
「社員稼業」論考

企業者論・松下幸之助研究（8）

On the Idea of *Shain Kagyō* :

A Study of the Industrialist Matsushita Kōnosuke (VIII)

大森 弘 (ŌMORI Hiroshi)

近畿大学名誉教授

1. 問題提起——社員稼業の意味
2. 社員稼業の背景
3. 社員稼業の波及効果
4. 社員稼業とフロー
5. 経営における展開
6. 「経営のコツ」の体得
7. 社員の人間的成長
8. 結語——内発的報酬のために

1. 問題提起——社員稼業の意味

“語る経営者”であった松下幸之助は、後世に残る印象的なフレーズを、数多く遺している。そして時には、新たな言葉を創り出すことさえあった。

例えば、産業人の真の使命を知った年を意味する「創業命知元年」、戦後の復興期に将来の潜在的ニーズを予見した「見えざる契約」、設備や在庫など適正な余裕を持つことを理想に掲げた「ダム経営」など、数えあげれば枚挙に暇がない。

今回テーマとして取りあげる「社員稼業」という言葉も、松下が独自の思想を込めた造語に近いものであり、主として松下電器（現パナソ

ニック）の社員たちに向けて繰り返し説き続けた、非常に重要な概念の一つである。その考え方や成り立ちは、松下の著書『社員稼業』（PHP研究所）の序文に分かりやすく記されているので、主要な部分を抜粋しておきたい。

今日、学校を出られた優秀な方がた、また相当のよき素質を持たれた立派な人びとは、むろん中小企業に行かれたり、またなかには自分一人で仕事を始めるというような方も多数あるでしょうが、大部分の方がたはやはり大会社へ大会社へと入社を希望されているということは、これは否めない事実だと思うのです。

しかし大会社に入ると、そこはいかに多くの人を擁するといえども、経営体は一つです。したがって、いわゆる会社の社員としての業務は担当させられますけれども、いわゆる経営者としての立場に立たされるということは、そのうちの少数の人に限られるわけです。（略）私は、そこに一つの問題があると思うのです。

私どもの会社では、相当早い時期において、会社内におけるそれぞれの事業の分野を独立して経営していくことにしたのです。なぜそういうことをしたかという、（略）私は社員のみなさん方に、できる限り経営

者としての立場に立って、経営者としてのものの考え方をしていただきたい、そこにまた、その人の一つの生き方というか、味わうべきものがたくさんあるのではないかと、このように考え、事業部制度、独立採算制度というものを、まだ会社が小規模なところからやってきたのです。そういうことによって、非常に人が育ったと思います。しかし、そのようにしても、全部の人が全部、いわゆる独立経営者として、あるいはまた独立はしていなくても、仕事そのものは自己の才能において推進していけるような立場に立つことはできにくいのです。

そういうことを考え合わせてみて、私がここでみなさんにお話ししたいのは、(略)社員のみなさんは、いわゆる「社員稼業」という一つの独立経営体の主人公であり、経営者である、という考え方です。社会全体から見れば、自分の仕事は一つの会社の社員という職業である。しかしその実態は、自分は社員という稼業の経営者であると、(略)私はこう考えられるかどうかによって、たいへんな違いがそこから生じてくると思うのです。(略)

みなさんが、みなさんの勤める会社の社員ということについて、「これは自分の稼業なのだ。私はこの会社の社員稼業の主人公なのだ。これは私の家の事業でもあり、またこれはいわば自分個人の事業なのだ。そういう意味でのこの会社の社員だ」と、こういうふうな考えに徹したならば、みなさんの頭から何が生まれるかというと、想像もできない偉大な力が生まれてくると思うのです。

たとえば、みなさんが商社の社員なら、社員としての事業、つまり社員稼業の店主がみなさんです。すると、みなさんは店主として、自分の店をどう発展させるかということに創意工夫をこらすわけです。そうすれば、単なるサラリーマン的な根性に終わらなくなるでしょう。(略) その仕事に成功す

ることによってお客さんが喜び、そして感謝の意を表される、そこにおもしろみがある。(略)

みなさんがそういうような心境になったならば、仕事に伴う苦痛というものはなくなり、働く喜び、自分の稼業の繁栄していく姿の喜びに、時のたつのも知らない、というような状態になるのではないのでしょうか。そこまではいかないまでも、少なくとも、自分の仕事がおもしろくない、悩みがある、といった姿はなくなるのではないかと思うのです。⁽¹⁾

この引用文の中には、いくつかの重要なキーワードが含まれている。個々のキーワードは後の項で追々取りあげていくこととして、社員稼業とはつまり、一人ひとりの社員が、会社に所属する単なる構成員ではなく、「社員」という名の独立した事業を営む主人公であり経営者である、という自覚を持つことである。そういう気持ちで働くことによって、「会社に都合よく使われている」「会社に搾取されている」「自分はしょせん脇役に過ぎない」「与えられたことだけやればよい」といったサラリーマン気質、サラリーマン根性から脱却できる。一人ひとりが主役になれば、大きなやりがいが生まれて、人生は愉快で充実したものとなる。仕事に熱中すれば成果も上がり、結果としていずれは昇給、昇進にもつながるだろう。当然、社員だけでなくその家族まで、幸せな人生を送れるようになる——。こうした考え方を、松下は強調し続けたわけだ。

本論考では、社員稼業という概念が生まれた歴史的経緯や背景、社員稼業がもたらしたいくつかの波及効果、社員稼業を体得する過程など、さまざまな角度から分析していくことにする。

2. 社員稼業の背景

社員稼業とは、社員一人ひとりが経営者とし

ての自覚を持つことだと述べたが、松下自身は、いったいいつ頃から「経営者的な感覚」をつかみ、それを自分のものとしていったのだろうか。五代自転車商会における丁稚奉公時代に、その原点があると思われる。事象としてはいくつか挙げられるだろうが、特に着目したのは、少年松下が初めて自転車の注文を取りつけたときの逸話である。

小僧として働いていた松下の仕事といえば、店の掃除や修理の手伝い、お使い、店番といった程度の内容だったと考えられる。当時高級品だった自転車の販売に、年端も行かない少年が携わることはなかった。ところがある日、たまたま番頭や店員が出払っていたタイミングで、自転車を持ってきて見せてもらいたいという依頼があったため、主人は仕方なく松下にその役割を命じた。松下の熱心な説明で自転車は無事売れたが、そのとき1割値引きをするよう頼まれた。店で1割引いて売っているのを知っていた松下は、それを承諾して戻ったところ、主人から一度にそんなに値引きしてはいけないと咎められ、とうとう泣き出してしまったという。いくら主人に叱られても、いったんお客と交わした約束を反故にはできないと思い、その板挟みに苦しんだのだ。これを伝え聞いたお客は、約束を守ろうとする松下の心根に感心し、自転車を5分引きで購入しただけでなく、松下が働いている間は、五代自転車商会で自転車を買いつけるとまで言ってくれた。

これは少年松下の純粋さ、熱心さを表すエピソードとして語られることが多いが、もう一つ、自分の責任において商売をして、成果を上げ、楽しさや喜びを味わった側面を見逃してはならない。初めて“営業”に出て、自転車の売り込みをした際、松下はさぞかし一所懸命に、機能や使い勝手などについて説明をしたであろう。そのときおそらく、売れた暁には自分の評価が高まるかもしれないとか、給料が上がるかもしれないとか、そうした結果のことなど微塵も考えず、ひたすら自転車の素晴らしさをアピール

することに夢中になっていたのではなかろうか。値引きを約束したことで主人から叱られはしたが、強い責任感でその約束を守ろうと努力し、結果的にお客からの絶大な信頼を獲得できた。このときの成功体験が深く心に刻まれたことによって、商人としての自覚が芽生え、ひいては“経営とはいかなるものか”を会得していく最初のきっかけになったものと考えられる。同時に、仕事に熱中する楽しさに目覚めた可能性も高い。

前項で引用した文の中に、松下の経験をあてはめてみよう。

たとえば、みなさんが商社の社員（＝松下の場合は自転車店の小僧）なら、社員としての事業、つまり社員稼業の店主がみなさんです。すると、みなさんは店主として、自分の店をどう発展させるかということに創意工夫をこらす（＝自転車の説明と販売に力を尽くす）わけです。そうすれば、単なるサラリーマン的な根性に終わらなくなる（＝小僧レベルの仕事に止まらなくなる）でしょう。（略）その仕事に成功することによってお客さんが喜ぶ、そして感謝の意を表される（＝松下がいる間は同店で自転車を買うと約束される）、そこにおもしろみがある。⁽²⁾

このように、あえて五代自転車商会での出来事を重ね合わせてみると、その出来事が、社員稼業の考えのもとになっているという見方も十分にできるはずだ。

その後、大阪電燈（現関西電力）勤務時代を経て、大正7年に松下電器を創業し、経営者として歩みはじめた。家族経営によるごく小さな電気器具製作所としてスタートしたのち、改良アタッチメントプラグ、二灯用差込プラグ、砲弾型ランプ、スーパーアイロン、ナショナルランプなどの大ヒット商品を次々と世に送り出し、事業は急速に拡大していく。この間に数々の修羅場をくぐり、世界恐慌さえも乗り切った

ことで、松下の経営者としてのスキルは磨かれ、人材育成に対する高い意識が育まれていった。そして昭和7年には創業命知元年の制定と水道哲学、250年計画の発表、翌8年には、事業部制の実施、朝会・夕会の実施、本店・工場かどまの門真への移転という大きな経営の節目を迎えた。

毎日行われていた朝会・夕会では、松下が店員・工員たちに向けて、思うところを話していたわけだが、その日々の言葉が記録され、『社主一日一話』として編纂されていて（『松下幸之助発言集 29』PHP研究所所収）、当時の松下の考えを知る重要な資料となっている。その中ではまだ、「社員稼業」という言葉こそ用いられていないが、ほぼそれに近い考え方が散見されるので、いくつか抜粋しておきたい。

小さな仕事も一つの経営

（1933年12月16日）

（略）近ごろ店の拡張された関係もあってか、全体の人々がただ仕事をするということにとらわれて、もっと能率的にする方法はないかということには考えを及ぼさず、ただ事務的に流れてきた傾向がある。これではない。これでは決して進歩は望めない。

われわれはわれわれの仕事を、いずれも一つの経営と考えなければならぬ。どのような小さな仕事もそれが一つの経営なりと考えるときには、そこにいろいろ改良工夫をめぐらすべき点が発見され、したがってその仕事の上に新しい発見が生まれるものである。

世間すべての人々が同じように努力しながら、成功する人はまれであるのは、いま言うところの経営の観念に欠け、何らの検討工夫をなさず、ただ仕事に精出しているにすぎないからである。

本所もかくのごとき人々の集団であるときは、その将来も危ぶまれる次第である。一人で世間へほうり出しても立派に独立独

歩し、何をしても一人前にやっていける人々の集まりとなつてこそ、所期の目的が達せられるわけであり、かつ、かく経営者たるの修養を積むことによって、諸君各自の将来もいかに力強きものがあるかを考えねばならぬと痛感する次第である。⁽³⁾

ここで松下は、松下電器の組織が拡大したことによって、店員・工員が「事務的に」与えられた仕事をしている、つまり、サラリーマン気質的な就業態度に陥りつつあることを指摘している。さらに続けて、小さな仕事もすべて一つの経営と見なすこと、一人で世間に出ても一人前にやっていけるようになるべきであることを説いている。意味的には、明らかに「社員稼業」と同様のことを語っていると言えるだろう。昭和8年の時点で、かなり明確に、社員の経営者意識向上を促す重要性を感じはじめていたと思われる。

経営者たりうる修養

（1933年12月26日）

きのう久しぶりに第七、第八工場を訪ね、工場のすみずみまで見回ってきたが、すべての点において最近著しく改善されているのを見て、まことに喜ばしく感ずるとともに、結局、経営は人にあることを痛感したのである。さすがに井植（歳男）、武久（逸郎）両部長が直接工場経営にあたって以来、めきめきと業績が改善され、かくまで違うものかと驚くとともに、本所にこの人たちのあることに力強さを感じたのである。

しかしながら、前途ますます伸びんとする本所として、目下のところまったく十分に訓育された人が足りない。だから、ぜひともかくのごとき経営の才能をもつ人に、諸君のだれをもしあげたいのである。諸君もこれを意識して、経営者たりうる修養に入ってもらいたい。ただ忠実に仕事をするだけでは、今日の社会においては、どうい頭

角を現わすことはできない。

店員養成所を建設し、これが養成を企画したことも、決してただ単なるもの好きからではなく、前述の話を玩味されるならば、真意の那邊にあるかは諸君にもただちに推測されると信ずる。(略)⁽⁴⁾

この日は、経営者の自覚を持つ人間が組織にいるかないかで、どれほど工場の運営に差が出るかを指摘している。また、店員養成所を設立した意図が、「経営者たりうる修養」であるとの発言から、物をつくる前に人をつくろうとした、しかも経営者の自覚を持つ人間を育てようとした、松下の強い決意がうかがわれる。

その他、『エピソードで読む松下幸之助』(PHP新書)にも、いろいろな表現で社員稼業の考え方を部下に伝えようとしていた様子が記されている。

例えば、「しるこ屋をやれ!」という有名な逸話がある。昭和30年頃、発売したばかりの新型コタツに不良の可能性が発見され、全品回収を余儀なくされたことがあった。このとき担当の電熱課長に、松下は、会社を辞めてしるこ屋を始めるように命じた。そして、しるこ屋の開業にあたって、どのような工夫と努力が必要であるかを課長自身に考えさせうえて、しるこ一つでもたいへんな努力をするのだから、何千円もする電気製品をつくるためには、その何百倍も努力しなければならないと論じた。そして最後に、会社を辞めよという前言を撤回したということだ。

このときの松下の説法は、誠に絶妙な表現を用いていると言わざるを得ない。というのも、まず最初に解雇を宣告したことによって、電熱課長の心の中では、全品回収の責任をとって松下電器を辞めなければならない、という覚悟と決意が一瞬にして生まれたはずだ。そのうえで、しるこ屋の経営方法について真剣に考え抜いたことで、経営者とはいかにあるべきかを“具体的にイメージ”できた。そうして、経営者の何

たるかを悟った様子を感じ取った松下は、その直後に解雇命令を取り消したのであった。無論、はじめから職を解くつもりはなかったであろう。人を育てることに長けていた松下の真骨頂とも言えるエピソードである。

もう一つ、同書から引用しておこう。

きみ自身の商売だ

「きょうの売上げはいくらになったか」

突然の質問に答えるべく日計表を取り出そうとした担当者に、幸之助は言った。

「きみ、日計表を見なければ返事ができないようでは、ほんとうに真剣に仕事をしているとはいえない。きのうまでの売上げはいくら、きょうはいくら、今月の目標はいくらだから何パーセントの達成率で、月末までの見込みはいくらだ、ということが常に頭に入っていなければほんとうの商売人やない。それはおそらくきみが店員として使われているという気持ちだからだと思う。きみ自身が自分で商売しているつもりでやってみてくれ!」⁽⁵⁾

はっきりと年代は書かれていないが、「店員」と言っているところから、おそらく戦前の出来事と考えられる。あえて説明するまでもなく、店員一人ひとりが経営者たらんことを熱望した、松下の心からの言葉であろう。もちろん松下自身、松下電器創業時から、当たり前のようにすべての数字を記憶して、日々の経営判断を行っていたに相違なく、このときも、本当は聞かなくても知っていた可能性がある。だからこそ、すぐに答えられない店員に対して、厳しい指摘が口をついて出たのであろう。

このように、社員稼業という言葉は用いなくとも、戦前の早い段階から、部下たちを経営者に育てあげようとした、少なくとも経営者としての感覚を植えつけようとした歴史的経緯が見て取れる。その集大成として、おそらく昭和30年代のある時点で、「社員稼業」という表現を

考案し、訓話や講演、著書などを通して、松下電器の社員たちに盛んに訴えかけるようになったのであろう。

昭和30年代といえば、奇しくも松下電器の戦後の躍進期にあたる。このとき松下は、会社が拡大すればするほど、直接経営に携わらない社員の数が急増し、サラリーマン根性が蔓延しやすくなるという状況に、少なからず危機感を抱いたはずだ。だからこそ、末端の社員にも分かりやすい「社員稼業」という言葉を造り出してまで、経営とは何かを教えようとしたのである。例えば、昭和37年4月に行われた新入社員導入教育の訓話においては、松下のそうした危機感がよく表れている。

松下電器の社員は今三万五、六千人になりますが、一面に考えますのに、その三万五千人はみんな独立せる一つの職業をもっている。その人が松下電器の何々の社員として何々の仕事を担当しているのである。それはその人の独立した一つの職業である。その職業に関するかぎりはその人は社長である。こういう襟度をもって仕事にそしむべきであると私は考えております。

しかしそういうような高い襟度をもって終始一貫する人は非常に少ない。いわゆる社員稼業という独立稼業の経営をしているんだ、こういうような襟度をもって仕事しておられる人は少ない。そう思うても、いつとはなしにいわゆる世間でいう社員気質、サラリーマン気質になってしまう。そして使われているというような気分になってしまう。(略)

今日は昔と違いまして、だんだんと大規模生産になっている。大規模生産になるということは、物がよくなり物が安くなっていく。物がよくなり物が安くなっていくから、多くの人にそれを供給することができる。一般の人の生活を高めることができる。そういうような社会の進歩の必要性から大企

業になりつつある。

しかしずっと昔は大企業というものはありません。一人一業であった。みんな主人公であった。みんなが独立者であった。⁽⁶⁾

昭和初期から戦前にかけて急成長した松下電器は、戦後の高度経済成長期においてさらに躍進し、組織が飛躍的に拡大した。ところがその裏には、かえって経営者の感覚を持つ社員の比率が下がってしまう、というジレンマがあったわけである。以上、社員稼業の概念が形成された歴史的過程を追ってみた。

3. 社員稼業の波及効果

さて、社員稼業の考え方を、社員に向けて説くことには、大きく3つの意味があると考えられる。結論から言うと、1つめは社員個人の幸福の増大、2つめは衆知を集める経営の実現、3つめは具体的な経営者の育成である。一つずつ確認していこう。

社員稼業の自覚、つまり経営者の感覚を持って、仕事に熱中・没頭すれば、働くことが楽しくなるだろうということは容易に想像できる。上司の命令に従って働く受動的な姿勢ではなく、自ら創意工夫する能動的な姿勢で取り組み、大きなやりがいを感じられて、積極的に各方面に働きかけるようになり、目に見えて成果も上がっていく。そうして毎日の仕事を楽しみや喜びに満ちたものとなれば、社員たちは素晴らしい幸福感を味わえると松下は考えた。戦後すぐ、昭和20年12月5日の朝礼で、松下は次のように話している。

仕事三昧の境

(1945年12月5日)

(略) 顧みて、創業このかた、わが社の人々はみな勤勉であった。真剣に働きとおした。朝から晩まで、みな黙々と働き続けてきた。が、戦争に入ってから、張りめぐらさ

れた統制の網に縛られてか、この伝統の勤勉性が失われたように感ぜられる。真剣さが薄れたように見受けられる。(略)

しかし、これから自由主義の世ともなれば、存分に仕事ができるようになり、再び自分の望む事業に没頭し、全心身を仕事に打ちこむことができるのだと思うと、非常にうれしくてたまらないのである。

仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する。仕事から手を離すのが惜しくてならない。ただ働くことが愉快でたまらない。あたかも信仰の三昧境さんまいきょうに似た状態で、仕事にわれを忘れてしまうという、いわば仕事三昧の境に入りうることは、まったく楽しいことである。

またこの境地こそ、真剣に働く者のみの知る極楽の天地であり、人の知れぬ楽しい世界である。

私が皆さんに贈るべき最上の贈り物は、この仕事三昧にふけりうる状態を与えることであると思うのである。自分だけが楽しく働いていても、ほかの者が苦しく働いていたのでは、はなはだ申しわけない。自分と同様、皆が楽しく働けるような境遇をもたさねばならない。

これがために自分も最善の努力をはらうが、皆さんも仕事三昧の境地に達することを希望し、これに向かい努力してほしい。

それには仕事を敬い、一心不乱に働かねばならない。器用に小手先だけで処理してはダメである。真心こめて力いっぱい働かねばならない。軽率に取り扱ったりぐずぐずしてはダメである。仕事に徹し、仕事とびったり一つになりきらねばならないのである。

働きを神聖というのは、かく全身全霊を仕事の中にこめて働くときをいうのであって、働く人を神々しく感じさせるのも、この仕事三昧、無我の境に入ったときなのである。(略)

仕事を通じて世に尽くさせてもらうのである。いいかえれば、社会に貢献させてもらうには仕事三昧の境にいたらなければならないのである。そこに事業も繁栄し、日本産業の復興再建も可能となるのである。⁷⁾

この一節は、人間として、個人として仕事をし、働くことによる楽しみ、喜び、そして幸せを物語っていると言えよう。働くとは、懸命に働くことに他ならない。そのような気持ちで仕事に没頭するとき、やがて「時間も忘れ」て、「疲れも知らず熱中する」ようになり、「ただ働くことが愉快でたまらない」心境に到達する。さらに、「仕事にわれを忘れて」、「仕事三昧の境に」入る。「この境地こそ、真剣に働く者のみの知る極楽の天地」である。松下はこのように、ややオーバーとも思えるような表現を駆使して、仕事に熱中することの楽しさを訴えている。若いときから、無我夢中で働く楽しさや充足感を味わってきた松下は、従業員にも同じように仕事を楽しんでもらいたいという思いから、そうした三昧境を目指すよう奨励したのであった。

ここで、過去の論考をお読みいただいたことのある読者諸賢は、すでに気づかれていることであろう。松下の語る「仕事三昧の境」の説明が、心理学者M. チクセントミハイが提唱する「フローの心理状態」に酷似していることに付いてである。フローとは、人間が自己の能力の限界付近で課題に挑戦し、無我夢中になっているときに体験する、「流れる」ような感覚を表す用語だ。この点に関しては、次項でさらに詳しく説明していくことにするが、要するに、社員稼業の信念を持って仕事に没頭・熱中することでフローが喚起され、その人は働くのが楽しくて仕方がない心境になる。日々の仕事で高度なチャレンジを繰り返し、やがてフローが常態化した“フローパーソン”に成長できれば、楽しい人生が拓けてくる、ということである。

次に、一つの組織に属する人間の大半がフローパーソンとなったとき、その組織はどのよ

うに変化するかについて考えてみよう。

人は楽しい気持ちで仕事に熱中するうち、自分の仕事をより充実させ、一層成果を高めようとして、あらゆる勉強に取り組み、知恵を蓄え、新しいアイデアを生み出すようになるだろう。当然スキルも日々高まっていく。高いスキルを持つフローパーソンたちが集まって、優れた知恵を出し合えば、お互いのアイデアにさらに磨きがかかる。複数のフローパーソンがチームを構成し、互いに刺激し合い、各々が経営者としての自覚と責任のもとで協力し合えば、より大きな力が発揮される。フローパーソンの集団が結束し、「共同的フロー」の状態となることで、さまざまなシナジー効果が生まれ、結果として組織は大いに発展していく。

これはすなわち、松下が唱えた「衆知を集める経営」の理想形と言えるものではないだろうか。それはフローパーソンの集合体である「フローカンパニー」であり、構成員がこぞって仕事に熱中・没頭する「燃える集団」である。これもまた、フローを促す社員稼業がもたらす、大きな波及効果の一つとあって差し支えないであろう。ちなみに、集団における「共同的フロー」とは、クリストファー・ピーターソンが、著書『ポジティブ・サイコロジー』の中で提示した概念である。

3つめの、具体的な経営者の育成については、最初の問題提起の項で引用した文の中に、すでに概要が述べられている。その部分をもう一度抜書きしてみよう。

私どもの会社では、相当早い時期において、会社内におけるそれぞれの事業の分野を独立して経営していくことにしたのです。なぜそういうことをしたかという、(略)私は社員のみなさん方に、できる限り経営者としての立場に立って、経営者としてのものの考え方をしていただきたい、そこにまた、その人の一つの生き方というか、味わべきものがたくさんあるのではないかと、

このように考え、事業部制度、独立採算制度というものを、まだ会社が小規模なころからやってきたのです。そういうことによって、非常に人が育ったと思います。⁽⁸⁾

これは言うまでもなく、昭和8年に、松下の提案で事業部制を導入したときのことを語っている。昭和8年といえば、先に引用した『社主一日一話』に記録されていたように、朝会や夕会において、社員稼業とほぼ同様の考え方が示された時期と相前後しているのが分かる。つまり同年、松下は、社員たちに経営者の感覚を持つ大切さを日々教示しながら、同時に組織の変革にも取り組み、具体的な経営者の育成を進めて、それが見事に成功しつつあったのである。

成功といっても差し支えないであろう。昭和初期から戦争突入までの期間、松下電器は、松下本人が「何をしても当たる。何をしても売れる」⁽⁹⁾ とのちに振り返ったほど、恐ろしい勢いで成長を遂げた。もちろんその前年、昭和7年5月5日に発表された「水道哲学」と「250年計画」によって、店員・工員のモチベーションが非常に高まっていた面もある。しかし同時に、経営者としての自覚を促す訓話を繰り返し述べるとともに、事業部制の実施によって、複数の経営者が育った効果もまた大きかったはずである。

事業部制の意義は、「市場細分化」および「専門経営化」である。この専門経営化によって、一つの会社の中で、同時に複数の経営者が育つ制度・環境がつくられた。そうしてフローに入った何人もの「企業内経営者」たちが活躍することで、戦前のこの時期、松下電器はお互いに切磋琢磨しつつ衆知を集めて、まさに理想的な「フローカンパニー」として、強烈な輝きを放っていたのではないだろうか。

4. 社員稼業とフロー

社員稼業の考え方とフロー心理学との関係性

について、ここでさらに詳しく説明していくことにしよう。

仕事でフローに入って、楽しく充実した人生を送るのは、一つの理想ではある。しかし現実には、なかなかそううまくはいかない。むしろ、会社または何らかの組織に雇われている人たちの多くは、仕事や組織、あるいは周囲の人間に対して不平不満を持ちながら、ある程度のところで妥協点を見つけたり、妥協できずに軋轢を生んだり、苦しんだり、我慢したり、気を取り直したり、うんざりしたりしながら、日々過ごしているものである。

こうした問題について、チクセントミハイは興味深い見方を示している。著書『フロー体験とグッドビジネス』（世界思想社）の中で、「仕事でフローが起こらない理由」として、「人は働くようにつくられているが、大部分の仕事は人のためにつくられているのではない」⁽¹⁰⁾と指摘しているのだ。同著によれば、そもそも「人間の神経系統はやる気を起こしたとき、仕事に夢中になったときにもっともよく機能し、また、大部分の人は仕事がうまくできたときに自分自身について最高とを感じる」⁽¹¹⁾ものである。にもかかわらず、「ファラオから現代のTQM〔Total Quality Management〕マネージャーにいたる使用者たちが主に考えてきたのは、ワーカーがベストを尽くせるようにするために仕事をやりやすくする方法ではなく、むしろワーカーからできるだけ多くのものを手に入れる方法」⁽¹²⁾であった。この重大な齟齬が原因となって、「大多数の人は毎日、早く仕事から解放されて一刻も早く家に帰りたい」⁽¹³⁾と願うようになってしまっているのである。

要するに、多くの使用者が労働者から搾取しようとしており、そのためのシステムが構築されているために、本来働くようにできている人間が、働くことを嫌いになっているというわけだ。しかし、どんなに嫌でも、人は食べるために働き続けなければならない。チクセントミハイはこの状態を、「仕事とは、有機体がエント

ロピーによって壊されないようにするために行うもの」⁽¹⁴⁾という独特の言い回しで表現している。有機体とは人間を表し、エントロピーとは不確実性を意味する。不確実性によって人間が壊されるとは、働かずに収入が途絶えることによって、生活が不安定になって3度の食事をきちんと食べられなくなり、肉体を正常に維持できなくなるという意味だ。

食べるためには、嫌だけれども、働かなければ仕方がない、と考えている人は、当然、積極的に働こうとはしない。「命じられただけの範囲で仕事をすませる」という、悪い意味でのサラリーマン根性に支配されてしまうだろう。これでは楽しい人生を送ることはできず、松下の唱える「仕事三味の境」を味わうこともかなわない。つまり、仕事でフローに入ることができない。いくら余暇で楽しみを見つけても、それが仕事の苦しみで相殺されていては、実り多い人生とは言い難いのではないだろうか。

こうした負の状態から脱却する鍵が、「社員稼業」という考え方なのである。結論を先に言くと、私は、社員稼業セオリーはフローを誘発すると考えている。松下は、社員稼業の考えに徹したら、「想像もできない偉大な力が生まれてくる」⁽¹⁵⁾と主張しているが、そのあたりに社員稼業とフローとの関連性が表れている。

フロー心理学において、人間がフローを体験するときの意識の状態は、8つの条件で表すことができるとされている。そこで、ここからは、その8つの条件を一つずつ説明しながら、それぞれ社員稼業の考え方がどの程度あてはまるかを分析して、本当にフローが導き出されるのかどうかを考察していきたい。フローの説明については、引き続き『フロー体験とグッドビジネス』から引用する。

(1) 目標が明確である

目標といっても、いつか達成するであろう先々の目標ではなく、今現在取り組んでいる目の前の目標のことである。フローに入るためには、

これが明確でなければならない。チクセントミハイは著書の中で次のように説明している。

どんな活動においても、深く関わっている人にとっては、自分がなし遂げなければならない仕事は何かということを、一瞬ごとに正確に知っていることが絶対に必要である。たとえばロッククライマーが夢中になるのは、山頂にたどりつくという最終目標ではなくて、落下しないためにはつぎの動作をどうもっていったらよいのかという目の前の仕事である。⁽¹⁶⁾

仕事においても、最終目標を意識しすぎたり、成果を出すことにこだわりすぎていたのでは、今行すべき目の前の目標が、意識から遠ざかってしまうことになる。社員稼業の考えのもと、一個の経営者の気持ちになって働くとき、活動の最終目標もちろん重要だが、何よりも重要なのは現実に目の前にある仕事を成し遂げることであり、その実行の過程である。今取り組んでいる仕事を完遂し、それを積み重ねていく以外に、社員稼業という自己の商売が発展する方法はないし、真の充実感も達成感も得られないからである。その意味で、社員稼業の自覚は、目の前の目標を明確に認識するというフローの条件を満たすことにつながっている。

(2) 迅速なフィードバックがある

フィードバックとは、自分の状態を客観的かつタイムリーに把握することである。自らの行動内容から、自分でその情報を得る場合と、周囲の人間から教えられる場合がある。

自分がしていることをどれくらいうまくやりこなしているかについて「オンライン」の情報タイムリーに入手できなければ、どんな行動にも没頭し続けることは難しい。完全にフロー体験に没頭する感覚は、多くの場合、その人がしていることがどれくら

い重要なことかを知ることから得られる。フィードバックは成果にたいして意見を述べる同僚や管理監督者から来ることもあるが、望ましいのはその情報を提供する行動自体から来ることである。⁽¹⁷⁾

社員稼業とは、上司や部下を含む同僚も我が顧客と考えて、すべての顧客に何らかの価値を提供し続ける働き方である。そのためには、自分の行動が価値を生んでいるかどうかを、自分できちんと把握しておく必要がある。当然経営者の感覚で働いていたら、商売をより充実させるため、自己の状態を正確に把握しようと努力するであろう。松下の話でいえば、うどん屋のたとえが分かりやすい。美味しいダシをとると目の前の行為に没頭し、味見をしながら、調味料を加えるかどうかを検討する。このとき、ダシの味を自分で客観的に判断したり、お客の感想をうかがったりしながら、何らかのフィードバックを得て、自分の仕事の状態をタイムリーに知ろうとするわけである。従って社員稼業の自覚は、迅速なフィードバックも促していることが分かる。

(3) 機会と能力とのバランスがとれている

チャレンジしている仕事で、自分のスキルに対して難しすぎる場合、不安を感じて集中できなくなり、フローに入れなくなる。逆に簡単すぎる場合にも、退屈を感じて集中できなくなり、やはりフローに入れなくなる。「すなわちフローはチャレンジとスキルがともに高く互いに釣り合っているときに起こる」⁽¹⁸⁾ ということと言える。このチャレンジとスキルとの関係性は、チクセントミハイの用語で「CSバランス」と呼ばれている。

社員という仕事を自分の稼業と考え、成功を目指して努力するとき、その人は、ごく自然に自分の能力の限界付近までチャレンジしようとするだろう。さらに松下の場合、「適材適所」という考えも人事に反映される。適所に配属さ

れ、そこで機会と能力のバランスがとれれば、その人はフローに入る条件をまた一つ獲得したことになる。たとえ望まない部署に配属されたとしても、社員稼業の成功のためには、持てるスキルのすべてを出し切って目の前の仕事に取り組むだろう。また、チャレンジする仕事に対してスキルが足りなければ、それを補うよう努力するはずだ。そのように取り組めば、必然的にフローの条件であるCSバランスは整うことになる。

(4) 集中が深化する

目の前の明確な目標に取り組み、迅速なフィードバックを得ながら、スキルに応じたチャレンジをしているとき、人はその行動に次第に夢中になっていく。同著には、「没頭して、熱中の度合がある基準点を超えると、突然、ゲームや研究、交流のなかに深くはまりこんでいる自分に気づく」⁽¹⁹⁾と書かれている。さらに、集中が深化した状態においては、自分自身と行動が一体化したように感じられ、「自己と行動との区別は消失する」⁽²⁰⁾とのことだ。

社員稼業という事業を成功に導こうとして、目の前の明確な目標と対峙し、自己の状態を把握し、その時点でのスキルの限界まで挑戦しているとき、集中の度合がどんどん深まっていくことは容易に想像できる。そのとき、仕事と自分が一体と感じられるくらいはまり込んでいたら、それはすでにフローと呼んで差し支えない状態だと言える。

(5) 現在だけが重要となる

フローとは、いわば究極の精神集中状態である。フローに入っているとき、その人の意識には、現在取り組んでいる仕事なり課題だけが存在し、それ以外のものは存在しなくなってしまう。例えば、チェスのプレーヤーは、「盤上の駒とそれぞれの駒の動ける範囲」⁽²¹⁾だけの世界に入り込んでいる。あるいは作曲家は、「紙の上の小さな黒い符号とそれが表す音から成り立ってい

る」⁽²²⁾世界に没入している。なぜなら、スキルの限界点でチャレンジをするためには、「精神を現在に集中しなければならないので、過去や未来の出来事は意識のなかに存在しえない」⁽²³⁾からである。

日々の仕事を自分の事業、稼業として全力で取り組むとき、昨日のことも明日のことも、ひとまず意識の外に置いて、現在行っている仕事だけに全神経を集中させる瞬間があるはずだ。夢中で働いているときには、それ以外のことを考える余地などない。それはそのまま、フローを体験していることになる。

(6) 自分および状況をコントロールする

フローに入って、高い集中状態で何かに取り組んでいるとき、その人は、自分自身はもちろん、状況さえもコントロールしているように感じられるという。例えばスポーツ選手が競技に集中してフローに入り、思い通りに体を動かして、精神状態もコントロールしながらベストパフォーマンスを発揮する姿を想像すれば、分かりやすいだろう。

自らの稼業を成功に導くためには、仕事人としてのベストパフォーマンスを引き出せるように、常に自分と状況をコントロールする必要性がある。例えば技術職であれば、優れた製品を顧客に納入するため、加工なら加工、組立なら組立の動作に全神経を集中させ、自分と状況とをコントロール下に置くようになるであろう。社員稼業の自覚がなくても、優秀な技術者なら自分自身をコントロールするであろうが、我が事業との自覚と意欲があれば、その状況まで含めてより高いモチベーションで取り組むようになるはずだ。

(7) 時間感覚が変化する

フローという概念を用いるまでもなく、遊びでも仕事でも、何かに熱中して、数時間がほんの数分にしか感じられなかったという感覚は、誰もが体験していることだろう。もちろんフロー

を体験するとき、そうした時間感覚の変化は頻繁に起こっている。チクセントミハイの研究結果によれば、例えばチェスのプレーヤーは、時間が100倍も速く過ぎていくのを感じるという。反対に、短距離走の選手は、100メートルを走り抜ける10秒ほどの時間を、果てしなく長く感じることもあるそうだ。

すでに引用した「仕事三昧の境」という松下の訓話の中に、時間感覚の変化を表す表現がある。それは、「仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する」⁽²⁴⁾という部分だ。これは松下自身の経験から出た言葉であろう。松下電器を創業する直前、ソケットが売れずに風呂代にも困っていた頃、風呂屋に行く時間になると、むめの夫人はわざと仕事の話題を持ち出した。そうすると松下は、時間を忘れて仕事に没頭するので、その日は風呂代を節約できたという。ソケットづくりという自らの稼業に真剣に取り組んでいたことが、時間の感覚が変化するほどの集中状態、つまりフローを誘発したのである。

(8) 自我が喪失する

時間の感覚が変化するほど目の前の課題に集中して取り組んでいるとき、その人はまるで自我が喪失したような感覚を味わう。その理由は、「強い精神集中の結果、今取りかかっている仕事に直接関係ないことが、意識の外へ押し出される」⁽²⁵⁾からである。といっても、スキルを発揮するために、コントロール下に置いている自分を忘れるのではなく、「いわば名前や地位、認識番号といった、責任を伴う人間の社会的な一面」⁽²⁶⁾が一時的に意識から消え去るのであり、そのとき人は、「自意識や野心、そして敗北、恐怖や欲求から瞬間的に解放される」⁽²⁷⁾のである。

これもまた、「仕事三昧の境」の中の、「ただ働くことが愉快でたまらない。あたかも信仰の三昧境に似た状態で、仕事にわれを忘れてしまうという、いわば仕事三昧の境に入りうるこ

は、まったく楽しいことである」⁽²⁸⁾という表現と、ほぼ一致する。松下は、経営者という立場で仕事に熱中し、無我夢中、つまり我を忘れて目の前の課題に取り組んだのである。そのときの充足感や楽しさを、仕事三昧という言葉で伝えようとした。本論考の冒頭で引用した『社員稼業』の序文に、「みなさんがそういうような心境になったならば、仕事に伴う苦痛というものはなくなり、働く喜び、自分の稼業の繁栄していく姿の喜びに、時のたつのも知らない、というような状態になるのではないのでしょうか」⁽²⁹⁾と書かれているのも、同様の意味だろう。社員稼業の自覚、経営者の感覚を持って仕事に没頭するとき、我を忘れ、時が経つのも忘れてしまうほどの三昧境に入れると言いたかったのである。すなわち、社員稼業の自覚を通して到達する仕事三昧の境とは、そのままフローの心理状態を表しているといっても過言ではなからう。

以上の分析から、社員稼業の考え方には、多分にフローを誘発する要素が含まれていることが証明されたとと言えるのではないだろうか。

5. 経営における展開

ここまでは、主に訓話や発言、著書の中で示された社員稼業の考え方について考察してきた。ここで、実際の経営において、その思想がどのように生かされたかを確認しておきたい。単に理論を述べるだけで、現実の経営行動に生かされなければ、それは机上の空論に過ぎないということになってしまう。

社内で経営者を育てるという意味では、やはり昭和8年5月に導入された「事業部制」が、最も代表的な例と言える。このとき、具体的には、ラジオ部門を第一事業部、ランプ・乾電池部門を第二事業部、配線器具・合成樹脂・電熱器部門を第三事業部としてスタートした。さらに翌9年2月には、電熱器部門を独立させて第四事業部とし、生産から販売まで、事業部ごとに独立して行われるようになった。事業部制のね

らいについて、松下は次のように発言している。事業部制についてはすでに「3. 社員稼業の波及効果」の中でも触れており、内容が重なる部分もあるが、『松下電器五十年の略史』（松下電器産業）で言われるところを、もう一度確認しておきたい。

これには二つのねらいがあった。一つは事業部を作ってやることによって、成果がはっきりわかってくる。責任経営になってくる。だから事業部そのものも、はっきり良しあしが検討される。こっちの事業部で儲かったからといって、この利益を他の事業部に持って行くということは絶対にしない。事業部自体で利益を上げなくてはならない。

こういうことから何が生まれてきたかというと、早くいえば経営者が生まれてくる。要するに、経営者の本当の試練の場である。幸いにして、松下電器では早くからこれをやったから、みな経営者として育ったわけである。⁽³⁰⁾

もう一つ、事業部制を始めた理由として、事業が拡大して生産品目が増え、松下一人ですべての部門を掌握・支配するのが困難になったという事情もあるだろう。そのように発言もしている。しかしながら、それ以上に、経営者の育成を重視していたのは明らかと言えるだろう。拡大したとはいえ、まだ松下の目が届く範囲で経営者を育てることが可能な規模だったため、「この時期に経営者がよく育った」と振り返っているのである。

それを補強するため、もう一つ、『エピソードで読む松下幸之助』から事例を挙げておこう。「命がけの物づくり」⁽³¹⁾という項目には、松下が実際の経営現場で、どのように経営者をつくらうとしたか、その具体的な取り組みが記録されている。

ある時期、不良品がときどき発生して問題となり、松下は製品検査本部の責任者を呼んで説

明を求めた。その責任者は、不良の原因は設計や試作の段階にあることが多いため、製品ができあがってからではなく、もっと早い段階で検査していると答えた。そこで松下は、各事業部が新製品を開発する際、設計や試作の段階で製品検査本部にお墨付きをもらえることで、その後の開発過程に油断が生じ、それが不良発生の原因になっていると察知した。各事業部長が、製品検査本部に依存する体質に陥っていたのである。解決方法として、松下は、新製品の生産体制が整って、いよいよ発売する時点で検査をせよと命じた。つまり検査の方針を大きく転換させたわけだ。

これにより、どういう効果が生まれるのかを考えてみよう。もし発売直前に検査で不合格になったら、開発にかかった費用や投入した人材、時間、材料、生産ラインなどがすべて無駄になり、責任問題が発生する。つまりリスクが極端に大きくなる。しかしながら、経営者であれば、自社の製品に不良が出たら、すべて責任をとるのは当然である。そのため各事業部長たちに、そうした経営者と同様の立場に立たせて責任を負わせることで、経営者としての自覚を持たせようとしたのだろう。

社員稼業という言葉のイメージよりもスケールの大きな話のようだが、本質は同じである。末端の社員どころか、事業部長のような立場の人間が経営者の自覚を持っていなければ、すべての社員に経営者の感覚を浸透させることなど到底かなわない話だ。その意味で、まず事業部長を真の経営者に育てなければならないと感じて、そのようにマネジメントしたのは、松下の感覚ではごく当然のことと言える。

6. 「経営のコツ」の体得

社員稼業の考え方を、ただ言葉で聞いただけでは、それを体得したことにはならない。理屈として知っているからといって、必ずしもその通りに生きられるわけではないからだ。フロー

についても、たとえその理論を詳細まで学んだとしても、実際にフローを体験していなかったら、それは単なる想像に過ぎず、フローを本当に分かったことにはならない。松下幸之助は、経営のコツの体得に関して、著書の中で次のように述べている。

経営のコツとはどういうところにあるのか、どうすればつかめるのか、(略)これがまさにいわゆる「い」がたし、教えるに教えられるものだと思います。経営学は学べますが、生きた経営のコツは、教えてもらって「分かった」というものではない。いわば一種の悟りともいえるのではないかと思います。⁽³²⁾

社員稼業とは、会社員という立場で働きながら、これを一人一業の独立経営体と考え、経営者の感覚を持って判断・行動していくことを表している。ここで言う社員が体得すべき経営者の感覚とは、上記の引用文の「経営のコツ」とほぼ同義と捉えていいだろう。つまり、社員稼業についても、経営のコツと同様に、言葉で教えられて学んだレベルではなく、“生きたコツ”を悟らなければならないわけである。

理屈や知識ではなく、経営のコツを悟るとは、どういうことかについて、ハンガリー出身の物理学者であり哲学者のマイケル・ポランニーが示した「暗黙知」の概念を援用しつつ、考察していきたい。暗黙知とは、ある知識の背後にある、言語では表現できない「知」を表す用語である。

暗黙知を説明する際には、自転車に乗る行為がよく引き合いに出される。自転車の乗り方の言葉による説明は常に不完全である。サドルに腰掛け、ハンドルを握り、倒れないようにバランスをとりながらペダルをこいで進む、といった程度の説明を聞いたからといって、すぐに自転車に乗れるわけではない。また、自転車に乗れるからといって、なぜ倒れずに走り続けられ

るのか、その理由を言葉で正確に説明するのは困難である。

倒れないようにバランスをとるといっても、人はどのようにしてバランスを察知しているのか、なぜ考えなくても身体が対応してバランスを維持できるのか、その他ハンドルの切り方、ブレーキのタイミングやレバーを握る強さ、ペダルのこぎ方など、諸々の要素すべてを言葉で説明するのは、おそらく不可能であろう。なぜならそれは、自転車に乗れるようになった人間が、暗黙のうちに体得している「知」だからである。松下が「畳の上の水練では泳げない」と言い、「いわゆる「い」がたし」と表現した経営のコツもこれと同じで、理屈をいくら並べても本当に知ったことにはならない。その意味で、暗黙知の領域が非常に重要であると推察される。

それでは、社員稼業の考え方、経営者の感覚、経営のコツを真に体得するには、どのように取り組めばいいのだろうか。

ごく単純に考えれば、会社で与えられた仕事一つに対しても、これは自分の事業であると思いつつ、何らかの価値を生み出し、できあがったものをお客ならお客、上司なら上司、他の部署なら他の部署に納品し、給料はその報酬としてありがたく受け取る。こうした気持ちで日々働き、“自分に向かって言い聞かせ続ける”という方法が考えられる。そうしているうちに、仕事に対する気持ちが変化し、暗黙知の領域で何かをつかめるかもしれない。

また、社員稼業がフローと密接に関係しているという見解から考えれば、仕事において、フローの条件を満たすような取り組みも必要となるだろう。具体的には、CSバランスのとれた仕事に全精力を傾ける、より高いチャレンジを行うためにスキルアップに努める、スキルに対して仕事が簡単だと感じたら上司に直訴する、そして目の前の仕事にとことん集中するといった努力を続けるうちに、ごく自然に仕事に熱中し、やがてはフロー体験を味わうことにつながるはずである。そのように日々過ごしていると、

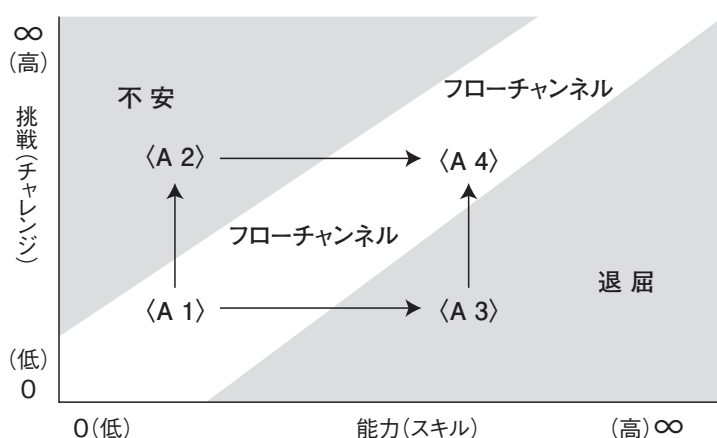
いつしか社員稼業という考え方が信念にまで深まり、理屈だけでなく暗黙知の領域で何かを悟ったとき、「経営のコツこなり」の松下の言葉のように、「社員稼業の極意こなり」と膝を叩く瞬間が訪れる。そのとき、その人は社員稼業を本当に体得したと言えるようになるのかもしれない。

ところでマイケル・ポラ

ンニーは、認識のあり方に関する思索の中で、「自己放棄的統合」という概念を発見している。自己放棄的統合とは、認識の対象となる事物が、何か重要なものの象徴であった場合、それを認識している人は、「我を忘れて」その事物に熱中する、という意味である。例えば、ある国の国旗があって、それが国民の誇りと歴史を象徴していた場合を考えてみよう。一人のナショナリストが国旗を仰ぎ見て認識するとき、それはもはや1枚の布ではなく、崇拜の対象となり、その瞬間、国旗を見上げるその人は、我を忘れて母国への思いに没頭することになる。

この、我を忘れて何らかの対象に没頭する「自己放棄的統合」の状態と、何らかの課題に取り組んで夢中になり、やがて自我を喪失する「フロー」の状態とは、ほぼ一致すると考えてよい。ポランニーは、哲学的思索の中で自己放棄的統合という概念を発見した。つまり形而上からのアプローチによって、一つの真理を見つけたということができる。これに対してチクセントミハイは、膨大な数のデータを収集・分析するというフィールドワーク的研究の中で、フローという概念を発見し、自我を喪失するという特徴をつかんだ。これはいわば、形而下からのアプローチによるものである。

マイケル・ポランニーとチクセントミハイという、まったく異なる道を歩んだ2人の到達した



第1図 フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由(筆者一部改変)⁽³³⁾

頂が同じであったことは、非常に興味深く、フローの真実性、およびフロー体験による実践知の必要性をさらに補強しているのではないかと考えている。

7. 社員の人的成長

社員稼業を体得し、フローを味わったパーソンが、どのような成長過程をたどるのかについて、フロー図(第1図)を使って考えてみよう。例えば新入社員の場合、当然スキルは低い。しかし低いなりに、持てるスキルを使い切るレベルの仕事にチャレンジできれば、その人はフローチャンネルに入ることができる。目の前の仕事に集中し、楽しさを感じながら、時間を忘れて課題に取り組む。これが<A 1>の段階である。

そうして熱心に働いていたら、上司はより高度な仕事を与えるようになる。社員稼業を自覚した社員からすれば、「我が事業が顧客(上司)から認められて、新たな注文が舞い込んだ」という状況だ。しかしながら、その時点では、新しい仕事を遂行できるだけのスキルがない。そのため最初は不安を覚える。これが<A 2>の段階だ。

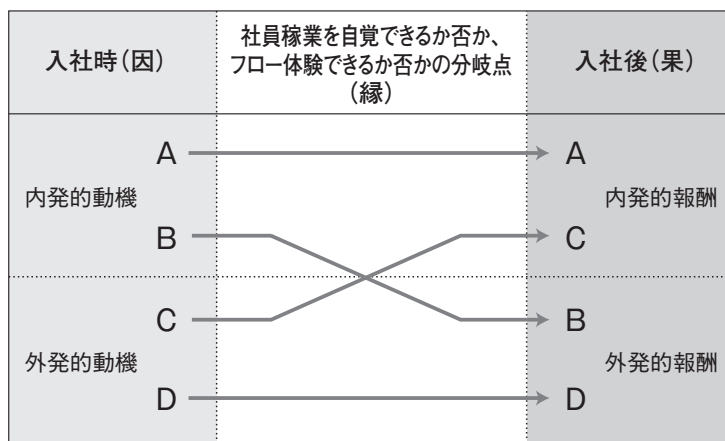
ところが我が事業の成功と発展に燃えるその社員は、スキルを高めようと努力して、ついに

高度な仕事に成功し、再びフローチャンネルに入る。つまりその社員は、〈A 4〉のレベルまで、「成長」を遂げたことになる。

だが仕事に励み、日頃からスキルアップに努めているにもかかわらず、新たな注文がなかなか入らなかった場合、その人は退屈を感じて〈A 3〉の領域に入る。あるいは、仕事は与えられたが、不安におびえるだけでスキルアップに努めなければ、〈A 2〉の不安な領域^{とど}に止まる。しかし、努力する社員はいずれ周囲から認められて、より高度な仕事と与えられ、やはり〈A 4〉のレベルに到達する。あるいは、自らの事業の成功のために、よりハイレベルな仕事をつかめるよう各方面に働きかけて、実力で〈A 4〉の域に上り詰める。

このように、より困難なチャレンジと、より高度なスキル向上とを繰り返し、その時々でフローチャンネルに入り、さらに高度なフローを味わうという過程をたどって、社員は成長を続けるわけである。

もし社員稼業の自覚がなく、いわゆるサラリーマン根性で働いた場合、いったいどうなるであろうか。漫然と生きていても、経験を積みば人間は多少は進歩するものであるから、スキルは徐々に上がっていくだろう。しかし、そのような人は与えられた仕事で満足して、それ以上のものを求めないため、退屈ゾーンにはまり込んでつまらない日々を送る。それでも長年勤めていれば少しは出世もする。しかし、スキルの限界までチャレンジすることがないため、フローには入れず、いつまでも退屈ゾーンから抜け出せない、退屈な人生になってしまうのではないだろうか。



第2図 フロー体験の有無による労働者4タイプの比較

8. 結語——内発的報酬のために

社員稼業について、さまざまな角度から考察してきた。このテーマは、少し角度を変えて見れば、「人はどういう動機で働けば、幸福という報酬を得られるのか」という問題でもある。というわけで最後に、「動機」「報酬」という切り口で考察し、論を結びたいと思う。

まず前提として、動機には、内発的動機と外発的動機があり、報酬も同様に、内発的報酬と外発的報酬があるということを確認しておきたい。内発的動機とは、「この仕事がしたい」「この会社が好きだ」「ここで働くのは楽しそうだ」「やりがいがありそうだ」といった、内面的な動機を意味する。反対に、外発的動機とは、「この会社は給料がいいらしい」「休暇が多いらしい」「自宅から勤務地が近い」「大企業なので倒産しないだろう」といった、自分の外側にある諸条件への期待を示している。

次に内発的報酬とは、「仕事を楽しんでいる」「やりがいを感じる」「我を忘れ、時間を忘れて没頭するくらい面白い」といった、内面的な楽しみや喜びを意味している。外発的報酬とは、「給料」「賞与」「休暇」「昇進」「栄転」といった、外から与えられる報酬のことだ。

ここで図(第2図)をご覧いただきたい。労

働者をAからDまで4つのタイプに分けて、それぞれの特徴を分析してみた。

まずAタイプの人、就職活動をするとき、内発的動機に基づいて会社を選んで入社し、期待通りに内発的報酬を得て満足し、幸福を感じている。Bタイプの人、内発的動機によって入社したにもかかわらず、会社では内発的報酬を得られず、外発的報酬に喜びを求めて、仕方なく自分を納得させている。Cタイプの人、外発的動機に基づいて会社を選んだにもかかわらず、仕事を通して内発的報酬を得たことに幸福を感じ、満足感を得ている。最後にDタイプの人、外発的動機に期待して入社し、内発的報酬を感じることなく、たとえ仕事は面白くなくても、外発的報酬だけを目的に働き続けている。

大雑把ではあるが、およそ世間の労働者は、AからDのいずれかのタイプにあてはまるのではないだろうか。人がそれぞれの価値観で生きていることは重々承知のうえで、あえて言わせていただくなら、より幸福なのは、内発的報酬を得ているAタイプとCタイプの労働者であろう。彼らは毎朝会社に行くのが楽しみで、仕事中は時間も忘れ、無我夢中になって働き、帰宅後は、大いなる満足感、充実感を味わいながら、松下幸之助も言ったように、湯船につかって自分を褒めてやりたくなるだろう。それに比べて、BタイプとDタイプの労働者は、いくらそれなりに給料をもらっていても、仕事そのものにも楽しみも喜びもなく、日々の労働は退屈でつまらなくて、毎日一刻も早く退社したいと思いながら人生を過ごすことになる。常に悩みやストレスを抱え、せっかく給料をもらっても、酒代やギャンブルに浪費して憂さを晴らそうとするかもしれない。

松下幸之助が訴え続けた「社員稼業」論は、すべての労働者に「内発的報酬」を与え、幸福な人生に導く思想であると言える。会社に属した一社員でも、一人一業の自覚のもと、独立経営体の経営者として、人生の主人公として、

日々の仕事に熱中すれば、その人はフローを体験し、何にも代えられない楽しさや嬉しさを感じるようになる。元来人間は、夢中で遊ぶ子どもたちの楽しげな姿を見ても分かるように、内発的報酬こそが、本当の幸せを与えてくれる第一の要素である。外発的報酬ももちろん必要であり、週休二日制の導入や欧州の賃金を抜く経営方針など、松下はそちらもおろそかにはしなかったが、真の幸福という意味ではあくまでも二次的な要素に過ぎない。

そうして社員たちが「仕事にはまりこみ、時間も忘れ、疲れも知らず熱中する。仕事から手を離すのが惜しくてならない。ただ働くことが愉快でたまらない」⁽³⁴⁾という仕事三昧境に入れば、つまりフローパーソンに成長できれば、その会社はフローパーソンの集団であるフローカンパニーとなり、優れた衆知を集めて大きく発展躍進できる。松下が率いた松下電器の成功物語を見れば、それは明らかなことである。

もっとも松下は、会社の成長も願っていたであろうが、同時に、純粋に社員に幸せになってもらいたいという気持ちも強かったはずだ。そうした人柄だったからこそ、周囲の人たちは松下を慕い、松下電器発展のために我を忘れて努力したのである。

【注】

- (1) 松下幸之助『[新装版] 社員稼業』PHP研究所、2009年、12-22頁。
- (2) 同前、19頁。
- (3) PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 29』PHP研究所、1992年、101-2頁。
- (4) 同前、106頁。
- (5) PHP総合研究所（編著）『エピソードで読む松下幸之助』PHP研究所、2009年、47頁。
- (6) PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之助発言集 32』PHP研究所、1992年、278-80頁。
- (7) 前掲『松下幸之助発言集 29』327-9頁。
- (8) 前掲『[新装版] 社員稼業』13-4頁。
- (9) PHP総合研究所研究本部（編）『松下幸之

- 助発言集 28』PHP研究所、1992年、378頁。
- (10) 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、2008年、108頁。
 - (11) 同前、107-8頁。
 - (12) 同前、108頁。
 - (13) 同前。
 - (14) 同前、111頁。
 - (15) 前掲『[新装版] 社員稼業』19頁。
 - (16) 前掲『フロー体験とグッドビジネス』52頁。
 - (17) 同前、53頁。
 - (18) 同前、54頁。
 - (19) 同前、58頁。
 - (20) 同前、59頁。
 - (21) 同前、61頁。
 - (22) 同前。
 - (23) 同前、61-2頁。
 - (24) 前掲『松下幸之助発言集 29』328頁。
 - (25) 前掲『フロー体験とグッドビジネス』69頁。
 - (26) 同前、69-70頁。
 - (27) 同前、70頁。
 - (28) 前掲『松下幸之助発言集 29』328頁。
 - (29) 前掲『[新装版] 社員稼業』22頁。
 - (30) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、1968年、113頁。
 - (31) 前掲『エピソードで読む松下幸之助』64-6頁。
 - (32) 松下幸之助『経営のコツこなりと気づいた価値は百万両』PHP研究所、2001年(文庫版)、125頁。
 - (33) M. チクセントミハイ (著) / 今村浩明 (訳)『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社、1996年、95頁。
 - (34) 前掲『松下幸之助発言集 29』328頁。