20180901「松下幸之助の人づくり」上甲晃

先日訪問した熊本の蒲島知事は高卒。220 人中 200 番と高校時代も劣等生だった。名前も知らない田舎山鹿の生まれで、JA に勤めた。農業留学生として米国へ行く機会を得たが、奴隷のように扱われて一念奮起して、政治家を目指そうとハーバード大学へ進学。政治学を学び、帰国し筑波大学、東京大学の教授となった。不可能を可能にした人。

山鹿という地域には「不可能を可能にする」という気風がある。山鹿の八千代座では坂東玉三郎が毎年公演する。そのいきさつがいろいろあるのだが、地元の人たちの「不可能を可能にする」という気質が玉三郎公演を実現した。

打てば響く。人の縁はまさにタイミング。蒲山知事が知事会で札幌へ行き、青年塾生と一緒に飲む機会を作ってくれた。それは熊本講座で出会ってすぐに礼状を出したことで、その後の縁が繋がっていく。印伝の名刺入れで、名刺交換の際に「あっ、その名刺入れは印伝ですね。私もです」との会話からより親しいご縁に育つことがある。印伝を持っていると分かっても、そこから話が進まなくては始まらない。雑談ができるかどうかはとても大切。経営者は広く教養を持ち、雑談ができることがとても大切。仕事とは直接関係のない話ができるかどうか。価値観を共有することができるかどうか。

清里は戦前はただの貧しい田舎だった。首都圏の水瓶を作るために奥多摩にダムを作った。その時沈んでしまう部落の人たちが、清里へ開拓移民でやってきた。ポール・ラッシュという人が、ジャージーという牛を米国から連れてきて開拓に協力した。その後、軽井沢のような開発が始まり、パチンコ屋などに売却し大金を得た人たちはみんな清里から居なくなった。

ポール・ラッシュ「Do Your Best　It must be First Class 最善を尽くせ。常に一流であれ。」船木さんはフィールドバレエを始めた。一流でなくてはならない。田舎で二流のバレエではダメだ。田舎だからこそ一流であるべきだと、照明や音響もしっかりやっている。なかなか儲からない。儲からなかったからこそ、変な人は集まって来なくて、「助けてやろう」という人が集まってきて助けてくれた。

高野山。奥之院。多くの戦国武将の慰霊碑がある。それと並んで企業の慰霊碑がたくさん並んでいる。たくさんの企業の慰霊碑が作られているが、一番最初に慰霊碑を作ったのは松下電器だった。昭和 13 年、幸之助が 30 代のとき。一緒に苦労して働いてくれて亡くなった社員の慰霊のために建てた。亡くなった社員の霊を弔うような気持ちが無ければ、会社は大きくならない。

第一回の慰霊法要で、「今の松下電器の発展があるのは、すべてあなた方のお陰である」と幸之助は話し始め、一人一人亡くなった社員の名前を読み上げ、涙を流しながら読み上げた。最後は号泣した。年に一回でも、お世話になった方々への慰霊をする気持ちが大事だ。幸之助が丁稚奉公でお世話になった五代さんの位牌も作った。松下家のものと並んで作ったが、1㎝だけ低く作ってある。お世話になったご主人と同じでは申し訳ないという気持ちがそうさせた。そんな細かいところまで気配りするのが幸之助だった。まさに社員は家族であり、子供であると思えなくてはならない。

松下電器の同期入社の同窓会。毎年同窓会を続けているとマンネリ化してくる。座る場所まで同じで、同じ昔話ばかりしているから、つまらなくなる。今は私が企画し、学ぶ同窓会にしている。東北の被災地を案内したら、みんな感動した。学ぶということはいくつになっても大切だ。

松下電器と呼んでいた頃は、「いい会社に勤めたよな」と言ってみんな定年退職した。会社は俺のことを大事に思ってくれている、と感じていたから、そう思った。パナソニックと呼ぶようになり、中村社長が改革しV字回復したが、1万人以上リストラした。業績は回復したが社員は犠牲になった。リストラされずに会社に残った人も幸せではなかった。「次のリストラは自分かもしれない」

私は松下政経塾で塾頭始めた当初は人を育てる方法論ばかり考えていた。うまくいかなかった。塾に住み込んでいたおかげで、だんだん考えが変わった。仕事だと思っているうちは教育はできない。時間関係なく、仕事だと思わなくなっていくうち、教育とは何かが分かり始めた。本当の教育をしようと思ったら、社員一人一人を自分の子供だと思わなくてはできない。

青年塾では、学ぶ塾生に誓約書を出させるのではなく、塾長の私が出す。こうでなければならないと私自身が誓約する。「青年塾に規則が必要になったら止める」ルールがあるからやるというのではダメ。ルールではなく気持ちでやるという姿勢が必要。「共に居ることがしんどくなったら止める」寝食を共にし、同じ時間と空間を共有することで、心通じるものが生まれてくる。

グローバル経営なるものに惑わされるな。日本型経営こそ今見直し取り組むべきだ。原点は古事記にある。国譲りの話。戦いではなく譲る。あなたが治めていた（うしはく）国を、これからは神の子が治める（しらす)。力で納めるのを「うしはく」といい、慈愛をもって治めるのを「しらす」という。天皇はまさに「しらす」。欧米型、グローバル型経営はすべて「うしはく」。世界のあらゆる指導者はみな「うしはく」であったために滅びている。天皇制はずっと続いている、その理由は「しらす」であるからだ。企業は続かなくてはならない。続いていくためには「しらす」の経営をしなくてはならない。とらやさんも印傳屋さんも、長く続く企業は、どこか優しさを感じる。何とも言えないソフト

な感じがする。それは「しらす」の経営によるものではないか。
　小手先の方法論では人は育たない。青年塾も会社も同じ。こんな人手不足の時代に、伊那食品は 20 人採用するのに 1,500 人も応募してくる。社員を幸せにする良い会社であることが世間に知られてきたからこそ、人が集まってくる。田舎であろうと、衰退業種であろうと関係ない。重要なことは社員を大切にする良い会社にすることだ。
　『松下電器の発展の要因』松下幸之助
　ワンマン経営はダメだ。トップの命令が下々まで浸透しているのを理想と考える経営者が多いが、それではいつの間にか叱られないために働く社員になる。社員が自分の頭で考えて、自分で行動する会社でなくては発展しない。ただ一つ、会社の目指すべき方向をしっかり指し示すこと。これだけは繰り返し繰り返しやるべきだ。しっかりした会社の方針があれば、派閥はできない。登る山の頂上が明確でないと、社員の力が一つにならない。方針の共有は絶対に必要だが、やることは、それぞれで考えてやる。松下電器の事業部制は、事業部のやることは事業部長が自分で考えてやる。
　青年塾で「塾長、どうしましょうか」という質問には絶対に答えない。「私はこうしたいと思うが、いかがですか？」ならいい。言われたからやるでは、責任感も生まれない。指示待ち社員はダメ。松下政経塾に常勤講師はいない。『自修自得』が基本だった。
　社長の命令通りにやっていると、叱られない働き方になる。最近の青年塾生には「ピント外れの真面目」が多い。会社の若い社員も同じ。今の若い人は抵抗なき生き方をしている。「分かりました」とすぐに言うが、「わかる」と「やる」は違う。事件を起こしたりした青少年の更生施設である北海道家庭学校は、以前は手に負えない問題児ばかりが集まっていた。今はまるで違う。大人しい。豊かになり、反抗しない生き方をする若者が多い。本当にエネルギーが小さくなっている。自分で考えて自分でやってこそ、「やったあ～～」という達成感、喜びが大きい。枝葉末節の小さなことに、時間をかけて手間をかけている。それよりも、何をすべきか！？一番力を入れるべきことは何か、そこにこそ力を入れるべきだ。いかに自分の頭で考えさせるか。

　この会社はどこに向かっているのか？？？と社長が言い続けていないと、社員の腹に落ちない。耳にタコと思うぐらい、言い続けるべき。この言い続けることには根性がいる。
　松下電器は昭和 40 年に完全週休二日制を実施した。昭和 35 年にそれを発表して、5 年かけて実施すると宣言した。幸之助は米国の企業を視察して、「米国の人は日本人の 3 倍ぐらいの量の仕事をしている。これでは週に 2 日休まない

と身が持たない。」と考え、週休二日制を実施すると決めた。
　売上を倍にする、シェアを上げる、とかではなく、社員に「よしやろう！」と思わせる目標を掲げる。自分たちの生活や幸せが得られる実感が大切。
　なぜ日本の教育がダメなのか？幸之助は政治が悪いと考えた。日本の国に目標がないから、教育が定まらない。国家に目標がないから、国民がみんな自己防衛に走る。自分のことしか考えなくなる。「こんな国を作ろう」という目標がないから、国家に方針が無いから、教育は良くならない。『国家百年の計』こそが教育を立て直す。
　中国は『国家百年の計』を持っているからこそ、いますごい勢いで発展している。このままでは日本は中国の属国になってしまう。オーストラリアへ行ってそれを実感した。貿易の大部分を中国に頼り、ドンドン中国の人と資本が入ってくる。気がついてみると、中国の影響が凄く大きくなっている。それに気づいたオーストラリアは方針を変え、中国のとの関係が冷え始めた。
　来年は対馬へ行く。韓国資本がどんどん土地を買っている。日本でありながら韓国になりつつある。奄美大島の自衛隊の基地の隣りの土地を中国が買っている。オーストラリアは軍港の隣りに、中国が港を買って軍港を作ろうとして、中国の危険に気が付いた。日本には『国家百年の計』がないが、中国にはある。
　国に国家百年の計が必要なように、企業にも社員が奮い立つ目標が必要。自分の会社の目標があるか、経営者は今一度考えるべきだ。
　松下幸之助は 85 歳の時、松下政経塾を作り、最初は塾に住み込んでいた。塾生が幸之助の生活の世話もした。朝、幸之助の目が赤かった。どうされたのですかと塾生が聞くと、「この先の日本のことを考えると、心配で眠れなかった」と言われた。政経塾出身の国会議員は増えてきたが、日本の政治は変わったのか？
全く変わっていない。彼らは選挙の時、幸之助と握手をしている写真を使った。その握手は、幸之助との約束だったのか、選挙に勝つために幸之助を利用したのか？ぜひ政経塾出身の国会議員の中で、初期の幸之助に直接指導を受けた議員を集めた。19 人中 15 人が集まってくれた。彼らに訴えた。『国家百年の計』を示してほしい。まだまだ弱いが、ぜひ打ち立てて方針を示してもらい、その時には、ここに集まる青年塾、夢甲斐塾、若竹塾の人たちに馳せ参じて、その『国家百年の計』に向かっていく力になって欲しい。
　「未来想像力」こそがリーダーに、社長に必要な力。社長の話を聞いていると、力が湧いてくる、元気が出てくるようであって欲しい。
　今は人手不足で大騒ぎしているが、ちょっと先を見れば AI やロボットの進化で人余りの、労働力過剰の時代が必ず来る。経営者はそういう長期でモノを見て、常に考える必要がある。

中小企業だからとか、小さいことを悲観することはない。小さいからこそ、大きいことを考える。大きいこと、夢を持ってはじめて本気でやればこそいろいろな方法論が出てくる。散歩のついでに、富士山に登った人は居ない。富士山に登ろうと考え、行こうと決めた人だけが富士山に登れる。

人は、自分の器以上の人は採れない。

「鳴かぬなら殺してしまえ」「鳴かぬなら鳴かせてみよう」「鳴かぬなら鳴くまで待とう」多くの経営者に、あなたは信長・秀吉・家康のどのタイプですか？と質問したが、二人だけどれでもないと答えた人がいる。「鳴かぬなら、それもなお良し　ホトトギス」と幸之助。本田宗一郎ははっきり記録に残っていないが、そのタイプ。枠にはまらない。枠にはまらない大きな人にならないと、自分以上人は採用できない。