

松下幸之助に学ぶ!!

『希望と』

『幸せづくりのために』

第四回

文・全国PHP友の会

会友 梶浦 洋一

(徳島PHP友の会顧問)

(H/PPHAG&

『菜根譚の会』世話人)

第二次安倍晋三内閣が憲法を独自解釈し提起した、わが国の『安全保障関連法案』が、国会での与野党の激闘と、全国各地での連日の激しい賛・否民衆行動の

末、遂に9月19日未明、『法制』として成立した。歴史に名を残したい一心での立法であったかどうか。よもや私欲の発露ではあるまい。これから憲法違反問

題としての訴訟に発展するようだが、庶民は事ここに至っては、この法制が適用される戦乱に巻き込まれないことを願うのみである。判り切ったことではあるが



物事は、その時の指導者次第で結果は大きく変わってしまう。それだけにリーダーの責任は重い。判断には私利私欲を微塵も持つてもらってはいけない。私利私欲にとらわれれば、長い目で見てみると判断は必ず誤っている。これは松翁も例外ではなかった。

ここで松翁の話に戻す。

目標を掲げる

「社長は後方であって、仕事は社員にやってもらうという姿でいいけれども、ただ一つ行くべき方向だけは指示しなければならぬ。それは大きいえば、経営の理念、使命感ということであり、より具体的にはそれに基づくその時どきの目標を明確にさし示すということである。

私自身、そういうことを絶えず心がけてきた。毎年一月の十日に経営方針発表

会というものをもって、その時どきの方針や目標を発表したわけである。たとえば、昭和三十一年に、五カ年計画というものを発表した。どういことかという、前年の売り上げが約二百億円あった。それを五年後の昭和三十五年には四倍の八百億円にしていこうというわけである。

それを聞いた社員も、最初は驚いたようである。現在がやと二百億円なのに、八百億としたいへんな数字である、それで『ウソ八百

だ』などという冗談も出たという。けれども『社長がああいうのだから』ということ、いったんは驚いたけれども、それぞれの立場でその目標を目指して懸命に努力してくれた。その結果、ちょうど折からのいわゆる電化ブームということもあって、計画の八百億は四年で達成してしまい、五年目には一千億になるというほどの成果があがったのである。これには、実は私自身驚いてしまった。

このようなことをやってきたわけだが、そうした成果は私の力であげたのではない。もし、それを私の力でやろうとしていたら、できなかつただろう。私はただその時どきに目標を示しただけである。『これは私がやるわけではない。やるには皆さんですよ。私は目標だけを示します。あとは皆さんで、どういふふうにやったらいいかを考えてやってください』ということになる。そして、実際、あとは私が特別に何かしなくても、みな考えてやって

くれた。

結局大事なことは、目標を与えることである。目標が与えられれば、あとはあれこれ口やかましく言わなくても、たいていの人は自由に創意工夫を発揮してやってくれる。なまじ口出しはしなくてもいい。けれども目標が与えられなければ、社員の人も何をしていたか分からないから、あまり創意や工夫も生まれない。いきおい十分な働きも生まれず、仕事の成果もあがらないということになってしまう。

これはなにも社長だけではないのは当然である。部長でも課長でも、一つの部署を問わず、何人かの人が使う立場にある人は、常にそのことを心がけなければならぬ。社長は会社の目標を示す。それに基づいて、部長は部の目標、課長は課としての目標をそれぞれ掲げる。そういうことがなされるならば、人も十分に活き、全体の成果もあがってくるだろう。

だが、責任者としての仕事はまずこの目標を与えることに始まるといえるのではないだろうか。」

『人事万華鏡』

目標を示すことが社員の支えとなる

「私自身、過去において、経営が順調にいつているときも、また非常に困難に直面したときも、常に会社のあるべき姿を考え、そのためにお互いに何をなすべきかということ社員の人に訴えてきました。終戦直後の占領政策で、がんじがらめにされ、身動きがとれないというようなときでも、ともすればくじけそうな自分を励ましつつ、そういうことを続けてきました。」

そのように、社員に自分の考えを訴え、目標を示すということは、経営者にとって何よりも大事な仕事であり、特に困難がうち続くときには、経営者のそういう積極的な姿勢こそ、従業員にとって最大の支えではないかと思えます。」

『日米・経営者の発想』

信頼して任せる

「あの人はいい玉やというようなことは、まあ六〇パーセントは分りますな。しかしそれ以上は分らん。運否天賦ふてんぷですわ。けど『それは結構だ。そうか、あんたの考えは結構だ』という基本態度、信頼第一において基本的姿勢が大切ですな。」

ぼくの今までの体験をいうと任せきったですな。というの、任しきるのがいちばん楽ですのや（笑）。任し切ったために、失敗することもありましようが、失敗の数よりも成功の数のほうが多かった。お互いに神様やないんやから、ときには疑ってみたくもなりましようけど、任しきるという姿勢が根本になけりやいかんでしよな。

一〇〇パーセント信じて任すということはなかなかできにくい。六〇パーセントは大丈夫やけど、あとの四〇パーセントはどうか分らん。危惧きぐ（きぐ）の念もある。そやけど、そう言っとならしよやないから、

『君やつてくれよ。必ずできる。頼むわ』となるわけですか。」

（昭和48年10月26日）

責任と権限を与え
自主性を尊重する

「大事なものは、思い切った仕事を任せ、自分の責任と権限において自主性をもった仕事ができるようにしていくことである。そうすることによって、その人は自分でいろいろ考え工夫するようになり、そのもてる力が十分発揮されて、それだけ成長もしてくる。私どもの事業部制はいわばそういうことを一つの制度化したものであり、それによって人が育つという大きな長所があることを私は経験から感じていた。事業部という一つの経営体だけでなく、その中の個々の仕事、いいかえればすべての仕事について、そのような考えをもち、それを訴えてきたのが私の経営である。」

もちろん、大幅に仕事を任せるといっても、基本の方針というものはピシッと

押さえておかなくてはいけない。それなしに任せただけでは、それぞれが勝手にやるということになって、全体がバラバラになってしまう。あくまで一定の方針に基づいて権限を与えるのである。」（『実践経営哲学』）

*人を使うコツのいろいろ「人を使うコツというものはいろいろあるが、まず大事なことは、人を信頼し、思い切った仕事を任せることだと思ふ。信頼され、任されれば、人間はうれし、それだけ責任も感じるものである。だから自分なりにいろいろ工夫もし、努力もしてその責任をまっとうしていこうとする。いつてみれば、信頼されることによつて、その人の力がフルに発揮されてくるわけである。ところが実際には、人を全面的に信頼するということとはなかなかむずかしい。「これだけのことを任せても大丈夫だろうか?」「これは最高の機密だが他に洩らさないか?…」任せ側の悩みは続くが・・・」

《つづく》