意先に行ったとき、松下電器は何をつくるのか」と尋ねられたならば、松下電器は人をつくるところでございます。あわせて電気器具をつくっております。こういうことを申せと言ったことがあります。

その当時の私の心境は、事業は人にあり、人をまず養成しなければならぬ。人間として成長しない人をもつ事業は成功するものではない、ということを感じておりました。電気器具そのものをつくるということは、きわめて重大な使命でありますけれども、それをするには、それ

に先んじて人を養成するということでなければならぬと感じておりました。それで日常の製作の仕事をするかたわら、ついそういう言葉が口から出たわけですが、そういう空気は当時の社員に浸透いたしました。社員の大部分は、松下電器は電気器具をつくるけれども、それ以上に大事なものをつくっているんだ。それは人そのものを成長さすんだ、という心意気に生きておったと思っております。

松下電器の人材育成については、ここで松下自身が語っている「松下電器は物をつくる前に人をつくる」ということがよく知られているが、この言葉の通り松下は、創業間もなくの頃から、さまざまな形で社員の人々を育て、活かすことに格別の意を注いできている。そこで本稿では、その松下幸之助の「人材育成」について、松下自身が重視していたと私なりに考える要諦

と、その根底になっている基本の人間観について概観してみたい。

## 電話を通じての指導

創業当初の松下電器における人材育成は、創業者である松下幸之助を中心に、日々の経営実践の中で、いわゆるOJTを通して行なわれていたということができようであろう。松下は昭和三十四年、新人社員への話の中で次のように語っている。

「私が商売を始めた当時は、私が電話をかける、若い店員たち、当時は店員と聞いていたのですが、その店員たちがそばで聞いていたわけですから、それで私の話し方が常に頭にあるために、店員が自分で電話をかけるときに私とよく似た電話をかけるのです。そうすると、いつとはな

しに、「君のとこの店員は君と同じことを言うなあ」と、外部の人から感心されるようになりました。また、そういう若い店員が外部に行つた場合でも、相当注目もされ、十分に用を足せるようになったのです。これは教えずして習つたわけです」

しかしその後、松下の人材育成は、時の推移とともに経営幹部を通じてのそれに変わっていく。企業の規模が拡大し、社員の数が増えていくに伴つて松下は、経営幹部の育成に意を注ぎ、それらの経営幹部をして部下の指導育成に力を注ぐよう強く求めたのである。

「責任者になったら、自分の直接の仕事に加え、部下の人たちを育て生かすことに力を注がなければならぬ。それは責任者の仕事の半分以上を占めるといつてもいい」

後年、松下幸之助は、経営幹部に対し常にそう説き続けていたが、松下幸之助が第一線にあつて陣頭指揮をとつていた当時の人材育成は、具体的にどのようなものであつたのだろうか。その一例として、昭和九年の入社早々に松下の側に仕え、その後、事業部長や教育訓練センター所長を歴任した故松本邦次氏は、『私の奉公日記』と題する冊子の中で、昭和十年前後の松下の朝一番の仕事ぶりを次のように描いている。

毎朝九時までに十二カ所の工場に電話して、人員の出入、入退社一覧表を作成し、所主（筆

者注・松下は当時こう呼ばれていた）に報告すると、所主はその人員日報を見ながらそのうちのいくつかの工場工場長と、電話で次のような問答をするのである。（筆者注・所主の話は松本氏がひそかにメモしたものだという）

「君とこ、えらい欠勤が多いなあ。理由は何かあるのか」

「なに、欠勤の理由が分からんて？ そんなことで人が使えるか」

「きょうはえらう男工をたくさん採用したね。どの工程に使うのか」

「人を増やさんと増産する仕掛けはあらへんのか。すつくり考えることやること全部した上で、人は採用せんと君、工場長と言えへんということ分かつたなあ」

「それから、工場長はつくるだけやないで。工場の家主やで。この間、君の留守に工場見せてもらたら、屋根裏から空が見えとつたで」

「そうか、それはええけど、ほならいくら増産できるのや」

「そのコストはいくらか。そら君、高い、高いがな。そんなもの原価計算見んでも常識で分かるがな、君。工場長何年やってんね。むずかしい飛行機を生産してその原価聞いてると違つて」

「人を増やして増産するのはいいけど、その前に不良をなくすことをキツチリやったか。やつてないだらう。だから生産が上がらん。上がら

んからコストが上がらん。儲からんのは当たり前やがな」

「部下にいいことがあつたときよりも、不幸があつたときになあ、ホントに心をこめて、あんなじょうしてやってや。ぼくの気にもなつてな、頼みませ」

毎朝のこうしたやり取りを側で聞いていた松本氏は、一枚の人員表を見るだけで工場経営をまるで生き物のようにリードしている松下の姿に、呆然とするぼうぜんこと再三ならずであつたと同時に、自分もあんな工場経営ができるようになりたい、きつとなれるはずだ、と思つたという。

さらに、松下が工場長と話をしている間に松本氏は、営業所長への長距離電話を申し込む。三十分か四十分、一時間というように地方によって差はあるが、申し込んだ電話がつながるのを待つて松下は、今度は営業所長への督励、指導を重ねる日々であつたという。

## さまざまな手段で繰り返し訴える

この昭和の初期に松下は、松下電器の経営理念を確立するとともに、それに基づいて実践する事業経営にかけるみずからの思い、願いを、さまざま手段を講じ、さまざま機会を設けて、きわめて意図的に社員に伝えようと図っている。

昭和四年に綱領、信条を制定。七年には、第一回創業記念式典を挙行して松下電器の真使命を明らかにし、遠大な二百五十年計画を発表した。あわせて松下電器製作所店則を策定。八年には「松下電器の遵奉すべき五精神（十二年に七精神に）」を制定するとともに、所主である松下の意向を幹部社員に伝達するための「所主通達」の配布を開始。またこの年から毎朝の本店での朝会でみずから社員に語りかけた内容を、「一日一話」として配布することを始めているし、翌九年には所内新聞を創刊。十年の株式会社への改組にあたっては、「松下電器基本内規」というものを定め、社員のあるべき姿の明確化に努めている。

松下の三十歳代後半のこの時期における一連の動きの経過や内容については、弊所第一研究本部松下理念研究部長・佐藤悌二郎が、その研究成果をまとめた著書『松下幸之助成功への軌跡』（平成九年・PHP研究所刊）の中で詳しく取り上げているのでご参照いただきたいが、ここでは松下の人材育成についての思い、考え方が溢れているように感じられるもの一つとして、昭和十四年三月の社主通達第三十三号「社員指導及び各自の心得」を紹介しておく。

#### 社員指導及び各自の心得

一、店員の良き指導訓育は実に事業興隆の根幹をなすものなれば、部下指導の任にあるも

のはよくよく心して常に衆の範たるよう心がくべし

一、人の力量適性は一朝一夕に知れるものにあらず、一事に優れたりとして他事に然らざるものあり、永年の間にその適性を見出し、適応せる職に就きてこそ社のためにも、自身の仕事の上にも奉公の誠をつくし得て真の仕合わせとなるものなり、社に長たるものに長たるものは、よくこれをわきまえ順次部下を適當の部署に配置すべく、部下また自らさところありて、表面の地位や名目にとらわれ、あるいは転職をいとい、あるいは現在に固執して心なき不平不満を申し立て、適職を捨つる如き事ならんやう心得べし

一、部下の指導は真心をもって行なうべきものにして、単なる御機嫌取り政策の如き浅薄あるべからず、宜しく言うべきは言い、糾すべきは糺し、真の向上のために鞭打つの誠意をもって行なうべし

一、事をなすに人の必要なるはいうまでもなき事なり、当社においても、つとにこれを強調して、和親一致の風醇きは欣ぶべきながら、誤って何事も他に依存する如きは、大いに戒めざるべからず、各自業務の遂行に当たって独往自主、あえて他の援助をたのまざる境地に立ち、しかして互いによく相協力するよう心がくべし

#### 教育者・松下幸之助

先に紹介した松本邦次氏は、こうした松下幸之助の人材育成に関連して、次のようなエピソードを弊所の経営セミナーで語っている。

昭和八年から十四、五年にかけて、松下幸之助が四十歳前後の頃のことである。当時、松下電器は創業して十五年ほどを経、従業員は二千人を数えるようになり、なお相当急激に増加しつつあった。

そんな中で社主（社長）としての松下幸之助の一日は、毎朝、本店の朝会に出席し、本店員の人たちに五分か十分、話をするところから始まっていた。そのことによつて、経営責任者としての自分がいま何を考えているか、経営を進めていく上で大事なことは何か、といったことを社員の人たちに知らせ、教育しようとするのであった。

その時々のお話は、自分を含めた秘書がその日のうちに要旨をまとめて松下に報告する。松下はそれを見て、自分の話がどのように社員に受けとめられたかをいちいち確かめ、同時に自分の話し方を反省していたが、これは後に「一日一話」という冊子にまとめられた。これを読むと松下が社員の人たちをどのように誉めたり励ましたり、あるいは叱つたりして、少しでも立派な社員、産業人に育てようと努めていたか、

その様子がよく分かる。

松下電器が一九六〇年代になってから、社員のいろいろな悩み事について相談にのつてもらうカウンセラーとして、小学校の校長先生だった人を何人が雇ったときのこと、私はその先生方に松下電器のことを理解してもらおうと、『一日一話』の本が展示してある歴史館を見学してもらった。その際に、そのうちのお一人が漏らした次のような述懐が忘れられない。

「私は小学校の教員を四十年間も務め、世間の子弟をあずかっていろいろなことを言ってきた。ところが言ってきたことが何一つ残っていない。実に無責任な教師であった。それに対して松下幸之助さんは、金儲けのうまい人だとばかり思っていたら、それだけではなかった。金儲けよりもっと大事な人は人を育てることだということで、そのことに心血を注いできた人だ。それがあの本からよく分かった。私は社会から子弟をあずかって、そして教育者だという顔をして、よく今までやってきたものだ。恥ずかしい」

経営者松下幸之助は、物をつくる前に人をつくるうというみずからの思いの実現に率先して誠心誠意取り組んだ教育者でもあった、というわけである。

なお『一日一話』は、『松下幸之助発言集全四十五巻』（平成三十五年・PHP研究所刊）の第二十九巻に収められているので、参照いただきたい。

## 人材育成の基本心得・四つのポイント

松下幸之助がみずからの体験を通じて築き、幹部社員にしばしば説いていた人材育成に関する考え方は、松下自身の著書では、『実践経営哲学』（昭和五十三年）『人事万華鏡』（昭和五十二年）『人を活かす経営』（昭和五十二年）『商売心得帖』（昭和四十八年）『経営心得帖』（昭和四十九年）『指導者の条件』（昭和五十年・以上いずれもPHP研究所刊）、さらには『松下幸之助発言集全四十五巻』等に詳しく記されているが、ここで私なりに、それら松下幸之助が折々に幹部社員の人たちに語り、要望していた数々の事柄や松下から直接聞いた言葉を整理し、人材育成の基本的心得及び具体的な心得としてまとめてみたい。

まず人材育成に取り組む経営幹部の基本的な心得の第一にあげたいのは、これまで紹介してきた松下自身の事例に明確に示されているように、責任者として率先垂範するという態度である。松下は、人材育成に限らず、経営幹部、責任者にとつて基本的にまず何よりも肝心なのは、自分が人一倍の熱意をもって一心不乱、真剣に仕事に取り組むことだ、とよく言っていた。知識とか才能、技術などは、必ずしも部下より優れていなくていい。しかし、部下に決して劣ってはならないものがある。それは、わが会社、わが部署をよりよく運営し成果をあげていこう

という熱意である。その人一倍の熱意があればこそ、部下もやる気を高め、みずからの成長、向上に努め、知恵ある人は知恵を、技術ある人は技術を存分に発揮してくれる。

自分がたばこをくわえて遊んでいながら「成長せよ」と言っても、人は勉強するものではない。人というのは、責任者の熱心さの程度、働きの程度に応じて育ち、協力してくれるものである、というのである。

まず誰よりも熱心に率先垂範せよ、ということだが、むろんそれは、あくまでも心意気の問題であつて、実際に仕事を進めるにあたって何もかも自分が先頭に立つて命令を下す、いわゆるワンマン方式をとれ、ということではない。松下が説いていたのは実はその反対で、責任者は常に、社員みんなの知恵、いわゆる衆知を集めて仕事を進めることの大切さを自覚し、各自の自主性を重んじた全員経営を行なうよう心がけねばならない、と言っていた。

この、各人の自主性を大事にした全員経営をめざすということが、私のあげたい基本心得の第二である。いかに有能な責任者でも、人間一人の知恵や力にはおのずと限りがある。その限りある知恵や力に頼っていたのでは、所詮は一人の範囲での仕事しかできない。またワンマン経営では、一時的には効率よく仕事を進められても、それを続けている間にみなが命令を待つようになる。そうなつては、一人一人の創意工

夫も力も十分に発揮されない。いきおい勤勞意欲、向上意欲も低下し、成長発展も止まる。だからやはり責任者にとつて肝心なのは、それその人がみずから進んで仕事に取り組むように配慮していくこと。松下は、人間というものは、命令されてではなく、みずから進んでわが事として取り組んでこそ、喜びを感じてやる気を高めるし、創意工夫を発揮していい成果をあげもするものだ、と考えていた。

第三には、松下が責任者に対して、人間というものを知り、人情の機微に通じることの重要性をしばしば強調していたことを指摘したい。

会社、職場にはさまざまな人が集まっている。性格も考え方もそれぞれに違うし、それぞれの心がまた刻々に変化している。それらの人たちが同じ方向にまとめ、協力しあえる状況、態勢を生み出していくためには、その中心となる責任者が、人間というものについてよく分かったいわゆる人間通でなければならぬ。日ごろから人間の本性や心についてよく考え、その行動を観察、洞察し、さまざまな違いの中にある共通の原則、普遍の人間性といったものを正しくつかむ。そしてこれに則りつつ、さらに個々人の人情の機微に触れる働きかけを行なってこそ、人材の育成も進み、職場の和や協力がスムーズに実現されることになる、というのである。

第四のポイントとしては、松下が、人材育成を含めたあらゆる仕事というものは、決して私

事ではなく、あくまで公のこと、公事であると考えていたことがあげられよう。これは、もとも社会の人々の役に立つために存在している企業そのものが、社会の公器であるとする松下の経営理念から必然的に出てくる考え方であるが、責任者として仕事をし、人を育て、使うということは、決して私事ではない。社会の公器としての性格をもった企業の使命を果たすための公事である。だから、人を育てる、あるいは使うという場合でも、自分の好き嫌いとかの私的な感情にとらわれることは許されない。たとえ個人的には嫌いな人にも、仕事のためには頭を下げるということが必要で、そういう立場に立つてこそ、責任者としての強さも生まれてくる。自分のためではない、社会のためみんなのため、公正な立場で自分はずすべきことをしているのだという、いわゆる「錦の御旗」を持つことができるようになってはじめて、部下を叱るべきときには叱り、正すべきときには正す信念や勇氣も湧いてくる。そして責任者がそういう姿勢を貫くところにこそ、部下の人たちの信頼も協力もより多く集まって、人が育つ、というのである。これも松下が責任者に求めている基本的な心得の一つと言えよう。

### 具体心得・六つのポイント

それでは、こうした基本の心構えに立って、

経営幹部、責任者は日々具体的にどのようなことをなすべきか。基本の心得と同様に、松下の話の中から私なりに整理してみた。

第一のポイントとしてあげたいのは、会社なり部なり、その責任者が担当する部署が進むべき方向をしつかり明示しなければならない、ということである。それは言い換えれば、経営、運営の基本方針と具体的目標、さらには将来へのビジョン、理想を、責任者がみずからの仕事観なり人間観、社会観といったものに基づいて確立し、部下の人たちに訴えてその理解、共鳴を得るということであり、それが人材育成の第一歩だということである。そういうものが明らかになってこそ、部下の人たちは自分が努力すべき方向を正しく認識できて力強く活動に打ち込めるようになるし、力強い成長が生まれてくる、というのが松下の考えであった。

もちろんその場合、方針や目標、理想が適切なものでなければならぬことはいうまでもないし、またそれらが上からの一方的な命令としてではなく、それぞれの人がわが事として受け容れることができるように配慮して示されるべきことも、前述の人間に対する見方からして明らかである。

第二に、そのように方向を示した上で大事なことは、思い切って仕事を任せることだと松下は言う。任すということはその人を信頼するということである。信頼されれば誰もがうれしく感

じるし、その信頼に何とか応えようと努力するものである。だからその人も伸びるし、成果もあがる。

しかしそうはいっても、問題は誰にどの段階で、どの程度任せかということである。さてとなると、ともすれば「任せて大丈夫か」という不安が先に立つ。

そんな場合の判断の基準として松下は「自分は六〇パーセントの可能性があると思えば、思い切って任せるようにしてきた。それで失敗することもなくはなかったけれど、おおむねうまくいく場合が多かった」と言っている。

ただ、六〇パーセントの可能性を成功に結びつけるには、やはり責任者の側にそれなりの配慮がある。それを松下は、「任せて任さず」という言葉で表現しているが、この点を具体心得の第三のポイントとしてあげることができるであろう。

任せるということは放りっぱなしにすることではない。仕事の権限は委譲しても最終的な責任まで委譲するわけではないのだから、必要に応じて報告を聞き、適当なアドバイスを与え、力づけ励まし、時には厳しく追及し追いつめて、その人がもつ力が十分に発揮されるようフォローしていく。かといって、あまり細かく口を出すことは、折角のやる気に水を差すことになるから、あくまでも自主性を尊重しつつバックアップする。そして、もしそういう努力を重ねて

も、どうしてもその人の力が伸びずうまくいかないという場合には、失敗という結論が出るまでに、その人をより適性のある仕事に替える。そこまでの責任を担っているのが責任者である、というのが松下の考えであった。

第四のポイントとして、責任者は常に部下が何でも言いやすい雰囲気づくりに努め、部下が提案することを喜ぶようにせよ、ということも、松下が常に強調してやまないとこころであった。これは、松下が大事にしていた社員の自主性の尊重と、衆知を集めた全員経営の実践に欠かさないことと考えられる。

部下にとつて、責任者に自分の意見、提案を受け容れてもらえるということは、それ自体が大きな喜びであり励みである。しかし実際には、部下の提案に対してとかくその欠点を指摘し、「君、それは駄目だよ」と一言のもとにはねつけてしまいがちである。特に経験も浅い若い社員からの提案については、案そのものに未熟な部分も多いから、よけいそうしがちである。しかし、それは文字通り部下の出鼻をくじき、成長を止めるに最も有効な方法となるであろう。

とはいうものの、それはもちろん未熟な提案をそのまま受け容れよ、ということではない。採用するかどうかはまた別問題で、再考、三考を促すことは大いにしなければならないが、要は提案をしてくる態度を責任者として喜び、歓迎し、大事にしなければならない、というのが

ある。

そして第五には、責任者のほうからさらに積極的に相談をかけ、意見を聞くようにする。そうすれば、部下は喜び、勉強するようになって力が出る。責任者としては情報がよく集まるようになるし、部下の信頼も高まって、一石何鳥もの成果が生まれてくる、と松下は言う。私自身、松下のもとでPHPの研究に取り組んできた過程で、「君はどう思う」という松下の問いかけをどれほど多く受けたことだろう。

さらに第六には、部下の人たちに対し、人材として成長するのはあくまで自分自身であり、その最終的な力ギは自分自身が握っているのだという自覚をもたしむるよう、たえず直接間接に働きかけるということである。つまり、経営幹部が社員を育てるためにいろいろ努力することは、むろんきわめて大切なことであるが、社員の成長、向上を図る最終的な責任は、見方によれば社員自身にあるとも言える。社員自身がその気にならなければ、経営者からの働きかけの大部分は無に帰してしまふ。だから経営者は、社員一人一人に、自分で自分を高めようという意欲を徹底して植えつけていくことが肝心だということである。

## 人間は無限の可能性をもっている

松下の人材育成に関する考え方について、私

見に基づき整理をしつついろいろと記してきたが、松下が経営活動の最重要課題の一つと位置づけている人材育成は、松下の経営全体と同様に、その人間観、社会観等、独自の哲学に根ざして実践されてきている、と言つことができるであろう。そこで最後に、松下の基本的な人間観について、人材育成に関わっていると考えられるポイントを二点に絞ってピックアップしてみたい。

松下は、昭和二十一年にPHP研究所を創設して以来、お互い人間の繁栄、平和、幸福（PHP）をより高めていくためには、まず何よりも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正しい認識をもたねばならないと考え、二十数年にわたって思索を重ねた。その結果、人間というものは、万物の王者といつてもいいほどに偉大な存在ではないかと考えるに至った。その内容については松下の著書『人間を考える第一巻』（PHP文庫・平成七年刊）に詳説されているので、ぜひご参照いただきたいと思うが、松下の人材育成の根底をなす人間観の第一のポイントとしてあげるべきも、この「人間は万物の王者である」という見方だと思つた。

松下によれば、人間が万物の王者といつてもいいほどに偉大な存在であるということは、言い換えれば、人間は無限の発展の可能性をもっているということだ、という。そういう観点に

立つて自分を活かし、他の人を活かし、万物一切を活用して限らない生成発展を生み出していくところに人間としての崇高な使命があり、それを達成することが他の動物とは違って人間だけに「宇宙根源の力」から与えられた天命だ、と考えるのである。

企業においてあるいは学校において、人を鍛え、育てることが大切だというのも、そもそもは人間が本質的にそのような偉大な存在であり、無限の可能性を内に秘めているからだ、と松下は言う。昔から「玉磨かざれば光なし」といわれるが、ダイヤモンドでも、磨かなければ燦然とした光は放たない。しかし、ただの石をいくら磨いても、決して宝石のようには光らない。それはなぜかといえは、ただの石にはもともと宝石としてのすぐれた本質が備わっていないからである。

ところが人間には、あたかもダイヤモンドの原石のような、磨けば必ず光るすぐれた本質がもともと与えられている。だからこそ人間は、遠く離れた月にまで到達したり、さらに遠く離れた火星にまでロケットを送り込んで、この地上から操作するといった神業のようなこともできるのであつて、他の動物ではそれはいかにない。したがつてわれわれは、そうした人間がもつすぐれた可能性を最大限に発揮させるために、お互いに教えるべきは教え、鍛えるべきは厳しく鍛え合わなければならない。また同時に、自主

的な創意と努力によつて自分を磨き高めていくことが大切になってくる。そつすれば人間には、一見ムリと思えるようなむずかしいことでも成し遂げ得るすぐれた力が、それぞれに備わっている。だからこそ企業においても、人を育て伸ばそうという絶えざる努力が必要なのだ、というのが、松下の基本的な考えの一つであつたと言えるであろう。

### 独自の個性、天分を活かしてこそ成功

人間についての基本的見方のもう一つのポイントは、松下が、人間にはそれぞれ異なつた個性、天分が与えられており、これを見出し活かして生きることが、人間としての真の成功に通じている、と考えていたことである。

すなわち、松下によれば、人はそれぞれ、異なつた独自の持ち味、天分をもつて生まれついている、という。昔から十人十色といわれるように、顔かたちはもちろん、性格にしても素質や才能にしても、まったく同じという人は一人もいない。そのように異なつた持ち味、天分が与えられているということは、言い換えれば、人はみなそれぞれの天分にしたがつて異なつた仕事をし、異なつた行き方をするように運命づけられているということではないか、というのである。

つまり、ある人には政治家として最もふさわ

しい天分が与えられているかと思えば、別のあ  
る人には学者としてあるいはスポーツ選手とし  
ての天分が与えられている。そのように、みな  
それぞれに異なつた天分、使命が与えられ、異  
なつた才能が備わっているのが人間というもの  
であり、その与えられた天分を、そのまま完全  
に活かすことが人間としての正しい生き方  
であり、自分も満足すると同時に働きの成果も  
高まつて、周囲の人々をも喜ばすことになるだ  
ろう、というのである。

この、天分に生きる人間の幸せ、喜びとい  
うものは、一部の人だけでなく誰もがつかめるも  
のである。しかもそのようにして、自分の天分  
を生かせる仕事、天職を得た人は、社会的な地  
位や財産があるうとなかうと、いつも喜びに  
溢れ、自分の生きがいはここにあるのだとい  
う自信のもとに充実した人生を送ることができ  
る。その意味で、一芸に秀でるとか、一業に成功す  
るとか、その立場立場でその人なりの成果をあ  
げること、つまりはその人なりの持ち味を生か  
した人生なり生活を送ることが大事なのであ  
つて、そこにこそ人間としての真の成功の姿があ  
る、というわけである。

松下は、昭和三十七年のPHP研究会の席上  
で、若い研究員に次のように話している。

「動物なら動物でも、この世の中には馬や牛、  
犬や羊などいろいろな種類があるわね。同じ動  
物という生命体の中に、いろんな範疇はんちゆうがあるけ

れど、その使命というか持ち味はみんな違つ  
それをわれわれはいかんともしがたいわね。

それと同じことが、人間という一つの範疇の  
中にあるお互いの中にも存在する、というのが  
PHPの考え方であつて、だからわれわれは、  
そのことを自覚して、それぞれに異なるお互い  
の使命というものを生かし合う努力をしなけれ  
ばいかん。そのことに誠意を尽さなければなら  
ない。それが民主主義だと私は思つ。(中略)

したがつて、お互いに各自のもつ生命力とい  
うものを、ある程度知らないといかんわけや。  
ところが、ぼくが君の生命力を知ること  
にどれだけ努力しているか、君が他人の生命力  
を知るといふことにどれだけ努力しているかと  
いうと、今まではほとんど努力していない。そ  
こからいろいろな問題が生じてきているというこ  
とだと思つな」

松下は、この人間としての成功を実現するた  
めの格好の場が企業であり、仕事であると考え  
た。つまり、企業、会社は、それぞれの人がみ  
ずからもつて生まれた天分を仕事を通じて見出  
し、これを伸ばし育てつつ存分に発揮する場だ  
であり、そのことを日々の実践の中で可能にして  
いくための、いわば修業の道場である、と見た  
のである。

こうした見方もまた、松下の企業における人  
材育成についての考え方の基礎になつていると  
私は思つ。

## 全人格をかけての人材育成

このように見てくると、松下幸之助の人材育  
成というものは、その根の部分に確固たる人間  
観、世界観を有し、そこから生まれる経営理念  
をしつかりと踏まえ、何としてもいい人を育て  
ようという熱き思い、願ひ、使命感のもとに、  
さまざまな手だてを工夫し、さまざまな機会を  
とらえて実践されてきたものである、と言つこ  
とができるであらう。私は、松下幸之助とい  
う人はその事業人生を通じ、全人格をかけ、全身  
全霊を込めて企業経営に取り組んできた経営者  
であると考へているが、そのことは人材育成に  
ついてと同じようにあてはまるのではないかと  
思つ。

松下の人材育成は、決して小手先のノウハウ  
によるものではなく、経営者松下幸之助、人間  
松下幸之助の全人格をかけたものであつた。私  
は、そこにこそ松下電器の発展を支える多彩な  
人材が次々に生まれ育つた最大の要因があるの  
ではないかと思つ。

なお松下は、お互いの社会を物心ともに豊か  
で住みよいものにしていくために大切なことの  
一つとして、学校における人材育成、つまりは  
学校教育のあり方を重視し、さまざま提言を  
重ねてきているが、その内容については稿を改  
めて紹介することにした。