

意義を見出す

3

使命を認識する

私たちが仕事をする理由の第一は、生計を立てることにあります。よほどの資産家でない限り、自分が生きるため、家族を養うためにはお金が必要です。

しかし世の中には、莫大な資産を有しているにもかかわらず働き続けている人や、逆に低賃金であっても仕事に対する満足度が非常に高い人がたくさんいます。こうした現実から、人には金銭以外の何かのために仕事をするという一面があることがわかります。

この点について、松下幸之助が好んで話したエピソードを紹介します。

■ 旅人が当てにした茶店

人里離れた、ある峠の茶屋の老女の話です。

おばあさんはそこで一人暮らしであった。このおばあさんは、いつも朝は早くから起きて、毎日きちんと店をあげ、いつでもすぐお茶が出せるように準備していました。両方の道からやってくる峠越えの旅人を待つわけです。

旅人は、来る日もあれば、ほとんど来ない日もあった。しかし、そういうことに関係なく、おばあさんはきちんとお茶をわかし、店をあげていました。

やがて、この峠を越える旅人たちは、いつとはなしに、この茶店で一服するのを一つの習慣とするようになりました。ここで腰を下ろすのが小さな楽しみとなったのです。

おばあさんもまた、口に出さないこの旅人たちの心に^{こた}応えるかのように、少々体が大き儀な朝でも、曲がった腰を伸ばすようにしてお茶をわかし、店をあげることを休もうとしなかった。つまり、旅人たちみんながこの茶店を当てにし、そして、その当てが決して外れないことに安心と喜びとを覚え、おばあさんに感謝した。それがまた、このうえないおばあさんの喜びでもあったのです。

(出典：松下幸之助・著『若さに贈る』、PHP研究所)

話の内容から推察するに、おばあさんの茶店が大いに儲かっていたということではないようです。せいぜい商売を継続していけるぐらいの稼ぎだったのでしょう。それなら「高齢になって腰に負担をかけるような商売を続けなくてもよいのではないか」というのが一般的な考え方だと思います。

それでもお店をやめなかったのは、旅人の感謝の気持ちがおばあさんの喜びになっていたからだということです。幸之助は、さらにもう一步踏み込んだ視点で、おばあさんの仕事ぶりを考えていました。

■ あたたかい無言の契約

私は、この老女の姿に、ただ単にお茶を出して商売しているということ以上のものを感じるのです。誠実な奉仕の気持ちがあふれ、この老女として最上の仕事をしているように思える。あなたもそう感じないでしょうか。一人のおばあさんと多くの旅人たちとのあいだに、あたたかい無言の契約がとりかわされていて、その契約を果たすために、毎日、そして死ぬ日まで、誠実に奉仕している気が、私にはするのです。

お茶を出して金を儲ける——ただ暮らしの手段として旅人を待つというような、味気ない考えは、このおばあさんにはまったくなかったに違いない。自分がやっている茶店は自分一人のものではない。当てにして上り下りする人々のためのものである。そのように感じていたに違いありません。

だからこそ、必ず、いつでもお茶が出せるように準備もし、店もあげたのです。おばあさんは、お金儲けということを超えて、きょうも旅人たちが安心し、喜んで腰を下ろすであろう姿を胸に描き、いそいそと朝の雨戸をくる——それが目に浮かぶような気がします。

(出典：松下幸之助・著『若さに贈る』、PHP研究所)

ここで幸之助は、おばあさんの茶店について「自分一人のものではない」と言っています。年老いてくると、体力は徐々に失われ、体調の都合によって営業時間を短くしたり、休業日を増やしたりすることもできたかもしれませんが。けれども、おばあさんは、旅人が安心して来店できるように決まった時間に必ず店をあげて、いつでもお茶を出せる用意をしていたということです。それは旅人との「無言の契約」を守るという、商売人としての使命感の表れでもあります。

社員稼業

2

「社員という稼業」の経営者

私たちの日々の生活の中で、仕事に費やす時間が占める比率はきわめて大きいものです。一般的に会社員であれば、平日の日中は会社の仕事に従事している人が多いでしょう。松下幸之助は、せっかく長い時間を仕事に費やすのであれば、生きがいを感じられるような仕事の仕方ができないものかと考えました。そして、社員自身が、ひたすら上から与えられた仕事をする「雇われ社員」の意識を捨てて、「主人公」の気構えで仕事を進めることができれば、大きなやりがいを得られるし、成長にもつながると訴えたのです。すなわち、「社員という稼業」の経営者になった気持ちで働くことを説きました。

■ 独立経営体の主人公

私がここでみなさんにお話ししたいのは、今日の会社の社員は、会社の社員という考えに徹することはまことに結構だけれども、単に会社の社員に徹するという考えだけであってはならない、ということです。そういうような点から、私はみなさんに次のような考えを持っていただくことができないかどうか、また、そういう考えを持つことが誤りであるかどうか、ということをお願いしたいのです。

それはどういうことかという、社員のみなさんは、いわゆる「社員稼業」という一つの独立経営体の主人公であり、経営者である、という考え方です。社会全体から見れば、自分の仕事は一つの会社の社員という職業である。しかしその実態は、自分は社員という稼業の経営者であると、こういうような考えに徹することはできないかどうか。私はこう考えられるかどうかによって、大変な違いがそこから生じてくると思うのです。

今日、独立した経営者は数多くあって、その経営ぶりはさまざまです。それぞれの人の持ち味において、自主独立の形で経営が行なわれています。うどん屋さ

んの主人もそうです。そば屋さんの主人もそうです。(中略) その人たちは、いわばその仕事を自分一人でやっているのです。自分一人で、独立経営体として、そこに精魂を打ち込み、おのが事業としてものを見、ものを判別し、そうして是非を判断しているのです。しかし、会社勤めのいわゆるサラリーマン、社員という人たちは、そこまでは徹していないでしょう。徹している人があってもごく少数で、大部分は会社の社員という立場において、単なるサラリーマン根性というか、要するに与えられた仕事を遂行しているといった心構えに終わっているのではないかという感じがします。

それをもう一歩進めて、自分は、会社という一つの社会の中で、社員稼業をしている独立経営体であると考え。すなわち、みなさん一人ひとりが、自己の独立経営として、自分はこの会社の社員稼業をやっているんだと、こういうような心意気になってものを見、ものを判断することがはたしてできないものかどうか、また、そうすることは間違ったことなのかどうか、ということを考えていただきたいのです。(出典：松下幸之助・著『社員稼業』、PHP研究所)

この「社員稼業」の実践とは、課長や係長といった管理職の人であればその課や係という独立経営体の経営、プロジェクトリーダーであればそのプロジェクトを独立経営体と見なして経営をすることであると理解できます。

では、役職を持たない若手社員の場合、どうすればよいのでしょうか？ たとえば、次のような3つのポイントを心がけてみてはいかがでしょうか。

① 仕事の優先順位を考える

……若手社員の場合、上司や先輩、取引先などから仕事を指示・依頼されることが多いでしょう。ときには面倒でやりたくない仕事は後回しにしがちになりますが、常に仕事の優先順位を考える習慣を身につけてください。仕事のマネジメント力を向上させる第一歩です。

② 積極的な提案を心がける

……仕事の完成度を高めるには、積極的な提案が重要となります。幸之助は上司の力を活用すべきだと強調していますが、上司の理解を得ながら自分の提案を実現していくことは、企業人としての実力を向上させることにつながります。

個人の能力には 限界がある

1

一時は栄えても

みなさんは、会社の存在意義をどのように考えていますか？「パーパス経営（→P.57）」という言葉もよく聞かれるようになりましたが、会社の存在意義をひと言で表現するなら「事業を通して社会に貢献すること」といえるでしょう。そしてそのためには、「事業の持続的成長をめざす」ことが大切になります。

事業というものは大きくなればなるほど、多くの人手を必要とします。松下幸之助も最初は個人事業として経営を行なっていましたが、事業が拡大するにつれて会社組織として改組し、その後、松下電器は多くの社員を抱える大企業へと成長していきました。幸之助はのちに、謙虚な姿勢で全社員の衆知（全員の知恵や知識）を結集することで力強い経営ができたことが、成功の要因の一つであったと語っています。

ところが、大企業となったがゆえに新たな問題も発生しました。まだ小規模経営の頃は、大卒はおろか高卒の社員も少なかった松下電器でしたが、戦後の高度経済成長期を経て、日本を代表する大企業ともなると、高学歴の優秀な人材が大量に入社してきました。その結果、自分の能力をたのみに自信満々にリーダーシップを発揮して仕事を成功に導くような人たちが出てきました。こうした動きは会社にとって一面よいことのように思われますが、幸之助はそこに危うさを感じていました。優秀であるがゆえに、謙虚さを失った自信過剰のワンマンとなり、やがて失敗するというのです。幸之助は、社長から会長に退いたばかりの1961年（昭和36年）、松下電器の社員に向けて次のように語っています。

■ 自分の知恵才覚だけでは

「俺が一番えらいんだ、俺は経験があるんだ、おまえら黙っとれ」と、こう言うて、俺に従ってきたらいいんだというような人は、これはワンマンです。

ワンマンはとかく失敗する場合が多い。成功する場合もありますが、究極にお

いて失敗する。ワンマンはときに利する場合もありますが、おおむね失敗である、結論においては。それは、今言うように自分の知恵才覚のみによって人を導く。いかに志が善であっても、やはり自分の知恵才覚のみをもって仕事をしようという場合には、結局ワンマンとなり、究極においては、一時栄えても失敗するということです。だから決してそうあってはならない。

見た目はワンマンのごとき存在であっても、その人の達成するところ、行なうところは、全部全員の知恵をもとにして発表していくということが、衆知を集めた経営ということになるわけでありませぬ。

松下電器は衆知を集めた経営をしなくてはならない。（中略）一人の力よりも10人の力のほうが強い。10人の力を結集することのほうが大事である。

（出典：『松下幸之助発言集 26』、PHP研究所）

実際には、高学歴の優秀な人材がリードして、大きな成果をあげることもありましたが、しかし、自信を持ちすぎると、人はとかく慢心に陥ります。「自分の方針通りにやっていたら大丈夫なのだ」と過信する人もいたようです。しかし、それで短期的な成果をあげることができたとしても、長期的に会社の経営がうまくいくかといえばそんなに簡単な話ではありません。むしろ失敗に導く可能性のほうが高いといえるでしょう。

その理由として、主に二つのことが考えられます。

第一に、事業環境や情報技術などの変化が激しい今の時代にあって、知識やノウハウといったものがすぐに陳腐化してしまうことです。市場の動きに敏感な現場の情報を常に組織で共有できるような体制にしておかなければ、時代に取り残されてしまいかねません。衆知を集めないワンマン経営では、長い目で見たときに存続は危ういといえるでしょう。

第二に、ワンマン経営を行なった場合に、まわりは単なる指示待ち社員ばかりとなり、組織の活気が失われていくことです。全知全能の人間などこの世の中には存在しません。本来、組織の実力というものは、お互いがその持ち味を十二分に発揮して、知恵を結集していくことで高まっていきます。たった一人の知恵と、組織全員の知恵のどちらがすぐれているかはいうまでもありません。

衆知が集まる人になる

3

日頃の姿勢が大切

1970年代半ばのこと。ある会社の社長が「衆知の集め方を教えてほしい」と、松下幸之助のもとを訪れました。なんでも経営がうまくいきすぎて自分でも恐ろしくなり、あらためて衆知を集める必要性を感じたのだといいます。

幸之助は驚きました。経営不振を打開するためにアドバイスを求めにくるのならわかりますが、経営が順調すぎて不安だというのは、なんともぜいたくな悩みですが、幸之助はその社長と話をしているうちに、なぜ経営が順調でうまくいっているのか、その理由にすぐ気づきました。それは、この社長に自分の経営を自慢するような様子がまったく見当たらず、控えめな態度に終始しているという点でした。幸之助は、その社長に次のように語りかけました。

「あなたのそういう謙虚なお心持ちなり、態度そのものが、もうすでに衆知を集めているのではないのでしょうか。衆知を集めるといっても、大勢いる社員の一人ひとりに聞くというようなことは実際にはできません。ただ、衆知を集めなくてはいけないという気持ちをいつも持っていることが大事なのだと思います。ところが、あなたはすでにそれを持っておられる。だから自然に衆知が集まって、こうした立派な業績となってあらわれたのでしょうか」

社長は幸之助に衆知の集め方について教を乞いにきたわけですが、幸之助は、何よりも衆知を集めようという謙虚な姿勢が大切であること、そして、そのような姿勢を心がけていれば、知らずしらずのうちに衆知が集まることを説いたのです。

幸之助自身も、衆知は何か作画的に集めるものではなく、ふだんのちょっとした立ち話であっても衆知を求める姿勢さえあれば、結果的にいい知見^{ちけん}を得られるものだと言っています。

顔つきも大事

1950年代後半のこと。松下電器のある幹部社員が松下幸之助から業績悪化で叱られたことがありました。そのとき、幹部社員は幸之助に次のように言われたといいます。

「君はみんなの意見をよう聞いとるか。聞かんから、こんなに成績が落ちるんや。だいたい君は顔つきが悪い。いつもそんな怖い顔しとるから、部下が近寄らんのや。毎朝顔洗うとき鏡見て、よう研究せい。どんな顔したら、みんなが近寄って話をしたがるような顔になるか。人の上に立つ者は、顔つきや表情までいつも研究せなあかん。そうせんと、みんなの知恵が集まらんのや」

幸之助は、雑誌インタビューの中で情報の集め方に話題が及んだ際、「私は誰にでも話しやすいようにしているのです。それが、非常に話しにくい、うちの社長はどうも怖い、というようなことではいけませんね」と述べています。

衆知が集まる人になるかどうかは、その人の顔つきや表情にもよるといわけです。顔つきや表情を研究しなければならないほど、自分が他人からどう見られているかに注意を払わないといけないということです。

ところで、私たちは毎日のように鏡に映る自分の姿を目にします。しかし、鏡に映る自分の顔は、よりよく見せようという防衛本能が働くため、他人から見た自分の顔とは違うように見えるのだそうです。他人から自分がどう見えているのか、自分を客観視することは、思っている以上に難しいことなのかもしれません。

では、どうすればまわりの人が近づいてきて、すぐに話しかけられるような人になれるのでしょうか？ たとえば、お手本になる人を決めて、ふだんどのような表情で話しているか、観察してみるのもよいでしょう。表情や何気ない言葉づかいの中にヒントが隠れているものです。

幸之助は、部下を持つ上司に相当する人には、「愛嬌が大事だ」と語っていました。長年にわたって幸之助の薫陶^{くんとう}を受けてきた岩井虔^{けん}（PHP研究所客員）は著書の中で次のようなエピソードを披露しています。

■ 愛嬌が入っとらん

それは『指導者の条件』が出版（1975年12月）されて2年くらい後のことで