

# 何のために 仕事をするのか

# 1

## 自分の仕事の意義を見出す

「仕事の目的は何ですか?」「何のためにその仕事をしているのですか?」

みなさんはこうした問いにどう答えるでしょうか? もちろん、お金を稼いで生活をするという目的があります。あるいは、仕事を通じて自分の能力や見識を磨きたいとか、今の仕事が好きでその分野を究めたいなど、人によって理由はいろいろあると思います。

たゞいづれにしても、あなたが今の仕事に従事できているのは、その仕事が「事業」として世の中から必要とされているからです。もちろん時代の流れについていけず、陳腐化してしまって、世の中にだんだん必要とされなくなる仕事もあるでしょう。しかし、今、みなさんが属している企業や組織が存続していて、事業が継続しているのであれば、その一端を担っている仕事は世の中から必要とされているのです。

言葉をかえれば、事業は世の中のためになるもの、社会の発展に貢献するものでなければ存続させることができないのです。そして、どんな事業であっても、その事業を行なうにあたっては社会的意義や目的が存在します。

近年、企業の存在意義や目的を明確化する「パーパス経営」が注目されるようになってきました。それは、事業の本来の意義や目標を見つめ直し、正しい経営、正しい事業活動を行なおうとする取り組みにほかなりません。

松下幸之助は、こうした経営のムーブメントが起こるずっと以前から事業の社会的意義や目的を重視した経営を行ない、たった一代で町工場を世界的企業に育てあげました。その根底にあったのは、「企業は社会の公器である」という信念でした。社員一人ひとりが世の中の繁栄のために仕事に勤しむことの大切さについて、次のように語っています。

### ■“会社は社会の公器”の自覚を

新入社員の人は、それぞれ自分自身の目的というか動機を持って会社に入ってきているわけです。自分の知識や技能、持ち味といったものを仕事を通じて生かしていきたいと考える人もあれば、海外で活躍したいと考えて、それがかなう会社を選ぶ人もあると思います。あるいは、部長なり重役、さらには社長をめざすという人もあるでしょうし、自分はおっぱら生計の資を得るために仕事をするのだという人もあるかもしれません。

そのように、人それぞれにいろいろの目的を持っていると思いますし、そのこと自体はそれでいいと思うのですが、どういう目的を持った人についても、これだけはしっかり認識しておいてほしいことがあります。

それは、自分の仕事の持っている意味、さらには、それを含めた自分の会社の存在意義というものについての認識です。つまり、仕事といい、会社といい、決して私のこと、私のものでなく、すべて公のものだということです。仕事は公事であり、会社は社会の公器なのです。

会社の事業というものは、世間大衆を離れては成り立ちません。直接、間接に、いろいろな形で社会とつながっています。ですから、会社の活動がいか悪いかによって、世間の人々に対していい結果を与えるか、悪い結果を与えるかということになってくるわけです。もし、悪い結果を与えるようであるならば、その会社の存在は社会にとってマイナスであり、むしろないほうがいいということになってしまいます。世間の人々にいい結果、プラスの結果をもたらすことにおいてのみ、その事業の存在価値があるといえましょう。

そして、そのことは、その会社を形成している社員一人ひとりの仕事についても同様です。ですから「これは俺の仕事だから、俺の好きなようにやっていいんだ」ということは許されません。自分一個の都合で仕事を考え、行なうということではいけないわけです。自分の一挙手一投足は全部、会社を通じて社会とつながりを持っている、ということの自覚と責任感において仕事をしていくことが求められるのです。

もちろん、そういうことに対する自覚は、地位が高い人ほど強く持たなくてはなりませんが、しかし、新入社員といえども、社会の公器である会社の一構成員である以上、その認識だけは、誰もが持っていなくてはならないと思うのです。

(出典：松下幸之助・著『社員心得帖』、PHP研究所)

# 経営理念を 実践する

## 3

### 組織の活動にも経営理念との一体性を

経営理念の文言がどんなに立派なものであったとしても、ただ掲げるだけでは意味がありません。社員一人ひとりがそこに込められた思いをしっかりと受け止め、個々の行動に具現化していくことにこそ意味があります。

松下幸之助は、社員一人ひとりが経営理念を強く意識して自分の仕事に取り組み、会社全体の使命を果たしていくことを求めています。創業50周年に際して、全社員に次のように語っています。

#### ■ 一致団結して使命を遂行する

まず何といっても全員が一致団結して仕事をおし進めてゆくことが大事だと思う。もちろん、個々の考えというか意見をお互いに出しあって、相ともに研究をしてゆくことは必要だと思う。けれども、結論としては個々の考えなり意見を基本方針達成という一つの方向にまとめて、みんなの知恵と力を結集せねばならない。そういうものがなければ、今後の力強い発展は決して望めないと思う。だから、そういうことを、この50周年の記念式典を迎えた機会に、ハッキリとお互いの心に意識し、かつその意識をお互いの信念として高めてゆくことが肝要であろう。

そういうことに成功するかしないかによって、今後松下電器がいわゆる恒久の使命を遂行することができるかできないか、あるいはできるとしてもすみやかにできるかどうかということが決まってくるのではないかと思う。

(出典：松下幸之助・著『明日をささえる』、松下電器産業株式会社)

では、松下電器の各組織では、経営理念について具体的にどのような姿勢で実践しようとしていたのでしょうか。商品開発部門で責任者を務めた中尾哲二郎氏(のちの副社長)は、次のように述べています。

#### ■ 経営理念に合格するような商品を

新製品の開発、また決定のときに、本当に需要家に喜んでもらえる製品かどうかについて真剣にメスを入れてみただろうか。そして十分に確信のある製品を送り出していくとすることをしない限り、今後の発展はおぼつかないというように思うわけです。ただ一面、競争が非常に激しいために、よそでこういう製品がこういう価格で出てくるだろうということになれば、こちらもそれに先がけて手を打たなければならないというふうになるのもやむをえないことです。しかしそれだけに追われて、製品そのものに対する良心というか、品質を真剣に検討して、自信のあるものをつくっていかないと、他のメーカーに食い込まれてしまうのではないかという懸念を持つわけです。これは会社の経営の根本方針にも関係してくる問題ではありますが、しかし実際には、技術を担当しているみなさん方が、本当に社会のためになる、(松下幸之助)相談役の言うておられるような経営理念に合格するような商品をつくっていくのだという信念を持って、商品の開発を進めていくことが非常に大事なことではなかろうか、というように思うのです。この点について、みなさんの中にはおそらく技術者としての良心と、現状のジレンマの中で、やむをえないのだというような立場に立っておられる方も多いと思うわけです。しかしここは一つ、技術を担当しているみなさん方に奮起していただいて、世間の評価を改革してもらいたい。本来の松下電器の実力はこんなものではないんだという意欲を出して、全般から深い信用を得られるように努力していただきたいものと思います。

(出典：松下幸之助・監修『技術者魂』、松下電器産業株式会社中尾研究所)

経営理念は組織全体で共有する価値観であり、進むべき方向を示したものです。いわば組織全体に共通したミッションだといえるでしょう。このミッションを事業活動のうえに具体化したものとして、一般的に経営の基本方針が策定されます。そして、組織を構成している各部署は、その基本方針にもとづいて活動をしていくことが求められます。

ですから、各部署で基本方針に沿った個別の経営目標が掲げられることになるのが普通です。そこで問われるのが、その目標が全体のミッションに結びついたものになっているかどうかです。組織によっては、部署におけるミッションやビジョンを個別につくって、経営目標と一体性を持たせるような取り組みをしてい

# どれほど 喜ばれているか

# 1

## お客様大事の精神

「お客様大事」という言葉があります。お客様を大事にするのは、商売を営んでいる人や、営業でお客様と直接やり取りしている人に限った話ではありません。たとえ、お客様と直接やり取りするような職種でなくとも、組織で働く人は誰もが、お客様に価値提供をする役割の一端を担っていることになります。また、見方を変えれば、「次工程はお客様」という言葉があるように、自分の仕事の納品先は社内であっても“お客様”ととらえることができるでしょう。そう考えてみると、“お客様”を大事にして喜んでいただくということは、世の中にそれだけの価値提供をしていることに等しいといえます。

こうした考えをベースとして、みなさんも自分自身の仕事を振り返ってみてください。

- ・あなたの仕事の“お客様”は誰ですか？
- ・“お客様”にどんな価値提供ができていますか？
- ・あなたは“お客様”に喜んでいただくためにどんな仕事を心がけていますか？

“お客様”を明確に意識することで、あなたに求められる仕事の質は変わってきます。与えられた業務をただこなすだけの仕事の仕方では、決して得ることのできなかつた喜びややりがいを感じることができるようになります。

松下幸之助は、父が米相場で失敗した影響で9歳の頃には家を出て、大阪の船場にある商店で奉公生活を始めました。火鉢店で3カ月奉公したのち、5年あまりにわたって自転車店で働き、頭の下げ方や言葉づかい、身だしなみ、行儀など、商人としてのイロハをみっちり仕込まれたのです。後年、幸之助は当時のことを振り返って、次のように語っています。

（奉公生活の中で）身をもって知り得た商売のコツなり、その他のいろいろな体験こそ、その後のわたしにとって、何ものにもかえがたい一つの貴重な宝であったということである。もしこの奉公時代のいろいろな体験がなかったなら、おそらくわたしの今日はなかったろうという感じさえ強くする。

（出典：『家の光』1972年4月号、家の光協会）

幸之助が述べている「身をもって知り得た商売のコツ」の中でも、もっとも肝要であったのが「お客様大事の精神」に徹することでした。

### ■ お客様大事の心に徹して、たえず自己反省を

日々の商売を進めていくうえで大事なことはいろいろありますが、その一つとして次のようなことがあげられると思います。それは、今営んでいる自分の店にはたしてどれくらいお客様に役立っているか、どれほど喜ばれ感謝されているかということ、いろいろな角度からたえず検討し、自問自答してみるということです。

たとえば、もし仮に自分が店をたたんでしまった場合、お客様が“惜しい店がやめたな”と残念がってくださるかどうかが、それだけの商売を自分が今しているかどうかといったことを反省、検討してみてもはどうでしょうか。そのような検討をたえず繰り返しつつ商売を営んでいくなれば、そこから、“自分のやり方にはまだまだ配慮が足りなかった。お客様に対してはこういうこともしておかなければならなかった”ということが随所に次々と出てくるのではないのでしょうか。

陳列の仕方を変えるということ一つを考えてみましても、お客様の目を引きつけて、商品を少しでも多く売るためにやるのだというのも一つの考え方でありましょう。しかし、せっかく来てくださったお客様に好感を持っていただく、楽しんでいただくということから出発していろいろ工夫してみるほうが、よりすぐれた、よりお客様に喜んでいただける陳列の仕方が生まれてきて、結局は成果もあがることになると思います。

お互いそれぞれに、そういうお客様大事の心に徹して、自己反省、検討をたえず加えていくなれば、そこから自分の店が存在する意義というものについての確信が生まれてくると思います。そうなれば、商売にもおのずと力強いものがわき

# 商売の基本に徹する

# 4

## お客様の苦情

「お客様」とひと口にいても、実にさまざまなお客様がおられます。好意的に応援して下さるファンのようなお客様もいれば、一方で、厳しい意見や苦言を寄せられるお客様もいます。

ともすれば厳しい意見や苦言には耳をふさがちになるかもしれませんが、それらには商品やサービスの改善につながるようなヒントが隠れているものです。松下幸之助も難しいお得意先こそありがたい存在だと考えていました。

### ■ 小言の多い客ほどありがたい

以前にこんな記事を何かで読んだことがあります。それは、ここに師匠が二人あって、一人の師匠は弟子を導くにまことに適切である。まあ、かゆいところに手が届くがごとくやってくれる。なるほど弟子としてはまことに結構である。

他方、もう一人の師匠は非常に厳しい人であり、またなかなか癪癖かんぺきの強い人である。気の向かないときには強く叱責する。ある場合にはげんこつも与えるというような、いわば乱暴な人である。誰もこういう人の弟子になることはいやである。しかし、そういうような師匠のもとには往々にして名人が生まれるというのであります。私は、なるほど一面そこに大きな真理があるだろうと思うのです。

われわれの商売にいたしましても、つくったものを売りにいく。そうすると、結構ですと言うて素直に受け入れて買ってくれるお得意先もごぞいます。しかしそうでなくして、なんぼいいものをつくっても、どこかにケチをつけるお得意先もある。それは非常に困った人であるとは思いますが、まあお得意先だからそうも腹を立ててはいけないということで、なお気に入ってもらえるよう努力する。

そういうお得意をたくさん持って、その得意先というものをなおかつ守りぬく

というような仕事を長くやっていくところに、非常な発展がある。私は長いあいだ商売をしてまいりましたが、常に松下電器の全商品を吟味し、常に小言を言うてくださる非常に難しいお得意先を持っておったということによって、今日の松下があるわけです。十分に品物を吟味せず、こっちがつくったものを「ああ、そうか」と言うて扱ってくれるというようなところが多かったならば、そのときは幸せであるけれども、それではこっちが勉強しなくなる。

いろいろ文句を言われるのは、やはりどこかに文句を言われるだけの理由がある。難しいお得意、厳しいお得意、そういうお得意を持っているメーカーは、非常に仕事が困難のように見えますけれども、なおかつそれを辛抱して、その人たちをさらに満足せしめる努力をしていったならば、こっちの腕が、こっちの考えが非常に進歩いたしまして、ぐんぐんと力が伸びていくのです。

(出典：『松下幸之助発言集 32』、PHP研究所)

苦情やクレームに対応するのは、誰にとっても気持ちのよいものではありません。お叱りの言葉に耳を傾けるのは、やはり気が滅入りますし、逃げたくなる、避けたくなるというのが本音ではないでしょうか。

しかし、お客様のお叱りの声に耳をふさいでしまっていては、せっかくの改善のチャンスを見逃してしまうことにもなりかねません。また、そこにビジネスの進歩もありません。

幸之助は「お叱りを受けたときは、これを丁重に扱って不満の原因をつかむとともに、誠心誠意対処するというでなくてはならない。そうすれば、それがきっかけでかえって好意を持ってくださり、新たな商売に結びつくことにもなる」と考えました。お客様の苦情やクレームを、むしろお得意先を増やすチャンスであると前向きにとらえて、誠実に対応していくことこそが、ビジネスを発展させていく基本なのです。

## 道行く人もお得意さん

『論語』に「三人行なえば、必ずわが師あり。その善なる者をまもりてこれに従い、その不善なる者はこれを改む」(述而篇)という言葉があります。わかりや