

松下幸之助の 人づかいの真髄



松下電器労務担当取締役

遊津 孟

松下幸之助の
人づかいの真髄

遊津 孟 (あそづ たけし)

明治43年生まれ。大阪外国語学校内教員養成所卒業。京都女子専門学校教授、大阪外国語大学講師、京都府・愛媛県保健体育課長を経て、昭和30年松下電器産業に入社。厚生部次長、人事二部長、理事、取締役(労務担当)を歴任し、現在顧問。

著書 『職場のレクリエーション管理』(ダイヤモンド社)、『松下電器の福祉制度』(実業之日本社)、『日本スポーツ創生記』(恒文社)

松下幸之助の人づかいの真髓

¥ 980

昭和52年4月30日 初版発行

昭和55年1月25日 第51刷発行

監修 遊津 孟

発行者 中村 進

発行所 株式会社 日本実業出版社

東京都千代田区三崎町 3の5の3 ☎ 101

☎代表 03(234)9781 振替東京 7-25349

大阪市北区西天満 6-8-1 ☎ 530

☎代表 06 (362) 6141

印刷所 清和印刷株式会社

製本所 大洋社製本所

落丁、乱丁本はお取り替え致します

◎ T. ASOZU 1977

2034-110383-5915

松下幸之助の人づかいの真髓

序 章 松下電器は人をつくる会社です

7

四十五歳にして「眼を開く」 7

あなたの意見を聞きたい 9

商人の心を教えられる 11

松下電器は人をつくる 15

第一章 松下幸之助氏の人間観

23

1 人が動くのはテクニクではない 24

2 新しい「人間観」「人間道」の提唱 27

3 人間を信じる 34

4 下積みの喜びも悲しみも 38

私の思い出◆見習店員時代のこと（山上博敏） 41

第二章 松下電器における人材とは

49

- 1 会社の中の人材とは 50
 - 2 七精神の意義について 55
- 私の思い出◆仕事の全責任は自分にある(山科 勝) 67

第三章 人材確保・育成の基本条件

73

- 1 千里の馬を見抜く伯楽 74
 - 2 人材は要求のあるところに生まれる 76
 - 3 企業の最大の魅力は基本理念の確立 78
 - 4 松下電器の「人事の基本綱領」 82
- 私の思い出◆きびしいが身についたしつけ(森川仁八郎) 92

第四章 松下電器の人づくりの軌跡

97

- 1 人間形成に役立った住込店員制度 98
- 2 レクリエーション活動の歩一会 103
- 3 朝夕会の持つ大きい意義 106

- 4 経営者を輩出した事業部制 110
 - 5 職場茶話会から職場懇談会へ 114
 - 6 元服式から成人の集いへ 116
- 私の思い出◆自分で商売しているつもりでやれ（森川仁八郎） 118

第五章 实例にみる松下幸之助氏の人の活かし方

- 1 叱り方について 124
- 2 不採用者もお客様 132
- 3 “経営者”の価値を認めさせた経営指導料 134
- 4 自由に物が言える気風こそ松下の真骨頂 138
- 5 信賞必罰はトップから 149
- 6 適材適所について 152
- 7 電話を活用した部下統率 165
- 8 マイナス現象をプラスにせよ 168

第六章 松下幸之助氏の従業員福祉の考え方

- 1 人間の幸福が企業目的 178

2 松下氏の賃金に対する考え方

181

3 松下氏の発想による週五日制

196

私の思い出◆叱られなかった先輩の話(木村章三)

204

第七章 松下幸之助氏の労働組合の考え方

209

1 組合結成大会の社長あいさつ

210

2 松下氏追放除外嘆願運動について

215

3 松下幸之助氏の労働組合観

219

終章 晩年の人事に見られる経営哲理

229

おわりに――

234

序章 松下電器は人をつくる会社です

四十五歳にして「眼を開く」

私が松下電器にお世話になったのは昭和三十年十月のことで、当時すでに四十代も半ばに達しており、いふなれば相当の社会経験を積んでからの入社であった。

考えてみれば、私は社会に出てから上司に恵まれていた。もともと小学校の代用教員が振り出しであるが、その校長先生に非常に可愛がってもらい、結婚の世話までしていただいた。この方からは教師としての基本理念と教育に対する情熱、使命感といったものを教えられたように思う。

次に仕えた方は、西本願寺の執行長（首相のような役目）をやり、戦時中には国民会議の議長

もされたという宗教界の大物であった。また松下電器に入社する直前は愛媛県庁に籍をおき、知事の久松さんに可愛がっていたのだ。この方は旧城主の子孫というお人柄で、やはりスケールの大きい人であった。

このように、教育界、宗教界、行政界における各界の一流の人物を上司とし、その方々の薫陶を受けた後に、松下電器に入社することになったのである。

初めて社会に出た新卒者とちがって、私のように四十も半ばをこえたものは、自分なりの物の考え方が固定化し、なかなか他からの感化とか影響は受けにくくなっているのが普通である。

ところが、松下幸之助氏に仕えることになって、瞠目したというか、今までと異なった新しい世界が忽然と自分の目の前に開けていく思いがしたのである。ここで教えられ、見せつけられたものは、これこそまさに生きた学問であり、生きた教えだ、という確信が、日を経るにしたがって強くなっていった。

幸いなことに、私は職掌から松下氏に直接お目にかかり、いろいろと指導を仰ぐ機会が多かった。あたかも私が入社した昭和三十年は、わが国経済が高度成長のレールの上を突っ走る、そのスタートの時期であった。高度成長のモデルといってよいこの会社の躍進期に社員として働かせてもらい、これを率いる松下氏の経営全般にわたる考え方やり方を、その傍近くでつぶさに見聞しえたことは、あまりにも大きな影響力を私の人生の後半にもたらしたのであった。

あなたの意見を聞きたい

私が従業員という立場になって、初めて出社した日、松下社長（当時）から

「私の会社には七精神というのが制定されていて、毎朝八時に全員が朝会をやって、昔の軍人勅諭のように全員で唱和している。学校教育や教育行政に長い間たずさわれたあんたの目に、それがどう映るか、率直な批判を乞いたい」という質問があった。

戦前は、どこの学校でも毎日朝礼が行なわれていた。終戦後、一人が号令をかけて多数がそれに従うのは軍国主義、全体主義だと占領軍に思われはしなかつた配慮から、学校教育の指導者たちは戸まどい、朝礼風景は教育の場から消えてしまった。（最近朝礼を復活した学校が多いらしいが、その朝礼に参加しない生徒が沢山いて困ると、私の孫息子が行っている中学校の校長先生が母親たちにこぼしておられたという話を先日聞いたことがある）

いわば、人をつくり、教え導くのが商売のはずの学校でも、実行することができずに投げ出した朝礼を、民間企業の松下電器は戦前戦後を通じて中止することなく実施している。しかも、実働時間内に（賃金を保障して）生産時間をけずって実施している。松下の経営を支えるものは、よき従業員を育てることにあるとして、毎日休まず朝夕会を行ない、全員で七精神を唱和する。日本の教育界のように世間の風潮がどうのこうのと右顧左眄していてできることではない。そこ

には人をつくろうという強い熱意と信念が時代を超越して貫いているといえる。

私は即座に、長年実施しておられるのは立派なことで敬服いたします、と答えた。

朝夕会の趣旨、七精神の意義については後に触れるが、それとは別にこのとき私が恐縮し、かつ感嘆したのは、入社したばかりの私に「あんたはどう思われるか。批判してほしい」と意見を求められた経営者としての松下氏についてである。

このことも後で詳しく述べるつもりだが、松下氏はいつも部下の意見を自ら進んで求めようとする。折にふれ時にふれ、他人の意見を聞こうとする。しかも、その聞き方がおざなりな態度でなく、文字通り熱心に相手の言葉に耳を傾ける。話の途中で、「君の言うとおり」とか「あんたの意見に賛成や」とか「もつともやなあ!」という相槌がしばしば出てくる。

松下氏のような大経営者に自分の意見を聞いてもらえるというのは、従業員にとってそれだけでも嬉しいものだ。まして、一言一句熱心に聞いてもらえるとなると、まさに人間の泣きどころを押さえられたようなものである。指圧の名人に感情のツボを氣持よく押しもらった後の爽快さといったものを、この人と話していると感ずるのである。

松下氏は自分が真剣な態度で聞くかわりに、部下からも率直な意見を出すことを喜ぶ。お追従やお世辞はこの人に通用しない。たとえ反対意見や批判であっても、それが真剣な考えから出たものであれば、決して咎めないどころか、率直に言ってくれてありがとう、と感謝するのが常で

ある。

これは昔からのことであって、たとえば松下電器がまだ小さい時分から「外部の情報は松下電器にとって良いものでも悪いものでも、そのまま報告すること」という訓練が従業員に十分行き届いていた。取引先のご主人が松下の従業員に松下電器の悪口を言ったのが、そのまま松下氏に伝わり、松下氏がさっそくお詫びに行ったので、取引先のご主人は恐縮すると同時に、あまりストレートに情報が届くのびっくりされたという実話もある。

このように、どんな情報でも意見でも歪曲されることなく、松下氏の耳にストレートに伝わるようになっていたというのは、松下氏がまだ若年経営者であった頃から、部下の話の聞き出し方がきわめて上手であったことを示している。

相手の意見を聞き出すための心理学の研究もコミュニケーションの勉強も正式にしたわけではないが、松下氏のやり方はセオリーにちゃんとかなっているところが不思議であるといえる。

とまれ、私が入社した時は、松下氏はすでに経営者生活も四十年に近く、いよいよ円熟味をまっていた。私が入社第一日目にして、「これはおそるべき方だ」と感じたのは、むしろ当然のことであつたかもしれない。

商人の心を教えられる

もう一つ、入社して間なしの頃の話――。

労政の仕事を担当した私は、新たな気分でこの問題と取り組む決意を固め、その手初めとしてこれまでの会社と労働組合との間の交渉事項や交渉経過などを一枚の紙に印刷し、関係各部署に配布することにした。

ところが、その文書を配り終ったか、終らないうちに、社長室にすぐ来いという呼び出しがあった。

何となく雲行きがあやしい。しかし、私には叱られるような心あたりはない。おそろおそろ参上すると、いまさっき配布した印刷文の内容に問題があった。というのは、その文中に総評の質上げ交渉の方針について批難した箇所がある。それがおとがめを頂戴することになった因であった。

「総評の本拠である総評会館では、すべての電気器具はわが社の製品を使っていただいている。

総評さんも、わが社の大事な大事なお得意さんの一つである。それを云々することは、商人として許せない。総評に対する批判があるならば、配布する文書に総評という固有名詞を使わず、上部団体の一つは、といった表現を使えばよい。また、それで文書全体として見ても何ら差支えない。

一度、総評会館へ行って、内部をよく見学して来い！ 同時に、配布した印刷物を全部回収し

て、私の机の上に積み／＼」

異なる社会から途中で松下電器に入社した私に、いつか「商人たるの心」を教えねばというお心持が松下氏にあったのであろう。世の人すべてお客さん、お客さんに可愛がっていただいて初めて商売が成り立つというのが商人の心掛けの基本である。「お客様は神様」という文句を頭では理解していても、教員上り、役人上りの私には商人の心が本当に、わかっていなかった。

「世の中の人はみんなお得意さん」「お得意さんすべてに頭を下げる心構えを忘れては商人ではない」という松下氏のお論しが、このとき私の心の底の底まで、ジーンと透徹したのである。それは万巻の書を読んでも容易に悟れないだろう、商人の心の開眼とでもいえる体験であった。

「商人の心を忘れるな」というのは、松下氏が昔から今日に至るまで繰り返し繰り返し従業員に教えている言葉である。

昭和十年十二月、個人企業の松下電器製作所を株式会社に改め、九分社制をしいたときに全国の代理店に出したあいさつ文に、次のような一節がある。

＊松下電器が将来如何に大をなすとも

株式組織成るを機とし、最近別図の如く職制の整備をおこない、また有能の士を数

多く招き、社容いよいよ完備充実を示すに至り、また松下電器産業株式会社の統制下に、九分社歩みを一に、加うるに四友社とたえず緊密なる協調を保って、活動を続けることとなり、将来の進展を期するに、まことに恰好の形を整えるに至りましたことは、充分皆様に喜んでいただけると存じます。

ただ規模の増大は、経営において放漫を招きやすく、人において驕傲の氣風を醸成しやすいと存じます。

この点私は最も注意しなければならないと存じます。殊に松下電器は皆様に育てていただいて、どうにかここまで成ったのでありまして、この点最初より相当の規模をもって営業した会社などの場合とは著しく性質が異なるのでございます。

とりわけ、創業当初の生なましい記憶と、その後ますます加わる皆様のお引立を思えば、この工場、この社屋、いずれとして松下電器一個のものではないということを痛切に感じさせられるのでございます。

特に社内規にも、左の条項を加え、自らのいましめと致している次第でございます。私共はあくまで、代理店の皆様方のご恩を忘れてはならないと存じます。即ち、

社内規

第十五条 松下電器が将来如何ニ大ヲナストモ、常ニ一商人タルノ觀念ヲ忘レズ、