



# 松下幸之助の 実践に学ぶ

元調査研究部 主任研究員 大江 弘

第4回

## 人を得る



社会福祉団体が就労支援に携わっていた折、ある社長から「働く気持ちがある人なら細かいことは問わないのでぜひ紹介してほしい」と頼まれた。人手が足りず、仕事があるのに受注できない。同業者の中には倒産するところも出ているという。人口減少と少子高齢化で業種や規模を問わず人手が不足している。経営者としては頭が痛いところだろう。

### 人を得るには

明治時代の中ごろまで、人を雇うときは血縁や地縁が頼りだった。しかし産業の近代化が進み、会社の規模が大きくなるにつれ、それだけでは必要な人員を確保できなくなる。そこで新聞広告や学校を通じた求人が盛んになった。

パナソニック（以降、松下電器）も人材の確保に熱心だったが、創業したばかりの頃は借家の床を落とした土間にいくつかの機械を置いただけの無名の町工場だった。人の採用には難儀したと推測される。

そうした経験もあって松下幸之助氏は次のように述べている。

「いい人がほしいと



松下幸之助歴史館に再現された創業の家

思っても、それが得られるかどうかは、自分の力だけではどうにもできないことで、それ以外のいろいろな要素が働いてくる。ただ、そういう意志というか、いい人を求める心というものは、いつも持って

いなくてはならない」（松下幸之助『実践経営哲学』）

人を得るには縁も運も欠かせない。自分の力だけではどうしようもない。しかし人を得たいという思いは、強く持ち続けるべきだということである。

### 手を尽くす

戦争中のこと、松下幸之助氏のもとにある会社の社員が工場を売りにきた。「松下さんが経営すれば必ずその工場は立派な会社になる」と熱心に説いて勧める。その様子に松下氏は心を動かされ、次のように話した。

「君がそれほどまでに勧めるのなら、引き受けて経営しよう。しかし一つ条件があります。実はうちの会社も拡張の途上で人がいない。だから君が松下電器へ入って、その会社の経営を引き受けてくれるのなら買おうと思います」

これに対し社員は次のように答えた。「それは承諾できません。私は一社員ですが、心持ちは社長のつもりでいます。社長が他の会社へ行くことはできません」

松下氏はこの返事に一層感心し、工場よりもその社員が欲しくなった。そこで人を介して正式に交渉し、松下電器で採用することになった。その社員は後に松下電器の礎を築く力となる。（松下幸之助『社員稼業』）

念願するだけでは人は得られない。常にアンテナを張り、自ら積極的に働きかけることが欠かせない。人材紹介会社などへ依頼して、十分手を尽くしたと考える人もいるかもしれないが、昔も今も自らが動かずして人を得ることは難しい。

こんなケースもある。ある日、松下幸之助氏が工場に入っていくと見慣れない若者が旋盤を使っていた。どこの者かと尋ねると、下請会社の社員だという。その会社は旋盤の仕事があると松下電器の工場を使用していた。素人離れした手の運びや動作を目にした松下氏は、下請工場の主人に「よい職人が入ったようだね」と声をかけた。すると「文句ばかり言うので弱っているから松さんで使ってくれないか」と言われ、そこで松下電器で採用することにした。この青年が最高技術顧問として松下電器を支えた中尾哲二郎氏である。(PHP理念経営研究センター編著『松下幸之助 感動のエピソード集』)

第二次世界大戦後、松下電器は「制限会社の指定」、「財閥家族の指定」、「賠償工場の指定」など、七つの制限を受ける。生産が止まり、お金も動かせない。会社は今日、明日、どうなるかわからない厳しい状況だった。

そこへ次々に社員らが復員してくる。松下幸之助氏は、誰それが復員したと報告がくれば玄関まで跳んで行って心から慰労の声をかけ、あわせて支援を約束した。本人が希望すれば松下電器で引き続き働けるし、社宅や布団、食器、食料も提供した。他に仕事を求めて去る者も少なくなかったが、このときに受け入れた人材は戦後の松下電器の復興を成し遂げる原動力となった。

苦境にあるからといって社員を蔑ろにする会社はあてにされない。いつ首になるかわからないという状況では、社員は安心して働けない。苦しいときほど人の情けは身に染みるし、その実践があればこそ経営者には強い信頼が集まるはずだ。

## 人間大事の実践

優れた人材であっても、意欲をもって仕事に取り組まなければ成果は上がらない。その意欲は待遇に左右される面もあるが、それだけではない。松下幸之助氏は、人間は「勘定と感情」で動くと言っている。(松下幸之助『人生談義』)

つまり待遇に加え、働きがいや生きがいを得られるかどうか、職場の雰囲気などの環境が心地よいか、経営者や会社が信頼できるかといった心情的な面も重要となる。

大正11年(1922)に松下電器は住み込み店員制度を設ける。起居を共にしながら<sup>ききよ</sup>寝<sup>しつけ</sup>と仕事を同時に行うもので丁稚・奉公人制度に近い。その面倒を見るのは店主の松下幸之助氏や妻のむめの夫人だった。親御さんから預かった大事な子どもたちである。“一人前に育てなければ”という強い責任感もあったはずだ。厳しい寝だけでなく、食事の用意から衣服の繕い、病気になれば薬を飲ませ、むめの夫人が寝ずの看病をする。当時の店員にとって松下夫妻は親も同然だった。こうして育った店員は、松下電器を支える幹部として大いに活躍する。

心が通うといえ、こんなこともあった。昭和13年(1938)に、松下幸之助氏は高野山の西禅院に物故従業員の供養塔を建てた。以後毎年、慰霊法要が行われたが、そこで松下氏は祀られた社員一人ひとりの名前を読み上げながら、「松下が今日あるは、あなた



昭和42年(1967)9月 物故従業員慰霊法要

の松下の繁栄を物故社員の一人ひとりにみてもらえないのは残念でならない……」松下氏の声が詰まる。挨拶半ばにはすすりあげ、絶句し、ついに号泣してしまう。一人ひとりの顔が浮かぶのかもしれない。その姿を見た社員は、松下氏の飾ることのない心に触れ、深い信頼を寄せたという。(後藤清一『叱り叱られるの記』)

最近では雇用の流動化が進んで、転職が活発になっているが、せっかく雇った社員が数日とかからずいなくなってしまうと、やるせない気持ちも起こるだろう。

重要なのは「心通う関係づくり」だ。それは経営理念を浸透させるためにも欠かせない。人材を人財に言い換え、人的資本経営だと言っても、経営者の意識が変わらなければたいして意味はないだろう。人を得るには、どれだけ心を尽くし、手を尽くし、誠実に人と向き合えるかにかかっている。