



# 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5回

## 人をつくること



「やってみせ、言ってきかせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。」「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。」「やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」は、日本海軍の連合艦隊司令長官だった山本五十六の言葉だそう。心に響く名言である。

しかしこの実践は容易ではない。刻々と変わる状況と相手の心に合った臨機応変な対応が強く求められる。

### やってみせているか

終戦後は原材料が不足し、不良品が生じやすかった。ある日のこと、松下幸之助氏は乾電池工場で不良品が出ていると報告を受ける。松下氏は不良の乾電池を2、3ダースと豆電球を10個ほど用意させ、自宅に持ち帰った。

翌日の早朝、責任者が自宅に呼び出された。責任者が部屋に入るとまだ松下氏は布団の中において、枕元にはコンロと手鍋、点灯した豆電球と乾電池が並んでいた。帰宅して電池をお湯で温め、点灯実験をしたらすべて直ったという。“理屈を言うだけでなく実際にやってみないといけない。自分のつくっているものを抱いて寝るくらい一所懸命に取り組まなければいけない”と注意されたという。(1)

教え導くためには自らやってみせることが大事だ。そうして初めて理解も深まる。誰も口先だけで実践しない人の指示を素直には聞けないし、学ぼうという気持ちも生じないだろう。

### 言って聞かせているか

不良品の恐れがあるとして新型コタツが全品回収となった。その責任者を呼び出し、突然「会社をやめて

くれ」と松下幸之助氏は切り出した。

驚く責任者に向かって松下氏は、生活に困るだろうからお金を貸すが、自分の言う通りにするようにと命じて次のように話を続けた。「会社を辞めて、しるこ屋になれ。君は、まず明日から何をやるか?」。戸惑いながら責任者は、新橋や銀座の有名なしるこ屋へ行行って調査すると答えた。「次は?」と松下氏は続ける。小豆はどこがよいか、炊く時間や味はどうするかを研究するとの返事にさらに質問を重ねる。味が決まったら第三者に評価を求めよ、商売を始めたら毎日決めた味かどうかを確認し、一日の初めのお客にも味の確認をせよ。厳しくも丁寧な問答が続く。最後に松下氏は商売の難しさがわかるかと念を押した



昭和42年(1967)9月九州松下電器の工場を視察後、「会社を辞めてくれは取り消すから、明日からは仕事をしっかりやってくれ」と諭した。(1)

何も教えず仕事の成果だけを求める職場が増えてはいないか。育てるよりも必要に応じて資格のある人を雇う方が効率的かもしれない。しかし人は、丁寧に教え導いてくれた先輩や上司、会社に心を寄せる。教える会社と教えない会社、どちらの社員が成長するかは明らかだ。

### 思い切らせているか

とある講演会で松下幸之助氏は、良い人だと思っても期待通り成果を上げるかどうかはわからない。6割

ほど大丈夫だと判断したら、あとは“させて、任せてみる”しかないと述べている。実際松下氏は、よほどのことがない限り社員の提案があれば「やってみるよ」と大いに激励した。

子どもは熱心だ。大人の姿を見て自分でも試そうとする。その好奇心、意欲を上手に生かし、させてこそ成長する。成長の邪魔をしてはいけない。

### ほめて育てる

炊飯器事業部の技術者たちが、新しい電気炊飯器の試作品を重役会に持ち込み、その特徴や狙いなどについて説明した。しかし反応はもうひとつだった。昼食の時間になり、試作品で炊いたご飯を入れた幕の内弁当が配られた。技術者たちが見守る中、松下幸之助氏は言った。「この炊飯器のご飯、おいしいな。もう一杯おかわりを」。食が細いと聞いていた松下氏のその言葉は、技術者たちにとって何よりのほめ言葉となった。(1)

ほめられれば誰しも嬉しい。やる気が高まるし自発性も生まれてくる。とはいえ美辞麗句を並べても心がこもっていなければ人に響かない。思いやりと誠実さはもとより、言葉遣いや態度、タイミングが大事になる。松下氏のほめ方は見事だった。

### 耳を傾けているか

松下幸之助氏は人の話を熱心に聴いた。手元の作業を止め、しっかり相手の目を見て、前傾姿勢になって耳を澄ます。たとえそれが知っていることでも、初めて耳にしたかのように感心して聴く。ある社員は、松下氏が熱心に報告を聴いてくれるので嬉しくなり、上司から黙っているようにと言われたことまでうっかり話し、後で厳しく叱られたという。自分の話を熱心に聴いてくれる人を好ましく思い、頼りにするのは誰しも同じだろう。

### 任せているか

松下幸之助氏は蒲柳<sup>ほりやなぎ</sup>※1の質で、少々の無理で寝込んでしまうほどだった。頑強な人であれば、先頭に立って働くこともできたかもしれないがそれができない。そこで松下氏は丁寧に指示を出し、あとは祈るような気持ちで仕事を任せた。

任せることで部下は育っていく。またそれによって自分一人ではできない多くの仕事を一度にこなせる。晩年松下氏は、体が弱かったおかげで仕事を人に任せることを学び、それが成功の一因になったとさえ述べている。

仕事ができると自負している人ほど何事も自分ではなければ気が済まない。だがそれでは人は育たない。部下は、“自分はあてにされていない”と不満を持ち意欲までも失いかねない。勇気をもって任せることが大事なのである。

### 感謝の心があるか

創業六十周年となる昭和53年（1978）の経営方針発表会で松下幸之助氏は次のような挨拶をした。

「今から六十年前に、松下電器を創立したときは、わずか三人でした。六十年後の今日では、松下電器は六万人を超える人数になっています。関係会社を入れると十五万、そういう人たちが、みんな松下電器で仕事をしているのかと思うと、私としては夢のようです。（中略）私は、この六十年間に、これだけの仕事をしてくださった皆さんに、心からお礼を申しあげます」

そして、演壇から前に歩み出て



昭和53年（1978）1月 経営方針発表会

深々と三度頭を下げた。(1)

すべて我が力だという驕りは失敗につながる。それでは人はついてこないし指導に従うこともない。人の協力、努力、研鑽に対して感謝の心があれば、おのずと労りの言葉や態度が生じ人を引き寄せる。そして職場自体が人を育む力を持つようにさえなる。

特別な秘訣はない。部下への指導は、人として当たり前とされていることを当たり前に実践することだろう。お互いに懸命に取り組んでいきたい。

<出典・参考文献>

(1) 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』PHP研究所,2024

※1 カワヤナギの別名。カワヤナギの葉が秋になるとすぐに落ちるところから、体質がひ弱なことをいう。