

「物をつくる前に人をつくる」論考

— 企業者論・松下幸之助研究（六） —

大森 弘

一 問題提起

— なぜ松下幸之助は人づくりを重視するようになったのか

事業は「人」が行う業である。「人」が動かなければ、ネジ一本つくることも、電球一個販売することさえもできない。松下電器（現パナソニック）を率いた松下幸之助が、その「人」を大事にして経営に取り組んできたことは、すでに広く知られているであろう。と言っても松下は、単に従業員やステークホルダー（利害関係者）だけを重視したのではない。産業人の使命とは何か、社員はどのような心構えで仕事に臨むべきか、人はどのような心で生きるべきか、人としての成功や幸せとは何か、地球における人類の存在意義とは何かなど、社会全体や人類というスケールまで思索を深めて、さまざまな印象的な言葉を残したのである。そして経営者として、人間として、生涯をかけて自らの思想を実践し続けた。

松下幸之助のそうした歩みの中でも、本稿では特に、「物をつくる前に人をつくる」という思想に着目し、その意義や、実際の経営の

場面で表れた教育的効果などについて考察してみようと思う。

まず、昭和三十六（一九六二）年四月に行なった松下電器社員に対する講話から、要点を抜粋しておく。

私は、ずっと以前でございましたが、もう三十数年前でございませう。ふとしたことから、当時の年若き社員に、お得意先に行ったらこういうことを言えと。『松下電器は何をつくるどころか』と尋ねられたならば、『松下電器は人をつくるところでございませう。あわせて商品もつくっております、電気器具もつくっております』こういうことを申せ』ということを言うたことがございます。その当時、私の心境は『事業は人にあり、つまり人がまず養成されなければ、人として成長しない人をもつてして事業は成功するものではないという感じがいたしました。したがって、電気器具そのものをつくることは、まことにきわめて重大な使命ではございますが、それをなすにはそれに先んじて人を養成するということではなくてはならない、という感じがしたのであります。

（中略）そういう空気は、やはりその当時の社員に浸透いたしました

て、社員の大部分は、松下電器は電気器具をつくるけれども、それ以上に大事なものをつくっているんだ、それは人そのものを成長さすんだ、という心意気に生きておったと思うんであります。それが技術、資力、信用の貧弱な姿をして、どこよりも力強く伸展せしめた大きな原動力になっていると思うんであります。資力も足りない、技術もその当時としては足りない、伝統の信用もないけれども、人を育てるというようなところから、人は立派な人であると、小僧といえども、松下の小僧にはかなわんということは、これは得意先の一応の評判となりました。中学を卒業した一年足らずの人が、立派な会社の十年のセールスマンとともに仕事をして、勝ちを制するというのが松下電器の姿でありました。(中略)われわれは人間として成長しなくちゃならないという強い心意気がそういう力を私は出したものだ、その状態が今日の松下電器を私はつくったと思うんです。(中略)皆さんの頭が、物をつくることもまことに大事であるが、その大事な物をつくるためには何が必要であるかという、それは人が必要である、正しいものの考え方を保持するところの人が必要であるというようにお考えくださるならば、大事な製品をつくるために、まず人をどうするかということに、皆さんの頭がお働きのさると思うんであります。

なぜここまで「人づくり」を重視する考えを醸成させていったのか、一つには、初期の松下電器の経営事情が背景にあると考えられる。改めて言うまでもなく、松下電器が大正七(一九一八)年三月七日に産

声をあげたときの構成メンバーは、松下幸之助、むめの夫人、義弟の井植歳男いうえとしおの三人きりであった。それから十年ほどの間に、アタッチメント・プラグ、二灯用差し込みプラグ、砲弾型電池式自転車ランプ、角型ナショナルランプ、スーパードライロンなどのヒット商品を生産して、松下電器は目覚ましく成長していった。注文に対して生産が追いつかず、頻繁に従業員を募集しては雇い入れ、設備を拡充し、さらに工場を拡大する、という状態が繰り返されたことであろう。そのようにして、わずか十年の間に、三人から数十人、百人、二百人と、急激に従業員数が増えていったのである。

ただ、いくら急成長していったとはいえ、昭和三(一九二八)年の時点ではまだ従業員数は三百人にすぎず、いわば町工場が少し大きくなった程度の中小企業だった。つまり、人を雇うと言っても、入社してすぐに強力な戦力となり得る高学歴のエリートや、最初から高度なスキルを備えた技術者を雇えるようなレベルの会社ではなかったのである。必然的に、中学校卒の年若い人たちが未経験者を中心に雇用して、社会人、商人としての基礎からじっくりと教えていく以外に道はなかったわけだ。

しかしながら、日々熱心に育てていくうちに、中学を出たばかりの小僧も期待に応え、いや、松下の期待をはるかに超えて立派に成長していった。そして、例えば営業先でライバル会社と競合し、相手のペテラン営業社員と勝負するような場に臨んでも、負けずに注文を取りつけ、顧客と強固な信頼関係をつくり上げるだけの実力を、小僧たちは身につけていった。あるいは着実に製造技術を磨き、たとえ設備は

乏しくても、どこにも負けない高品質な製品を生産できるようになった。さぞかし松下は、人を育てることの意義や素晴らしさ、人がもつ潜在能力の高さを実感したことであろう。

そうした経験を通して、「人をしっかりと育てさえすれば、皆がよい物をつくってくれるようになり、お客様に喜ばれる商売をすることができ」「われわれの仕事は物をつくることだが、物をつくる以前に、人をつくることこそが大事なのだ」「正しい考えを保持する人を育成すれば、事業を成功させることができる」という強い信念が、松下の中で形成されていたと考えても差し支えあるまい。

さらに、人づくりに力を注いだ理由として、もう一つ別の面もあると考えている。松下電器を創業する前、大阪電燈（現関西電力）に配線工として勤めていた頃、築二百年のお寺の天井裏に潜って配線作業を行なった体験談は、松下が事あるごとに話しており、松下電器の関係者はよく知っていると思う。かいつまんで振り返っておくと、夏真っ盛りのある日、寺の本堂の真ん中に電灯を取りつける仕事を命じられて、天井裏に上がってみると、ムツとするような熱気と、二百年間積みもった大量のホコリで、呼吸をするのも苦しい状態だった。しかし、好きな配線の仕事に熱中しているうちに、暑さもホコリもいつの間にか気にならなくなっていく。そして、作業を終えて外に出てみると、言葉で表現できないような涼しさ、爽快さ、仕事をやり遂げた喜び、愉快さを味わい、地上がまるで天国のように感じられたという。

やがて経営者となり、人を使う側になってみると、松下電器で働いている従業員たちは、自分ほどには無我夢中で仕事をしておらず、大

阪電燈時代に感じたような喜びややりがい、全員が必ずしも感じていないように思えたのではないだろうか。松下は、自分が仕事に熱中し、楽しみを覚えるのと同じように、従業員たちにも熱中して働いてもらいたい、仕事を楽しむことで人生を幸せに生きてほしいという願いから、いろいろな方法や言葉で皆の心を鼓舞しながら、人材を育成しようとしたと思われるのである。

次項では、物をつくる前に人を育てた実例を取り上げながら、さらに考察を進めていくことにする。

二 台湾松下で発揮された松下イズム

まず、海外事業での成功例を一つ紹介しよう。松下が直接的に携わったわけではないが、そこでの取り組みには、まさに「物をつくる前に人をつくる」という松下イズムが貫かれているのを見ることができ

る。

昭和三十七（一九六二）年十月、台湾きつての名士である洪建全氏との合併で、台湾松下電器股份有限公司という会社が設立された（以下「台湾松下」と表記）。この台湾松下における人づくり、およびビジョン経営に関する話を、台湾松下設立時の主要メンバーとして尽力された堀正幸氏から、直接うかがうことができた。以下、堀氏のレポートの記述内容をもとに、台湾松下でどのように「人づくり」が進められたのかを追いかけてみよう。

台湾松下をつくるにあたって、松下電器は、六〇パーセント以上の

株式を保有して経営する方針を打ち出し、中華民国政府に対して会社設立の許可を申請しようとした。ところが中華民国政府としては、「日本からの出資は五〇パーセント未満に抑える」という方針があったため、当初、設立申請の認可には難色を示したという。そこで、中華民国政府の最高幹部である張群總統秘書長と、松下電器の高橋荒太郎副社長（当時）が、直接話し合う機会をもつことになった。会談の場で、張群總統秘書長からは、「松下電器が台湾で事業展開する意図、目的」について質問があったとのことだ。

それに答えて、高橋副社長は、松下電器の経営基本方針と、台湾で事業を展開するうえでの基本三原則を示した。

経営基本方針

「良い商品を作り、人々に提供し、豊かな電化生活を築き、この国家、社会の発展に貢献する」

台湾での経営における基本三原則

- 一、台松（台湾松下）は台湾の会社であり、台湾の人々により経営する自主自立の会社にする。
- 二、世界市場に通用する品質の秀れた品物を作る会社にする。
- 三、資金的にも現地で自己調達し、自立経営できる会社にする。

これらの方針、原則を聞いたことにより、中華民国政府は、台湾の発展と台湾の人間による経営を重視する松下電器の真摯な姿勢に感銘

し、設立を許可するに至ったのである。ちなみに右の基本方針と三原則は、その後の松下電器の海外事業における理念、使命として定着し、それぞれの国での発展を支える礎となったことを書き添えておく。

さて、この台湾松下での人づくりの第一の特徴は、總經理、つまり社長以外、松下電器からの出向者は組織表の中には誰も入らずに、すべて顧問（アドバイザー）という形で技術や経営の指導にあたったことであろう。要するに、最初から現地の人たちに重要なポストを与え、一人ひとりに幹部としての責任をもたせることによって、自ら考え、学び、判断し、行動することを促したのだ。設立当初はまだまだ未熟だった現地の人たちも、時間をかけて育成していくうちに、幹部社員が備えるべき実力を身につけ、やがては日本の松下電器の幹部と対等に仕事ができる人間に育っていったという。

また、学歴によって身分を区別したりせず、中学卒から大学卒まで、等しく社員として処遇し、職位や昇格についても平等に行なった。こうした人事対応が、現地の従業員たちのモチベーションアップにつながり、一人ひとりが自主的に努力する姿勢を身につけていった。自主性という意味では、タイムカードすら設置せずに、のびのびと仕事をさせていたそうで、それにより自由闊達で積極的に仕事に取り組む風が自然に育まれていったのである。

さらに、右の経営基本方針と三原則を、機会あるごとに全従業員に教え込み、皆が自主的に目標を立てて、努力して達成させるよう促していった。また個人だけでなく、会社としても目標を立てて、実践、達成するよう努力した。中華民国の特殊な政情の影響なのかもしれない

いが、どちらかと言えば、現地の人たちは「上からの命令を待ち、受けた命令に従って動く」傾向がもともと強かった。しかし、こうした地道な指導がやがて功を奏して、「理念に燃え、自主的に、喜びに満ちた様子で働く姿」がそこに顕現した。学歴を問わずに重要な仕事を任され、社会を豊かにしていくために生きがいをもつて働く――、これにはまさに、初期の松下電器の熱気（ほうふつ）とさせるものがある。

このようにして、台湾松下の従業員たちは、食べていくために強いられた「苦役としての労働」ではなく、人を幸せにし、社会を豊かにする使命のために邁進し、それ自体に幸せを感じるという「幸福な労働」を勝ち取ったわけである。物をつくる前にとっても、もちろん正確には物づくりも並行して行なっていたが、指導上のプライオリティー（優先順位）として、台湾に派遣された設立メンバーは、まず人をつくっていくことに注力したのである。同社は、工場が十分に稼働せず、販売網が未整備だった設立一年目は赤字を出したものの、その後は順調に業績を伸ばしていった。

台湾松下で展開された人づくりの取り組み方は、松下の著書『実践経営哲学』で述べられている内容と見事に一致しているので、抜粋して紹介しておきたい。

「事業は人なり」といわれるが、これはまったくそのとおりである。どんな経営でも適切な人を得てはじめて発展していくものである。いかに立派な歴史、伝統をもつ企業でも、その伝統を正しく受け継いでいく人を得なければ、だんだんに衰微していつてしまう。

（中略）それでは、どのようにすれば人が育つかということだが、これは具体的にはいろいろあるだろう。しかしいちばん大切なことは、「この企業は何のためにあるのか、またどのように経営していくのか」という基本の考え方、いいかえればこれまでに述べてきたような正しい経営理念、使命観というものを、その企業としてしっかりとつことである。

（中略）さらに、従業員に対しては常にそのことを訴え、それを浸透させていくことである。

経営理念というものは、単に紙に書かれた文章であつては何にもならないのであつて、それが一人ひとりの血肉となつて、はじめて生かされてくるのである。だからあらゆる機会にくり返しくり返し訴えなければならない。

松下の言う「正しい企業理念、使命観」にあたるのが、先述の「経営基本方針」と「基本三原則」である。中華民国政府をも動かしたこの「方針、原則」を、幹部を含む従業員たちに周知徹底させたことにより、人材のレベルアップ、モチベーションアップが図られ、その成果として業績が上がっていったわけである。松下の考え方を正しく継承した台湾松下設立メンバーが、一つの大きな事業を成功に導いた好例と言えるだろう。

このほか、PHP新書として発刊されている『エピソードで読む松下幸之助』のページを開くと、さまざまな言葉や行動で「人をつくるうとした」松下の姿が浮かび上がってくる。松下の一言一言、一挙手

一投足が、従業員たちの目を覚まし、潜在能力を引き出し、励まし、心に火をつけ、人としての成長を促したのである。

同書から事例を引いてみよう。もとは役所勤めをしていて、四十歳を過ぎてから松下電器に入社し、本社の人事部で責任者の立場にあった人物を呼び出して、事業部、つまり実際に製品を製造する部門への異動を命じたことがあった。おそらく、物づくりの会社に勤務しながら、物づくりそのものをほとんど知らなかったその社員に、「物づくりの現場」を体験させようとしたのであろう。その際、机を事務所ではなく工場の中に置くよう言い添えている。松下自身、自宅を兼ねた工場で、自らの手でソケットをつくることから事業を起こした経験をもとに、物づくりの会社において、その社員が真に役立つ人間に成長するには何が必要かを熟慮したうえでの指示だったと考えられる。

昭和八（一九三三）年、門真に新しく本店工場を建設したときのエピソードも面白い。新工場完成を記念して、来賓を招待して披露することになり、その前日の夕方、松下は案内するコースを下見して回った。施設の中に併設されていた、柔道や剣道の道場である「尚武館」に、やや豪華すぎる神棚があるのを発見した松下は、館長に任命されていた二十六歳の若い工場長に対し、翌朝までにもっと質素な神棚に取り替えるよう厳命したのである。困り果てた工場長は、大阪市街に出て方々を探し回り、深夜になってようやく売っているところを見つけ、頭を下げて店を開けてもらい、小さな祠（ほこら）を手に入れることができた。

三日間の披露が終わった後で、工場長を呼び出した松下が発した言

葉が痛快である。苦勞して神棚を手に入れたことを労う代わりに、「僕は君に『経営のコツ』を身をもって教えた。その価値は百万両だ。だから君は僕に授業料を払わないといけない」と言ったのだ。一晩で神棚を探した行為が「経営のコツ」であると聞かされても、言葉ではなかなかイメージが湧きにくいかもしれない。しかし、実際にそれを命じられた工場長は、勤務時間内かどうか、残業手当が出るかどうかといったサラリーマン的事情・理屈とはまったく無関係に、自ら行動して全力で問題解決にあたる経営者の気魄を知った。そこに一切の言い訳は存在しないのである。もちろん本当に工場長に授業料を払わせたわけではないが、若い工場長が、その後、担当する工場を運営していくうえで、とても重要なことを学んだのは間違いないだろう。つまり、物をつくること以上に大切な、経営者としての教育を、その工場長に施したことになる。

ここで確認しておかなければならないのは、結局松下はどういう人間をつくらうとしたのか、ということであろう。理想の従業員の明確なイメージや、ある程度定まった方向性がなければ、その場その場の思いつきで、一貫性のない教育をするしなくなってしまうからだ。松下は、場面によって変幻自在の言葉と行動で従業員たちを導いているが、要するに、「社会に貢献する使命感に燃えつつ、日々の仕事を楽しみ、熱中できるような人を育てたい。そうすることで皆が生きがいを得て、幸せな人生を送れるようにしたい」という気持ちだが、いちはん根本にあったのではないだろうか。

松下電器の企業活動・理念を絡めてまとめ直すと、同社の使命は、

生活が便利で豊かになる電化製品を開発・製造し、適正価格で市場に送り出して、世の人々の幸せを増大することである。人々に幸せを提供するには、人々の幸せのために働くという「正しい考え方を保持する人間」を育てなければならぬ。本来人間は、自分の幸せもさることながら、他の人々を幸せにすることに、よりいっそう大きな幸福、喜びを感じるものであり、そうした気持ちで仕事に臨むべきである。人を幸せにしたいという願いがあれば、製品の開発および製造、さらに販売活動にも熱が入り、働くことそのものが楽しく幸福に感じられるようになるはずだ。結果として、松下電器の製品を手にして幸せを感じた消費者は、松下電器の支持者となり、その恩恵はめぐりめぐって従業員に返ってきて、さらに幸せが増大する。つまり「物をつくる前に人をつくる」とは、社会全体で幸福を生み育てていく哲学、あるいはシステムと言ってもいいのではないだろうか。

三 人づくりは「自己実現」への道

このように、松下幸之助は、ビジネスにおいて人間の幸福を追求しようとした面があるわけだが、こうした考え方は、私が松下を論ずる際に一貫して援用しているフロア心理学の提唱者、M・チクセントミハイの主張と一致する箇所が多い。ここからは、M・チクセントミハイの著書である『フロー体験とグッドビジネス』からの引用を交えながら、ビジネスと幸福との関係性について考えていくことにする。

同書では、幸福は人間の究極の目標だが、幸福とは何かについて、

哲学者の間でその答えはなかなか見つからなかったとして、幸福について論考を進めている。

幸福は存在の究極の目標であると、哲学者は長い間確信してきた。アリストテレスはそのことをスームム・ポヌム——「最高善」——と呼んだ。私たちが金銭や権力といった他のものを欲しがるのは、それで幸福になれると思っているからであり、自己目的化した幸福を求めているのである。しかし数世紀にわたる議論にもかかわらず、幸福とは実際に何なのか、また実際に存在するのかという問題は解決されなかった。おそらく、望むものがもう他に何もないような得がたい状態をそう呼んでいるだけなのだろう。³⁾

チクセントミハイが言うように、人間は、幸福になることを究極の目標として生きている。これに疑いを挟む余地はないだろう。しかしながら、真の幸福とはいったいどういうものであるかについて、納得できる結論は長い間見出されていなかった。漠然と、欲しいものがすべて得られた状態だろうと想像されていたにすぎないということだ。

想像にすぎなかったかもしれないが、それでも太古から人間は、欲しいものを手に入れるためにさまざまな活動を行なってきた。当初においては物々交換のような単純な行為から始まり、やがて貨幣制度や流通機構が整備されて、さまざまな物やサービスを提供して対価を得る「ビジネス」という概念が成立した。人は、このビジネスという行為を通して、他人が欲しいと思うものを提供し、ビジネスによって得

たお金を使って、自分が欲しいと思うものを手に入れてきたのである。「幸福」と「ビジネス」との関係性について、チクセントミハイは次のように述べている。

大部分の人にとって仕事はよくみても必要悪であり、悪くみれば重荷であるので、幸福とビジネスとが互いに関係があるという論を唱えるのは、一般には受け入れがたいように思われるかもしれない。しかしこれら二つは手がつけれないほど絡み合っている。基本的にビジネスは人間の幸福をより大きくするために存在する。琥珀をバルト海から地中海に、塩をアフリカの海岸からその内陸部へ、また香料を極東の島々から世界のあちこちへ運んだ最古の商人たちから、毎年紹介されるニューモデルの車を商う今日の貿易業者にいたるまで、物品の生産と交易は、経験の質を向上するものだと思うられる場合にかぎって意味がある。客は自分たちを幸福にしてくれると信じる製品やサービスに喜んで対価を払う。(中略)

価値ある製品やサービスは、自分たちをより幸福にするものだと客は思う——その判断が正しいか間違っているかはわからないが。この切望に応えて新しい手法を見つけられれば、起業家に好機が訪れるのである。もつとも高度な技術的進歩さえ、幸福に役立つことが証明できなければ、ほとんど価値はない。たとえばベル研究所で開発された最初の電子技術のトランジスタは、市場価値が取るに足らないものとみられ、そのためその特許はわずか数千ドルで、それをポータブルラジオに組み込むアイデアをもっていたソニーに売

却された。人々は音楽を聴いているときのほうがそうでないときよりも一般には幸福で、もし好きな音楽を歩きながら聴くことができれば、きつとふだんよりもっと幸福に思うだろうと、ソニーは的確に予測した。こんな方法で先進の電子技術のまったく新しい市場が、幸福への願望をもとに創造されたのである。同様のシナリオは数え切れないほど何回も繰り返されてきた。(中略) ふつう思われている以上に、技術の進歩は、虹の端にある幸福に導くだろうという希望によって動機づけられているのである。⁴

つまりあらゆるビジネスは、人々に何らかの幸福を提供するために創出され続けてきた。もつと正確に言うなら、基本的には、自分を幸福にしてくれると思うものに對して、人は大切なお金を払うのであるから、幸福を十分に提供しないビジネスは、そもそも商売として成り立たずに淘汰されてきた、というのが真実であろう。

同様に、新しい技術も、人々が幸福になれるという期待のもとに開発され、今も無限に進歩し続けている。トランジスタを使って驚異的なダウンサイジングを実現したかつてのポータブルラジオもその好例であるし、最近では、恐ろしいスピードで高性能化が進むコンピュータ、環境性能を著しく向上させた自動車、素晴らしい画質、音質、情報量を誇るデジタルテレビなども、人々の幸福に貢献する新技術であると言える。

松下電器が大正七(一九一八)年に発売したアタッチメント・プラグも、もちろん当時の人々に幸福を与えた。だからこそ多くの人々が

それを購入し、松下電器は幸福を提供する企業として存在を許され、許されただけでなく、次々と新しい技術・製品を開発して、常に昨日よりも大きな幸福を提供してくれる企業として、世の人々から歓迎されたのである。

ただし、いくら品物や金銭をたくさん手に入れても、それだけで人間は幸福になるものではない、ということもまた真実である。もちろん品物と金銭がなければ、人はこの世界で生きていけないので、物質主義そのものを根底から否定するわけではない。ほとんどの産業は、人間の幸福のために有用なものばかりである。しかしながら、チクセントミハイも同書で指摘しているように、品物と金銭は、最低限の基準点に達するまでは、増えれば増えるほど人の幸福を増大させるが、いったん基準点を超えてしまうと、それ以上幸福を増大させることはほとんどなくなる。このことをチクセントミハイは、アブラハム・マズローの欲求段階説を援用しながら、次のように説明している。

心理学者のアブラハム・マズローが論じているように、もともと基本的なニーズは生存を保障するもの、すなわち食物、衣類、住居である。(中略)しかし、生存することについて心配しないで済む幸運な人々にとっては、食物や衣類をさらに与えられても、たんにわずかな価値が加わった程度なのである。(中略)

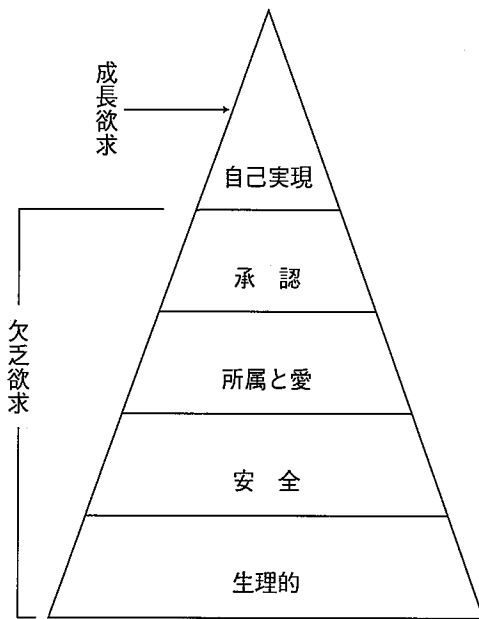
ところで今、安全にたいする関心、すなわち現状を維持し、新たな危険を回避することへの関心がさらに高まり始めている。(中略)しかしそのような安全にたいするニーズが叶えられたとしても、そ

れで幸福だろうか。いや、そうではなさそうである。むしろ関心は愛し、愛されたい、また地域社会や自分よりも大きな存在に帰属したいという感情に変わり始めるだろう。(中略)

多くの人々はこのレベルに達して、満足な、比較的幸福な生活を送っている。しかしある人々にとっては、愛や帰属意識はただかぎられた満足の提供の始まりにすぎない。達成の境地へと手招きするつぎの関門は自尊心である。(中略)自己満足することは一つの到達点ではあるが、それでその道は終わりとなるのだろうか。それですべてだろうか。繰り返すが、ある人にとって答えはイエスである。しかし他の人にはもう一つの選択肢がある。それはマズローがいう自己実現である。

すべての人はある程度の才能をもって生まれてきているが、その大部分は自分に備わっていることさえ気づいていない。ある人は、最高レベルの幸福——自己実現——によって有機体に本来備わっているすべての潜在能力が示されうると言っている。まるで進化によって神経系統に安全装置がかけられているかのように、一〇〇パーセントの状態——天賦的肉体的、精神的な能力を十分に活かしているとき——で生きているときにのみ、最高の幸福を感じさせてくれるのである。このメカニズムは、他のすべてのニーズが処理された後も依然としてもてる才能のすべてを活用しようと努め、それによって現状を維持するのみならず、革新し、成長していくことが可能になることを保証する。⁵⁾

マズローの欲求段階説は、よく知られているように、生命を維持するための根本的な「生理的欲求」、安全な状態を得ようとする「安全の欲求」、集団に帰属したい、誰かに愛されたいという「所属と愛の欲求」、自分の価値が認められ尊敬されることを求める「承認の欲求」、自分の潜在能力を発揮して創造的に活動することを求める「自己実現の欲求」という五段階で構成されている。生理的欲求から承認の欲求までの四段階は、それが得られないと欠乏しているように感じる「欠乏欲求」であり、最後の自己実現は、一度充足しても、自らを成長させてさらに大きな充足を得ようとする「成長欲求」とされている。



マズローの欲求段階説

チクセントミハイがマズローの説を使つて言いたかったのは、生理的欲求や安全の欲求は、品物や金銭が基準点以上手に入つた段階で、通常はほぼ満たされた状態になるということだ。続いて所属と愛の欲求、あるいは承認の欲求が湧いてきて、これらが満たされたところで十分に満足して幸福を感じる人もいるが、一部の人は、より高次元の「自己実現」を求めるようになる。そして最終的に人間は、自分の潜在能力をフルに発揮した状態で生きているときこそ最高の幸福を得ることができると論じている。

松下幸之助は、そもそも物（電化製品）の生産によって世に幸福をもたらす活動に取り組んだわけだが、決してそのレベルにとどまっていたわけではない。まず従業員に対しては、給料のためだけではなく、より大きな使命感のために働けるようにと願つて、「綱領・信条」を制定（昭和四（一九二九）年）したり、「水道哲学」や「二百五十年計画」を発表（昭和七（一九三二）年）したりして、会社としての理念、目標を示した。こうした究極とも言える目標を実現するために、松下電器の従業員たちのモチベーションは高められ、自己の潜在能力を最大限に開発・発揮していくようになったのだ。つまりそれは従業員たちの「自己実現」であり、松下電器の理念のもとで働くこと自体が、自己実現の喜びに満ちた活動に昇華したことを意味する。特に昭和七年以降は、従業員全員の自己実現の相乗効果によって、恐ろしいほどの勢いで事業が発展するという姿が現れたのであった。

また世の人々に対しては、生活に必要な物資を提供すると同時に、戦後に開始されたPHP活動を通して、心の幸福の提供にも努めた。

PHP活動については、また別の機会に論じたいと考えているので、ひとまず本稿では触れるだけにとどめておきたい。

ともかくこうして、単純に「物をつくる前に人をつくる」よう努力をしていた初期の段階からさらに進化して、「物をつくる前に、理念によって人をつくり、理念に燃え、潜在能力を存分に発揮することによって自己実現を果たし、楽しみながら優れた製品がつくられ、優れた製品によって世の中に幸せをもたらす」という図式が完成したのだ。

松下幸之助に導かれた従業員たちは、それぞれのレベルで、この「自己実現」の幸福感を味わっていたのではないだろうか。大いなる使命に向かって、そのときの自分の力を最大限に発揮して、仕事に熱中している状態は、チクセントミハイの言う「天賦の肉体的、精神的な能力を十分に活かしているとき」と、ほぼ一致していると言えるからだ。

さらにチクセントミハイは、幸福とビジネスについて、次の考えを付け加えている。

幸福とビジネスとのもう一つの重要な関係は、人はつねに生産と分配にたった一人で関わることは不可能だということである。すなわち、その事業が小さな食料品店や伝統工芸店であるにせよ、数千人の従業員を雇っている巨大なコングロマリットであるにせよ、つねに一群の人々が関係しているということである。その従業員が幸福だと感じているビジネスや組織は、生産性と勤労意欲は高く、離職率は低い。したがって、自分の組織の繁栄を願うマネージャー

なら誰でも、何が人々を幸福にするかを理解し、その知識を可能なかぎり効果的に使うべきだといえる。

この一節は、まるで松下電器そのものを表しているかのようである。「物をつくる前に人をつくる」という信念のもと、人生をかけて取り組むべき大いなる理念や目標を与えられ、大切に育てられたことによって、同社の従業員は潜在能力を発揮し、こぞって自己実現の幸福を味わっていた。当然ながら、潜在能力が存分に発揮されることで、生産性や勤労意欲も、極限まで高められていたと考えられるからだ。

またチクセントミハイは、『グッドビジネス』は、たんに利益を生み出すだけのものではない。(中略) 人間の幸福に真に役立つ仕事のことをいっているのである」と述べているが、松下電器は、製品をつくって販売する従業員と、製品を購入する消費者とが、ともに幸福になる道を歩んできたのであり、まさしくチクセントミハイの言う「グッドビジネス」を実践してきたということが言えるのである。

四 自己実現と真の幸福

ここからは、いかにすれば真の幸福を得られるのか、真の幸福とはどういうもののかについて、やはりチクセントミハイの言葉を引用しながら考察していこうと思う。

チクセントミハイによると、幸福を生み出す人間の潜在能力は、「差異化」と「統合化」という二つのプロセスによって掘り起こされ

ることである。

人間の潜在能力——通常これが幸福を生み出すのだが——を完全に実現することは、二つのプロセスが同時に存在するかどうかによる。もしそれらがどう働くかがわかれば、幸福にたどりつくことはかなり簡単になる。その第一は差異化のプロセスである。それは、私たちがそれぞれ違った個人であり、自分たちの生存と幸福に責任を負っていることや、行動によって自分の存在を表現することを楽しみ、個性が導くところならどこでも進んでそれを発展させる存在であることを理解するということを含んでいる。第二は統合化のプロセスに関係する。つまり、人がどんなに個性的な存在だろうと、他者や、文化的シンボルや遺物、さらに周囲の自然環境といったネットワークにしっかりと組み込まれていることを理解することである。完全に差異化され、統合化された人は複雑な個人——幸福で、活力に満ちて、そして意義深い人生を送る最高の機会をもつ人——である。

要するに「差異化」とは、個性を発揮し、自主性をもって楽しみながら行動することであり、「統合化」は、周囲の人たちや社会、自然環境の中で調和をもって生きるということになる。また、「複雑な個人」とは、仕事を含む人生のあらゆる場面において、「差異化と統合化のプロセス」を限りなく繰り返すことで、経験が深まり、知識や技能が高まり、潜在能力が開発され、いろいろな意味でより高度な活

動・思考が行えるようになった人、と解釈してもいいだろう。仮に差異化だけが極端に進むと、おそらくその人は社会に順応できなくなるであろうし、統合化だけに専念すると、今度は個人としての存在価値を感じにくくなると予想される。そのため、この両方がバランスよく展開されることによって、より大きな幸福が得られるであろうことは、容易に想像できるはずだ。

そもそも人間は、そのライフサイクルの中で、意識せずとも「差異化」と「統合化」とを交互に繰り返し、「複雑さ」を増しながら成長・進化していくものである。もちろん複雑さの程度、つまりどのレベルまで成長できるかは人それぞれだが、「差異化」と「統合化」が、人間の成長に欠かせない要素であることは間違いない。幼児期から少年期にかけての一般的なライフサイクルについて、チクセントミハイは次のように表現している。

人間の進化は独立と共同との間を、あるいは独自性をさがし求めることとより偉大で強力なものに属したいと求めることとの間を、揺れ動き続ける振り子の揺れとみることができる。この成長過程の最初の段階は、赤ん坊が、自分がどんなに弱くて傷つきやすいものかを初めて知るときから始まる。その時点で——人生で初めての年のあるときに——母親かまたは親のような力強い人間に触れることが、赤ん坊にとつては非常に重要になる。

しかし一年ほどの極度に依存した時期がすぎると、幼児は自立したいと思うようになる。そしてある段階で、自分の行動に責任をも

ち始めないと、十分役に立つ人間に成長できないと気づく。その結果、幼児は自分自身のやり方で行動したいとせがみ始め、邪魔されとすぐにかんしゃくを起こす——それは「恐るべき二歳児」と昔から言われる年齢である。(中略)

ほとんどの子どもたちは、家庭の外の世界の広大さを知るようになるにつれて、自分自身を取るに足らないもののように見え、結局また臆病になってしまふ。その時点で仲間たちとうまくやっていくことに、あるいは家族よりも大きいコミュニティに受け入れられ、認められることに関心をもつようになる。これが順応の段階であり、圧倒的多数のものにとっては個人的発達 of 道程の終点である。

しかしながら思春期の生物学的変化が始まるまでに、ティーンエイジャーの多くのものは、もはやたんなる順応者であることに満足しなくなる。個性は再び重要な目標になり、それが難しすぎて達成できないと反抗的になる。結局無難な順応の状態に戻るものもあれば、反抗者と順応者との間を行ったり来たりするものもあり、また、ごく少数のものはかぎりなく自分の個性をさがし続けるのである。

洋の東西を問わず、人間はおおよそ同様の発達過程を経て成長していくものである。精神分析学者で臨床医の E・H・エリクソンが示した、有名な「発達段階理論」においても、人間は、それぞれの年代で課題にぶつかり、克服したり挫折したりしながら、アイデンティティを確立し(差異化)、社会性を身につけ(統合化)、人として発達していくと説明されている。いずれにせよ、「差異化」も「統合化」も、

その人自身が何らかの幸せをつかもうとする歩みであると考えていいだろう。そして、老年期までの間に、さまざまな段階を経ながら、人間は究極の「複雑さ」に向かって発達し続けるのである。

最終点——発達が最高に達した段階——は、自分自身の独自性に磨きをかけ、自分の思想や感情、行動をコントロールしているが、同時に人間の多様性を享受し、無限の宇宙と一つになると感じるような状態となる。この段階に到達した人は、これ以上何も必要としないので、真に幸福だといえる。

ここで、「真の幸福」とは何かについての一つの回答が示されている。アリストテレスがスームム・ポヌム(最高善)と呼び、何世紀にもわたって哲学者が明確にしなかった真の幸福とは、完全に差異化されると同時に、完全に統合化されたときに到達すると考えられる、「宇宙と一つになると感じるような状態 (feeling at one with the infinite cosmos)」のことだったのである。個性と調和が最高レベルに達しているという意味で、これは「自己実現の最終段階」と言ってもいいだろう。

また、この心境、境地そのものが「高次のフロア」であると言えることもできる。フロアとは、「最適体験」「内的経験の最適状態」と訳され、そのときの能力レベルに適合したチャレンジをして、高度な集中状態に没入し、楽しく「流れ」に乗ったような感覚になることを表している。個性を発揮しようとする差異化は、ある意味、不安へのチャ

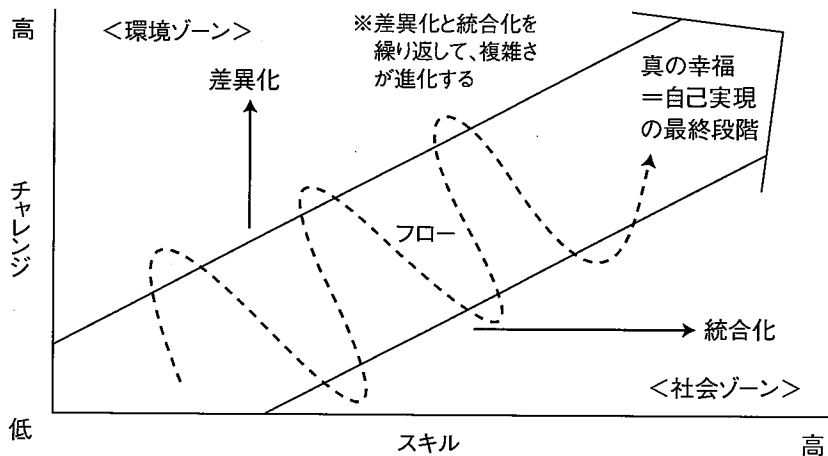
レンジであり、周囲と調和する統合化は、チャレンジを支えるスキルであるとも言えるので、この図式は、フロー状態のモデル図にあてはめて説明することが可能だ。

このように書くと、自己実現の最終段階だけが幸福であるかのように受け取られるかもしれないが、決してそうではない。人生の発達途中の各段階においても、差異化と統合化のバランスが取れた状態で、新たな複雑さを獲得するとき、われわれはフローに入り、楽しさや幸福を感じるものである。

より具体的に言うと、社会に貢献したいという願いをもちつつ（統合化）、個人の潜在能力を最大限に発揮して挑戦し（差異化）、仕事において何らかの成果を上げてステップアップするとき（複雑さの進化）、人は達成感や楽しさを感じる。その楽しさは「自己実現」そのものであり、楽しさを経験すればするほど、マズローの言う「成長欲求」によって、さらなるステップアップを求めるようになる。そうして究極まで成長していった最終段階に、「宇宙と一つになると感じるようなフロー」を体験することになるのであろう。

五 結語——差異化と統合化を促す人づくり

松下幸之助は次のような言葉を残している。戦時中、さまざまな悪条件が重なって事業運営が困難になったときに、幹部、責任者に対して語ったものだが、その意味合いには、時代を問わずに通用する普遍性がある。



フローモデルにおける差異化と統合化

真の使命を自覚して働くならば苦難はなく、歓喜のうちに事業は遂行される。また、そうあるべきである。炎天下、野球の投手が汗を流して球を投じているのは、一見苦難の姿に見えるが、その投手自身は決して苦難とは考えていないと思う。苦難を苦難と思わずにこれに対処するという諦め（あきら）の気持ちでなく「事業は歓喜なり」を指導理念として事業経営に対処されたい¹⁾。

これをチクセントミハイ流に解釈すると、野球選手は、練習を通して獲得した自らの技術を駆使し（差異化）、チームの勝利のために（統合化）、プレーに熱中していることになる（フロー）。炎天下にピッチャーが汗を流してボールを投げる様子は、苦しいたいへんなことをしているようにも見えるが、実はプレーすること自体が歓喜であり自己実現となっているのである。

同様に、社会に貢献するという真の使命を自覚しながら（統合化）、一人ひとりが日々の仕事に全力を尽くしていけば（差異化）、フローに入って歓喜のうちに働くことができ、やはり自己実現を図ることにつながる。だから事業は歓喜だと言えるのである。

これ以外にも、松下はさまざまな導き方で「人づくり」を行い、またその考え方を著書等でも論じているが、それらの多くは、チクセントミハイの言う「差異化」と「統合化」のプロセスに合致すると思われる。

例えば、松下幸之助の経営の根本姿勢とされる「基本となる経営理

念を定め、従業員に訴える」という「理念をもとにした経営」は、従業員の精神の「統合化」を促すものであろう。全社一丸となって、社会を豊かにしていくために働くという使命感に燃えたことにより、松下電器は大いなる発展を遂げてきた。

また、「部下の言葉に耳を傾ける」「部下を信頼して任せる」「適材適所」といった方針は、従業員一人ひとりの「差異化」を促進し、個人の實力養成につながったことだろう。

従業員全員に対して公平かつ適切に、ほめるべきときにはほめ、叱るべきときに叱る「信賞必罰」の教育方針は、皆が等しい立場で働いているのだという「統合化」の意識を育んだはずである。

このように見てみると、「人づくり」をしていくうえで、人の発達過程の普遍的な法則とも言える「差異化」と「統合化」のプロセスが、ごく自然に人材教育の中に組み込まれていたことがわかる。もちろん松下自身は、「フロー」も「差異化」も「統合化」も知らなかったはずだ。しかしながら、人間としても、経営者としても、大きな荒波を幾度となく乗り越えていくうちに、深い洞察力を身につけ、人間や物事の本質を見抜く達人となっていた。だからこそ、人間の本性に合致した考え方、導き方を発案・構築できたのであろう。

そして導かれた従業員たちは、松下の指導で魂を揺さぶられたことにより、潜在能力を最大限に発揮し、それぞれの仕事において「自己実現」という人間として最上の欲求を満たそうとした。当然、たびたびフロー状態に入って、さらなる差異化と統合化が促進されたことだろう。それが従業員自身の幸福となり、熱中して楽しく働き、歓喜の

うちに生み出された製品が、世の中にも幸福をもたらした。創業以来、「物をつくる前に人をつくる」方針を徹底したことが、偉大な教育的効果をもたらし、結果としてパナソニックの今日の繁栄の礎となったと言えよう。

【注】

- (1) 昭和三十六（一九六二）年四月二十一日に行なった松下電器社員に対する講話。PHP総合研究所に音声と速記録が残されている。
- (2) 松下幸之助『実践経営哲学』PHP文庫、二〇〇一年、一一四～八頁
- (3) M・チクセントミハイ著／大森弘監訳『フロー体験とグッドビジネス』世界思想社、二〇〇八年、二五頁
- (4) 同前、二五～八頁
- (5) 同前、二八～九頁
- (6) 同前、三〇頁
- (7) 同前、三一頁
- (8) 同前、三五頁
- (9) 同前、三九～四〇頁
- (10) 同前、四〇頁
- (11) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、一九六八年、一六五頁

（おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授）