



松下幸之助の 実践に学ぶ

第6回

元調査研究部 主任研究員 大江 弘



人間観をもつこと

ものを作るのも販売するのも、そして使用するのも人である。当然、人の特徴や性質を知ることが大事になる。とりわけ採用や教育・育成は、人そのものを扱うだけに深い「人間理解」が欠かせない。

松下幸之助氏の経営理念の背後には長年の経験で育まれた人間理解がある。それを自ら掘り下げ著書としてまとめている。⁽¹⁾

今回は松下氏の人材育成と人間理解の一端を紹介したい。

人間は「勘定と感情」

人は暮らしを豊かにするために働いている。高い賃金・待遇の職場を選ぶのはごく自然なことだ。人間は損得勘定で動く。企業としては、賃上げや働き方改革、福利厚生の実施に力を注ぐことになる。

しかし人にとって損得は必ずしも絶対ではない。良い待遇でも陰々鬱々とした気分になる職場では居続けられない。まして仕事自体に意義が感じられなければ嫌気がさすのは人情として当然である。

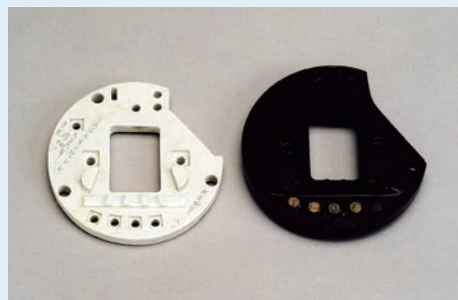
松下幸之助氏は、人間は「勘定と感情」で動くと言った。(松下幸之助『人生談義』)

経営理念を通じて働く意義を強く訴えつつ、週休二日制の採用や賃金アップを目標に掲げるなど、率先して待遇の改善を実施しているが、いずれが欠けても人は動かないし育たない。

信頼・期待されてこそ人は育つ

「たいていの人間は、信頼されれば裏切らない。だから、信頼すること自体が、知らず識らず、従業員を従業員としての好ましい姿にする」(松下幸之助『人を活かす経営』)と松下幸之助氏は述べている。

松下電器が創業したころ、扇風機のスイッチ等を取り付ける絶縁体の碍盤^{がいばん}は陶器製だった。それを松下の練物(合成樹脂)で作ることになる。他の製品でもこの練物は重要な素材で、一般的にその製法は企業秘密とされ兄弟や親戚ぐらいにしか教えないものだった。しかしそれで



左が陶器製碍盤 右が練物製碍盤

は能率が悪い。社員同士の和という点からも好ましくない。松下氏は新しく入社した者にも教えるようにした。このやり方は技術の流出を招くと心配する者もいたが、松下氏はこう答えている。

「その仕事が秘密の仕事ということを話しておけば、あなたが恐れるほどむやみに裏切って、みだりに他へもらしたりするものではないと思います。要は、お互いに信頼をもつことだと考えます。一つのことにとらわれて、いじましい経営をするのは、事業を伸ばすことにつながらなければいか、人を育てる道でもないと考えています」⁽²⁾

信頼は裏切られることがある。だが信頼や期待に応えようとするのも人である。信頼して人を使うか、疑って人を使うか、どちらが人を育てることになるだろうか。

人間としての尊厳を大事に

役職が上がると、乱暴な言葉や態度で命令口調になってしまう人がいる。当人にそのつもりはなくて

も、部下は気持ちがいよいものではない。意欲が削がれ、仕事の質も低下する。

また命令通りの仕事を強いられ続けると、人は自分の頭で考えなくなる。言われた作業をこなすだけでは、自主性も自立性も育ちようがない。

大事な仕事を任せる場合、松下幸之助氏は相談調で命じる場合が多かったという。

「こういうことをしようと思うのだが君はどう思うかね」と尋ね、「それは面白いですね」や「こうしたほうがよくはないですか」など率直な意見に耳を傾け、良い点を支持した上で「それが良いと思うからぜひ君にやってもらいたい」と任せる。些細なことだが単なる命令だけでは気分が違ってくる。

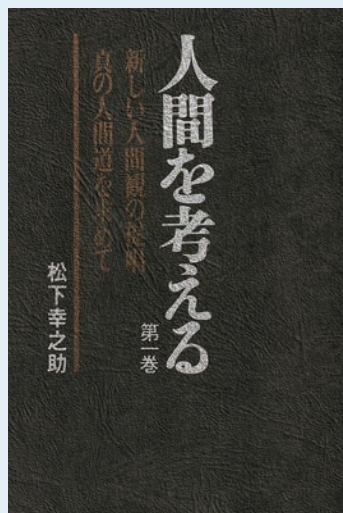
ある中堅幹部が松下幸之助氏から九州への工場進出の是非について意見を求められた。中堅幹部は、理由をあげて率直に反対だと答えたところ、頷きながら耳を傾けていた松下氏は、職がなく若者が出ていくことに悩む九州のために工場をつくることは、公器である企業の責務だと思いと説明し、「しかし、これを担当する人は苦勞するな。太っている人なら、多分ちょっとやせるやろな」と述べた。しばらくして、この中堅幹部に、“新設の九州松下電器の実務担当責任者として赴任せよ”との命が下った。⁽²⁾

人間はダイヤモンドの原石

人間は素晴らしい存在だという意見には、役に立たない人もいと反論されることが少なくない。しかし松下幸之助氏はそれを認めることはなかった。

人はみな顔も性格も違うし、それぞれに異なった特性、天命が与えられている。その特性、天命に優劣はない。そもそもこの宇宙は決して無駄なものを生み出さない。それぞれに使命があり生きる場所があると松下氏は言う。⁽¹⁾

そのため私たちはお互いの特性を発揮しやすいように助け合わなければならない



松下幸之助『人間を考える』

いとし、さらにそれを「人間はダイヤモンドの原石」と端的に表現した。磨けば必ず光り輝くというのである。

松下電器が急成長し次々に事業所が増えていた昭和三十年代。営業所長数人と松下幸之助氏がリラックスした雰囲気の中で談笑していた。その際、一人の営業所長が“自分のところは新しい職場で、いろいろなところから人をまわしてもらっているが、どうもいい人が来ない、役に立たない人が多くて困っている”とこぼした。その途端、見る見る松下氏の顔色が変わり次のように注意したという。

「松下電器の社員には役に立たない人はおらんはずやで。もともと、そんな人を採用しているつもりはない。きみは劣る人ばかりで困ると言うが、もし、そういう人があれば、その人を引き立てて、その能力が最大限に発揮できるようにすることを考えるのが責任者の役目やないか」⁽²⁾

責任者には、人を育て、人を活かす責務がある。役に立たない人がいると愚痴ることは責任放棄である。松下氏には決して看過できない言葉だった。

人間は認められることが励みになる

トイレに入った松下幸之助氏がなかなか出てこない。心配になった秘書が覗くと松下氏が掃除をしていた。慌てた秘書が責任者に連絡すると、担当者と連れ立ってやってきた。“何か不手際^{そそう}がありましたか”と尋ねる責任者に、自分が少し粗相したので始末していたという。トイレを出る際に、掃除を行った担当者に向かって松下氏は言った。“トイレがきれいだからたくさん出た。ありがとう”。

懸命に仕事に取り組んでいる人を正しく評価し、認めることは人間としての礼儀である。それは大いに人を鼓舞する。

お互いに自らの人間理解を深め、養うとともにそれを人材育成や事業活動に生かしていきたいものである。

「松下幸之助の実践に学ぶ」は、今回をもって終了いたします。ご愛読ありがとうございました。

<出典・参考文献>

- (1) 松下幸之助『人間を考える第一巻 ―新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて―』PHP研究所,1975
- (2) 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