

# 人間主義経営と松下電器経営革新の精神

山 中 馨

## はじめに

近年の企業を取り巻く環境は情報ネットワーク技術の急速な発達により大きな変化を受けている。サプライチェーン・マネジメント（SCM）やカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）に代表されるような情報システムの仕組みは、ビジネスモデルをマスから個のサービスの時代へとパラダイムシフトしている。一方では企業の社会的責任（CSR）や社会的責任投資（SRI）に焦点が当てられるとともに顧客満足、従業員満足の経営が叫ばれている。

このようなビジネス環境変化の背景の中で我々は人間主義経営の重みがいや増しに増してきていることを実感するものである。筆者は先に人間主義経営の確立を目指して、「人間主義経営論の試み」[1]を公にし、我々の追求している人間主義経営とは如何なるものであるかの導入を試みた。

さて、人間主義の観点からの経営を論じる際、どうしても避けて通れない人物として松下幸之助がいる。彼の死後15年を経た今日でも多くの著書や論文が出版され「経営の神様」松下幸之助は人を引き付けて止まない。これはすなわち幸之助<sup>1)</sup>の行った経営には今日の経営者が鏡とする多くのものがあるからであり、またそこには非常に普遍的な経営手法そのものが認められるからであろう。しかし、筆者はそのような経営方法の議論以前に松下幸之助という一個の人間の魅力が、このような幸之助研究の底流にあるからであると考えている。

ところが、その「経営の神様」の作った組織を破壊し新たな創造をおこなうことによって松下電器を倒産の危機から救ったとされるのが中村邦夫現松下電器社長である。中村は2004年2月の*Forbes*によってAsia's Businessman of the Yearに選ばれた敏腕の経営者である。中村の行った改革は創業者の精神まで破壊してしまったと批判する論者もいる。しかし、筆者はむしろ中村の改革「破壊と創造」は幸之助精神への回帰、いわば松下ルネサンスではないかと捉えている。

以上のような理由から、本論文では人間主義経営論を形成する一つのアプローチとして松下幸之助と中村邦夫の経営事例を取り上げて人間主義経営に迫ってみる。

---

1) 本論文を通して松下幸之助の呼称と松下電器の呼称を区別するために、略称を使用する場合は松下幸之助を幸之助と呼び、松下電器を松下と呼ぶ。

## 1. 創業の経営理念と幸之助の人間主義

近年アメリカのエンロンやワールドコム、日本の雪印乳業や三菱自動車工業の不祥事は企業の社会的責任（CSR）に対する庶民の関心を強め、日本でも個人向けSRI投資信託がはじまっている。環境や人権等に代表される社会的問題に責任をもって行動する企業のあり方を要求する声は日増しに高まっている。いやしくも一旦企業をこの社会に創ったのであれば、その企業は何を存続の価値として企業活動をしているのか、その企業理念が問われている。日本企業のCSRの取り組みについては、その社会・人間的側面の弱さが杉野他の文献〔2〕で詳しく論じられている。

上記のような背景を前提として、本節はまず経営者の企業理念や存在意義、従業員の就労意識の問題を人間の内発的な面に焦点を当てて論じてみたい。特に創業者の経営理念やビジョンが従業員の心に及ぼす影響などをとりあげる。この内発的側面からのアプローチは人間主義の一つの重要な要素であり、人の心の中に内発的普遍性をみるという観点は人間主義の中核をなすものである〔3〕。

凡そ人間は自分の人生に生きる価値を見出して、それを支えに生きる。自己の人生の目的が明確であればあるほど生を満喫できる。企業や組織も同じである。一旦社会に企業を創ったのであれば、その企業の社会における存続価値は何なのか。ここに企業の経営理念が問われる所以があり、これは創業者の責任でもある。またその企業理念の下に働いている従業員は何のために働いているのか、何を自身の働き甲斐として自己の人生目的の中でどう位置づけているのか。経営者と従業員の働くことへの使命感は共有されるのか。従業員の就労のモチベーションは企業という組織存続の鍵であり、企業の成功を左右する一大要因である。

創業者池田大作先生<sup>2)</sup>は「人は何のために働くのか」との問いを現代的課題として次のように述べている。「何のための富や豊かさなのか。人間は何のために働き、何のために生きるのか——。その展望が見えていない。『哲学』『人間性』に欠けている。富や力を『何のために』活かすのかという価値観こそが、真の繁栄へと向かわせる推進力なのだ」〔4〕。すなわち、この問いの答えは、その者の深い哲学と精神性から発した内発的な価値観として形成されなければならないとの指摘である。

松下幸之助の経営理念は有名な水道哲学である。すなわち「水道の水の如く物資を豊富にし、それを安価に提供し、貧困をなくす」〔5〕ことであり、さらにこれを幸之助の言葉で説明するならば、「単にソケットを作っているのではなく、この世から貧乏と犯罪をなくすという産業人の大使命のもとに働いている」ということである。この幸之助の水道哲学は貧困な時代の産物だと片づけられない重要な意味をもっている。この経営理念は「人間は何のために働くか」の問いに対して、幸之助が深い思索の中で辿り着いた、まさに幸之助の精神から発した一つの答えを提

---

2) 以後略称として池田を用いる。

示したのだからである。これは幸之助の産業人としての悟りともいえる哲学であり、「私利」を離れた社会的、世界的視野を持つ非常に高邁な価値観である。ここには、昨今リコール問題で揺れた三菱自動車工業の経営陣に見られるような単に保身のためという自己に捉われた偏狭な考えはない。文献〔2〕では海外企業のCSRの一例としてダイムラー・クライスラー社の「世界の貧困撲滅」が挙げられているが、幸之助はこれと同じ精神をすでに昭和7年に表明したのである。そして幸之助の多くのエピソードからは、その発想に常に己の会社の前に社会の向上・発展をリードする公の意志があったことを窺い知ることができる。例えば松下電器が昭和35年に日本で先駆けて週5日制を発表したとき、幸之助は次のように述べた。「松下電器がこうした事に挑戦するのは自分たちの名誉や利益のためでなく、社会を発展させる公の使命だ」〔5〕。このような事例は池田の言う「富や力を『何のために』活かすのか」という価値観こそが、真の繁栄へと向かわせる推進力」であることの昭和初期の時代における一つの先進的例示である。時代をリードする幸之助のような経営者の指導力のあり方として、池田は次のように指摘している。「偉大な指導者とは、人々に『ビジョン（展望）』を示せる人物のことだ。そのビジョンこそが、『何のため』との問いかけの答えになるのである」〔4〕。

幸之助がこの自身の悟りとも言うべき水道哲学を「命知250年計画」として発表したとき、この理念を従業員全員が衝撃をもって受け止めたようである〔6〕。「おれは上司のために働いているのではない」と幸之助の唱える産業人の使命を共有し、その結果「松下電器はものすごいエネルギー集団として燃え上がり、松下さん自身が恐ろしいと感じるほどの発展振りを示した」〔5〕ということが語られている。このような内発的動機づけについてはハーバード・ビジネススクールのKotterが次のように述べている。「壮大なビジョンを夢でなく現実のものとするには、強力なエネルギーが必要だ」「コツは達成感、帰属意識、認められたいという気持ち、自尊心、自分の人生を自分で切り開いているという実感、理想に従って生きているという思いなど、人間としての基本的な欲求を満足させることである。根源的な欲求が満たされるのは、人間にとってこたえられないものであり、それが大きなエネルギー源となる」〔7〕。「根源的な欲求」の満足が心のうちから燃え上がるエネルギーの源泉であるという主張は、Maslowの基本的欲求に関する階層説〔1〕〔8〕を彷彿とさせるものである。

しかし、筆者は幸之助とその従業員の前述のエピソードにはKotterが述べた事柄以上のものが存在すると考えている。それは水道哲学が自己を利するだけの偏頗な経営の思惑から離れ他者のため、社会のためという「利他の精神」をその最大、最高の理念とした思想であるからだ。単にKotterが指摘した「根源的な欲求が満たされるのは、人間にとってこたえられないもの」以上のものがここにはあるのである。幸之助は「何のために働くのか」の答えとして社会から貧困の苦を取り除くという高邁な「利他の精神」を掲げた。この経営者が得た産業人の経営哲学の悟りを、従業員がそのまま幸之助と同じ感動を持ってこれを受け入れ共有した。そして、従業員もまた心を奮い立たせ水道哲学を己の使命として受け入れることができたというこの事例は、人間主義経営の観点からも重要である。

この幸之助の哲学は人間主義が基づく仏法の考え方とも良く響きあう。文献[1]でも述べたように、人間の意識の底には根源的自我意識(八識)という生命流があると捉え、そして一個の人間の生命流は他者の生命流とも交流し、そこに他の人々、社会、国家等々への深い関係性を見出すというものである。この関連性は空間的な観点からの見方であるが、時間的な観点として仏法には「縁起」というものの見方がある。人間社会でも自然界でもそこで起こる事象はすべて、あるものが因となり、それが果(結果)を生み、それがまた別の因となりそれらは互いに関連しあっているという考え方であり、物事はすべてこの関連性の中で生じていくと捉える。文献[9]では企業の繁栄に関し、池田はこの縁起の観点から次のように述べている。「すべてはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。人間に限らずいかなる生物も自分一個で生存を全うすることはできない」「社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではないということもまた、忘れてはならないことだと思う」。この観点からするならば、己の事業をもって社会の繁栄に資するという幸之助の水道哲学は、仏法哲理に見事に合致したものであると言える。幸之助と知己の関係にあった池田は幸之助を次のように評している。「氏が日本を代表する経済人といわれてきたのは、まさに社会全体の繁栄を願う志の高さ故にちがいない」「氏は、一企業の利益などという次元を遥かに超えて、国家や世界の行く末を憂える真情に満ちておられた」[9]。

さらに、人間主義の観点からすると幸之助の「命知250年計画」という遠大な計画も注目に値する。これは25年をそれぞれの節目として第一節の25年を幸之助とその時の人々が担い、それ以降は次の世代に委ね、幸之助の悟りの使命を250年間かかって達成するという遥かな時間軸を持つ計画である[5]。実際には幸之助は第一節で終わらずに、第三節の半ばまでを「経営の神様」として存在し続けた。注目すべき点とは幸之助がこのように自己の存在しない遠い未来までもを展望し、その上に立って自己の経営ビジョンを構築した点である。人間主義が立脚している仏法の理論では自己を過去から現在、未来へと流れる時間軸の中に置いて見つめるという観点が一つの重要な考え方である。この点に関しては、池田は指導者の現代の課題の一つとして、過去の事象の認識の重要性から説き起こしている。「『歴史』を通して、時代を動かし、時代を創る本質を見極める。それを現在と未来に生かしていく。そうした深き『史観』こそ指導者の絶対の要件である。『史観』とは、結局は『人間観』である。また『社会観』『生命観』なども含まれている。すべての事象を見つめつつ、人類が進むべき『大道』を示す知恵である」[4]。幸之助の命知250年計画の遠い未来を見通した遠大な計画はこの人間主義の志向性とも軌を一にするものである。

このように自分の使命を明確に自覚し、その実現に一生を賭け、またさらにその先までも見通して行動する人生について、幸之助と池田の対談集「人生問答」[10]には次のような池田の記述がある。「健全な生涯を送るべき最も重要な条件は、自己の一生をかけて悔いない理想をいっていて、その実現のために情熱を傾けて専念することではないでしょうか。私は、社会に貢献し、

人類の未来に思いをはせ、そこに自己の生きがいと使命を見出して精進することが、どのような健康法にもまさる人間のみに与えられた特権であると主張したいのです」。企業における経営理念がこのような人間の生きがいを与える理念である時、従業員はその企業における自身の仕事が己の人生目的に合致した大きな意義を感じ、企業としての凝集性を最高に高めることができる。

## 2. 幸之助の王者的人間観と師弟不二

経営者と従業員とが同一の経営理念を共有して就労の内発的動機づけとするようなことは、経営課題としては非常に難しい問題であろう。これこそ経営者の力量の尺度と言っても過言ではない。これに多くの経営者はどのような手段を用いて立ち向かっているかは一つの研究テーマである。Kotter は文献 [7] で、数十名のエグゼクティブへのインタビューを通して得た結論の一つとして次のように述べている。「組織の上層部にいる人ほど、マネジメントよりもリーダーシップの発揮に多くの時間を割く。マネジメントは形式的な階層を通じて機能し、リーダーシップは形式でない人間関係に依存している。できるリーダーは、かなりのマネジメント責任を下位レベルに委譲している。これによりリーダーシップを発揮できる体制にある」。日本の企業組織において Kotter の研究対象とした米企業の組織事情をそのまま当てはめることはできないであろうが、Kotter の指摘のように日本企業のトップ経営者も従業員との直接対話に多くの時間を割く努力をしている例はしばしば見受けられる。「トップがマネジメント権限を委譲し、こうした失敗の芽を摘む努力をしている企業では、CEO は『目的は何か』という根本的な問いに答えようと、多くの時間を使っている」「『ここで働こうと思うのはどうしてか』『我々は、要は何をしなければならないのか』といった問いに対する答えを用意するのである。目的を明確に、しかも説得力をもって示さなければ、高い教育を受けた社員も、すぐに気の利かない無気力な存在に成り下がってしまう。それでは役に立たない」[7]。

幸之助の種々のエピソードを調べると、この Kotter の指摘に沿う行動が随所に見られる。次の逸話はこのことを如実に表している。松下の乾電池事業部に配属された新人のK氏が伝票の転記作業をしていた時に、幸之助が通りかかって、次のように声をかけた。「『君は何をしているのか』『伝票を転記しています』『その目的は何かね』『さあ、わかりません』と返事をしたところ、『主任を呼べ』ということになり、主任に『この仕事をK君にしてもらっている目的は何か』『……』『課長を呼べ』ということになり、主任と課長に向かって、『たとえ新入社員であっても、なんのためにこの仕事をするのか説明しなければ、この人の能力を発揮してもらえないではないか』と叱った」[5] ということである。これは組織を通じてではなく直接トップから新入社員への教育であること、発した問いが「その目的は何かね」という問いである点など Kotter の指摘するところと同じである。

そして幸之助のエピソードを更に調べていくと、幸之助の部下に対する教育訓練には Kotter が指摘するようなトップの役割よりも、更に深いところからの行動を見て取ることができる。筆者はそこでも人間主義が根本とする思想との一致点を見出す。それは松下電器が炊飯器で不良品

を出した時のエピソードである。このとき幸之助は責任者を集めて意見を聞いた。「幹部たちの意見は『製品は良いのだが、お客様の使い方が悪い』というものだった」。そこで営業の企画担当者として入社2年目のT氏が呼ばれた。「Tさんの意見は、『うちの商品だけ、お客様の使い方注文をつけるのは無理です。設計の誤りです』と言った。それを聞いて松下さんは『君は工場長や技術部長と正反対の意見ではないか。君のような人間は辞めてしまえ』と怒っている」[5]というエピソードである。入社2年目の新人にこのような叱り方をしたとは驚きであるが、その真意はどこにあるのか。T氏は市場調査の資料として「これは根本的に設計に誤りがある」という顧客の声を示した。これを見て幸之助はさらに次のように叱ったそうである。「君は営業の仕事とはなにかがわかっていないな。本当にその商品が社会にマイナスであり、会社にマイナスだと思えば、なぜ工場長や技術部長を説得しないのだ。なぜ身を挺してでもラインを止めなかったんだ」。因みに、この幸之助の言葉でも「社会にマイナスであり」がはじめに来て、そして「会社にマイナスだと思えば」が後に来ている。常に松下という企業を社会の公器と捉える幸之助の経営哲学が表れているところであり、注意しておくべき点である。さてこの幸之助の指導の真意はどこにあるかは、2番目の言葉を見れば知ることができる。この文献[5]の著者の前岡は、このエピソードに関して次のように述べている。「Tさんに今後は王者として行動してもらいたいという願いがあったからだ」そして同時に幹部社員に対しては直接叱るよりこのほうが何倍ものインパクトがあり、今後は幹部が若い人の意見を聞くようになるからだと述べている。筆者は前岡の2番目の理由は些細な副次的なものであろうと考える。幸之助の真意は「王者として行動してもらいたい」という部分である。幸之助の「王者の人間観」とは「人間には、繁栄・平和・幸福に向かう無限の能力と可能性があると信じ、それに向かって努力する」人間観[5]である。「この人間観に立てば、部下や上司、得意先や下請けとのつき合い方もすべて五分と五分である。相手の王者性を尊重し、ぶつかり合いながらも高め合い、より良いものを次の世代に引き渡す、これが王者の生き方の基本である」「創業時は、実際は大企業の下請仕事をしているが、決して下請仕事をしているとは考えず、むしろ大きな会社において仕事をしてもらっていると考えていたらしい。『一度に自分がやれば忙しいので、それぞれ大手企業に適した仕事をお願いしてやってもらっている。そう考えれば向こうのほうが下請けである』」[5]。これが幸之助の人間観である。このようにT氏にも行動してもらいたいというのがT氏を叱った理由であると前岡は述べている。このような強烈な意志を持った指導者と部下との関係についてP. Druckerは次のように言っている。「優れたリーダーは強力な部下を求める。部下を激励し、前進させ、誇りとする。部下の失敗に最終的な責任をもつがゆえに、部下の成功を脅威とせず、自らの成功と捉える」[11]。

しかし、筆者は上記のエピソードは前岡の説明やP. Druckerの指摘以上のもっと具体的で必要欠くべからざる動機が幸之助にあったからではないかと推測している。それはまさに池田が自身の人間主義思想を語る際に常に強調する重要な点、すなわち「師弟不二」の関係である。仏法上では師弟の関係は非常に重要な側面であり、このエピソードも師弟の面から捉えると非常に

判りやすい。この場合当然師とは幸之助であり、弟子がT氏である。T氏は幸之助を師と仰ぎ、幸之助の指導に従い、市場調査の資料も十分に作成し営業の業務を完璧にこなしていたわけである。この限りでは二人の関係は「師弟の関係」である。しかし幸之助は叱った。幸之助の弟子に対する要求はこのような自分の業務に限った行動で良しとするものではなかったのである。「師弟の関係」と「師弟不二の関係」の意味するところは全く違う。これについては池田がハンブルク・バレエ監督ノイマイヤーに関する随筆 [12] の中で次のように述べている箇所がある。「氏は、古典も模倣しない。古典の『核心』をつかみとる」「表面のまねでなく、エッセンスを受け継ぐ。芭蕉のいう『古人の跡を求めず、古人の求めたる所を求めよ』に通じる。師弟という『魂の継承』にも通じる」。ここに記述されている「師弟の魂の継承」関係が「師弟不二」の関係と筆者は解釈している。つまり師を尊敬して、その跡に続くという「師弟の関係」を超越して、師と同じものを弟子が「一体」となって求める「師弟不二」の行動である。幸之助がT氏に要求したのは幸之助と同じ経営者としての視点であり、その行動であると筆者は考える。幸之助が事前に炊飯器の欠陥を認識していれば当然幸之助はラインを止めたであろう。幸之助はこの入社2年目の若きT氏にもまた同じ行動をとれと叱ったのである。これほどまでに自分の社員を育てようとする幸之助の指導者としての深い思いには強く感銘するものがある。日ごろ幸之助は社員に対して自分の会社を説明する時、こう説明せよと言っていたそうである。「松下電器は人を作っていますが、併せて電気器具もつくっております」[5]。ここにもまた幸之助の経営哲学と人間主義との一致点を見出す。

### 3. 中村改革と創業者の魂の継承

企業活動は絶え間ない競争の中にある。その激流の中で常に成長する企業を維持していくのは容易なことではない。幸之助は自身の信条として「日に新た」を掲げ次のように述べている。「私ども商売をしているものとしては、やはり日に新たなものをつくっていかなくてはならない。日に新たな発想をしていかないといけない。さもないと時代に遅れ、発展も止まってしまうと考えられます」[10]。ましてや創業者が絶大のエネルギーで牽引してきた成長企業が創業者亡き後、そのエネルギーを引継ぎ、更に発展していくことは大きな難事である。なぜならば良く言われるように創業者のもたらした偉大な成功からはなかなか抜け出せない。またどれほど優秀な創業者が創った組織であろうとも組織というものは時を経るに従ってその存続が自己目的化し、時代が変化しているにもかかわらず、これに対応できずに硬直化する。そして組織の構成員は、例えその組織の弊害や疲弊を認識することができたとしても、完成された堅牢な組織は形を変えることが非常に困難になる。ここに常に成長し続けようとする企業経営の難しさがある。この事情は松下電器でも同様であった。堺屋太一は文献 [13] で次のように指摘している。「八〇年代末には既に規格大量生産型の工業社会は限界がきていたのだ。そしてその時、松下幸之助さんが亡くなった。まさしく『一つの時代の終わり』だった」「リストラが行われ、労働の流動性が高まってきている状況下では、終身雇用の時代を築いた松下幸之助さんのやり方や考え方を超えなければ

ばならない。規格大量生産の時代から知恵の時代へと移行するためには、新しい経営手法を開発しなければならない。

このような問題に対して中村邦夫松下電器現社長は「創生21計画」で明確な答えを出した。中村の「セル生産」は工場からベルトコンベヤを無くして大量生産体制から多品種少量生産体制の「超・製造業」へと移った。「ブラックボックス・モノづくり」は中国へと並びいていた日本の企業に強力なカンフル剤であり、日本の製造業の自信回復の手がかりとなる大きな期待を抱かせる。そして、創業者の作った事業部制を解体し強大な権限と責任を担った二つのマーケティング本部を創った。このマーケティング本部は松下のこれまでの強固な階層をもつピラミッド型組織をいっぺんにフラットな組織へと変貌させた [14]。以上のような中村の「破壊と創造」の改革の底流に松下幸之助から連綿と流れる人間主義の哲学を窺い知ることができる。以下それを明らかにしていく。

中村は自身の改革を「使命」と「方策」の二つに分けて説明している [15]。ここで「使命」とは如何に時代が変わろうとも不変のものであり、「方策」とは時代とともに変革すべきものである。「使命」とは具体的には企業の綱領であり、その企業の社会における経営理念、存在意義である。因みに松下電器の綱領は「産業人タルノ本分ニ徹シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ 世界文化ノ進展ニ 寄与センコトヲ期ス」であり、すなわち幸之助の産業人としての悟りの哲学である。「方策」とは具体的には組織、仕組み、行動指針、事業計画などであり、「貧困や重労働をこの世の中からなくす」という幸之助の提示したビジョンも中村は変革すべきものの中に入れていいる。貧困の撲滅に変わるビジョンとして中村は情報格差や環境問題の克服を例示として挙げている。このような変革について中村が語った譬え話は中村の改革に対する姿勢を伺わせて非常に興味深い。それは何ゆえ古代都市ベネチアが1000年もの長きにわたり滅びなかったのかという話しである。ベネチアでは古くなったシステムを次々に捨て、新しいシステムを常に作っていったからであるというのが中村の説明である。常に改革があって初めて企業は存続できるという意味である。因みに中村の改革プロセスでは「創生21計画」の大改造を経て今年度より2006年を目指して「躍進21計画」が始まっている。

しかしこのような中村の大改革の底流に、松下幸之助精神の継承を確認することができる。それは中村が自身の改革の話し [15] の終わりに幸之助の「社員稼業」を強調していることから推測できるものである。「社員稼業」とは幸之助が唱えた精神であり、「自分の考えで工夫をして、成果・結果を真剣に確かめよ」というものである。いわゆるPDCA (Plan-Do-Check-Action) のプロセスを回して、業務遂行することであり、サラリーマン根性を捨てなさいということであると中村は説明している。そして中村は松下の「社員稼業」の説明の終わりに、次のような幸之助の言葉を付け加えた。「松下電器が将来如何に大をなすとも、常に一商人なりとの観念を忘れず……」筆者はこの言葉ほど幸之助の経営思想を端的に表した言葉もないのではないかと思う。堺屋太一は幸之助の経営者としての特徴について次のように述べている。「松下幸之助さんには、零細から巨大に至る組織運営者としての顔がある。今日の日本人で松下さんほど規模の急拡大し

た組織を運営した人物は珍しい」[13]。しかし筆者は幸之助は松下電器が世界に名を成す大松下になった時にも「常に一商人なりとの観念」を持ち続けた人物であったと考えている。そして自身と同様の精神を社員に要求した言葉がすなわちこれである。これこそ前節で述べた「師弟不二」の精神である。中村がこの幸之助の言葉を「守るべきもの」の話の最後に挙げたのをみても中村がいま行っている松下改革が幸之助精神に基づくものであることをはっきりと読み取ることができる。

#### 4. セル生産と社員稼業マインドの高揚

「セル生産」への移行は直接的には多品種少量生産体制を目指したものであった。この生産体制は旧九州松下電器のカードリーダーを製作する菊水工場で行った体制である。このカードリーダー製造工程は少量多品種の生産を要求された工程である。「セル生産」ができた経緯は文献[16]に詳しく述べられている。「ラインが滞れば、資材もたまる。多いときは、五日分の資材がたまり、その費用も膨れ上がった。ラインは、たびたび極度の混乱に陥った」「高木は、ラインに一個ずつモノを流せば、事態が改善されるのではないかと思った。すると間髪を入れずに、植木が声を張り上げた。『ベルトコンベアなんか、とっちまえ!』」これがセル生産のスタートの瞬間であった。そしてこの節で問題にしたいのは、この時から作業者が「多能工」への変身を求められたことである。筆者が興味を持つのは、このような事態の起こった時の作業者の意識である。文献[16]には次のような記述がある。「『多能工』の育成は、このまま順調に進むかと思われたが、そうはいかなかった。『やっぱり、私、「多能工」なんかできません』ある女性スタッフが、高木に申し出たのだ」「実際、『多能工』に意欲的なグループと『多能工』を推進したくないグループとの間に、いつのまにか溝が生まれていた」。多能工とは個人の責任が明確になるシステムであり、ベルトコンベア方式の仕事に安住してきた作業者にとっては負担と感じる者もでてくる可能性は大いにありうるであろう。セル生産の特徴を文献[16]では次のように述べている。「一人生産は、現場の作業者が問題発見をし、自らの責任で解決しなければまわっていかない。現場の自主的判断に任せる場面も多く、権限委譲なくして成り立たない」。そして、作業に慣れない当初は生産効率が30%ほど落ちたことが報告されている。しかし、この立ち上がりの奮闘の時期を乗り切った後では次のような状況が生まれた。「その後、作業効率は目に見えて上がっていった。彼女たちは、家族の理解を得て、いっそう仕事に集中するようになった。加えて、女性ならではの気配りと緻密さが、作業効率の改善に貢献したのはいうまでもない」。そして現場の指導者の感想が記されている。「高木は、『結局、ベルトコンベアは、人間の潜在能力を押し殺す道具だったのではないだろうか』とすら思った」。ここに中村が指摘する「社員稼業」のマインド醸成がある。一人当たりの生産性が90%向上し、製造リードタイムが46%短縮されたと中村は語っている[15]。作業者のモチベーションの高揚が多大な効果をあげた好例である。

このセル生産体制というシステムは、以前エール大学のクリス・アージリスがMaslowの基本的欲求に関する階層説[1]を実証しようとして行った電子部品工場の実験を思い出させる。こ

これは電子部品の組み立て作業で、流れ作業方式と一人の作業者による完全組み立て方式とを比較した実験である。この実験でも驚くことに文献 [16] と全く同じ数値が報告されている。「実験の最初の月はあまり、かんばしくなかった。生産量は以前の、流れ作業方式より三〇パーセント下がった。労働者の士気も低かった」[8]。しかし、この実験でも「一年の実験期間の間に、生産は、流れ作業方式より、著しく高くなっていった」。ここでも興味深いのは作業者のモチベーションである。「一二人の被験者は、もとの流れ作業にもどされたが、そのうち三人は、責任の軽減で楽になったという。しかし、残りの九人は、昔のおきまりの方法でやることはつらいと感じている。彼女たちは、より大きな責任を伴った、より大きな自由への挑戦を失って、さびしく思っている」。実験者のアージリスはこれを Maslow のいう最高次欲求である創造性および自己実現へと向かう意欲を示した結果であると報告している。松下のセル生産方式も同様である。「セル生産」という製造工程のシステム自身のもたらす効果も大きいですが、その裏には作業者の「社員稼業」マインドの高まりが作用していることは間違いない。人間の創造性という潜在能力を押し殺していたベルトコンベヤから個人の創造が遺憾なく発揮できる人間性豊かなシステムへの転換である。

## 5. 中村改革の精神

中村改革の柱は二つのマーケティング本部である。これは「開発の論理」から「営業の論理」への移行を目的とすると同時に事業部制の解体を行ったものである。事業部制は松下幸之助が日本で魁した組織形態であり大量生産の時代には大きな強みを発揮した組織形態である。しかしいつのまにか「重くて遅い」松下の縦割り組織の弊害だけが目立つ存在と化してしまっていた。これを中村はマーケティング本部の創設で「軽くて速い」松下のフラット組織へと劇的に変貌させた。この中村の経営力はすさまじく、まさに Asia's Businessman of the Year に相応しい。商品担当者の上司はマーケティング本部長、そして本部長と社長はダイレクトにつながるという [14]。しかも連絡・報告は3行以内の携帯メールという軽さである。このような社長と現場との劇的な距離の短縮は計り知れないメリットをもたらしたであろう。

中村はこれからの自身の改革として「『スーパー正直』に透明を高める」と宣言している [15]。この「スーパー正直」についてはパナソニックシステムソリューションズ社長の秋山正樹が次のように話している。「中村社長になってから中間管理職は非常に楽になった。なぜなら現場の意見をそのまま社長に上げれば良いんだから」[17]。そしてこれは社長と社員の情報の共有以上の副産物が生まれるであろうと筆者は予測する。それは一人ひとりの社員の個性を社長自らが明らかに把握できることである。幸之助の言葉に次のようなものがある。「成功している会社の社長や店主はだいたい社員をほめている。社員を頼りないとか、うちの社員は困ると愚痴をいう商店や会社で成功したためしはない」[8]。住友銀行最高顧問の伊部恭之助は幸之助の人となりを次のように評している。「松下さんは一人の人間として『自分』というものに尊厳を持っていた。どういう生まれだとか、どういう教育を受けたかというような外的な条件とは違う、もっと根本

的な部分で、『人間はそれぞれその人独自の天分、持分を持っている。自分はそれを大事にしてそれを活かしていくのだ』という強い信念をもっていた。そして前岡は『人の偉さがわかるなら、何万人でも部下は使える』という信念の松下さんは、だれを見ても自分より偉いと思って接してきた」[5]と述べている。これは人間主義でいうところの桜梅桃李の原理と同じである。ここでも幸之助の思考方法と人間主義との合致する点を見出すのである。そして中村の「スーパー正直」では社員一人ひとりの個性の違いに光を当て、それを活かす桜梅桃李が実現するだろうと思う。この意味でも中村改革は幸之助精神を継承していると考えられる。

以上のようなことから、筆者は中村の松下改革を松下幸之助の精神復興、松下ルネサンスと捉えている。大松下になっても幸之助の精神は「常に一商人なり」であった。そして中村改革のマーケティング本部とそのフラット組織化、「軽くて速い」組織の創設は、まさに松下精神の「常に一商人なり」の実践にうってつけの組織ではなかろうか。いままで堅牢、複雑なピラミッド型階層構造におかれて狭い業務範囲の中で奮闘していた人間が、商品の企画から販売までのロードマップを見渡せるようになったのである。中村は講演[15]の最後で企業のあり方として幸之助の言葉「日に新た」を引用し、弛まざるイノベーションを強調しているが、そのイノベーションの活きる組織が出来上がったことになる。財部は文献[14]の中で中村をこう評している。「従業員が何万人にも上る大企業でも、素晴らしい企業の経営者は会社のすべてを把握し、自分自身で物事を考え、自分自身の言葉で語ることができる。それ以外の経営者はすべて偽物だ。『社長』ではあっても、『経営者』ではない。中村邦夫の傑出振りはここにある」。これはすなわち松下幸之助が松下電器を経営してきた時の幸之助の振る舞いである。そしてこの賛辞が中村に向けられるということは、まさにここに松下幸之助、中村邦夫の師弟不二の姿をみるものである。

## 6. 日本の経営と中村改革

筆者は中村改革は自社の製造業としての力の信頼に基づいているのではないかと考えている。ブラックボックス・モノづくりを代表するプラズマディスプレイパネル（PDP）テレビは中村改革の実を強烈に世に知らしめた。このPDPテレビはほとんど100%日本独自の技術である[15]。これで一気に松下が世界の覇者となった商品である。この中村改革を4年に渡って追跡してきた財部は、著書[14]のなかで次のように述べている。「業績が低迷しはじめると、自虐的な性向の強い日本人は、自らの過去を全否定し、米国生まれの新しい経営用語に飛びつきたがる傾向が非常に強い。コアコンピタンスだ、コーポレートガバナンスだ、社外取締役だと、次から次へと米国流の経営用語に日本人はすがりつきたがるが、そもそも流行語で左右されるような会社はすでに終わっている」「日本の会社は日本の会社でしかなく、日本人は日本人でしかない。九〇年代の経済動乱期を乗り越え、なおかつ成長を続けたトヨタやキヤノンのような優良企業が一貫して日本的経営を続けてきたことは、その象徴だ」。そして中村改革の結論として次のように結んでいる。「つくづく思うことは、『企業の改革は自社の歴史と深く向き合うことからしか始まらない』ということである。松下電器とは、いかなる会社なのか。松下電器のレゾナートルは、ど

ここにあるのか。中村の座標軸の原点はここにある」[14]。レゾンデートル (raison d'être) とは存在理由のことである。言い換えれば本論文の第1節でとりあげた企業の経営理念である。中村改革の原点は松下幸之助の経営理念であるとの指摘である。そして改革は「自社の歴史と深く向き合うことから」始まるとしている。本論文では池田の指摘する指導者の要件として史観の重要性を示した。池田の意味する史観とは上記のような単に己の組織一つの歴史についてを意味しているわけではないが、同じ方向を向いた言葉である。

## 7. 最後に

中村は創価大学における自身の改革の話「21世紀松下の挑戦。『変えるべきもの』と『守るべきもの』」[15]の最後に学生に対して次の言葉を提示した。それは「何のために働くか」。この言葉を学生諸君は熟慮してくださいというものである。そしてこれこそ本論文のテーマとして最も重要視したものである。人間主義経営とは人間一人ひとりの心に光を当てて、そこを原点に発想するものである。そして、さらに「何のために働くか」が単に一人の人間の利益に関わるだけの意志でなく、組織へ、社会へと視点を高く上げて、その高みから己の存在とその意義、企業の存在とその意義をみつめるものである。

本論文の随所に示したように松下幸之助の経営哲学には人間主義に共鳴する部分が多い。幸之助は自身の考えを松下電器の経営という体験を通して、それを普遍的な哲学にまで昇華していったのであろう。そしてそれは実践で培われた思想であるからこそ人間の心を大事にする人間主義と共鳴する哲学となったのであろう。松下幸之助の経営手法は現在でも多くの経営者を引き付け、その経営手法が学ばれ、尊敬を受け続けている。しかし、経営は技術やスタイルではない。幸之助の振る舞いの中核に、本論文で指摘したような人間主義の思想があるが故に「経営の神様」と呼ばれる存在となったのであろう。

一方、中村は幸之助のように独自の哲学を発信しているのではない。それは松下幸之助の後継者に徹しているからだ。財部は中村を4年間追いつながら次のように述べている。「中村の実像を知らぬ人たちが『中村は幸之助の理念まで破壊した』などと愚かな記事を書いているが、この四年間、精神的に追い込まれたときに、中村が唯一頼みとしたものは、幸之助が遺した経営理念であった」「中村は『実践経営哲学』を初めとする、幸之助が書き遺した書物をどれだけ読み漁ったかわからない」「行間に流れる創業者の真意を探り続けた中村の姿は、まるで修行者のようである」[14]。そして筆者は中村改革によって出来上がったシステムをみたとき、松下幸之助の意図する経営にぴたりとはまるシステムであることを確認したのである。幸之助の作った組織を破壊することによって、幸之助の経営が再び実現に至ったのである。まさに池田が引用した芭蕉の言葉、「古人の跡を求めず、古人の求めたる所を求めよ」であり、ここに師と弟子の魂の継承をみたのである。

## 参考文献

- [1] 山中 馨：人間主義経営論の試み，創価経営論集，第28巻，第1・2・3号合併号，2004
- [2] 杉野加奈，相川博美，白石由加里，澤田 優：世界で動き出した「CRS（企業の社会的責任）」— 社会・人間的側面を含む総合的な視点を求めて—，月刊監査役，No.487，日本監査役協会，2004
- [3] マジッド・テヘラニアン，池田大作：二十一世紀への選択，潮出版，2000
- [4] 池田大作：「他者への貢献」が，リーダーシップを真に輝かせる，ダイヤモンド セールスマネージャー，第40巻，第4号，2004
- [5] 前岡宏和：松下幸之助の遺伝子，かんき出版，2003
- [6] 松下幸之助物語，<http://panasonic.co.jp/company/person/story/part3/story3-4.html>
- [7] ジョン・P・コッター著，黒田由貴子訳：リーダーシップ論，ダイヤモンド社，1999
- [8] フランク・ゴープル著，小口忠彦訳：マズローの心理学，産能大学出版，1973
- [9] 池田大作：皆が輝く社会へ，希望を送り続けるリーダーに，ダイヤモンド セールスマネージャー，第40巻，第5号，2004
- [10] 松下幸之助，池田大作：人生問答，池田大作全集，第8巻，聖教新聞社，1993
- [11] P・F・ドラッカー著，上田惇生編訳：実践する経営者，ダイヤモンド社，2004
- [12] 池田大作：新たなる世紀を拓く，読売新聞社，2001
- [13] 江口克彦監修：経営の大原則，PHP 研究所，2001
- [14] 財部誠一：松下電器の「V字回復」の本質，PHP 研究所，2004
- [15] 中村邦夫：21世紀松下の挑戦 「変えるべきもの」と「守るべきもの」，創価大学「トップが語る現代経営」講演，2004
- [16] 片山 修：なぜ松下は変わったか，祥伝社，2004
- [17] 秋山正樹：private communication, 2004