

「経営理念を実践に結びつける仕組み」

— 松下電器の事例 —

小 原 明

目 次

第1節 はじめに一課題

- 1 本稿の課題と構成
- 2 経営理念とは
- 3 経営理念についての研究課題

第2節 松下電器の経営理念

- 1 経営理念の確立
 - (1) 松下電器における経営理念の確立過程
 - (2) 事業の真の使命を明示
 - (3) 経営理念確立についての考察
- 2 松下電器の経営理念の要点
 - (1) 松下電器の経営理念を表す言葉
 - (2) 経営理念の核になるもの

第3節 経営理念を実践に結びつける経営システム

- 1 経営理念を経営に活かす
 - (1) 経営理念の明示と全従業員への徹底
 - (2) 事業部制
 - (3) 事業部制を支える経営管理制度
 - (4) 人材育成のシステム
- 2 経営システムについての考察

第4節 経営理念徹底の効果と問題点

- 1 経営理念徹底の効果
 - (1) 経営業績
 - (2) 経営的意志決定への影響
 - (3) 社風の形成
 - (4) 経営理念徹底の効果についての考察
- 2 問題点
 - (1) 経営環境変化の中で理念は継続できるか
 - (2) グローバル化の中で国際的に通用するか
 - (3) 理念は変えることができるか

終 節 まとめ

第1節 はじめに一課題

1 本稿の課題と構成

企業の経営理念について盛んに論じられたのは1960年代である。日本経済の回復があり高度成長期を迎えた段階で、企業の社会性についての論議が提起され、経営理念が研究対象として取り上げられたのであった⁽¹⁾。

最近では、有力企業各社の経営理念を紹介するにとどまらず、経営理念の成立過程についての歴史的考察、内容の体系的分析についての研究などがすすんでいる。しかし、経営理念を企業活動にどのように活かしているのかについての検討は、ほとんどなかったようである。そこで、本稿では松下電器産業株式会社（以下、松下電器と記す）を事例に取り上げ、経営理念を経営実践に結びつける仕組み（システム）をもち企業活動に活かしている状況を解明しようとする。

本稿の構成はつぎのとおりである。第1節では、経営理念の定義と先行研究の一部を紹介しつつ経営理念の全体概念を把握する。第2節では、松下電器の経営理念の成立過程と内容の要点を明確にさせる。第3節では、松下電器における経営理念徹底の方法と経営理念を実践に結びつけるシステムについて解明する。第4節ではそれらがどのような効果を示してきたかについて考察し、あわせて経営理念をめぐるこれからの諸問題についてふれる。

2 経営理念とは

本論に入る前に経営理念の概念について説明しておきたい。まず、経営理念の定義の例をあげればつぎのようである。

「経営理念とは、経営者が企業経営にたいしてもつ基本的な価値、態度、信念や行動基準をさしている。それは経営哲学ともいわれる」（占部都美編『経営学辞典』⁽²⁾）。経営理念とは、「経営者が企業経営にあたってもつところの信念、信条、理想であり、その企業の行動指針となる経営についての基本的な考え方」である（鳥羽欽一郎・浅野俊光⁽³⁾）。1960年代に経営理念が論じられた

ときには、いろいろな捉え方があったが、この二つの定義は先行研究を参照したうえでまとめられたものであり、妥当なものとする。

ここで、経営理念の要件は三つである。第一に「経営者が企業経営にあたってのもつ」考え方であること、第二に「基本的な価値、態度、信念、行動基準」、あるいは「信念、信条、理想、行動基準、経営についての考え方」を表示していること、第三に、その企業の「行動基準、行動指針」となっていることである。

経営理念の設定主体についていえば、多くの企業にあっては創業者の言葉あるいは比較的早い時期の経営者が示した方針や考え方が、経営理念のもとになっている。まず、経営理念は経営者が示し、経営者が持つところの考え方であるとみてよい。松下電器が、経営理念を経営者だけではなく全従業員が持つべき考え方であるとしてきたのは、この企業の特徴であったが、最近では全従業員に徹底する企業が増えてきた。また、奥村憲一は「経営理念とは、企業経営について経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念である」と主体を広くとらえている⁽⁴⁾が、これは近年の傾向に合わせたものといえよう。

経営理念の内容は、その企業が何に重きをおくかの基本的な価値観、経営者としての信念を示している。企業の存在意義・目的を示す場合が多いので、それをはっきりと経営理念の定義に入れておくのも一案であるが、古い家訓などは経営にあたっての考え方にあてはまるだけで企業目的までは示さない場合が多いので、歴史を遡って考察するときにはこの条件は定義に入れないのがよいと思う。

経営理念を明確にし公表する目的は、第一義的には経営者が過ちなくその企業の目的にはずれない経営判断を行うための基準・指針とすることにある。明示しておけば遵守の心構えが強まる。第二に、明文化し公表すれば、従業員全員の行動指針となり、利害関係者、広くは社会に自企業を理解してもらう材料となることも期待できる。

3 経営理念についての研究課題

かつて1972年に間宏が書いているように、「わが国で経営理念が本格的に討議されるようになったのは、昭和31年（1956）11月、経済同友会の“経営者の社会的責任の自覚と実践”決議以後のこと⁽⁵⁾」とみてよい。もっとも当初は経営理念という用語は使われなくて「経営方針」とか「社是・社訓」という言葉を用いてアメリカの例が紹介され、企業の基本方針のあり方が論じられたのであった。

山城章編『現代の経営理念—実態編』（1967年）と『現代の経営理念—理論編』（1969年）は、30余名のメンバーの研究成果である⁽⁶⁾。実態編では、多くの経営者からアンケートを集めて実態を分析するとともに、経営理念に関する海外の学説を紹介し、わが国の経営理念の特質を明らかにしている。理論編では、実態をふまえて徹底した討議を行ったうえで、経営理念に関する統一見解をまとめている。経営主体としての経営者、経営環境、日本の経営、労務管理などの問題が論じられており、この研究活動に多くの学者が参画していただけない、このころに経営理念についての共通認識ができたとみられる。

中川敬一郎は、その編著『経営理念』（1972年）で、「経営理念という言葉の使い方は人によってまちまちであり、学会でも経営思想や経営哲学と経営理念がどうちがうかについての共通認識は成立していない。経営理念が経営学の問題として重要な意味づけをあたえられるようになったのはごく最近であり、そのため、この言葉についての明確な定義も成立していないのが実状である⁽⁷⁾」と記している。そして、経営理念の最小限の内容として「経営者みずからが企業経営について表明する見解であるということ」「経営者が社会的に公表した見解であり」単なる個人的信条などとは区別されることの2点をあげている。さらに、経営理念研究の方法を明らかにし、経営理念の国際比較に及んでいる。

この時期には、（中川敬一郎が「明確な定義も成立していない」と記したにしても）経営理念という言葉はかなり一般的に使われ、経営者史としての経営哲学・経営理念の調査、理念の内容についての分析などがすすんでいた。しか

し、経営理念が実際の経営活動にどのように結合しているのかの研究までにはいたっていない。

水谷内徹也は、野田醤油など長い歴史をもつ二・三の企業について経営理念の形成過程とその内容について調査し報告した。そして経営理念が「創業者や経営者とりわけ経営トップの強烈な個人的動機や信念を基礎として、企業内外の人びとの共感を伴って自らの事業活動を一定の方向に向かって推進する起動力ないし原動力としての特性をもつ」こと、「経営理念は企業内統合と社会適応という2つの機能を有する」ことを説明した⁽⁸⁾。基本的にはこの見方に賛成する。また、「理念を単なる精神論やタテマエ論に終わらせないために、理念の制度化や組織内浸透を図ることが必要」としており、陸運業界の経営者に対するアンケート調査により浸透の度合いを調べている。これは本稿で考察しようとすることに近いが、経営者の意識調査にとどまらず制度や効果について実態を調べることができれば、もっと明確になるのではないかと考える。

奥村恵一は、経営理念の内容について、広く各社を調べ体系的に整理して検討している。企業の存在についての理念、企業環境についての理念、企業の管理・行動についての理念の三つに分類して検討している⁽⁹⁾ので、過去に作られてきた各社の経営理念が、どの分野に重点がありどの分野が欠けているかがわかり、考えさせられる。国際貢献や地球環境保護についての理念の必要性を訴えている点でも新しさがある。

もっとも、経営理念は歴史的産物である場合が多い。奥村の期待に応えるには、企業の存在意義や目的、企業の価値観などを「基本理念」として長期的に維持し、行動基準や新しい課題は「行動指針」として絶えず改訂を加えていく二段階方式になると思う。そのとき、行動指針までを経営理念と見るかどうか議論がありそうである。

長銀総合研究所編『尊厳なき企業の崩壊』（PHP 研究所、1993年）は、経営環境の変化を取り上げ、企業がどのように対応してきたか、いまどのように対応すべきかを論じている。日本企業の強大化、価値観の変化、地球環境の深刻化が起こっているのに、「企業の本来のあり方からの逸脱」がある、「外部

不経済の内部化が必要なことを忘れてはならない」と指摘し示唆的である⁽¹⁰⁾。

こうして経営理念の研究は、経営者研究やアメリカ企業の研究からはじまり、経営戦略としての展開、国際貢献や地球環境の問題にまで及んでおり、経営史の分野から調査すべき事柄はまだまだ多いように思われる。本稿は、従来の研究ではあまりふれられていない「経営理念を実践行動に結合するシステム」について、松下電器の事例を中心に調査し報告するものである。

第2節 松下電器の経営理念

1 経営理念の確立

(1) 松下電器における経営理念の確立過程⁽¹¹⁾

松下電器は1918（大正7）年3月に松下幸之助が創業し、幸之助みずからが工夫したアタッチメントプラグ、ソケットや配線器具を製作することから始まった。やがて自転車用ランプ、電熱器、さらにラジオ、乾電池などの生産・販売により急拡大し、1935年には株式会社になっている。その後の発展過程は省略するが、今日では国内指折りの大企業であり、総合エレクトロニクス・メーカーとして国際的に活動している。

松下電器の経営理念が確立されたのは、1932（昭和7）年5月5日の「命知の日」である。もちろんそれ以前でも創業者である松下幸之助の経営に対する姿勢あるいは考え方が事業経営のいろいろな場面に現れており、それが創業以来の事業発展の原動力になっていたことは間違いないが、命知の日に「真使命」がはっきりと示されたとするのが松下電器の公式見解であり、そのように認めることが松下幸之助の気持ちにもあうと思われるので、一応それにしたがっておくことにする。

しかし、思想や制度が突然に完成することは稀である。作成・確立の前段階があり、作成されたのち、洗練されていくことが多い。松下電器において1932年以前に事業に対する考え方を文章化して公表したものとしては、1927（昭和

2) 年発行の「松下電器月報」に示している言葉と、1929（昭和4）年制定の「綱領」「信条」がある。

1927年の「松下電器月報」⁽¹²⁾に示している言葉

真面目なる力を合一したる一念

如何なる良品をも作る

之れ我等工人の高き理想

社会奉仕も茲に存す

これは、従業員の業務に取り組む心構えを示しているものと見るができる。しかし、ここにすでに、松下電器の仕事の目的は良品をつくり社会に奉仕することにあるとの考え方がでている。

1929年3月、「綱領」「信条」の制定⁽¹³⁾

綱領 営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ 国家産業ノ発展ヲ図リ

社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス

信条 向上発展ハ 各員ノ和親一致ヲ得ルニ非ザレバ得難シ

各員自我ヲ捨テ 互譲ノ精神ヲモッテ一致協力店務ニ服スルコト

これは、事業が発展する中で、事業のあり方（事業目的、事業をすすめるうえの考え方）と従業員の心構えとを文章で示そうとしたものであり、のちの経営理念確立と具体化への一里塚であった。業務を通じて国家の発展と生活の向上を図るという企業の存在目的が明示されており、同時に、事業が営利目的から始まることが常識の時代に、営利と社会正義との調和を考えねばならないとしたところに松下幸之助の思いがあった。

これが、どの程度従業員に徹底されたか、どのような効果があったのかは残念ながら分からない。松下電器の社史でもくわしい記録がない。（なお、綱領・信条は、その後数回の改訂を経て1946年改訂の文章が現在使われている。）

(2) 事業の真の使命を明示（命知の日＝昭和7年5月5日）

松下電器は創業以来14年間に業容を急速に拡大し、1932（昭和7）年には従

業員が店員約200名、工員1000名を超えるまでになった。まだ、個人経営の域を出ないものであったが、事業分野は電気配線器具、電熱器、ランプ・乾電池、ラジオの4部門、製品200余種を数えるようになって、不景気の中にも順調な拡張を続けた。

1932年に松下幸之助が「松下電器の使命は何であるか」を表明することになるが、ここに至る背景には、つぎの4つの事柄があげられる。

- ・ 1918年創業以来14年間の事業の発展
- ・ 27年の金融恐慌、29年末からの世界大恐慌など厳しい不況があつて、企業倒産人員整理、失業者が街にあふれるという事態を見聞していたこと
- ・ 1929年春の「綱領」「信条」制定（経営方針を明示する試み）
- ・ 某宗教団体の本部を見学して、その宗教の隆盛、信者たちの真剣さ、奉仕作業に喜びに満ちて働いている様子などから、そこに経営のモデルを見いだしたこと

以上のような経過があつて、松下幸之助（当時、社主）は1932年5月5日に当時の幹部と管理・営業スタッフである全店員168名を中央電気倶楽部に集めて、企業としての使命をつぎのように訴えたのである。少し長くなるが、あとの説明に関係して大事なことなので資料⁽¹⁴⁾より引用する。

「産業人の使命は貧乏の克服と富の増大にある。何によつてなすべきか、いうまでもなく物資の生産につぐ生産をもつてなすことができる。」

「水道の水は加工され価のあるものである。しかし、道ばたにある水道の栓をひねって通行人が水を盗み飲んだとしても、その不作法をとがめる場合はあつても、水そのものについてのとがめ立てはないのである。それはその価格があまりにやすいからである。ここにわれわれ産業人の真の使命がある。すべての物資を水のように無尽蔵にし、水道の水のように価格を安くすることによって、はじめて貧乏は克服される。

精神的安定と物資の無尽蔵な供給が相まって、はじめて人生の幸福が実現する。自分が松下電器の真使命として感得したのはこの点である。松下電器の真の使命は、生産につぐ生産により物資を無尽蔵にして、楽土を建設することで

ある。

この使命を達成するために、今日以後250年をもって使命達成期間と定める。250年を10節に分割し、10年を建設時代、10年を活動時代、5年を貢献時代とし、これを繰り返し10回、250年で世の中を物資に満ちみちた、富み栄えた楽土にしようとするものである。」

松下幸之助はこのように趣旨を話し、続いて所主告示を読み上げたのであった。

「(前半部分略) 凡ソ生産ノ目的ハ、互人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以ッテ其主眼トスルモノデアリ、私ノ念願モ亦ココニ存スルノデアリマス。我ガ松下電器製作所ハ斯カル使命ノ達成ヲ以ッテ究極ノ目的トシ、今後一層コレニ対シテ渾身ノ力ヲ振イー路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス。(以下略)」

この使命の発表は出席者全員に深い感銘と感激を与え、出席者が演壇に上がってつぎつぎと所感を述べ、会場は感動と熱気に満ちたといわれている。このとき以来、松下電器では事業を始めた大正7年3月7日ではなく5月5日を創業記念日とし、毎年それぞれの式典会場では社長あるいは事業場長が「所主告示」を読み上げ、松下電器の使命について話をして、全従業員が会社の使命とそれにつながるみずからの使命を思い起こすための厳粛な場となったのである。(ただし、現在は5月5日とは限らず、4月下旬からの創業者メモリアルウィークに創業記念式典が行われている。)

(3) 経営理念確立についての考察

1932年5月の使命の明示に先立つ前段階として、29年に松下幸之助が「綱領」「信条」を制定したことについて、それがどのようなきっかけがあったのか、どの程度の効果があったのか等については、従来あまり調べられておらず明確ではない。しかし、つぎのように推定することができる。

27年の金融恐慌にあって、取引銀行の十五銀行が支払い停止になる。松下電器は「当時は、受取手形の割引いたものが7～8万円と、これに対して定期

預金が3万5千円余あった。」「十五銀行の割り引いた手形が日銀の担保に回り、日本銀行から山本商店に支払いの厳談があり、その裏書者である松下電器へも請求がくるという具合で、銀行で借入れはできない、預金は引き出せない、割り引手形の支払い責任は持たねばならない⁽¹⁵⁾」という窮地に陥ったのである。幸いその2か月前に住友銀行との取引が成立していて、金融パニックの起こっている中で貸し出してくれるということになり救われる。それ以来取引銀行は住友銀行一行主義となる。

この経過の中で、松下幸之助は住友銀行に対する感謝の思いと住友の経営方針への畏敬の念をもったに違いない。調べてみると、住友では1882年に広瀬幸平が文章化し91年に改訂された「住友家法」があったが、それをもとに1928年には「住友綱領」が作成されている⁽¹⁶⁾。これが松下幸之助のヒントになったと思われる。11年間の企業経営、その間にあった不況、金融恐慌の体験から、企業には経営の基本方針が必要であると考えて「綱領」「信条」を制定した。しかし、そのときは他の会社と同じように、経営者の心構えとして揭示し幹部に話すにとどまったとみることができる。

やがて浜口内閣の緊縮政策、金解禁の予告、世界恐慌の影響などが続いて大きな不況となるが、松下電器はそれを乗り切ってラジオ、乾電池の生産に着手するなど拡大を続けた。その3年間のうちに松下幸之助は、企業の目的・経営のあり方を全従業員に知らせなければならないという思いに至るのである。

松下幸之助は某宗教団体本部を見に行き、信者たちが無料で生き生きと働いている様子を見て感銘を受ける。宗教は聖なる仕事をしているという信念に満ちている。そして繁栄している。一方、事業は倒産の不安をもちながらやっている現状だが、考えて見れば事業も社会の生活に役立つ聖なる仕事である。その信念がなければ成功するものではない。そう考えて、よい日を選んで全店員を集め、水道の水のたとえ話をし生産人の使命を訴えたのであった。5月5日の命知の日に大きな意味を持たせたこの経営理念確立の物語は「真の使命」を全従業員に強く印象づけ、従業員の教育と社風形成に影響を持つのである。

2 松下電器の経営理念の要点

(1) 松下電器の経営理念を表す言葉

松下電器は早い時期に経営理念を確立し、その内容が時代の変化に耐えるものであったために、抹消されないまま言葉が累積されて、いわば歴史的資料となっている。主なものをあげればつぎのとおりである⁽⁴⁷⁾。

「綱領： 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」…これは1946年3月改訂の文章（現在使われている）。経営基本方針を短い言葉で力強く表現したものとされる。

「信条： 向上発展ハ 各員ノ和親協力ヲ得ルニ非ザレバ得難シ 各員至誠ヲ旨トシ一致団結社務ニ服スルコト」…綱領と同じく1929年制定、数回改訂後1946年3月改訂のもの。従業員の仕事に取り組む心構えを示したものとされる。

「所主告示：（一部前掲）」…1932年作成。創業の精神を思い起こし、使命を再認識するために、毎年創業記念式典で朗読される。

「松下電器の遵奉すべき精神：一、産業報国の精神、一、公明正大の精神、一、和親一致の精神、一、力闘向上の精神、一、礼節謙讓の精神、一、順応同化の精神、一、感謝報恩の精神」…1932年制定、37年改訂。7つの精神とそれぞれの解説文がついており、七精神は毎日の朝会の席上、全員で唱和する。綱領と信条を忘れないで職業生活を過ごすための、社会人の心構えを示すものと考えられる。

「社内規十五条： 松下電器ガ将来如何ニ大ヲナストモ 一商人ナリトノ觀念ヲ忘レズ従業員亦其店員タル事ヲ自覚シテ質実謙讓ヲ旨トシテ業務ニ処スルコト」…1935年制定の当時の社内規則であるが、その15条だけがよく引用される。

「社員読本1 経営基本方針」（内容省略）…1964年作成、86年改訂。経営理念を解説した社員用テキストである。経営理念の成り立ちと意義の説

明のほか、社会とのつながり、利益について、公正な競争、関連企業とともに、相互理解と衆知を集めた全員経営、責任経営制、使命の実践と人間的成長の各項目に分けて方針を解説している。

「各年度経営方針」（内容省略）…1940年以来、原則として1月に経営方針発表会が行われた。社長がその年度の経営方針をやや具体的に示すものである。

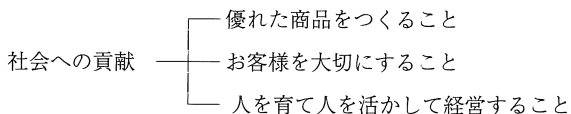
(2) 経営理念の核になるもの（綱領の意味）

上にあげた言葉の中で、経営理念の核心となるものの意味を明確にしておかねばならない。松下電器の社内では、「綱領」が経営基本方針を示すものとされてきた。綱領の意味は直訳すればつぎのようになるであろう。

「私たちは産業人であるから、商品を生産し販売して社会に役立つことが本来の使命であり本分である。この本分を徹底してやり遂げて、社会生活の改善と向上、世界文化の進歩・発達に役立つようにしよう。ぜひそうしようではないか。」

換言すれば、社会への貢献を企業目的にしているといえる。利益をどう考えるかについては、「貢献すれば、その結果として社会から報酬をいただける。それが会社の利益になる」と社員読本で解説する。社員読本では、このように経営基本方針を説明するとともに、共存共栄、世界との相互理解など、そのときどきの経営方針のうち今日まで残って活きているものも含めて、経営基本方針の解説としている⁽¹⁸⁾。

これらは、基本目標の「社会へ貢献する」ことと、それを実現するための三つの指針にまとめることができる。



第3節 経営理念を実践に結びつける経営システム

1 経営理念を経営に活かす

りっぱな経営理念をもっている企業は多いが、それを活かして優れた経営成果をあげている企業は多くないように思われる。その点、松下電器は経営理念を活かすシステムをつくり経営成果をあげてきた企業といえる。優れた成果をあげた企業を調べると、りっぱな経営理念をもっていることが分かるという事例はほかにもあるが、松下電器は長年、経営理念にこだわりをもって経営をし、経営理念に基づいて経営をしてきたのである。

松下電器の経営理念に結合した経営システムは、それぞれ互いに密接な関係をもっているが、つぎの四つに分けて説明することができる。

- ・ 経営理念の明示と全従業員への徹底
- ・ 事業部制（責任経営制）
- ・ 事業部制を支える経営管理制度
- ・ 人材育成制度

(1) 経営理念の明示と全従業員への徹底

経営理念を1932年に明示し全従業員に徹底したが、継続して徹底を図るために多くの方法がとられてきた。戦時期における経営理念徹底のための制度を示すとつぎのようである¹⁹⁾。

- 「歩一会」（1920年発足、福祉・文化・体育活動）
- 「綱領」「信条」（29年制定、数回改訂、各職場に掲示）
- 「朝会」「夕会」（33年より全社的に毎日実施）
- 「松下電器の遵奉すべき精神」（33年制定、37年に改訂、朝会で唱和）
- 「歩一会雑誌」（27年より発行）、「松下電器社内新聞」（34年より発行）
- 「創業記念式」（32年より毎年実施）
- 「経営方針発表会」（34年から年末経営懇談会、40年より年初実施）
- 「始業式」「終業式」（開始時期不明）

「所主を囲む懇談会」（34年より開始、37年より職場懇談会へ展開）

「社員養成所」（34年店員養成所として発足）、「工具養成所」（36年発足）

「青年学校」（36年より数年のうちに各工場に設置）

毎朝の朝会で「松下電器の遵奉すべき精神」（七精神）を唱和し、社歌を歌い、所感発表がなされる。これがもっとも典型的な日常行事である。のちに松下幸之助は、「毎朝、七精神を読むことによって、“あ、これが欠けているな”と反省し、自分自身を過たないために、これをつくったのであります」と述べている。経営理念を忘れずに仕事をするを全従業員に求めた松下的な行事であり、それに加えて、毎年恒例のいくつもの行事を通じて経営理念の理解を深める努力がされてきた。

全体にみて、早くからコミュニケーションへの配慮が十分なされていて、トップの考え方を伝え、若い従業員の意見も受け入れる努力がされている。これはのちの60年前後の人間関係論が普及した時代の各社の労務管理施策を思わせる内容である。なかでも朝会・夕会、社内広報活動と懇談会が有力な方法となっている。

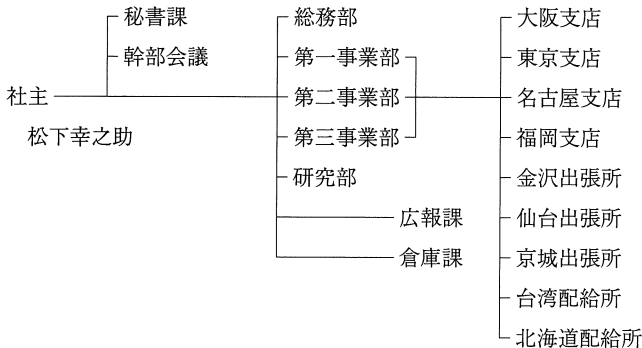
さらに、運動会やレクリエーション行事も古くから行われて従業員教育に補助的な役割を果たしていた。古い時期に松下電器の社員であった人に聞くと、松下幸之助は運動会の運営も従業員教育の一つと考えていて、運営の役割を与えた人それぞれに計画を聞き、実施途上でも仕事と同じようにチェックし、よしあしをほめたり注意したりしたという。

あらゆる機会、あらゆる教育を通じて経営理念（あるいは「経営」、「仕事のしかた」）を従業員に徹底したのである。1957年に高橋荒太郎（専務・人事本部長、のちに会長）が「人事方針」²⁰を制定し、「人事の基本は、松下電器の経営基本方針を十分に理解し、それを実践する人材を育成することにある」とした。会社は幹部・管理者監督者をはじめ全従業員に教育訓練や行事を通じて経営理念を理解させるよう努力をし、みんながそれぞれの立場で経営理念を実践することを求めてきたのである。

(2) 事業部制

1933年に松下電器製作所は事業部制を発足させた⁽²¹⁾。まだ、事業部制組織が国内の各社になかった時代である。衆知のようにアメリカではデュポン、GMなどが1920年代に事業部制を取り入れた。この情報を聞いていたのかどうかはわからないが、松下幸之助が事業部制を創始したのである。（日本では三菱合資会社が1908年に、鉱山部、造船部、銀行部、庶務部の4部において、本社の統制と事業部の経営を区別したという例があった⁽²²⁾。江戸時代の商家が離れた土地に支店を開くとき、責任者に経営を任せて独立経営を行わせた例もある。しかし、事業部という名称をつけて経営責任を任せた例はなかった。）

図1 松下電器製作所の事業部制組織（1933年5月）



（出所）松下電器・社史室編『松下電器社史要覧 戦前編』1981年版

事業部制発足の理由について、松下幸之助は後年つぎのように語っている。「新しい部門を担当してもらうに当たって、同じ担当してもらうなら、いっさいの責任をその人に持ってもらおうと考え、その人を事業の最高責任者にしたわけである。業容は小さくても、全部を任すということである」⁽²³⁾。また、「自分は体が弱かったので、たくさんの事業の全部を見ることができなかったから」とも話している。もう少し客観的にいえば、小さい事業であったが業務分野が拡大して多角化したこと、それまでの北大阪地区の工場群に加えて門真

地区に本店・工場をつくり、地域的にも広がったことが理由になる。しかし、見逃してならないのは、事業部制が人を信頼し人に任せる経営を具体的に表現した制度であるということである。

事業部制のもとでは、事業部に大幅な責任と権限が委譲され、事業部長は独立の経営者として担当分野の経営に責任を持つことになる。事業部は独立採算制で運営され、担当商品分野あるいは担当地区について全責任を持つ。それで「責任経営制」とも呼ばれる。

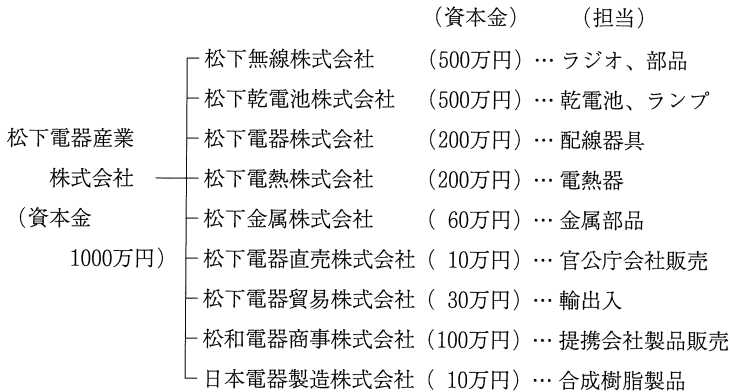
事業部は、ある商品分野については商品開発・生産・販売の責任を持ち、顧客に対する責任を持つということで、お客様の求めるものを開発して販売を伸ばさなければ責任を果たしたことになる。結果として利益があがる経営ができていなければ、本社に対する責任を果たしたことになる。経営理念の示す「商品を通じて社会に貢献する」ということは事業部にとってそういう意味があるのである。

責任経営制の考え方は各部門にまでおろされ、責任者はさらに下部に責任と権限を委譲し、全員が経営に参画し各担当者が任された仕事に意欲をもって責任を果たすように運営されている。ここにも、経営理念の「人を育て人を活かす経営」「任し任される経営」の具体的実践がある。

こうした意味で事業部制は経営理念から生まれたといってもよい組織運営であり、経営理念と一体をなした制度であるといえる。のちに3代目社長山下俊彦、4代目社長谷井昭雄が社長に就任したとき、その都度「事業部制をどうするつもりですか」との質問が新聞記者から出た。事業部制が欠点をもっていることを考えての質問であったが、二人の回答は「経営理念は堅持します。事業部制も続けます」という趣旨のものであった。事業部制はそれくらいに経営理念と結びついた制度なのである。

1935年には、個人企業から法人化して「松下電器産業株式会社」としたが、そのとき、事業部をそれぞれ分社として責任経営を徹底し、傘下に9分社をもつ複合組織⁽²⁴⁾としている（図2参照）。

図2 株式会社への改組と分社制の実施（1935年12月）



（出所）松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』1968年、136ページ。

その後の戦時体制下には、分社の合併と新会社の設立があり、組織はかなり変更されているが、戦後の混乱期をへて、1950年には再び三事業部制からスタートさせた。

昭和30年代の高度成長期には、事業部が増えたために事業本部制ができたし、営業所の充実もなされた。しかし事業本部制の廃止や熱海会談後の新販売体制の実施など、組織についての松下幸之助の指導はつねに「事業部は生産・販売の全責任をもっていることを忘れるな」ということであった。事業部制のキーワードは、自主自立（自主的に経営）、一人一業（専業に徹する）、社会貢献の責任、人材育成などである。

（3）事業部制を支える経営管理制度²⁵

松下電器の事業部制は、事業部が利益と資金に対する責任ももつ、かなり徹底した責任経営制であり、事業部には本社から大きな権限が任されて、本社の決裁事項は限られたものになっている。そして事業部制を支えるために、内部資本金、事業計画、経営基本要綱、月次決算などの制度があり、これらを的確

に運用することにより責任経営制の実をあげることができているのである。

まず、独立採算制と内部資本金制度について手短かに説明する。(営業所、研究所なども類似の運営がされているが、便宜上、事業部について説明する。)事業部が独立採算で運営することは当然であるから、社内の物資流通の際にも取引としての伝票が発行され、金のやりとりが行われる。たとえばテレビ組立担当の事業部は部品製造の事業部から電子部品を購入するが、数量と価格の交渉を行って、取引が成立しないときには他社から購入することを許される(これは忌避宣言権と呼ばれた)。

1933年に事業部制が発足したとき、松下電器はまだ株式会社ではなく個人企業であったから、事業部長名で銀行口座が設けられて決済している。また、各地の営業所には各事業部の担当者が配置されて、実態は事業部直轄営業所の集合体のように運営されていたという。それくらいに峻別をして独立採算の経営をしたのである。

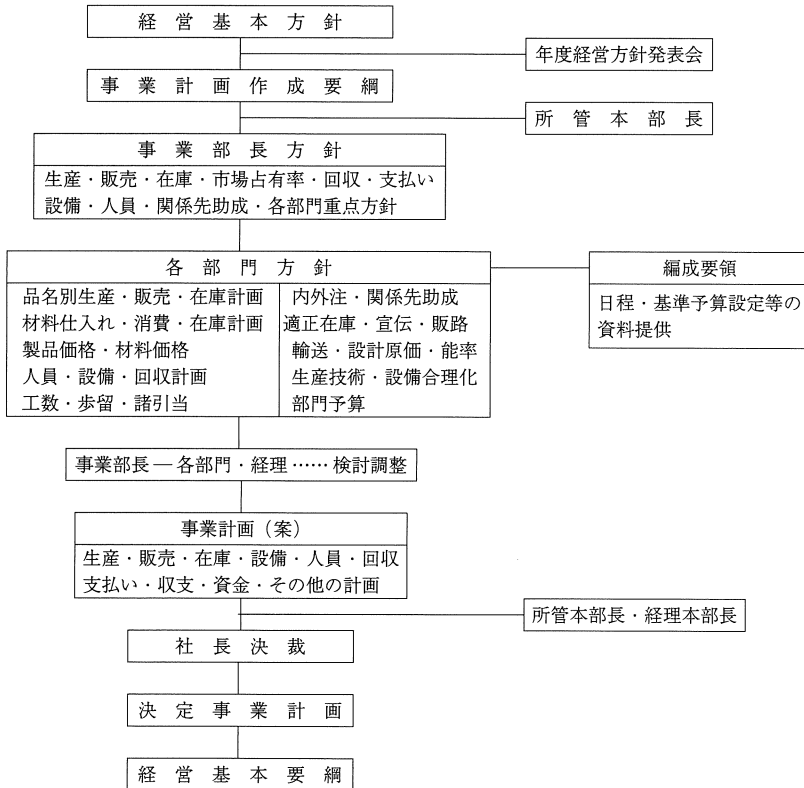
1954年には「内部資本金」が設定され、資金責任も明確にされた。62年には改訂され、その後にも金額の見直しがされて制度が続いている。60年ごろに事業部制を採用した企業が多かったが、この内部資本金まで設けていた会社は少なく、松下電器の事業部制が徹底しているといわれる理由の一つになっていた。

したがって、事業部は経営収支を考えるだけではなく資金の運用も適切に行って、独立した企業と同じように経営をしなければならない。もっとも、事業部の資金が余れば本社預金とし、不足のときは内部借入金で本社から借用するということで、余剰資金は本社が管理することになっていて勝手な運営が許されるわけではない。資金の過不足の動きによって事業部の経営の欠陥が早期に発見される仕組みである。

事業計画制度と月次決算制度も、事業部みずからが経営を管理し、本社が事業部の経営を管理するための制度である。事業部では年末になると翌年4月からの年度の事業計画を検討し始める。社長から示される「事業計画策定要綱」にそって、「事業部長方針」を示し、事業部内の各部門に計画立案を指示する。事業計画の基本帳票として月単位で年間分の生産計画・販売計画はもちろん、

収支予算表、設備計画、資金運用表、予想貸借対照表、運転資本検討表が作られることになっている。その間、新製品開発計画、合理化・改善計画、人員計画なども検討され、事業部内調整が繰り返されて「事業計画」が策定される。これが本社に提出され、社長と関係役員が手分けをしてヒアリングを行うなどの検討段階があって、社長名で「経営基本要綱」として事業部長に手渡されることによって「事業計画」が確定する（図3参照）。

図3 事業計画策定の標準手順



（出所）樋野正二『松下経理大学の本』実業之日本社、1982年、120ページ。

この過程の中で、事業部の担当製品分野についての責任、市場に対する責任、人についての責任などが問われる。具体的には売上高、売上高比利益率、市場占有率などをベースに、将来に対する投資、研究開発、人員計画なども含めて、経営理念の観点から検討されていると考えてよい。

実践の結果が決算であるが、月次決算と事業年度決算があり、月々にきちんと決算を行うのが松下電器の伝統である。事業部は月次決算を月末締切日から数日のうちに確定し、本社へ報告することになっている。決算は、業績と財務状態を確認し将来への経営の指針とするものと考えられ、事業部内の部課長会議では自事業部と全社の月次決算が説明され、経営を自分のものとして認識するように習慣づけられている。

このような経営理念の実践に結びつくシステムは、おおむね1950年代に確立し、高度成長期の企業成長を支えたのである。

(4) 人材育成のシステム

最後に、経営理念と人材育成システムとの結合について説明する。まず、(1)項で説明したことと内容がやや重複するが、「経営理念の徹底による人材育成」が行われている。1957年1月制定の「人事方針」²⁶⁾において、「人事の基本方針は、松下電器の経営基本方針を十分に理解し、常にその方針を体して使命達成に努力する人材を育成することにある（以下略）」として、何よりも使命感をもって企業の使命の達成に努力する人をつくることが大事であるとしている。幹部研修をはじめ、各役付者新任研修・現任研修、販売研修、新入社員教育に至るまで階層に応じた経営理念研修を行い、朝会や職場懇談会など、日常の行事を通じて経営理念の徹底を図っているのはその現れのひとつである。

企業は経営理念を全従業員に徹底することによって、各人が使命感をもって仕事に取り組み行動することを願い、従業員は経営理念を学ぶことによって企業の目標に方向づけられ、社会に貢献するという経営目標に向かって努力することになる。また、経営を学び業務遂行の努力を通じて人間的に成長することにもなる。こうして経営理念教育は松下電器の人づくりのベースになっている

のである。

つぎに、事業部制による人材育成がある。これも(2)(3)項で説明したところである。事業部制をとることにより、それぞれの事業部の経営を通じて経営者を育て、あわせて部門経営者・管理者を育てているのである。さらに、各職場において仕事を任せて責任を持たせることにより、各個人が自主自立の精神をもって仕事に取り組み育成される。

人事制度による育成についていえば、松下電器では伝統的に人間尊重の精神をもち、人を信頼し人を育てることを重視してきた。人を育てる第一の方法は仕事を通じて育てることであり、OJT（上司による部下指導）である。そこで「人事方針」でも人を預かる者の基本の心得を説いて、部下を持つすべての役付者に部下育成の責任があると訴えているのである。

そのほか、実力主義に基づく役付任命、昇進・昇格制度の適切な運営、実績による評価、なりたい自分になるためのチャレンジプラン、各種の研修など、あらゆる人事制度はすべて経営理念を具現化する松下流の人材育成システムと考えることができる²⁷⁾。

2 経営システムについての考察

松下電器において、経営理念に結びついた経営システムにはどのようなものがあり、どのような働きをしているのかについて説明してきた。これらがいつの時期になぜ作られたのかについて、補足説明をしたい。

まず、事業部制とそれを支える経営管理制度の発達である。

- 1927年 「電熱部」設置。従来の組織と別に責任者をおき、経営させる。
- 1933年 事業部制発足（3事業部）
- 1935年 株式会社設立（持株会社であり且つ販売を担当する本社と9分社）
- 1944年 製造所制（8製造所、7営業所）
- 1949年 工場制（組織の簡素化）
- 1950年 事業部制の再発足（3事業部）
- 1956年 製品名をつけた15事業部とする（以下略）

1933年における松下電器の事業部制発足についてはすでに述べたが、その前の27年に電熱器・アイロンの生産に着手したとき、「電熱部」を従来の組織と別にして責任者を決めて独立採算の経営をさせたという歴史があった²⁸⁾。事業部制は33年に急に思い立ってつくったのではなく、経営理念の確立過程と平行して、経営組織の設立過程があったと考えるべきであろう。

このように、組織をつくり責任者を決め思い切って任せるとというのが松下幸之助の行き方であり、早くから責任経営制を試みていたことは注目される。小さな組織のときは一人で監督し統制することができるが、少し規模が大きくなるとむずかしくなる。一般的にいてリーダーが個人で統制できなくなれば、管理者・監督者をおいてそれに任せることになるが、松下幸之助は一段と飛躍して、32年の経営理念明示と33年の事業部制発足という仕組み（システム）をつくって経営したのである。

経営理念を明示しても守られないことがあるから、徹底して教育する必要がある。それで朝会・夕会を制度化し、七精神をつくり、懇談会などを行う。事業部制にしても、その経営計画と経営成果が常に把握できるように、また収支計算、原価計算などを正しく行うように経理制度を作る必要があり、30年代後半になると「経理規則」が整備される。

戦後の事業部制再発足は、49年のドッジライン、金融引き締めで苦しい中から、なんとかしなければ倒産するという状況のもとで50年に行われた。3部門に分けて社長、副社長、専務がそれぞれの責任者となって経営建て直しをしたのであった。このときの状況を見ると、経営がうまくいかないときには、部門を分けて責任者を置いて思い切った経営対策をとらせ、それでもだめな部門はつぶれてもよいという開きなおりである。

1953年ごろからは制度整備もすすみ、60年までに経営管理システムが運営をチェックする体制になった。事業分野は拡大し組織が大きくなったので必要なことであった。しかし、システムの運営にとらわれるという問題が出る可能性もあって、松下幸之助はときどきトップのリーダーシップを直接に発揮して、事業部長の更迭をしたり、コンピュータからの撤退を決めたり、販売体制の改

革に乗り出したりした⁽²⁹⁾。

人材育成について、松下幸之助は人を見て仕事を思い切って任せ、任せたといいながらも細かく報告を求め確認をしている。幸之助は、知識・経験が不足していても、学ぶことができる、他人の力を使うこともできるといい、心構えと熱意を持った人を責任者に登用する行き方であった⁽³⁰⁾。

以上のように、経営理念の徹底と人材育成の制度が、創業以来少しずつできてきて、高度成長期には充実し、システム化したと見ることができる。

第4節 経営理念徹底の効果と問題点

1 経営理念徹底の効果

(1) 経営業績

経営理念確立後、松下電器は著しい発展を遂げた⁽³¹⁾。発展の原因が経営理念の存在と経営理念の徹底によるものと断言できるわけではないが、他の同業メーカー以上に高い成果を松下電器があげたことの原因のひとつに、経営理念があったと推定することは許されるであろう。

まず、1932年から1945年までの企業規模の拡大を従業員数でみると、32年には1,102名であったが40年には7,926名になっているから、8年間に7倍、年平均27%以上の伸びである。43年には14,061名となり11年間に13倍、45年には学生等の動員を含む水ぶくれであるが26,832名であった。32年以降、企業規模は急速に成長したといえる。

45年から50年までは、戦後の混乱期を含み企業として縮小の時期である。45年から48年までの記録がはっきりしないうえに、物価上昇があつて企業活動の評価がわかりにくい、4,000名に従業員数が減少し、37年の水準へ後退したのであった。

50年以降は経営成績の回復が著しく、53年からは日本の高度成長の一端をになって急成長を遂げ、60年代には日本の大企業の一つに数えられるまでになった(表1参照)。

表 1 松下電器の企業成長（1950～75年）

| | 資本金 | 売上高 | 指数 | 従業員数 | 指数 |
|-------|--------|-----------|-------|---------|------|
| 1950年 | 129 | (—) | | 4,049 人 | 73 |
| 1951年 | 375 | 5,646 | 100 | 5,528 | 100 |
| 1955年 | 3,000 | 22,009 | 390 | 11,545 | 209 |
| 1960年 | 15,000 | 105,476 | 1868 | 28,441 | 514 |
| 1965年 | 33,750 | 203,471 | 3604 | 38,688 | 700 |
| 1970年 | 45,750 | 738,776 | 13085 | 62,566 | 1132 |
| 1975年 | 50,323 | 1,065,916 | 18879 | 61,356 | 1110 |

備考：資本金と売上高の単位は百万円、指数は51年を100として示した。

（出所） 松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』1968年、および
同編『社史 松下電器激動の十年』1978年。

50年からの経営好業績については、日本における戦後の家電産業の発展を支えた諸条件の存在が大きな意味をもっていた。すなわち、国内の高い購買力と平均的で広い国内市場、欧米からの技術導入とそれを活用して発展させた日本の技術力、政府の産業政策、勤勉でレベルの高い労働力、それに加えて企業家精神に富む経営者群の存在である³²⁾。

そういう条件があったとしても、多くの企業の中で1950年から75年までの松下電器の成長は著しい。1951年の国内電機メーカー売上高順位は、日立、東芝、三菱電機、松下の順であったが、75年になると松下は日立に近い2位になった。そこに「商品とサービスを通じて社会に貢献する」「お客様の求める商品を安く大量に提供する」「お得意先大事、優れた商品の生産、人を育て人を活かす経営をする」という経営理念の存在とその社内徹底の効果があったと思われる。

それらを検討するため、企業成長にプラスになった「経営的意志決定³³⁾の場面」と「強い生産力・販売力の形成」についてのトピックスを拾って、以下に述べることにする。

(2) 経営的意志決定への影響

松下電器は経営理念確立後、1932年から数年の間に非常に積極的な経営を行っている。すでに述べたように33年に大規模な本店・工場を門真地区に建設し、同じく33年に事業部制組織を採用した。35年12月に株式会社組織に変更し、9分社を傘下におく松下電器産業株式会社となる。

37年に「松下電器の遵奉すべき精神」に「順応同化の精神」を加え、日本が軍国化し民生生産が制限される時局がら、「わが社も軍需生産をやらねばならない」と40年度経営方針発表会で述べ、経営環境に順応する姿勢を示す。そして45年8月16日、敗戦の翌日には幹部を集め、「民生生産に復帰する」と宣言する³⁴⁾。これらは、企業の存続・発展を願い、社会に役立つ仕事をすれば必ず成功するという信念のあらわれであった。

戦後、生産をしようにも原材料がなく、従業員をかかえながら仕事がなく、経済的に不安定で苦しむ時期があるが、50年に経済回復の兆しが見えると積極策をとる。まず、ラジオ、乾電池、洗濯機などの生産に努力を傾注する。技術力が不足と見ると欧米からの技術導入を検討し、52年にフィリップス社との技術提携により「松下電子工業(株)」を設立した。これは資本金を上回る多額の投資を行った経営的（あるいは戦略的）意志決定であったといえる³⁵⁾。

また、テレビ生産への進出も、はじめは見通しがつかない中を他社に負けまいとする努力で53年発売のスタートラインに立ち、松下電子工業の真空管・ブラウン管の生産力にも助けられて軌道にのせる。そして生産設備への積極的な投資が競争力を高め、やがてテレビのトップメーカーになった³⁶⁾。このあたりは良品を大量に作って売するという経営理念が成功を生んだ事例といえよう。

販売面でも、戦前からラジオ販売を中心に国内の販売網づくりに成果をあげていたが、49年から他社に先駆けて小売店の系列化に、57年からは販売会社づくりに力を注いだ。販売網構築に一步先んじた³⁷⁾ことが、高額商品でしかもアフターサービスを必要とするテレビや電化製品の販売の成功を生み、続いて冷蔵庫、クーラーなどの販売競争につながったのであった。販売については、松下幸之助の長い経験と独特の思想があった。販売力がなかったら工場も企業

も成り立たないといい、問屋と小売店を大切にする姿勢をもちつづけたのである。これは経営理念の具体的表現の一つであった。

64年に国内の販売競争の激化により市場がかなり混乱し、価格競争のために問屋も小売店も赤字経営に陥っていた。そのとき会長となって第一線を退いていた松下幸之助が乗り出して、販売会社代理店社長懇談会（いわゆる「熱海会談」⁸⁸⁾を開き、実状を確認したうえで、みずからを営業本部長代行と名付け、流通改革（新販売体制）を実施した。これも経営者としての信念に基づくものであったといえる。

64年のコンピュータからの撤退も、結果のよしあしはあったが、経営的意志決定であった。大型の電子計算機メーカは日本に2社ほどあれば十分で、8社もあると過当競争になって共倒れになり顧客にかえって迷惑をかける。企業実力に応じた経営、先行きを見通した経営をしようという判断であった。（当時は家庭にまでマイコンつき機器やパソコンが入るとは予想がつかなかった。）それで資金をテレビやテープレコーダ、ビデオの開発に向けて、ある程度の成功を収めたのである。

(3) 社風の形成

企業としての成果をあげ、あるいは成長発展をするには、経営者の意志決定が的確であるだけでなく、従業員の働きや組織の総合力の発揮が必要である。80年代になって日本の経営が評価されたとき、新技術に対する現場の消化能力、改善推進力、第一線の仕事熱心さ、集団主義など、主として製造部門の対応力がアメリカに対する優位を生み出したと指摘されたのである⁸⁹⁾。

松下電器はその点では日本の経営のモデルであって、経営理念徹底の努力を通じて、現場の適応力と能力の高さを作り出していた。ある時期の社外評価はそうであった。（70年ごろに松下電器の強みについて紹介した図書は、経営基本方針の全社徹底、強力な国内販売網、製造力・生産技術力の三つをあげていた。）

まず、作り方を工夫して良いものを安く作れという指導は、早い時期からあっ

た。たとえば中尾哲二郎（のちの技術本部長、副社長）が27年にアイロンを作ることを命じられたときの松下幸之助の指導がそうであった⁽⁴⁰⁾。それで、松下電器では現場でのOJT（上司の指導）はていねいで且つ厳しく、設計技術部門・生産技術部門を充実する一方、現場での改善を受け入れるという伝統がつくられていった。

57年に中央研究所の組織と建物が新設されたとき、その半分は生産技術部門であり、そこには機械工場が併設された。各事業部には生産技術担当部課と品質管理担当部課が設置された。加えて50年にはじまる改善提案の奨励、62年からのQCサークル活動展開、のちの小集団活動展開なども大きく発展して製造力強化につながった⁽⁴¹⁾。これは「衆知を集めた全員経営」という経営理念にそった活動である。

集団主義というのは松下電器では長い伝統があって、20年に「歩一会」が作られて、所主以下全従業員を会員として福祉、体育・文化活動を始めている。コミュニケーションの良化と一体感づくりを図り家族的経営を行って当時の大正デモクラシーの問題に対処したものであろう。32年の経営理念確立のあとは、仕事の意義を教え、経営の現状を知らせ、方針と計画を示しつつ努力を求める方法で集団意識をもち立てている。具体的には朝会、夕会、職場懇談会、経営方針発表会などの制度ができています。

戦後になると、50年以降の組織の拡大にともなって、責任経営制による実践体験と社内教育のウエイトが増えてくる。経営理念教育があらゆる機会に行われ、従業員は松下電器の歴史と経営理念を教えられる。そして能力を上回る質と量の仕事が与えられて、実践を通じて理念を身につけていく。やがて60年ごろからは、体系的社内教育がそれを補完することになる。大学卒新入社員が生産部門実習と販売店実習を義務づけられていることなどは、お客様を大事にする商人の意識をもって仕事をせよということを、体験させて教える経営理念体得の一方法である。

こうして「松下は商人」「松下電器の人は松下幸之助と同じ言い方をしますな」「松下の営業マンは仕事熱心ですね」などと言われるぐらいに経営理念が

徹底されて、特徴ある社風を形づくった。経営理念を徹底することによって、お客様を大事にすること、ものづくりを重視すること、人を通じて仕事すること、端的に言えば松下らしい社風をつくること、それが経営成果に結びついたのであった。

(4) 経営理念徹底の効果についての考察

事業部制と経営管理制度が、経営理念を実践に結びつけるシステムであると述べた以上は、どのようなチェックがなされ、どのような対策がとられるのかについてもふれなければならない。たとえば成果の上がない事業部をどうするのかという問題である。

利益が上がらない事業部があれば、トップとして実状を把握して対策を講ずることになる。事業部長から実状と今後の対策を聞くとともに、関係スタッフからも聞き取りを行って、将来への対策が打たれており見込みがあれば支援策をとり、不安が多ければ事業部長を更迭し新しい体制をつくらせてそれに期待することになる。事業計画と決算を見れば経営内容はすぐわかるわけで、事業部経営の結果についての事業部長の責任は実に厳しく問われている。(もちろん将来へつながる新規分野については、本社からの資金供給と研究技術面の支援が大きく、5年、10年の長期の計画と実績により評価される。)

事業部経営を行って、事業部長が「私は経営理念を信奉し、経営理念にそって仕事をすすめております。しかし、赤字経営です」ということはありえないというのが高橋荒太郎(専務、副社長、会長を歴任)の指導であった⁽⁴²⁾。よい経営ができていないのは経営理念が実践できていないということである。ただし、これがわかりにくいので、若い社員からは疑問や不満となっていてでることがある。経営理念にそって仕事をしているならば必ず新製品も出るし、コストダウンにも成功し利益があがってくる。たまたま運が悪くてうまくいかなかったり、運がよくて売り上げが伸び利益があがるということはあるが、3年もみていけば経営のよしあしはわかると考えているのである。

2 問題点

(1) 経営環境変化の中で理念は継続できるか

ここまで、経営理念を経営活動に結合させるしくみについて紹介し、それが経営のうえにどのような効果をもたらしたかを見てきた。しかし、経営理念が明確であればあるほど、時代の変化に取り残されるおそれがあり、経営理念を徹底すればするほどそれにとらわれて、柔軟な経営活動ができなくなる可能性もある。

松下電器の経営理念はおおまかな表現であるため、方向づけははっきりしているがその解釈の幅が広い。(その意味では、最近の経営理念研究の結果得られている「経営理念のあるべき内容要件」を十分に充たしていないといえる)。「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」という「綱領」の文章は、1946年に改訂されてのち変わっていないし、29年の最初の文章とも大きな変化がないように思われる。しかも外部に対して宣言するよりも、社内に向かって努力を呼びかけているように見える。そのために70年間、基本的な変更をしなくても済んできた。

今後は、企業の役割として技術開発についてふれるとか、地球環境保全の責任を宣言するなどの内容が必要になってくる。また、言葉が古い感じを与え、若い世代にわかりにくいという問題もある。「水道の水のたとえ」が「水道哲学批判」となって現れたように、時代に合わないのではないかという人もある⁽⁴³⁾。

心構えとしての「松下電器の遵奉すべき精神」の唱和は古くさいと若い人にいわれている。1933年の文章だからやむをえないことであるし、唱和というやり方が最近の人には合わなくなっているのである。また、画一的なものを押しつけられることには反発が多い時代になり、従業員に対する徹底が難しくなっている。実習や体験の強制も難しくなってくる。

「お客様を大切に、お客様の求める商品を提供する」というのは松下電器の基本的姿勢であり、今後とも守る考え方であろう。「優れた商品をつくり提

供する」「人を育て人を活かした経営をする」というのも変える必要はなさそうである。だから、松下電器の経営理念は数十年のわたって継続してきたし、今後も継続できる部分が多いのである。しかし、いろいろな意味で、経営理念を示す「新しい言葉」を作る時期にきているといってもよいであろう。内容の核心は変えずに、表現を変えるという方向が考えられるのである。伝達と徹底の方法が変わるということである。おそらく、責任経営制のもとで、仕事と併行して経営理念を体得させることが必要であろう。

(2) グローバル化の中で国際的に通用するか

経営活動はグローバルに展開されるようになった。日本の経営がどこまで世界に通用するかについての議論は別の機会にゆずるとして、松下電器の経営は日本的な要素を色濃くもっているので、世界に通用するかどうかは一般に興味をもたれる問題の一つである。

手短かに結論をいうと、「綱領」の内容、すなわち経営理念の基本的な部分は、松下電器の考え方を示しているのであって、世界各地のパナソニック会社で通用している。この考え方に同意しかねるという人がたまにいても、松下電器はこのように考えて発展してきたし、いまでもこのように考えて仕事をしているのだから理解してほしいといえれば分かってくれる。基本的な考え方はグローバルに通用する。これをもとにして成功している海外会社の例は、いくつもあげることができる⁴⁴⁾。ただ、具体的に、利益は結果であるとの考え方、公正な競争、人間的成長、などの項目となると国・民族によって意見が違ってくることを認めなければならない。

「松下電器の遵奉すべき精神」は、各地で教えられているが、世界的に通用しにくい部分があるようだ⁴⁵⁾。現地語に変えて唱和している会社もあるが、今後のことを考えると、現地の有識者の意見を聞いて、理解・納得できる内容につくることを検討しなければならないと思う。企業グループが持つ経営理念は世界に共通な言葉でなければいけないという意見があるが、これには私は同意できない。英語にしても、イギリスとアメリカと東南アジアとでは表現が違っ

ているのである。基本部分は共通にしなければならないにしても、各論部分は現地に任せるという度量を持たないと国際企業は経営できないと思う。

(3) 理念は変えることができるか

多くの企業が長期間にわたって継続するようになった。一つの事業を企図して会社を作ったという古い時代と違って、多角化して長期間継続する企業が、途中で経営理念を変えられるかどうかの問題である。(1)項で述べたことと矛盾する話であるが、変える必要があるときには、変えなければならないのである。

松下電器についていえば、松下幸之助は経営理念を時間をかけて徐々に作り上げ、ある段階で明示した。1932年にすぐにできあがったのではない。「綱領」も27年から46年3月までに7回ぐらい書き換えている⁽⁴⁶⁾。創業者はこれが容易にできるが、後継者である代々の社長は、表現についてすら簡単には変更できず、大変な労力を費やしてはじめて改訂できるのである。

たとえば、高度成長期には成功した考え方が成熟期に適切かどうかとか、家電で成功した考え方がシステム商品に通用するかどうかとか、外部での論議がされている。それくらいのことは社内では承知のことであろう。ここでとやかくいうことではない。

これから先に実際に経営理念を変更する必要があるのは、新しい事業に進出して事業内容が変化したとき、経営者が交代したとき、時代が大きく変わったとき、海外会社や分社が現地に合わせた経営を行おうとするときなどである。労力をいとわず、経営理念の改訂検討を定期的に行うべきである⁽⁴⁷⁾。たとえば10年ごとに検討して、検討の結果、変更の必要なしとの結論になれば、それはそれでよいのではないかと思う。

終 節 まとめ

経営理念をはっきりさせて成長してきた企業は、アメリカではIBM、日本

では松下電器であるといわれたことがあるが、いまでは多くの企業がすばらしい経営理念を掲げて経営をしている。とくに、1956年ごろから日本では企業の社会的責任について論じられ、多くの企業が経営理念を新しく作ったり作り替えたりした。そうした状況の中で、経営理念を本気で実践して成功を収めた企業はどのようなやり方をしてきたのかを調べてみよう、ということが本稿のスタートであった。

第一に、松下電器が早くから経営理念を確立し、それを社内に徹底し、経営理念を経営活動の実践に結びつけるシステムをつくってきたことを明確にした。システムの内容は、朝会、七精神、社内行事などと、事業部制、経理制度、教育訓練を含む人材育成制度である。これだけ経営理念にこだわって経営をすすめてきた企業はあまりなかったと思われる。第二に、松下電器が高度成長期に大きな成功を収め、国際的な大企業にまで発展してきたのは、経営理念の確立とその徹底の結果であると主張した。もちろん、創業者経営者である松下幸之助のリーダーシップと、国内販売網づくりを中心とした経営戦略により事業発展を説明することはできようが、ここでは経営理念をもって説明した。

第三に、過去の成功が大きかっただけに、時代の変化とともに、あるいは事業内容が多角化し活動がグローバルになるとともに、経営理念の内容や表現について問題が出てきていることを指摘することになった。また、松下電器はきわめて日本的な経営を行ってきた企業である。これが今後の経営環境の中でどのように変わっていかなければならないのかということを、今後の研究課題とすることになった⁴⁸⁾。

これからの企業は、顧客ニーズの把握と生産・販売の課題を考えるだけでなく、経済環境の把握とそれに対する戦略的対応、経営者リーダーシップの発揮、さらには人と情報の問題、地球環境維持の問題などむずかしい課題を抱えている。それだけに、「経営理念の核心」を明確に示して事業グループ全体に徹底して遵守させること、経営活動に対する内部評価・外部評価を定期的に見直し、反省を加えることが必要であり、一方で、具体的基準としての「行動指針」を事業部門ごと地域ごとに決めて、絶えず改訂を加えていくことが必要に

なるであろう。

以上は、一企業の経営理念研究にすぎないが、経営理念の実践と広義の経営方針設定にさいしての諸課題解決のヒントになれば幸いと思う。

注

- (1) 「経営理念」を標題に早い時期に出版された図書として、中西寅雄・鍋島達『現代における経営の理念と特質』（日本生産性本部、1965年）があるが、経営のあり方を論ずることが主目的で経営理念の定義はしていない。土屋喬雄『日本経営理念史』（日本経済新聞社、1964年）、『続日本経営理念史』（1967年）の場合も、さまざまな経営思想を紹介することが主目的である。注(4)で示す山城（1967年、1969年）および注(5)で示す中川（1962年）では、経営理念を中心課題として論じている。
- (2) 占部都美編『経営学辞典』中央経済社、1980年初版、157ページ。
- (3) 鳥羽欣一郎・浅野俊光「経営理念」小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社、1986年、152ページ。
- (4) 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣、1994年、3ページ。
- (5) 間 宏「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編著『経営理念』（現代経営学全集3）ダイヤモンド社、1972年、77ページ。
- (6) 山城 章編『現代の経営理念 - 実態編』白桃書房、1967年、および同編『現代の経営理念 - 理論編』白桃書房、1969年。
- (7) 前掲、中川敬一郎編著『経営理念』4ページ。
- (8) 水谷内徹也『日本企業の経営理念』同文館、1992年、3～4ページ。
- (9) 奥村恵一、前掲、7～20ページ。
- (10) 長銀総合研究所『尊厳なき企業の崩壊』PHP研究所、1993年、22ページ。
- (11) 松下電器・社史室編『松下電器五十年の略史』同社刊、1968年、松下幸之助『私の行き方考え方』実業之日本社、1968年初版、第6章、および岡本康雄『日立と松下(下)』中公新書、1979年、32～59ページ。
- (12) 松下電器編『松下電器月報 創刊号』1927年、表紙裏、（松下電器・社史室保管）。
- (13) 前掲、『松下電器五十年の略史』73ページ。
- (14) 同上、95～102ページ。
- (15) 松下幸之助、前掲、『私の行き方考え方』205～208ページ。
- (16) 瀬岡 誠「近代住友の経営理念」宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』実教出版、1979年、381ページ。畠山秀樹『住友財閥形成史の研究』同文館、1988年。
- (17) 松下電器・社内教育資料（1980年ごろ作成）に、これらを一覧表にしたものがある。
- (18) 松下電器『社員読本1 経営基本方針』1965年作成、1986年改訂。
- (19) 前掲、『松下電器五十年の略史』、年表より。
- (20) 松下電器「人事方針」1957年1月制定（社内規定集、および松下電器教育訓練センター編「人事方針」所収）。

- (21) 前掲、『松下電器五十年の略史』111ページ。
- (22) J.ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』東洋経済新報社、1977年、339ページ。
- (23) 前掲、『松下電器五十年の略史』112、113ページ。
- (24) 下谷政弘は事業部制の発足と分社制への移行について詳細に記述し、企業グループ化していく過程を解明している（「一九三〇年代「松下産業団」の形成過程」『経営史学』第21巻第3号、1986年）。
- (25) 松下電器の経営管理制度については、樋野正二『松下経理大学の本』実業之日本社、1982年、116ページ以下。事業部制については、今西伸二『事業部制の解明』マネジメント社、1988年。
- (26) 高橋荒太郎『語り継ぐ松下経営、』PHP研究所、1983年、208ページ以下、前掲資料「人事方針」1952年、および松下電器「人事方針」1989年改訂版における「人を預かる者の基本」の項。
- (27) 最近の松下電器の人事制度を紹介した公刊図書はまだないようである。
- (28) 前掲、『私の行き方考え方』196～200ページ。岡本康雄も電熱部のことを指摘する（前掲、44ページ）。
- (29) 立石泰則『復讐する神話』文芸春秋、1988年、67ページ。
- (30) 遊津 孟監修『松下幸之助の人づかひの真髓』日本実業出版社、1977年。江口克彦『成功の法則 松下幸之助はなぜ成功したのか』PHP研究所、1996年、20ページ以下など。
- (31) 前掲、『松下電器五十年の略史』107ページ以下、および資料8ページ。なお、経営理念の重要性については、松下幸之助『実践経営哲学』PHP研究所、1978年、1～14ページ。
- (32) たとえばテレビ産業を例に、平本厚『日本のテレビ産業』ミネルバ書房、1994年、32ページ。
- (33) 先行研究として、大森弘「経営意志決定過程の考察 — 松下電器の事例研究 —」近畿大学『商経論叢』No.61、1978年、および同「経営理念 — 目的と個性 — の考察」同No.62、1979年がある。
- (34) 松下電器・社史室編『社史資料No.14』1996年、4ページ、および前掲『松下電器五十年の略史』177ページ。
- (35) 一寸木俊昭「電機」（米川・下川・山崎編『戦後日本経営史2』東洋経済新報社、1990年、13ページ）。前掲、『松下電器五十年の略史』223～227ページ。
- (36) 平本厚、前掲、50ページ。
- (37) 中村清治「家電量販体制の形成」・森川英正編『戦後経営史入門』日本経済新聞社、1992年、116～119ページ、130ページ。
- (38) 前掲、『松下電器五十年の略史』332～337ページ。
- (39) 石油危機以後、80年代において国際競争力をもちえた産業は、自動車、電機、機械工業であったが、それは製造部門の優位であると論じられた。
- (40) PHP研究所編『松下幸之助に学ぶもの』松下電器産業(株)、1978年、149ページ。

- (41) 佐藤博樹「SQCとQCサークル 松下電器産業・部品事業本部」・法政大学産業情報センター編『日本企業の品質管理』有斐閣、1995年、167～169ページ。
- (42) 高橋荒太郎、前掲、45ページなど。
- (43) 水道哲学批判が1960年ごろになされたときは、大量に販売して大きな儲けをあげることに批判であったように思うが、75年以降は資源不足のなかでの過剰生産や画一的な製品への批判となった。
 なお近年の経営環境変化に対応して、松下電器では「環境管理基本方針」（1991年）と「行動基準」（1992年）を設定していることを補足しておく。
- (44) 加護野忠男『日本型経営の復権』（PHP研究所、1997年）は、日本的経営のアジアでの適用事例を調査し、経営理念の海外適用について論じている。
- (45) たとえば、七精神の「産業報国」という言葉は発展途上国には適切な方針であるが、先進国や個人主義の強い国では理解しにくい、「公明正大」すなわちフェアであることは、アメリカと日本とは内容が異なる、など。
- (46) 松下電器・社史室編『社史資料No.9』28ページ。
- (47) 欧米系企業では改訂検討を行う。たとえばジョンソン・アンド・ジョンソンでは全世界の社長が集まって、経営理念（わが信条）について、「われわれはこれを守っているか、この文章に時代に合わなくなったところはないか」という論議をするそうである。
- (48) たとえば、（財）松下社会科学振興財団・日本的経営研究会（主査坂下昭宣）編『日本的経営の本流』（PHP研究所、1997年）は、松下電器の経営理念を戦略・組織・人材育成などの各側面から解明している。

以上