誌上セミナー

松下幸之助の実践に学ぶ

調査研究部　主任研究員　大江 弘

第１回

まず経営理念を確立すること

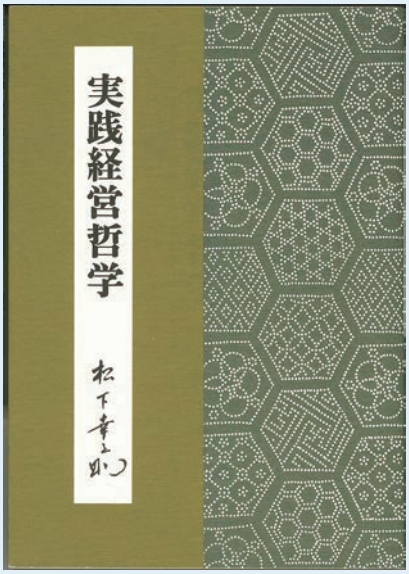
はじめに

科学技術は絶えず進歩している。発表されたばかりのサービスや製品が、翌日には古いと言われかねない。国際関係も不安定でいつひどい不景気に見舞われてもおかしくない。国内に目を転じても、少子高齢化、労働人口の減少が進む一方である。企業のかじ取りを担う経営トップにとって、その時その時の決断がきわめて難しくなっているといってよい。

こうした先が見通せない時代に役立つのは、やはり先人の知恵や実践ではないだろうか。ちょうど昨年（2024年）は松下幸之助生誕130周年の年だった。耳を傾け学んでみるよいタイミングかもしれない。

経営者は作家ではない。第三者によって事績が記録されることがあっても、本人が直接語り記したものはほとんどない。どんな思想をもっていたか、折々に何をもって判断を下したかについては推論するしかないことが多い。経営を学ぶ教材としては適さないと言える。ところが松下幸之助氏の場合、膨大な著書や音声、動画等の資料が残されている。第三者による記録も驚くほどたくさん見つかる。資料に困ることはない。

もちろん量だけではない。その内容は経営に限らず政治や経済、教育、文化等多岐にわたっている。また明治から大正、昭和という他に類を見ない激動の時代を、自らの知恵と工夫、情熱をもって乗り越えたという実績がある。多くの人が歴史の教科書で目にしている昭和金融恐慌や世界恐慌、あるいは関東大震災、第二次世界大戦、敗戦、高度成長を、経営者として実際に生き抜いている。素直に求めれば、必ず何らかの気づきが得られるはずだ。



松下幸之助『実践経営哲学』

この連載では、その松下幸之助氏の著書『実践経営哲学』からテーマを切り出し、本人の言葉と実践の紹介を通じ、わずかでも明日を生き抜くためのヒントを提供したいと考えている。

経営と経営理念

松下幸之助氏の経営の特徴は、経営理念にある。経営に対する考え方をまとめた著書『実践経営哲

学』は、「まず経営理念を確立すること」から始まる。この連載の第１回では、どのようにして松下氏が経営理念を確立したかを紹介したい。

【経営理念とは】

経営理念とは何なのか。松下幸之助氏は、「何のために、どのような方法」で経営をするのかを明示したものだという。最近では理解しやすいように経営理念とビジョンを分けたり、具体的な活動の指針として社是、経営方針、行動指針等へと細分化する場合もある。ここではシンプルに松下氏の言葉のままに受け止めておきたい。

さて、それではその経営理念について、多くの方はどのようなイメージを持っているだろうか。

立派な経営理念を掲げているにもかかわらず、それに反した不祥事を起こす企業が後を絶たない。そうした姿をしばしば目にしていれば、少なからず“経営理念は、高邁な理想をきれいな言葉で表現した会社の壁にかける飾り”というほどに考えている人もいるかもしれない。企業を評価する際、財務諸表はチェックされるが経営理念はたいして重視されない。場合によってはスルーされがちでもあろう。しかし松下幸之助氏にとってはまったく違う。経営理念は経営の要であり、経営幹部はもとより従業員全員が共有すべきものである。

パナソニック（以降、松下電器）では、松下幸之助氏が確立した経営理念を徹底、浸透させるため絶えず力を注いできた。長年にわたり手間もお金も随分注いでいる。パナソニックミュージアムや人材開発センターなどの施設は、常に社内外に向けてアップデートされ、学びの場として生かされている。

パナソニックミュージアム外観

松下幸之助氏自身、活字、音声、動画をフルに活用して従業員に語り掛け続けた。“松下電器の社員は同じことばかり言う、まるで金太郎飴のようだ”と揶揄されたことがあったが、それはそうした懸命な努力の大きな成果にほかならない。個性的な従業員が独創的な製品を生み出しつつ同じベクトルに向かうことができたのは、共通の一つの理念、指針に基づいていたからである。

このように経営理念の徹底に尽力したのは松下幸之助氏だけではない。古株の幹部らも繰り返し経営理念の意義を従業員に訴えた。たとえば、松下氏の懐刀であり松下電器の大番頭だった高橋荒太郎氏は、その最たる人物である。話をするたびに口を突いて出てくるのはいつも経営の基本方針の話ばかりで、社内では「ミスター経営基本方針」と称されていた。

松下電器に身を寄せる前、高橋荒太郎氏は若くしてとある企業の経営責任者として経営再建に取り組んでいた。その頃のことを振り返りつつ、「もしこうした理念が前の会社にあったならば、あのように思い迷わずに方針を定めることができただろうに……」（高橋荒太郎『わが師としての松下幸之助』）と述懐している。さらにそ

高橋荒太郎『わが師としての松下幸之助』

の上で、「もうこれからは、自分のわずかな経験や知恵才覚に頼ってものごとを判断するようなことはやめよう。創業者が定められたこの基本方針に照らして、右するか左するか、是か非かを判断していけば大きな間違いは起きないだろう。これをあらゆる判断、決定の“よりどころ”にしよう」と決め、一貫して何をやるにも常に基本方針に反しないかどうかを物差しに考えつつ、松下電器の発展に力を尽くしたという。

経営理念の徹底が事業の発展には欠かせない。経営トップから新入社員に至るまで、みな経営理念に基づいて仕事を行う。もとより経営理念が単に着飾った言葉でしかなく、日々の仕事において何の意味も持っていないとなれば、従業員はどのように仕事を進めたらよいかわからなくなるばかりか、企業への信頼を失うことにもなるだろう。

経営理念の確立

【経営理念の胎動】

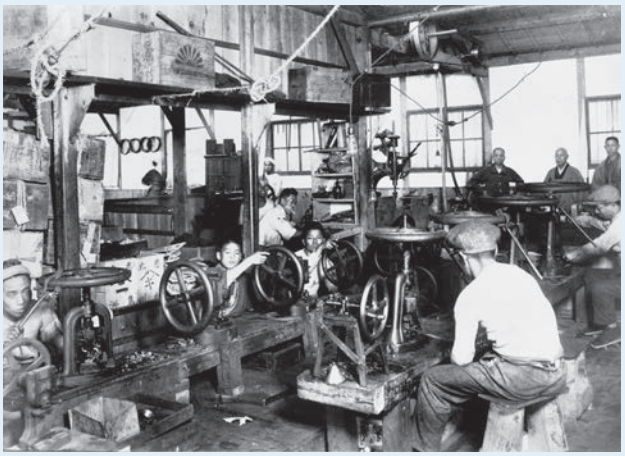
松下電器の創業は大正７年（1918）である。創業したばかりの頃はとても難儀しているが、あきらめることなくたゆまず新たな製品の開発に挑戦し、努力を重ねたことで着実に発展を遂げた。

しかし、急激な拡大はほころびが生じやすい。お辞儀一つから手取り足取り丁寧に従業員を育てるという、それまでの商家の教育・しつけ方ができなくなってくる。３人から始めた事業は、昭和４年（1929）には477人にまでなっている。とてもではないが社長一人ですべての従業員の教育を担うことはできない。必然的に従業員の心得や教育体制の構築、指導方針の明確化などが必要になってくる。

また、以前から付き合いがあったある経営者との取引交渉を通じ、松下幸之助氏は自らの経営的信念に弱いところがあると感じるようになっていた。厳しい要求をしてくる相手に、困ったものと思いつつも、商売に対する信念の強さについては尊敬すらしている。商売人として、もっと経営に対する考え方を徹底させたいという思いが高まっていたようである。

その昭和４年頃は、人手不足が大きな社会問題になっていた。極端な売り手市場であり、高い賃金を出すところがあれば、今日、明日にでもプイッとそちらに行ってしまう。そのため松下幸之助氏は、昨日来てくれていた通いの従業員が、今日も来てくれるかどうかが心配になり、朝早くから工場の前で待つという有り様だった。松下氏にしてみれば、従業員との関係がこんな心細い状態では大きな発展は望むべくもないと感じていたに違いない。

ある日、こんなこともあった。松下幸之助氏が工場を見にいくと、トイレ掃除に絡んで従業員同士がいがみあい、掃除がなされないままになっていた。どんな事情があるとしても、従業員みんな



1924年頃のランプの組立て工場

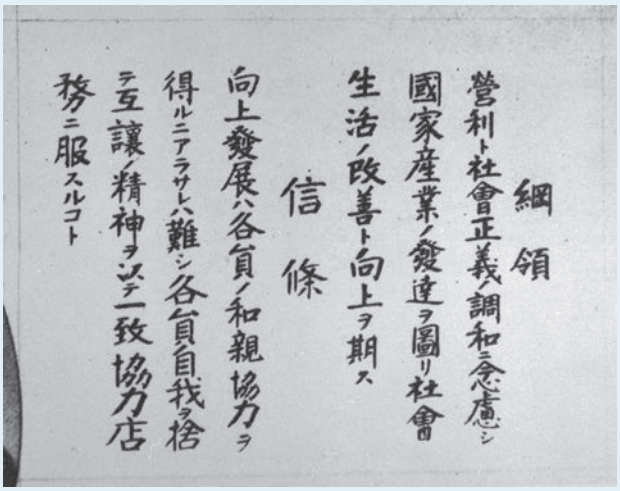
歩一会の春季行事（於：滋賀県石山寺）

が使うトイレを放置しておくなどおかしな話である。松下氏は自ら道具を持ち出し率先して掃除をしたが、そうした出来事一つからでも従業員の人間教育やしつけについて改めて考えざるを得なかったようである。

創業３年目の大正９年には、従業員全員参加の福利増進、親睦融和をはかる機関として「歩一会」を組織している。その名は全員が歩みを一つにして事業に取り組みたいという思いを表していた。従業員が増えるとともに、トイレ掃除に限らず日々目にする従業員の様子に、改めて心を一つにする指導指針の確立、教育の徹底に思いをはせたに違いない。

ことあるたびに生じるさまざまな悩みは、幾重にも重なり、絶えず松下幸之助氏の心を煩わせた。日々の仕事の合間にふと、“これでいいのか”という疑問が浮かんでは消えるということを繰り返していたように思われる。

そうした中で、いまだ町工場の域を出ない段階ではあったが、かねてからの思いや考えを整理し、昭和４年３月に初めて松下電器の経営理念の根幹となる「綱領」「信条」を松下幸之助氏は定める。


綱領
營利ト社會正義ノ調和ニ念慮シ
國家産業ノ發達ヲ圖リ社會
生活ノ改善ト向上ヲ期ス
信條
向上發展ハ各員ノ和親協力ヲ
得ルニアラサレハ難シ各員自我ヲ捨
テ互讓ノ精神ヲ以テ一致協力店
務ニ服スルコト

当時、社内に掲げられていた綱領・信条

綱領
営利と社会正義の調和に念慮し、国家産業の発達を図り、社会生活の改善と向上を期す

信条
向上発展は各員の和親協力を得るにあらざれば難し、各員自我を捨て互譲の精神を以て一致協力店務に服すること

以後、改定が行われるが、その趣旨は変わらない。現在は以下となっている。

綱領
産業人たるの本分に徹し　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
（「私たちは企業人として、社会の発展に貢献するという意識を持って、この使命をたゆみなく実践し続けていく」パナソニックのホームページより）

信条
向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し　各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること
（「事業を通じ社会の発展に貢献していくためには、まず全員が協力し、心を合わせて毎日の仕事に誠実に取り組むこと」パナソニックのホームページより）

ここに示されている考え方は松下幸之助氏の独創ではない。おそらく多くの先人や偉人、大を成した商人等に学んだことが影響している。とはいえ、そうした学びを単になぞったわけではなく、松下氏自身の幼少期から始まる長い

丹羽正治『いま壁にぶち当っている君に』

ビジネス経験、深い思索などを軸として醸成されたものと言える。

【経営理念の確立】

こうした「綱領」「信条」を掲げれば、社内外からさまざまな質問を受けることになる。他から問われれば松下幸之助氏も、事業活動の中でそれが適切なのかどうかと考え込んだはずである。何より足元の従業員に徹底することは容易ではなかったようだ。

戦後、松下電工（現・パナソニック）の社長として活躍し、松下幸之助氏から厚い信頼を寄せられていた丹羽正治氏が、入社した頃の思い出を語っている。それによれば、事務所の壁に掲げられていた「綱領」や「信条」を初めて目にしたとき、「この親父さん、本ものかいな」（丹羽正治『いま壁にぶち当たっている君に』）と思ったという。

搾取が公然と行われ、『女工哀史』などという小説が生まれた時代である。「金もうけが当たり前で、あくどい商売が横行していた」というから、もっともな感想だろう。そんな時代に切々と経営理念を説き、日々の仕事の中で従業員とともに汗する松下幸之助氏の姿に触れ、丹羽氏は感銘を深め、経営理念に基づいた経営を推進して、ついには松下電工を一流企業に育てあげるのである。

松下幸之助氏の妻であったむめの夫人によれば、松下氏は癇癪持ちだったという。神経質で何かと思い悩むたちだったことは間違いない。考え始めると眠れなくなるなどたびたびで、睡眠時間はきわめて短かかったようだ。傍から見て順調そうに見えても、従業員の育成、新商品の開発、販売ルートの確保等、松下幸之助氏自身は何かしら問題を見つけては考え込む。「綱領」や「信条」を定めたとはいえ、そうしたさまざまな悩みが引き続き心の中で渦巻いていたと想像される。実際、戦後になってからも幾たびも自らの経営理念が妥当かどうかについて自問自答していた。そうした中で昭和７年（1932）を迎えることになる。

昭和７年１月、松下幸之助氏はある取引先の方から奈良の天理教本部にお詣りしないかと誘われる。たいへん熱心に誘ってもらうのだが、宗教にあまり関心がなかったことから、最初は丁重に断っている。ところが日をあけて何度も熱心に勧めにやってくる。取引先の方でもある。その情熱にほだされ、ついには断り切れなくなり参詣を承諾することになる。

天理教本部に到着した松下幸之助氏は、その繁栄ぶりに目をみはる。主だった建物がすべて教団の施設である。本殿などの荘厳さや美しさ、普請の見事さ、掃除が行き届き清浄な雰囲気、信者の人たちの敬虔な態度、喜びに溢れて働く姿等に、松下氏は強く心を揺さぶられる。

教理を学ぶ学校では、半年の授業期間ごとに新たな入校者が入ってくる。多いときは一期で7000人にも及び、毎年少なくとも10000人を下らない卒業生を出しているという。素

松下幸之助『私の行き方考え方』

晴らしい人材教育である。また、教団の自前の製材所を案内された際に、予定の建物を作り終えたら不要になるのではないかと尋ねたところ、年々発展し続け、建物も作り続けなければならないので休止や中止は決してないとの話に感銘を深める。

そこで見聞したことが一つの契機となり、かねてから松下幸之助氏の心の中で渦巻いていた思いが大きく動き始める。

帰りの汽車の中だけでなく帰宅後にも、不思議なほどに考えが止まらない。そしてついに一つの確信を得る。

「某教の事業は多数の悩める人々を導き、安心を与え、人生を幸福ならしめることを主眼として全力を尽くしている聖なる事業である。われわれの業界はまた人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産をなし、必要かくべからざるこれまた聖なる事業である。われわれの仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる現実の仕事である。昔から、『四百四病の病より貧ほどつらいものはない』という諺がある。貧を無くすることは、すなわち人生至高の尊き聖業であるといい得る。そのためには刻苦勉励、もって生産につぐ生産、物資の増強をおいてほかにない。これがわれわれの仕事であり事業である」（松下幸之助『私の行き方考え方』）

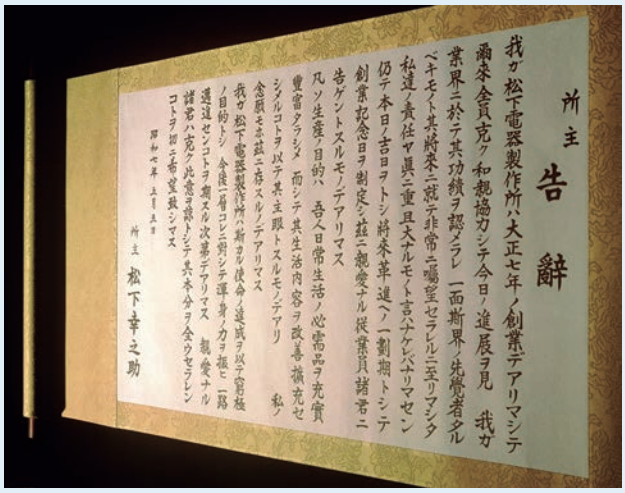
このようにして感得し得た理念を、さらに深め、整理し、昭和７年５月５日に全店員168人を大阪の中央電気倶楽部に集め、確信に満ちた言葉で訴えることになる。有名な「水道哲学」や「250年計画」はこの中で発表されたものである。

1932年　第一回創業記念式典

「産業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある。商売や生産は、その商店や製作所を繁栄せしめるにあらずして、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある。社会が富み栄えていく原動力としてその商店、その製作所の働き、活動を必要とするのである」

豊かさを誇っていたはずの日本が、近年激しい格差社会に陥っている。未来を担う子どもたちに対し満足に食事も教育も与えることが出来なくなりつつあり、子ども食堂がテレビコマーシャルで放映される事態に至っている。この松下幸之助氏の言葉は今も強く胸に刺さる。

「水道の水は加工され価あるものである。今日、価あるものを盗めばとがめを受けるのが常識である。しかるに道端にある水道の水の栓をひねって、あまりの暑さに行人が喉をうるおさんとて存分にこれを盗み飲んだとしても、その無作法さをこそとがめる場合はあっても、水そのものについてのとがめだてはしないのである。これはなぜであるか。それはその価があまりに安いからである。なにがゆえに価が安いか。それはその生産量があまりに豊富であるからである。（中略）松下電器の真の使命は、生産につぐ生産により、物資をして無尽蔵たらしめ、もって楽土の建設を本旨とする」（松下幸之助『私の行き方考え方』）



所主
告辭
我ガ松下電器製作所ハ大正七年ノ創業デアリマシテ爾來全員克ク和親協力シテ今日ノ進展ヲ見　我ガ業界ニ於テ其功績ヲ認メラレ　一面斯界ノ先覺者タルベキモノト其將來ニ就テ非常ニ囑望セラレルニ至リマシタ私達ノ責任ヤ眞ニ重且大ナルモノト言ハナケレバナリマセン仍テ本日ヨリトシ將來革進ノ一劃期トシテ創業記念日ヲ制定シ茲ニ親愛ナル從業員諸君ニ告ゲントスルモノデアリマス
凡ソ生産ノ目的ハ　吾人日常生活ノ必需品ヲ充實豐富タラシメ　而シテ其生活内容ヲ改善擴充セシムルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリ　私ノ念願モ亦茲ニ存スルノデアリマス
我ガ松下電器製作所ハ新タル使命ノ達成ヲ以テ窮極ノ目的トシ　今後一層コレニ邁進シテ運身ノ力ヲ振ヒ　一路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス　親愛ナル諸君ハ克ク此意旨ヲ体トシテ其本分ヲ全ウセラレンコトヲ切ニ希望致シマス
昭和七年　五月五日
所主　松下幸之助

創業記念式典で毎年読み上げられる所主告辞の巻物

松下幸之助氏の考え方を、時代遅れの大量生産・大量消費を奨励しているものだという指摘を以前よく見かけた。誰もが容易に物資を手にできて、貧困をなくせるのであれば、大量生産・大量消費にこだわるものではないことは明らかだろう。

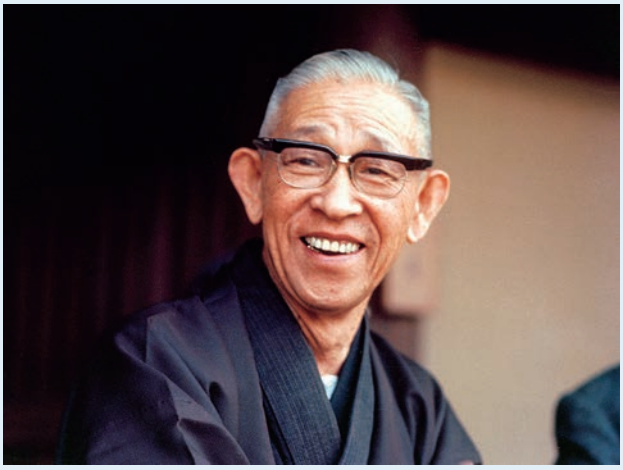
さらに続け、従業員に対しこの使命と責任を自覚できないものは松下電器と無縁のものと言わざるを得ないと厳しい言葉を投げかけている。また松下幸之助氏は、「同じ使命に生きるものが、堅き団結のもとに力強く使命に向かって邁進してこそ、無常の生きがい」が生まれてくると述べ、働きがいにとどまらず、人生観に踏み込んだ生きがいにまで言及している。

最後に所主告辞が読み上げられた。（当時は社名が「松下電器製作所」だったため「社長」ではなく「所主」となっている）

「～凡ソ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリ、私ノ念願モ亦茲ニ存スルノデアリマス。
我ガ松下電器製作所ハ斯カル使命ノ達成ヲ以テ窮極ノ目的トシ、今後一層コレニ対シテ渾身ノ力ヲ振ヒ一路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス。親愛ナル諸君ハ克ク此意ヲ諒トシテ其本分ヲ全ウセラレンコトヲ切ニ希望致シマス」(一部抜粋)

この松下幸之助氏の言葉に参加者らは心震える思いをする。所感発表の段になると次々と登壇し、自らの決意を力強く表明していく。その場にいたある若手従業員は、つき動かされるままに壇上に登ったはいいが、何を話していいかわからず、感動に震えつつ「やるぞ」と叫んだだけだったと後に語っている。午前10時に開会された式典は、午後６時に至ってようやく閉会した。その熱狂ぶりがうかがわれる。

松下幸之助氏の情熱が従業員に伝わっていく。弁舌巧みに説いたわけではない。そこには事業に対する松下氏の覚悟、信念が生き生きと表現されていた。お金を儲けるだけのために働くのではなく、全員で世と人を豊かにしようではないかとの呼びかけだった。



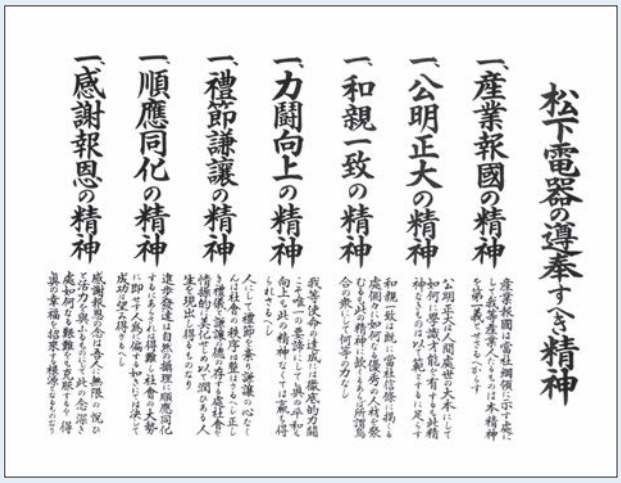
経営理念は突然生まれるわけではない。順番に必要事項を入力すればAIやコンサルタントが作成してくれるようなものでもない。松下幸之助氏は、丁稚奉公から始まる長い商売人としての経験、学びを通じ、無意識の内に少しずつ育んでいったのである。また、ある程度理念が言葉としてまとまったとしても、それが真に自分の信念たりうるかどうかは別問題だ。何度も思い返し、悩み、思索を重ね深めることがどうしても必要だろう。そうした過程を経てはじめて経営理念は確かな信念として確立する。

その後の松下電器の発展を考えると、経営理念は、本来、人を動かし、仕事を動かし、社会を動かすほどの力があるように思える。どこかで聞いた言葉を並べ、紙に書いて掲示しただけではそれほどのものにはならない。経営者が自らの心の底から湧き出る思いを込め、命がけで訴えてこそ、言葉に命が吹き込まれて人をひきつけてやまないものとなる。

松下電器では、この昭和７年を使命を知った年という意味で命知元年と呼んでいる。

そしてその翌年には、「松下電器の遵奉すべき精神」によって従業員が目指すべき姿も明示される。そこで松下幸之助氏が従業員に求めているのは、決して仕事を上手にこなすことではない。同じ使命達成に向けて協力を求めると同時に、人間として成長し、世と人のためになる人材になってほしいという思いに溢れている。

一、産業報国の精神
　産業報国は当社綱領に示す処にして我等産業人たるものは本精神を第一義とせざるべからず（しなければならない）
一、公明正大の精神
　公明正大は人間処世の大本（たいほん）にして如何に学識才能を有するも此の精神なきものは以て範とするに足らず
一、和親一致の精神
　和親一致は既に当社信条に掲ぐる処個々に如何なる優秀の人材を聚（あつ）むるも　此の精神に欠くるあらば　所謂烏合の衆にして何等の力なし
一、力闘向上の精神
　我等使命の達成には徹底的力闘こそ唯一の要諦にして　真（か）の平和も向上も此の精神なくては嬴ち得られざるべし
一、礼節謙譲の精神
　人にして礼節を紊（みだ）り謙譲の心なくんば社会の秩序は整わざるべし　正しき礼儀と謙譲の徳の存する処　社会を情操的に美化せしめ　以て潤いある人生を現出し得るものなり
一、順応同化の精神
　進歩発達は自然の摂理に順応同化するにあらざれば得難（へん）し　社会の大勢に即せず人為に偏する如きにては決して成功は望み得ざるべし
一、感謝報恩の精神
　感謝報恩の念は吾人（ごじん）に無限の悦びと活力を与うるものにして此の念深き処如何なる艱難（かんなん）をも克服するを得真の幸福を招来する根源となるものなり


松下電器の遵奉すべき精神
一、産業報國の精神
一、公明正大の精神
一、和親一致の精神
一、力闘向上の精神
一、禮節謙讓の精神
一、順應同化の精神
一、感謝報恩の精神

掲げられた松下電器の遵奉すべき精神

（昭和８年は五精神だったが、昭和12年に「順応同化の精神」「感謝報恩の精神」が加わり七精神となっている）

経営理念を確立することは決して容易な作業ではない。親兄弟、友人知人などの縁ある多くの人からの学びはもとより、書物や映画、あるいは音楽、絵画などの芸術、さらに日々の何気ない体験も欠かせない。とはいえ、どれほど優れた学びが目の前にあっても、それらを吸収し、育むことができる心を養っていなければ身につかないだろう。そうした心は、やはり汗し涙する人生によってのみ耕されるものではないだろうか。

いま一度、経営理念が命を懸けるにふさわしいものかどうか、真に自分のものとなっているか、従業員に感動を与えることができるほどに深まっているかと自問自答したい。そうした真剣な取り組みは、混迷の時代を生き抜くために大いに役に立つはずである。

（第２回以降は隔月での掲載を予定しています）