# 本田宗一郎の経営論研究序説[1)]
## —「自分のために働け」の考え方を中心に—

庄　村　　長

1　はじめに
2　「自分のために働け」とは
3　なぜ「自分のために働け」なのか
4　経営についての本田宗一郎の基本的考え方とのかかわり

## 1　はじめに

本田技研工業（以下，ホンダと記す）の創業者，本田宗一郎は，意外と多くの文章・著作を書き残している[2)]。ここでは，本田宗一郎が自分の「前半生を振り返った『私の履歴書』」[3)]の書かれた1960年代初めまでの，いわば氏の初期の文章・著作を中心に—その場合にもとりわけ本田自身が「事業家の立場から，自分の経営する事業の発展の経緯をごく粗くたどったもの」とする1962年刊行の『私の履歴書』[4)]とホンダの創立15周年の年である1963年に出版された『俺の考え』の二著を中心にして—「日本の戦後復興と軌を一に」，「戦後生まれの企業としては（ホンダを—庄村）ソニーと並ぶ世界企業に躍進させ」たとされ，また，「経済人としても独特の個性を発揮した」とされる[5)]，そしてその意味でも戦後日本経営者のユニークな代表の一人をなすと考えられる，本田宗一郎のその経営論について若干考察してみようと思う。

1）本稿は，実質的に，これに先立ってとりまとめた筆者の２つのディスカッションペーパー，拙稿「本田宗一郎の経営論（上）」Discussion Paper Series №.4（山口大学経済学部，2003年３月）及び同「本田宗一郎の経営論（下）」Discussion Paper Series №.5（山口大学経済学部，2004年１月）を合わせ若干の文言等の整備と加筆修正をして１つの研究ノートにまとめたものである。

作家・城山三郎が1996年に新潮文庫版として発行の，上の『俺の考え』に付された「解説に代えて」の中で，「数多くの学ぶべきこと倣うべきことが，いまもこの本の中から声を上げ続けている。何度聞いても新鮮で，大きくうなずきたくなる言葉の数々が，ここにひそんでいる」[6]と述べるように，また，1991年8月5日に死去した本田宗一郎氏の追悼記事で日経産業新聞が「損失補てん問題などバブル経済崩壊の後遺症に揺れ，一方で出処進退の難しさに絡んだ老害が指摘される財界・産業界にとって，本田宗一郎は『あこがれの的』だった。モノ作りへのすさまじい執念，社長退任で完全に後進に道を譲った引き際の見事さ—。いずれをとってもなかなか真似のできない姿

2）例えば，ホンダのホームページ（http://www.honda.co.jp/）での検索では，以下の著作が本田宗一郎の著作としてリスト・アップされている。（なお，本田宗一郎が書き残した著作・文章を資料的にできるだけ全体としておさえておくことは，本田宗一郎の経営論を考察する上での勿論基本的・前提的な研究手続きであるが，そうした書誌的作業はここでは他日を期したいと思う。）

①『ざっくばらん』本田宗一郎（自動車ウイークリー社，1960年7月）
②『得手に帆をあげて』本田宗一郎（わせだ書房新社，1962年3月）
③『私の履歴書17　本田宗一郎』（日本経済新聞社，1962年12月）
④『俺の考え』本田宗一郎（実日新書，1963年9月）
⑤『スピードに生きる』本田宗一郎（実日新書，1964年2月）
⑥『経営のこころ』本田宗一郎他（日刊工業新聞社，1974年1月）
⑦『青年諸君』本田宗一郎他（PHP研究所，1975年3月）
⑧『技術人精神』本田宗一郎他（ダイヤモンド社，1977年10月）
⑨『私の履歴書（6）経済人』本田宗一郎他（日本経済新聞社，1980年8月）
⑩『私の手が語る』本田宗一郎（講談社，1982年2月）
⑪『本田宗一郎おもしろいからやる』本田宗一郎，田川五郎（読売新聞社，1984年1月）
⑫『オレたちの行革論』本田宗一郎，井深大（東洋経済，1984年8月）
⑬『本田宗一郎「一日一話」』PHP編（PHP研究所，1985年8月）
⑭『本田宗一郎は語る』本田宗一郎（講談社インターナショナル，1985年12月）

3）本田宗一郎『本田宗一郎　夢を力に』日経ビジネス人文庫，2001年，p.5。

4）本田宗一郎「私の履歴書」1962年，同上『本田宗一郎　夢を力に』所収，p.101～102参照。

5）1991年8月5日に死去した本田宗一郎氏の次の各追悼記事，読売新聞1991年8月6日，朝日新聞1991年8月6日，を参照。

6）本田宗一郎『俺の考え』新潮文庫，1996年，p.214。

だった。氏が残した足跡は今後も財界・産業界の道しるべとなるだろう」[7]と記したように，確かに本田宗一郎が語る企業経営についての考え方には今日なお十分に吟味し考察してみるに値するものがあるように筆者にも思われる。

以下では，そうした本田宗一郎の考え方の中から，特にわれわれが強く関心を引かれる3つの考え方，すなわち，「自分のために働け」という考え方，「理論重視＝基本重視」の考え方，「好きなことにとことん打ち込む」ことを大事にする考え方を取り上げ，特にその「自分のために働け」という考え方が一体どういう氏の「理論重視＝基本重視」の考え方の下にいわれており，また，本田の強調する「好きなことにとことん打ち込む」という考え方とどのようなかかわりを持っているのか，という点に基本的な焦点を合わせながら，この「自分のために働け」ということが氏の経営論としてもっている具体的な意味ないし含意をいくらかでも明らかにしてみたいと思う。

## 2　「自分のために働け」とは

戦後の1948年の本田技研工業（以下，ホンダ）設立後，「会社がだんだん軌道に乗り，社員も増え始めた頃から」，本田宗一郎がことあるごとにホンダの社員に対して「自分のために働け」ということを言ってきたということは，氏自身の文章でもたびたび触れられていることである[8]が，確かにこの「自分のために働け」ということは1960年代の初めに出版された氏の初期の著作—1963年刊の『俺の考え』や同じく1963年刊の『会社のしくみ（新ビジネスマン講座3）』所収の「くたばれ“愛社心”」という一文—の中でもはっきりと主張されている。そこで，以下まず，この「自分のために働け」とは基本的にどういうことなのかを，『俺の考え』等の主にその初期の著作で述べられていることに基本をおいて，必要に応じて他の関連資料で補足を加え

7）日経産業新聞，1991年8月6日。

ながら，確認してみよう[9]。

そこでまず，ここでは，「自分のために働け」と本田宗一郎（以下，本田とも記す）が言う場合の，「自分のために」とは基本的にどういうことだったのかをできるだけ具体的に確認することから，考察を始めよう。その場合，まずその前提として確認される必要があると思われるのは，その文意からして当然のことだとされるかもしれないが，本田が「自分のために」という場合の「ために」が基本的に「目的」を表わす意で用いられており，したがって「働く」ということはその「目的」実現のための「手段」—しかもその「1つの手段」—として位置づけられている，ということであろう。このことは，『俺の考え』におさめられた「高賃金こそ国を富ます」という一文の中で本田が「自分のために働け」という見出しの下に，「…，そこ（企業—庄

8）例えば，池田政次郎編著『終わりなき走路　本田宗一郎の人生』東洋経済新報社，1991年所収の「本田宗一郎語録」の1つに「会社のためでなく，自分のためにこそ働こう」という氏の文章が載録されており，そこでは次のように述べられている。「会社がだんだん軌道に乗り，社員も増え始めた頃から，私はことあるごとに（社員に対して）こう呼びかけた。『滅私奉公はもう古い，時代は変わったのだ。ホンダに入った以上，会社のためとか上役のためとか，そんな古い意識はきれいさっぱり捨ててもらいたい。君らは自分のために働けばよいのだ。…』と。」（同上書，p.180～181，但し書かれた年月は明記されていない）。

また，前掲の本田宗一郎『本田宗一郎　夢を力に』には「本田宗一郎語録」として「まず自分のために働け」という1969年4月の本田宗一郎の文章がやはり所収されており，そこでは次のように述べられている。「私はいつも，会社のためにばかり働くな，ということを言っている。君達も，おそらく会社のために働いてやろう，などといった殊勝な心がけで入社したのではないだろう。自分はこうなりたいという希望に燃えて入ってきたんだろうと思う。自分のために働くことが絶対条件だ。…」と（同上書，p.250）。

なお，その他にも，たとえば，PHP研究所編『本田宗一郎「一日一話」』PHP文庫，1988年には，「自分のために働け」という短文が出典を『本田宗一郎おもしろいからやる』として収録されており，そこでは次のように述べられている。「私はうちの会社のみんなに，『自分が幸福になるように働け』っていつもいってるんですよ。会社のためじゃなく自分のために働けって。…」（同上書，p.79）。

9）以下の論述については，基本的に，本田宗一郎『俺の考え』新潮文庫，1996年（オリジナルは1963年刊），p.149～151，同「くたばれ“愛社心”」『会社のしくみ（新ビジネスマン講座3）』筑摩書房，1963年所収，p.75～76を参照。

村）に働きに来る人は，それぞれ自分の生活をエンジョイするための一つの手段として（企業に働きに—庄村）来ているのだ，…」と述べていることに端的に窺えよう。すなわち，この文章では本田の言う「自分のために働け」の「自分のために」ということの1つの意味内容が—すぐ後で詳しく見るように—具体的には「自分の生活をエンジョイするために」という意であることが明確に示されており，したがって「自分のために」=「自分の生活をエンジョイするために」ということは基本的には「目的」として捉えられており，そうであるからこそその「目的」実現のためのまさに「一つの手段として企業に働きに来ている」とされるのであり，ここではまさに「企業に働きに来る」すなわち「働く」ということがそうした「目的」実現のための「1つの手段」と本田によって捉えられている，と考えられるのである[10]。

では，本田がこのように「目的（=「自分のために」）—手段（=「働く」）」の関係として述べていると解される，「目的」としての「自分のために」とは氏によって具体的にはどのようなことであると考えられていたのであろうか。

この点でまずわれわれが確認できることは，本田の言う「自分のために」ということの意味内容が一般的には「自分の生活ないし人生をエンジョイするために」あるいは「自分がよりよい生活をするために」という意であった，ということであろう。この点についてはしかし若干注意を要するところがある。すなわち，この点については，例えば，本田が，「経営者に一番大事なことは，…，そこに働きに来る人たちは，それぞれ自分の生活をエンジョイするための一つの手段として（企業に働きに—庄村）来ているのだ，という

10) この点はまた，後に本田宗一郎が，同じく「自分のために働け」という一文の中で，「私はうちの会社のみんなに，『自分が幸福になるように働け』っていつもいってるんですよ。会社のためじゃなく，自分のために働けって。会社は二次的なもの，一次的にはどんな人でも自分が大事なんです。つまり，会社は社員一人ひとりが幸せになるための手段であるわけだ。」と述べていることにも示されているといえよう（前掲PHP研究所編『本田宗一郎「一日一話」』p.79，因みにこの文章の出典とされる『本田宗一郎おもしろいからやる』は，読売新聞社，1984年刊である）。

意識に徹することである」あるいは「会社の幹部たちは，今の若い人たちが人生を愉快にエンジョイするために会社を選んできているのだ，ということをまず知る必要がある」と述べていることに端的に窺えるように，われわれの理解では，まず本田はここで，「企業に働きに来る人たち」の側からすれば，働きに来る人たちはなによりも「自分のために」すなわち「それぞれ自分の生活をエンジョイするために」あるいは「人生を愉快にエンジョイするために」働きに来ているということであり，したがってそのことを経営者はまずなによりも十分に理解し・意識する必要があろう，と言っているのである。すなわち，われわれの理解するところでは，本田が「自分のために働け」と言うことの前提にはまずはこうした「企業に働きに来る人たち」の側に立った一般的な認識があり，いわばこうした認識なり理解を前提に本田宗一郎はホンダに働きに来る人たちに「君らは自分のために働けばよいのだ」すなわち「君たちは…自分の生活をエンジョイするために働きに来るべきだ」ということを，あるいはまた「要するに…個人のわれわれがよりよい生活をするために働きに来る場所が一つの企業としてあるべきだ」ということを語っている，ということなのであり，その意味で本田の言う「自分のために」ということの意味内容は，「企業に働きに来る人たち」の側からすれば一般的にはそうであるだろうと本田自身にも考えられる，「自分の生活ないし人生をエンジョイするために」あるいは「自分がよりよい生活をするために」という意でまず用いられている，と理解できるのである。

しかし，本田の言う「自分のために」ということの意味内容については，こうしたいわば「一般的」な意味内容の理解の上に，さらに確認しておいてよいいくつかの内容がある。

まず確認しなければならないその1つのことが，本田の言う「自分のために」ということの意味内容に直接かかわることなのであるが，本田が「目的」としての「自分のために」と言う場合，そこにはいくらか抽象度ないしその具体性を異にすると考えられるいくつかのレベルがあり，したがってまたそのレベルに応じて「自分のために」ということが諸種の異なる表現をとって

述べられている，ということであろう。

すなわち，まずその1つのレベルといえるのが，本田が「自分のために」ということを「自分が幸福になるように働け」という言い方・表現で語る場合であり，それは，われわれの理解では，上で述べたいわば「一般的な意味内容」をヨリ一般化して述べたもの，と考えられるのである。すなわち，本田は，既に注（8），(10) でも引用したように，「自分のために働け」ということを極めて明快に「自分が幸福になるように働け」という意味として語っているが，本田がこのような意で「自分のために」ということを考えていたことは1960年代初めの本田の初期の著作でも既に十分窺えるのであり[11]，その場合，すぐ上で説明したように，本田の言う「自分のために」ということのいわば「一般的」な意味内容が「自分の生活ないし人生をエンジョイするために」あるいは「自分がよりよい生活をするために」ということであると考えるとすれば，この「自分が幸福になるように（あるいは自分が幸福になるために)」とされるのは，いわば「自分の生活ないし人生をエンジョイすること」も，「自分がよりよい生活をすること」もそれらはいずれも「自分が幸福になる」という意味内容を共通的にもっているという意味で，それらの目的（すなわち「自分の生活ないし人生をエンジョイすること」・「自分がよりよい生活をすること」）を包摂して，ヨリ一般化して述べたものとしてまずは理解できよう，というのがわれわれのここでの理解なのである。

しかし，「目的」としての「自分のために」の具体的意味内容の確認ということにとってヨリ重要なのは，上と同じく「ヨリ一般的」ではあるが若干

11) 例えば，本田は，『俺の考え』の中の既述の「自分のために働け」の見出しの文章で，「…，経営者も従業員もお互いに協力し合って企業を大事にして，自分が幸福になりたいための企業であるということにめざめるべきだと思う。企業に徹するために自分が犠牲になるという考え方ではなくて，自分が幸福になるために企業をお互いに大事にし合う。」と述べているし，既述の「くたばれ“愛社心”」の中で「会社の幹部たちは，今の若い人たちが，人生を愉快にエンジョイするために会社を選んできているのだ，ということを，まず知る必要がある。だから，企業の根本原則は，結局，いわゆる働き甲斐のある職場を提供し，一人ひとりが幸福を得られるようにしてやることで，それが民主的経営であると思う。」と述べている。

そのレベルを異にすると考えられるもう1つのレベルのもの，すなわち，本田が「自分のために働け」ということを「自分はこうなりたいという希望・こういう自分の希望の実現のために働け」という意味で語る場合であろう[12]。すなわち，まずわれわれの理解するところでは，「自分の生活ないし人生をエンジョイするために」であっても，「自分がよりよい生活をするために」であっても，あるいはまた「自分が幸福になるために」であっても，これらはそれぞれが「自分の生活ないし人生をエンジョイする」という「自分の希望」の実現のために，「自分がよりよい生活をする」という「自分の希望」の実現のために，あるいはまた「自分が幸福になる」という「自分の希望」の実現のために，というようにいずれもがここでいわれる「自分の希望の実現のために」の意味内容に包摂されると解される，という意味で，「自分のために」の具体的意味内容としてはこの「自分の希望の実現のために」は上のいずれよりもさらにヨリ一般的な意味内容をもつ，と考えられるのであるが，しかし本田の言う「自分のために」の意味内容をこの「自分の希望の実現のために」の意で理解することは，それが「自分のために」のもつヨリ一層具体的で個別的な意味内容・含意を導き出すことを可能にするという点でここではヨリ重要なのである。すなわち，「自分の希望の実現のために」ということは，その含意として，自分が具体的にどうなればすなわち具体的に自分のどういう希望が実現されれば，自分は「自分の生活ないし人生をエンジョイし，幸福になる」といえるのか，あるいは自分は「自分がよりよい生

12) 既に注（8）でも簡単に触れたが，本田は1969年4月の「まず自分のために働け」という文章で次のように述べている。「私はいつも，会社のためにばかり働くな，ということを言っている。君達も，おそらく会社のために働いてやろう，などといった，殊勝な心がけで入社したのではないだろう。自分はこうなりたいという希望に燃えて入ってきたんだろうと思う。（自分はこうなりたいという希望の実現のためにすなわち—庄村）自分のために働くことが絶対条件だ。（自分はこうなりたいという希望の実現のために—庄村）一生懸命に働いていることが，同時に会社にプラスとなり，会社をよくする。会社だけよくなって，自分が犠牲になるなんて，そんな昔の軍隊のようなことを私は要求していない。自分のために働くということ，これは自分に忠実である。…」（前掲『本田宗一郎　夢を力に』p.250）。

活をし，幸福になる」といえるのか，といういわば「目的」としての「自分のために」のヨリ一層具体的で個別的なレベルでの中味をそれはさらに問題にしているとわれわれには考えられるからである。

そしてまさに，この「自分のために」のヨリ一層具体的で個別的なレベルでの中味として本田によって示されるとわれわれが理解するのが具体的に例えば，「賃金・サラリーを得るということ」であり，「人よりりっぱなものをつくるというプライドをもつというような自分の思うことをするということ」であり，さらにはまた「自分を重視してくれているというプライドをもつすなわち出世するということ」なのである。ここではまず，この点の確認も含めて，これまで本節で見てきたことの全体的な確認ということを兼ねて，そもそも本田宗一郎が「自分のために働け」論を具体的にどのような内容のものとして展開していたのか，その内容をできるだけ生き生きと全体として見るために，いくらか長くはなるが，『俺の考え』よりその論の部分をほぼ全面的に引用し，紹介してみようと思う。本田は次のように論じているのである。

「自分のために働け

しかしながら企業をつぶして給料をもらう手はないから，経営者も従業員もお互いに協力し合って企業を大事にして，自分が幸福になりたいための企業であるということにめざめるべきだと思う。企業に徹するために自分が犠牲になるという考え方ではなくて，自分が幸福になるために企業をお互いに大事にし合う。そして能率を上げるということだ。

そこで経営者に一番大事なことは，もちろん企業を大事にしなければいけないけれども，それ以上に大事なことは，そこに働きに来る人たちは，それぞれ自分の生活をエンジョイするための一つの手段として来ているのだ，という意識に徹することである。滅私奉公のようなつもりで来ているのと，自分の生活をエンジョイするために真剣に働く人とは違うと思う。

だから私はいつもいっている。『君たちは企業のために犠牲になるな。自分の生活をエンジョイするために働きに来るべきだ。いかにエンジョイすべきかということの大きな課題を背負っておれば，互いに愉快に工場で働けるのじゃないのか。かつての愛国心のように自分を犠牲にして国のためというのは，民族興亡の場合にはあるいはそういう考え方もなり立つかもしらんが，しかし平時においてみんなに当てはまることじゃない。まあ考え方にはいろいろあるから，国防なら国防の任に当たって，プライドをもってみんなのためにやるんだという，これもエンジョイの一つだと思う。また，われわれの工場に来て，人よりりっぱなものをつくってやろうといって，賃金よりその方をねらってきているのも，一つのエンジョイだと思う。一番端的にエンジョイを表現できるものは賃金だが，その上にプライドもあって，両方とれればこんなに満足なものはない。しかし，なかなか両方というわけにはいかないとしても，どっちかをとらす。しかしながらその前に食える，生きていけるということが絶対の条件である。そしてこれは最低の条件である』

…中略…

それがどういうふうな組合せになるかしらんが，その人々によって顔かたちが違うように，プライドをもつことをエンジョイと心得ている人もあるだろうし，遊ぶことをエンジョイと心得ている人もあるだろうし，それはその人の性格でどう考えてもいいけれども，しかしやはりそこにはプライドを支えるだけの世界水準の給料を出してやらなければいけない。また出せるように仕向けていくのが経営者の責任じゃないかと思う。

私はまだその域には達していないが，そういうふうに考えている。要するに会社のためにということじゃなくって，個人のわれわれがよりよい生活をするために働きに来る場所が一つの企業としてあるべきだ。

…中略…

人間というものはさっきもいったように賃金だけの問題じゃない。やっぱり階級というものはあるはずだと思う。賃金の方はそれほどでなくて

もいいからおれを重視してくれているのだという，プライドの方をほしい人もあるだろうし，そんなものはいいからなんでも賃金をよこせという人もあるだろう。その人によって一様にはいかないと思うけれども，しかし賃金は多い方がいいということはだれでも思うことだ。それは一番簡単に割りきれる方法だから。」(同上書，p.149～151，中略は庄村)

また上の論点に直接かかわることとして，本田は次のようにも言っているのである—すなわち，「若い人たちが，企業にはいってくる時には，この会社に入ればサラリーがいくらだとか，出世ができるとか自分の思うことができるとか要するに皆，自分本位に考えてきている。そういう者に対して愛社精神をいうのはおかしい。会社の幹部たちは，今の若い人たちが，人生を愉快にエンジョイするために会社を選んできているのだ，ということを，まず知る必要がある。」と（前掲「くたばれ“愛社心”」p.75)。

すなわち，「企業に働きに来る」=「企業で仕事をする」こと（=手段）によってどのように自分の「一般的」な目的（=「自分の生活ないし人生をエンジョイし，幸福になること」・「自分がよりよい生活をし，幸福になること」)の実現が可能となるかといえば，まさにここで本田は，われわれの理解によれば，「自分の希望」が具体的に例えば「賃金・サラリーを得るということ」にある人たちにとっては，「働く」ことによってなによりもまず「賃金・サラリーを得るという」自分の希望が実現する・されることによって，その人たちはまさにそうした「賃金・サラリー」を通じて「自分の生活ないし人生をエンジョイし，幸福になる」ことができるだろう，と言っているのであり，また，「自分の希望」が具体的に例えば「工場に働きに来て，人よりりっぱなものをつくってやろう」ということ・そうしたプライドをもつことにあり，「この会社に入ればそうした自分の思うことができる」ということにある人たちにとっては，「働く」ことにおいてなによりもまず「人よりりっぱなものをつくるというプライドをもつというような自分の思うことをするという」

自分の希望が実現する・されることによって，その人たちはまさに「働く」ことにおいてそうした「プライドをもつこと」・「自分の思うことをすること」を通じて「自分の生活ないし人生をエンジョイし，幸福になる」ことができるであろう，と言っているのであり，さらにはまた，「自分の希望」が具体的に例えば「賃金の方はそれほどでなくてもいいからおれを重視してくれているのだという，プライド（すなわち「階級」—庄村）の方をほしい」つまり「出世する」ことにある人たちにとっては，「働く」ことによってなによりもまず「自分を重視してくれているというプライドをもつすなわち出世するという」自分の希望が実現する・されることによって，その人たちはまさにそうした「プライドをもつこと」・「出世すること」を通じて「自分の生活ないし人生をエンジョイし，幸福になる」ことができるであろう，と言っているのである。—そして，上の長い引用文からも明らかなように，このことは，一般的に「自分のために働け」といっても，そもそも何が「自分のために」ということなのか，その具体的な中味のレベルにまで考えを進めれば，それは「その人によって一様にはいかない」ということ，換言すれば，その中味が具体的に「どういうふうな組合せになるか」は人により・「その人の性格」により当然一様ではなく，それは人それぞれにいわば個別性を帯びるものであろう，というのがここでの本田の基本的な考え方なのであった，ということなのである。

以上ここでは，『俺の考え』等の主に本田宗一郎の初期の著作において氏の言う「自分のために働け」ということが基本的にどのような意味内容をもっていたのかをいくらか詳しく見てきた。この，既に1960年代初めの時期に明快に主張されていた「自分のために働け」という考え方は，本田自身が後に「この方針は当時の常識を破るものとしていろんな評判を呼んだ。批判も受けたし支持もいただいた…」[13]と述べるように，当時賛否両論の議論を呼ぶ主張であった。しかし，勿論，本田が「自分のために働け」と主張するその

13) 本田宗一郎「会社のためでなく，自分のためにこそ働こう」前掲池田政次郎編著『終わりなき走路　本田宗一郎の人生』所収，p.184。

背後にはそれを基礎づける本田なりの基本的な考え方や理由があったと考えられる。では，その基本的な考え方とは一体どのような考え方だったのであろうか。—以下，節をあらため，この点をさらに考えてみようと思うが，われわれには，このように本田にあってはなぜ「自分のために働け」なのかをさらに考えてみることが，実はわれわれが強く関心をもつ本田の他の2つの考え方，すなわち「理論重視＝基本重視」の考え方・「好きなことにとことん打ち込む」ことを大事にする考え方とこの「自分のために働け」という考え方との相互のかかわりを具体的に考えていく上での要所・要点だとも思われるのである。

### 3　なぜ「自分のために働け」なのか

本田が「自分のために働け」という場合の，「目的」としての「自分のために」の基本的な意味内容の1つが「自分が幸福になるように（あるいは自分が幸福になるために）」の意であったことは既に述べたが，この点で，本節での主題である「ではそもそもなぜ『自分のために働け』なのか」ということにかかわって，われわれがまず注目したいのが「幸福というものについて」の当時の本田の次のような「考え」である。すなわち，本田は1960年代初めの著作『得手に帆あげて』[14]の中で，「幸福というものについて，これだといい切れる考えはまだ私は持っていないが」という限定つきではあるが，「私は『(その人にとって—庄村）会社での仕事も楽しく，家庭での生活も楽しい，つまり一日二十四時間を楽しく過ごすこと』が幸福だと思っている」[15]と述べているのであり，したがって，「自分のために働け」＝「自分が幸福になるように（あるいは自分が幸福になるために）働け」の背後にこうし

14）ここで以下の引用に用いるのは本田宗一郎『得手に帆あげて』三笠書房，1985年（オリジナルは1962年刊だが，本書は1977年わせだ書房より刊行された新版『得手に帆あげて』の文庫版）。

15）同上書，p.137。

た「幸福というもの」の中味に「会社での仕事も楽しい」ということを含ませて考えるような本田なりの考え方があったとすれば，本田の言う「自分のために働け」=「自分が幸福になるように働け」とはまた「自分にとって会社での仕事も楽しくなるように働け」という意味ないし含意をもっていたと考えることもできよう，というのがわれわれのここでのまずは基本的な理解なのである。

さて，そうだとすれば，一体本田は，こうした「目的」としての「自分のために」すなわち「自分にとって会社での仕事も楽しくなるように」ということに関して，当時，基本的にどうすればあるいはどうなれば「企業に働きに来る人たち」にとって「会社での仕事も楽しくなる」と考えていたのであろうか。

実は，このことを具体的に考察することこそ本田にあってはなぜ「自分のために働け」なのかの「なぜ」にも答えることになるのではないかというのがここでのわれわれの基本的な考えであるのだが，この点でまずわれわれが確認できることは，本田は，まずなによりも，「企業に働きに来る人たち」が基本的には「自分のために働くのだ」—何が「自分のために」ということなのか，その具体的な中味は個別的には一先ず何であれ—という「大きな課題を背負っておれば，互いに愉快に工場で働けるのじゃないのか」と考えていた，ということであろう。すなわち，本田は，既に前節でも指摘した通り，この点を次のように述べるのである。「滅私奉公のようなつもりで来ているのと，自分の生活をエンジョイするために真剣に働く人とは違うと思う。／だから私はいつもいっている。『君たちは企業のために犠牲になるな。自分の生活をエンジョイするために働きに来るべきだ。いかにエンジョイすべきかということの大きな課題を背負っておれば，互いに愉快に工場で働けるのじゃないのか。』」[16]と。すなわち，ここで本田は，まず，「滅私奉公のようなつもりで（すなわち自分を犠牲にしてなによりも会社大事に会社のために働

16) 前掲本田宗一郎『俺の考え』p.149.

きに—庄村）来ている」人と，「自分の生活をエンジョイするために（すなわち自分のために—庄村）真剣に働く人とは違う」はずだといっているのであるが，その意味ないし含意するところは，われわれの理解によれば，本田の考えるところ，前者の「滅私奉公のような」場合に比べ後者の場合には「自分のために働くのだ」ということで，それだけでおのずと「自分の仕事が楽しくなり打ち込めるようになれる」のではないかということなのであり[17]，だからこそすなわちこうした本田なりの認識ないし考えがその底にあるからこそ，上の引用文にある通り，本田はそれに続けて「だから私はいつもいっている。『君たちは…自分の生活をエンジョイするために（すなわち自分のために—庄村）働きに来るべきだ。』」（傍点は庄村）としているのであり，そこからさらに，「ではなぜ自分の生活をエンジョイするために働きに来るべきだ」と本田が言うかといえば，まさしくその本田の考え＝答こそが，それに続けての「いかにエンジョイすべきかということの大きな課題を背負っておれば，互いに愉快に工場で働けるのじゃないのか」ということだったのである。すなわち，本田にとって，基本的にはまず，「企業に働きに来る人たち」がまさに「自分の生活をエンジョイするために（すなわち自分のために—庄村）働くのだ」という課題すなわち本田の言う「いかにエンジョイすべきかということ（すなわちいかに自分のために働くべきか—庄村）の大きな課題を背負っておれば，互いに愉快に工場で働けるのじゃないのか（すなわち会社での仕事も楽しくなるのではないのか—庄村）」—つまりもう

17) こうしたわれわれの理解ともかかわる点であるが，例えば，本田は，「『滅私奉公はもう古い，時代は変わったのだ。ホンダに入った以上，会社のためとか上役のためとか，そんな古い意識はきれいさっぱり捨ててもらいたい。君らは自分のために働けばよいのだ。（それで—庄村）自分の仕事が楽しくなり打ち込めるようになれば，…』」という言い方をしている（前掲本田宗一郎「会社のためでなく，自分のためにこそ働こう」池田政次郎編著「終わりなき走路　本田宗一郎の人生」所収，p.180～181参照）。それは、「自分のために」という自分のなにがしかの目的のために働くのだということで，「働く」ということが自分自身の当該目的実現との直接的なかかわりにおいてとらえられ・意味づけられることによって，そこに一種の「やりがい・働きがい」がおのずともたらされ，かくて「自分の仕事が楽しくなり打ち込めるようになれ」る，ということではないかとわれわれには思われる。

少し平たくいえば，「企業に働きに来る人たち」も「会社のために」ということではなくて「自分のために働くのだ」ということであれば，一般的にはそれだけで会社での仕事もそれまでよりは楽しくなり・打ち込めるようになれるのではないか（つまり「目的」としての「自分のために」=「自分が幸福になるために」=「自分にとって会社での仕事も楽しくなるために」の実現）—と考えられていたのである，というのがここでのわれわれの第一の基本的理解なのである。

しかし，「どうすれば」あるいは「どうなれば」会社に働きに来る人たちにとって会社での仕事も楽しくなると本田が考えていたのかということについては，こうしたいわば一般的な考えに加えて，われわれの理解するところ，さらに次のような基本的な考え方が，すなわち，「企業に働きに来る人たち」にとって会社の仕事においても「自分の好きなものに打ち込める」ようになれば彼らにとって会社での仕事も一段と楽しくなるのではないかという考え方が—後述するように，おそらく本田自身の個人的体験や生き方にも強く裏打ちされてのことであろうとわれわれには考えられるのであるが—本田にはおそらくあったであろうということは，見逃されてはならない点だろうと思われる。すなわち，この点については本田は1960年代初期の「得手に帆を上げ」という一文において端的に，「“惚れて通えば千里も一里”という諺がある。／それくらい時間を超越し，自分の好きなものに打ち込めるようになったら，こんな楽しい人生はないんじゃないかな。／そうなるには，一人ひとりが，自分の得手不得手を包み隠さず，ハッキリ表明する。石は石でいいんですよ，ダイヤはダイヤでいいんですよ。／そして，監督者は部下の得意なものを早くつかんで，伸ばしてやる。適材適所へ配置してやる。…」[18]と述べ，まさにそこにおいて，まずなによりも，会社の仕事においても「自分の好きなものに打ち込める」ようになれば，その人にとって「こんな楽しい人生（ここでは勿論「会社での仕事も楽しくなる」ことを含めての—庄村）は

18) 本田宗一郎「得手に帆を上げ」(1963年1月) 前掲『本田宗一郎　夢を力に』所収，p.237～238。

ないんじゃないかな」とするのである。

そして，上の引用文においても既に十分に窺えるように，まさに「そうなるには（すなわち会社の仕事においても「自分の好きなものに打ち込める」ようになるには—庄村)」まずは誰もが「自分の得意な分野で働ける」ようになることが大事だというのが本田の基本的考えだったのであり，したがってまた，そうなるにはすなわち誰もが「自分の得意な分野で働ける」ようになるにはまずは「一人ひとりが自分の得手・不得手」を申告・表明するということ，そしてまた上役は「部下の得意なもの」を見極めて，「適材適所」の「人の配置」を考えるということが大切だろうというのが本田の当時の考えだったのである。すなわち，まさにこの点につき，本田は当時明確に次のようにも述べているのである。「だから今でも機会があると，若い人に得意な分野で働けといっている。会社の上役は，下の連中が何が得意であるかを見極めて，人の配置を考えるのが経営上手というものだ。社員の方も『能ある鷹は爪をかくさず』で，自分の得手なものを上役に申告することだ。上役だって神様ではないのだから，そうしてもらわなければわからない場合だって多くあるだろう。そのくらいのことは，自分が楽しみながら働くには当然のことだと思う。」[19]と。—まさにここで本田は，われわれの理解するところ，「どうなれば」企業に働きに来る人たちにとって会社での仕事も楽しくなるすなわち「自分が楽しみながら働」けるようになるかといえば，仕事においても「自分の好きなものに打ち込める」ようになることがその場合にはなによりも大事であり，したがって仕事で「自分の好きなものに打ち込める」ようになるにはまずは「自分の得意な分野で働ける」ようになることが大事であって，そのためには「社員の方も『能ある鷹は爪をかくさず』で自分の得意なものを上役に申告する」，「そのくらいのことは自分が楽しみながら働くには当然のことだと思う」と自己の基本的考えを語っているのである。

そして，ここでのわれわれの理解によれば，「自分のために働くのだ」と

19) 前掲本田宗一郎『得手に帆あげて』p.159。

いうことで，さらにはまた，「自分の好きなものに打ち込める」ようになることで，おそらくはそれまでよりは企業に働きに来る人たちにとって「会社での仕事も楽しくなる」(=「自分が楽しみながら働けるようになる」) ということは，まさに本田にとってはそれこそが氏の考える「企業の根本原則」としての「いわゆる働き甲斐のある職場を提供し，一人ひとりが幸福を得られるようにしてやること」[20]だったのであり，かつまた，このようにして「自分の仕事が楽しくなり打ち込めるようになれば，結局は会社も大きくなり，みんなの生活も向上するのだ」[21]というのが当時の本田の基本的な見方・認識であったのである。すなわち，本田が「自分のために働け」という背後にはこうしたいわば本田なりの「企業の根本原則」についての認識がまた厳然と存していたのである。

以上ここでは，そもそも本田にあってはなぜ「自分のために働け」なのかということ，すなわちそうした主張の背後にあったと思われる本田なりの基本的な考え方についていくらか考察を進めてみた。若干繰り返しともなるが，その要点は，われわれの理解によれば次のようになる。—すなわち，「目的」としての「自分のために」=「自分が幸福になるために」とは本田にあってはまた「自分にとって会社での仕事も楽しくなるために」ということであったと考えられるのであり，かくて，企業に働きに来る人たちにとって「会社での仕事も楽しくなる」ということの実現のためには，まず第一に，企業に働きに来る人たちが「会社のために」というような古い意識によってではなく「自分のために働くのだ」という意識・課題をしっかりもって，なによりも「自分の幸福を求めて働くのだ」というようになればおのずと「会社での仕事も楽しくなる」のではないかという本田なりの考え方があって，第二には，1960年代初期の本田の著作『私の履歴書』においても本田自身の仕事上の体

20) 前掲注 (11)「くたばれ "愛社心"」の引用個所を参照。

21) 前掲本田宗一郎「会社のためでなく，自分のためにこそ働こう」池田政次郎編著『終わりなき走路　本田宗一郎の人生』所収，p.181参照。この点はまた前掲注 (12)「まず自分のために働け」(1969年4月)の引用箇所も参照。

験として縷々力説されているように[22]，まさに「自分のために」ということで仕事においても「自分の好きなものに打ち込める」ようになれば—勿論これは，前節で触れた，一般的に「自分のために働け」といっても，そもそも何が「自分のために」ということなのか，その具体的な中味のレベルは人それぞれにいわば個別性を帯びるものであろうという本田宗一郎の基本的な考え方に呼応しているのである—，自分（本田）もそうであったのと同じように誰もが「会社での仕事も楽しくなる」はずだという本田なりの考え方が当然にあって，そしてさらに第三には，そのようにして企業に働きに来る人たちにとって「会社での仕事も楽しくなる」という，まさに本田の言う「働き甲斐のある職場の提供」ということこそが「企業の根本原則」なのだと本田には考えられていたということからも，またそのように「自分の仕事が楽しくなり打ち込めるようになれば，結局は会社も大きくなり，みんなの生活も向上するのだ」という本田なりの企業の成長・経営成果についての基本的な認識もあって，おそらく前節でみた如くの本田なりの「自分のために働け」論が展開されたのであろう，というのがここでのわれわれのまずは基本的理解なのである。

では，こうした当時の本田の「自分のために働け」という考え方，そして上述の通り，そうした考え方の背後にあったとも考えられる「好きなことにとことん打ち込む」ことを大事にしようとする本田なりの考え方は，また，それでは一体どのような氏の「理論重視＝基本重視」の考え方の下に言われていたのであろうか。ここでは最後にこの点に，すなわちこうした氏の「理論重視＝基本重視」の考え方如何という点にさらに焦点をあわせて，「自分のために働け」ということが氏の経営論としてもっている具体的な意味ない

22) 例えば，そこで本田は「なにしろ機械は大好きで手先は器用だったから，手近なものを改良したり，研究したり，製作するなど仕事には熱がはいった。またそれがおもしろかった」と述べ，また「…私にとっては好きでやっているのですから全部苦労とは思いません。世に言う“惚れて通えば千里も一里”というやつで人さまが見れば苦しいようでも本人は楽しんでいるのですから，…」とも述べている（前掲本田宗一郎「私の履歴書」1962年，『本田宗一郎　夢を力に』所収，p.36，p.76参照）。

し含意をさらに検討してみよう。

## 4　経営についての本田宗一郎の基本的考え方とのかかわり

1960年代の初めに出版された氏の初期の著作においてもはっきりと主張され・述べられているように，本田技研工業設立後の間もない頃より，本田宗一郎の「経営についての基本的考え方」の1つ—それもいわば最も基本的な考え方の1つと言ってもよいもの—は，氏のいわば「理論重視＝基本重視」の考え方であった。この点は，例えば，1953年5月の「工場経営断想」という本田宗一郎の文章の「一，理論の尊重」[23]において，「私の会社では工場経営の根本を理論の尊重に置く」と明確に言われ，続けて「しかも，こと会社の業務に関する限り理論を尊び合理的に処理する。正しい理論こそ古今を通じて誤らず，中外に施してもとらず，普遍妥当な時間と空間に制約せられないものである」と既に述べられていた—しかも「わが社に新しさがあるとすれば，それは…時空を越えて常に新しい理論を尊重するからである」とさえ述べられていた—ことに明らかであるが，1963年刊の『俺の考え』の中でも，例えば本田が端的に「われわれのような科学を駆使し，理論だけを尊んで働いている工場…」と述べ，また，「経営者はあくまで科学を中心にものを考えなければならない…」とする点などにそれははっきりと示されているといえるのである[24]。

そして，われわれの理解するところ，この場合の「理論重視＝基本重視」とは，本田にあっては，端的に「だれでも納得出きる真理をつかんでいくこと」であり，また，そうした「真理で経営して行くということ」の意であった。そのことは，例えば，本田が「…だれでも納得できる真理をつかんでいくことが一番の経営の根本である」[25]とし，そこにおいて氏が「一番の経営

23) 本田宗一郎「工場経営断想」(1953年5月) 同上『本田宗一郎　夢を力に』所収，p.225～226参照。

24) 前掲本田宗一郎『俺の考え』p.144, p.145参照。

の根本」という場合のその「根本（＝基本ー庄村）」の意味がなによりもまず「だれでも納得できる真理をつかんでいくこと」すなわち「だれでも納得できる真理」としての「理論（ないし科学）」をつかんでいくことつまりは「理論の尊重」という意味にあったということや，またさらには，こうした「理論重視＝基本重視」ということにかかわって，本田が当時「うちの社是には『わが社は世界的な視野に立って—』とだけ書いてある。(…)。世界的な視野というものは，特定の人だけを愛するということじゃなくて，世界の国境を越え，民族を越えいつどこで誰れが考えても納得できる理論というか，真理で経営して行くということである」と端的にその「社是」の意味するところを説いていることにもそれは示されている，といえるのである[26]。

では，その場合，本田にあっては，経営の一番の根本＝基本として「だれでも納得できる真理をつかんでいくこと」，また，そのような「真理で経営して行くということ」は基本的には一体どのようなことだと考えられていたのであろうか。

この点についてまずわれわれが確認できることは，本田の言う，経営において「だれでも納得できる真理をつかんでいくこと」（＝そのような「真理で経営して行くということ」）とはまず最も基本的にはその企業の「品物自体と経営の内容をまず信用のおけるもの（すなわちみんなに納得してもらえるもの—庄村）にすること」であった，ということであろう。すなわち，この点について，本田は次のように述べているのである。「われわれ企業家として一番大事なものはあくまで製品である。製品自体が信用のおける，みん

25) 同上書，p.23。

26) 前掲本田宗一郎「くたばれ“愛社心”」『会社のしくみ（新ビジネスマン講座３）』所収，p.77～78参照。この点はまた，前掲『俺の考え』p.16～17も参照。本田宗一郎がその「退陣のあいさつ」の中で「ホンダは、夢と若さを持ち，理論と時間とアイデアを尊重する会社だ」と述べたように（本田宗一郎「退陣のあいさつ」(1973年８月)前掲『本田宗一郎　夢を力に』所収，p.253)，勿論「理論とアイデアと時間を尊重すること」は，そうした「社是」とともに既に1950年代からホンダの「運営方針」の１つでもあったことは多くの書の指摘するところである（例えば，前掲池田政次郎編著『終わりなき走路本田宗一郎の人生』p.85～86参照)。

なに納得してもらえる品物をつくることを重点的に考えなければならない。／品物に対する信頼感が先に立たないといけないし，営業政策にしても，あそこはうそをいわない，一貫しているということで，ある特定の人だけにわかるのじゃなくて，だれにもわかる妥当普遍な経営をしていかなければならない。／要するに企業というものは品物と営業のしかた，経営のしかたにおいて，納得できる線がいつも先に押し出されてこそ，はじめてカネが生れてくるのだと思う。／…私は品物自体と経営の内容をまず信用のおけるものにすることが，一番大事な条件だと思う。」[27]と。

そして，われわれの理解するところでは，こうしたいわば「経営のしかたにおいて，納得できる線」の1つ，それも基本的な線の1つとして「押し出されて」きたもの・考え方こそ，本田自身の個人的体験・経験にも強く裏打ちされたものとしての，既述の，会社の仕事においても誰もが「好きなことにとことん打ち込む」ことを大事にする考え方すなわち「自分の得意な分野で働く」ことを大事にする考え方であった，と思われるのである。—すなわち，それは，一人ひとりが「会社の仕事においても楽しく働ける」ということであればそうした「経営のしかた」はおそらく会社で働く「みんなに納得してもらえるもの」となるだろうという考え方であって，そのためには，既に前節で詳述した通り「会社の仕事においても自分の好きなことに打ち込める（ようになる）こと」が大事であり，そうなるには会社においても誰もが基本的には「自分の得意な分野で働ける（ようになる）こと」こそがなによりも大事だろう，という考え方なのである。そして，そうしたわれわれの理解は，この点にかかわって，例えば，本田が「私は会社をつくってから，一貫して社員の欲求不満が生じないような組織づくりをめざしてきた。そこは人間のことだから，多少の不満もあるだろう。が，そうした余分の苦労を最小限に抑え，いかに楽しく仕事をしてもらうか，そのために心を砕いてきたつもりである」[28]と述べて，氏自身がホンダの社員の多くの人にできる限り

27）前掲本田宗一郎『俺の考え』p.27～28参照。

納得してもらえるような，すなわち多くの「社員」に「楽しく仕事をしてもら」えるような「組織づくり」を一貫して目指してきたということを強調していることや，さらにはまた，そうした「組織づくり」の基本にかかわって，「現在の偉人というのは一人のものじゃない。私たちが一つエンジンの性能を上げるといったって，音響学，エレクトロニクス，化学，金属学，機械学，あらゆる分野が全部寄り集まっていろいろなことをやらないと上がっていかない。／…一人一人の思想が違うように，それぞれ持味，得意が違うのだから，その得意をみんなして出し合って一つの法人という偉人をつくりたい。…一人一人はあまりに欠陥が多い。ぬきんでている人ほど欠陥が多い。人間はプラスマイナスすれば大体同じようなものだ。／しかしやはりぬきんでているものをみんなして大事に育て上げ，そしてマイナスのものをみんなしてとり去って共同生活をしていくところに，法人としての円満な人格ができ，世間から高く評価される会社ができる。／…それが会社を発展させる基本であると思う」[29]と述べ，そうした「組織づくり」にあたってまさに社員「一人一人」の「それぞれ持味，得意」を「みんなして出し合う」ような，つまり，一人一人が「自分の得意な分野で働ける」ような「組織づくり」を目指してきたということ，しかも，そうした「自分の得意な分野で働く」という「組織づくり」こそ「会社を発展させる基本」すなわち「経営の基本」だということを述べていることに，それは十分に窺えるのである。

そして，本田のこうした，いわば自己の経験に則しても「みんなに納得してもらえる」と考えられる「経営のしかた」としての「会社の仕事においても自分の好きなことに打ち込める」＝「自分の得意な分野で働ける」こと—すなわち「働く人たちそれぞれの持味，得意」—を大事にしようとする考え方，そうした考え方のその背後には，ヨリ基本的・基底的にはさらにまた，「経験が尊重されるためには，その人がその経験から，いつ，誰が，どこで考えても

28) 前掲本田宗一郎「会社のためでなく，自分のためにこそ働こう」池田政次郎編著『終わりなき走路　本田宗一郎の人生』所収，p.182～183参照。

29) 前掲本田宗一郎『俺の考え』p.68～69参照。

納得のできる正しい理論に裏づけられた知識を，学びとっていなければならない」[30] という本田の基本的思考からして，いわば「個性を生かすものこそ経営学の根本」ではないか，とする当時の本田のヨリ基本的な考え方ないし見方があったであろう，というのがここでのわれわれのさらなる基本理解なのである。そしてこの点についてはすなわちこうした「いつ，誰が，どこで考えても納得のできる正しい理論」とも本田が考える経営学の理論ともいうものについては，なによりも本田が当時次のように述べているのである。「近代経営学とやらが大流行のようである。…国家をはじめとして今日の機構の中で大事なのは，その中で一人一人の人間の特性が正しく評価され，活用されることだ。なぜなら，その人間の個性がもつ特性のほかに，機構にとって必要なものは何もないはずであるからだ。／そして，そうした個性を生かすものこそ，経営学の根本であるはずだ。」[31] と。—まさにここでは，いわば「経営学」における「だれでも納得できる真理」として，上で述べられた「働く人たちそれぞれの持味，得意」ということに具体的に表わされる「一人一人の人間の特性」=「その人間の個性がもつ特性」=「そうした個性」を生かすものこそ，「経営学の根本」であるはずだとされているのである。

そして，実は，こうした「個性を生かすものこそ経営学の根本」だとして，経営についても「個性を生かす」という基本的考え方を強調する本田宗一郎の考え方のベースに，言いかえれば，経営についても「個性を生かす」という，そうしたいわば「理論」=「基本」を重視しようとする考え方のベースに，さらに根本的には本田による「個人の自由と尊厳」を大事にするという，いわば基本的に民主的な考え方があったのではないか，というのがわれわれのさらにヨリ基本的な考えなのであり，理解なのである。その点は，本田が後に—とここでは表現することにするが，実はそれが書かれた時期ははっきりしていないのであるが—次のように明快に語っていることからも十分に窺える

30）前掲本田宗一郎『得手に帆あげて』，p.50。
31）前掲本田宗一郎『俺の考え』，p.175～176参照。

ことなのである。いくらか長くなるがその点についての本田の基本的考え方を最後に以下に引用してみよう。本田は次のように論じているのである。

「…。人は本来みな自由なんであって，営利企業であっても，その考え方は生かされるべきだと思う。もちろん組織であれば，一定のルール，制約はつきまとう。が，そのマネジメントを考えるとき，会社サイドから考えるか，それとも個々人を中心に考えるかで，組織の形，雰囲気はずいぶん変わってくるのではないか。ホンダの場合はあくまで個人を一単位として捉え，それぞれを有機的に結合させることを人事政策の眼目にした。みんなが伸び伸びと働ける環境をつくり，一人ひとりが自主的に行動する。個の単位が強くなり，それがうまく連動してこそ，ダイナミックな組織が生まれるのだ。／…わかりきったことだが，人間と物質は異なる。社員を一パーツ（部品）と考え，それぞれを組合せて立派な組織図をつくる。それもよいだろう。が，私は人を鋳型にはめ込むやりかたには賛同しかねる。／…私は会社をつくってから，一貫して社員の欲求不満が生じないような組織づくりをめざしてきた。そこは人間のことだから，多少の不満もあるだろう。が，そうした余分な苦労を最小限に抑え，いかに楽しく仕事をしてもらうか，そのために心を砕いてきたつもりである。／…それよりも私が言いたかったのは，個人の自由と尊厳を大事にすることによって，より強固な社員たちを育てたかったからである。」[32]と。

---

32) 前掲本田宗一郎「会社のためでなく，自分のためにこそ働こう」池田政次郎編著『終わりなき走路　本田宗一郎の人生』所収 p.181～184参照。この点に関連するが，本田は1960年代初期の著作である前掲「私の履歴書」において，「私は会社経営の根本は平等にあると思う」（前掲『本田宗一郎　夢を力に』所収，p.102）と明言し，また，後には，端的に「人が人を差別するということを，私は諸悪の根源であると思っている。その意味で，『天は人の上に人をつくらず，人の下に人をつくらず』という福沢諭吉の思想には，諸手をあげて賛成したい」とも述べているのである（本田宗一郎『私の手が語る』講談社文庫，1985年（オリジナルは1982年刊），p.150参照）。なおまた，本田宗一郎の「自由平等主義」の原点についての一文，本田宗一郎「人間はみな『自由』であり『平等』なんだ」前掲池田政次郎編著『終わりなき走路　本田宗一郎の人生』所収，を参照。

こうして，われわれは，戦後の1948年の本田技研工業設立後，会社がだんだん軌道に乗り，社員も増え始めた頃から，本田宗一郎がことあるごとにホンダの社員に対して「自分のために働け」ということを言ってきたという，この氏の「自分のために働け」論の背後に，「個人の自由と尊厳」を大事にするという，いわば基本的に「民主的」な精神ないし「民主主義」の思想というものが最も基底的にはあったのであり，そうした精神・思想をいわば基礎・基底に置いて本田は自身のホンダ経営の，その「経営」についての基本的な考え方の１つとして，いわば「企業に働きに来る人たち一人ひとりの個性を生かすこと」こそ「経営学の根本」，いわば「経営学の根本」の考え方の１つだろうと考え，そこからそうしたことをホンダ経営において実際に実現していく１つの行き方として，会社の仕事にあっても「好きなことにとことん打ち込む」ことの大切さを言い，また，日常的にはことあるごとに「自分のために働け」ということを言ってきたのであろう，ということを見るのである。[33)]

---

33）以上，本稿では，誤解をおそれずに端的に言えば，次のような筆者の個人的研究関心—すなわち，それは，１つには，「21世紀日本の経営モデル（企業経営のあり方）の探求」ということにあり，そうした探究の１研究方法としてホンダやソニーの企業経営にヒントを求めようというものであり，もう１つには，「戦後日本経営者の経営論研究」といういわば戦後日本経営論史への関心にあり，そうした研究の１出発点として戦後日本経営者のユニークな代表の一人をなすと考えられる本田宗一郎の経営論に光をあてようというものである—の下に，本田宗一郎の経営論・特にその「自分のために働け」論について，氏自身の1960年代初めまでの，いわばその初期の文章・著作を主な資料として用いできる限り内在的に若干の考察をしてみたが，既にこれまでにホンダそして本田宗一郎の経営論について書かれた多くの著書・論文等を一先ず脇に置いてのこうした考察が今日的な研究上また研究史上の意義という点で一体どれ程の意味をもちうるものなのか—こうした作業は，既存の研究を丹念に読むこと，そして本田宗一郎の1960年代以降の主要な文章・著作についての考察をさらに進めることと相まって，全てこれからの課題なのであり，その意味でも本稿はまさしく「研究ノート」にすぎず，またその「研究序説」にすぎないのである。ただ，近年経営学の分野で書かれた本田宗一郎の経営論として，例えば，伊丹敬之「二人の天才　本田宗一郎と藤沢武夫（本田技研工業）」伊丹・加護野・宮本・米倉編『ケースブック日本企業の経営行動第

4巻　企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣，1998年所収，また，太田原準「本田宗一郎の経営思想」渡辺・角野・伊藤編著『やさしく学ぶマネジメントの学説と思想』ミネルヴァ書房，2003年所収があるが，伊丹はそこで「二人（本田宗一郎と藤沢武夫—庄村）とも，思想の人，理論の人であった」(同上書，p.131)とし，また太田原は本田宗一郎の経営思想の一つとして「愛社精神はいらない，自分を大切にしろ」(同上書，p.302)にまず触れているのであって，その点では 筆者のこの論稿は，こうした「思想の人，理論の人」とされる本田宗一郎の経営についての思想・理論や「自分を大切にしろ」という氏の経営思想の，いわばその中味にいくらか系統的かつ具体的に接近してみたものとはいえるであろう。