

## 松下幸之助、「組織の活性化」を語る

### 経営方針発表会で語る「組織活性化の要諦」

#### 経営単位の分化は、愉快に力の限り働きうる形態

私は「如何なる人でも如何なる立場においても愉快に力の限り働き得る」という経営形態をとってみたいと考えている。



経営担当者においても、その部下を完全に知り、また使用する材料にしても、釘一本も有効に活用する。工場のすみずみまで知り尽くす。そして、その担当する業務、技術、生産、経営全般にわたり世界最高の権威者となる。従業員もその下にその持つ能力を存分に発揮する、というような経営をやってみたいと研究している。

もちろん、人一人の能力には限りあり、1千人の従業員のもつ経営を、一人でかくやれと望むことは無理である。それには当然経営の大きさを限定し、誰でもが出来得る適度の規模になす必要がある。すなわち**経営単位を従来より分化し、一単位を深く専門化し、その単位ごとに最も優れた絶対権威のある経営たらしめたいのである。**

1945年（昭和20）50歳

#### 衆知を尊ぶ心がまえをもつ

経営を民主化し、その経済性を高めていくためには、お互いに衆知を集め、これを尊ぶ心がまえを持たなければならない。

わが社の経営も、**松下電器の繁栄は1万人の衆知によって生ずるという考え方に、みんなが徹底しなければならない。**

すなわち、**わが社には独善は許されないと考える。**とかく力量ある者は、自分の信ずるところを相手に要求し、自ら信じることを相手が行うことを望む。それがたとえいかに正しいことであっても、そのことから仕事が早く進んでいるように見えても、これが度重なると独善の弊害が生まれ、人の活動を弱めることになる。そしてその結果、事業も大きく進展することがなくなると思うのである。

従って、**力量ある人はさらに衆知を集めるよう、自分の態度をどう変えればよいかについて、考えることが大切である。その上にすべての人、すべての才能が伸びるように育てなければならない。**

1955年（昭和30）60歳

## 幹部はよき追求者であれ

みなさんの部署において、仕事を遂行する上で、だれが追求者になるかというとなみなさんである。**みなさんは部下に対する適切な追求者にならなければならない。**注文主にならなければいかんと思うのである。

基本的な過ちがない限りにおいては、**追求すれば事は達成される。追求しなければ事は生まれない。**つまり、**よき追求者であることが会社幹部の大きな責任ではないか**と思う。あまりやかましく言って反発を受けるような追求の仕方は、経営者としての資格はない。しかし、誠意のこもった追求であれば、多少その追求の仕方に過ちがあっても理解されるものである。



1967 (昭和 42)  
部品事業部を視察する創業者

真心をもってこれはどうしてもしなければならぬものである、自分の仕事大事というよりも、自分の立場が大事というよりも、このことはしなくてはならない、だから自分は追求するんだ、というところに立脚すれば、必ず通ずると思うのである。

1967 年 (昭和 42) 72 歳

## 生きた経営を自得する

**経営というものは、教えるに教えられないものである。経営というものは自ら自得しなければならない。**これは非常に大事なことだと思う。経営学は 100 人に教えたならば 100 人とも経営学を知ることができる。しかし、**生きた経営というものは教えるに教えられない、習うに習えないものである。自ら自得するものである。**これが経営だと思う。



1968 (昭和 43)  
テレビ事業部・宇都宮工場を視察

しかし自得するにも、自得する場所がなければなかなかできない。幸いなるかな、みなさんには松下電器という一つの自得の道場がある。しかしそれはきわめて小さな道場である。もっと広い道場は社会であり、日本の国である。もっと大きく見れば、世界、地球上あらゆるものが、わが道をきわめる道場である。こういう考えを持っていかなければ、真の経営というものは十分にできないのだ、ということを考えてみたらいいのではないか。

1968 年 (昭和 43) 73 歳

## 自由闊達に仕事をする

会社が大きくなってくると、どの会社でもだんだんと官僚化し、役所的になってくる。

どうしても自由闊達に仕事をするのがしにくくなってくる。

そういうところから、私は何回か社員の方々に「みなさんが気づいたことは、直接係長に言わなくてもよろしい、課長にすぐに言ってもよろしい。そして、後で係長に事の次第を報告しておけばよろしい。そうすると、それだけ仕事が早くできる。急を要する場合は、直接の上司を抜いてその上の人に話をする、上々司を抜いて二段飛びに話をする、場合によってはボクに言ってくれてもいい」こういうことを今までにお話ししてきた。



1970 (昭和45)  
販売助成物コンクールを視察

そして、そういう場合に、課長を抜いて部長を抜き本部長に言うことによって、部長や課長の権威を損なうということは断じてない。そういうことはあり得ないということ を常に申しあげてきたと思う。

そういうようなことが、みなさんが自由闊達にふるまえる一つの空気をつくったのではないか。また、お互いに何ら押しえられるという気持ちも持たずして、仕事をやっておられるのではないか、という感じがするのである。

1970年 (昭和34) 75歳

## 経営基本方針をふまえて創意工夫する

会社が一定の命令を出して、全部がその命令のとおりに行うということは、なかなかできない。また、一定のワクにはめ込んだ指導というものは、時に過ちがあると思う。われわれはこういう方向でやりましょう、だから、みなさんひとつ西の方へ行ってください。こう言えば、みんな西へ行ってくれる。部下のみなさんは指示どおりにみな動いてくれると思う。しかし、ともかく西を向いていけば、方向の多少の違いは、みなさんの特色、個性によって、また創意によって変わっていてもいい。



幸いにして松下電器には経営基本方針というものが厳としてある。その基本方針をよく理解し、それを踏まえて、自己の創意工夫というものを存分に発揮してもらおう。A君の経営とB君の経営とは、ほとんど正反対のごとく考えられるが、じっと考えてみると、両者ともちゃんと基本方針をふまえている。色とりどりであるが、みんなりっぱな花が咲くのである。そしてそれが松下電器の経営に寄与するのである。

1972年 (昭和47) 77歳

## 経営には提言が必要

皆さんが全部経営者である、あるいは経営者の助手である、というつもりで申しあげるが、皆さんは本当の経営者、あるいはそのよき補佐役になってもらわないといかん。それは技術者たると、また経理担当者たるとを問わない。すべての人が松下電器という一つの経営体に参加してやっているのだから、**経営というものに関心をもたなければ、社員たることはかなわない、いわば社員たるの資格がない**と申しあげてもいいと思う。



1975 (昭和50)  
電源技術会議にて、展示を視察

そうであるから、皆さんから毎日のごとく経営に対して提言がなければいけない。社長はこうあってほしい、会長はこうあってほしい、事業部長はこうあってほしい、こうしたらどうですかという提案が、毎日のように出ているかどうか。また事業部長も、自分はこう思うが、諸君はどう思うかということをお聞きいただいているか、ということである。そういう姿が見られないようなことでは、なんぼ気張ってみても、しょせんダメである。

1975年 (昭和50) 61歳

## 目標を明確にすれば人材は育つ

**人材を養成したいというのであれば、会社の方針というものはっきり確立しなければいけない。**

事業部でも、事業部をよくしようと思えば、この事業部は、松下電器の一番重要な仕事をあずかっているのだから、今後こういう方針でいくんだ、ということを明確にすることである。そしてそれを事業部長が部員全員に訴えたら、必ず人材が生まれ出る。例えばモータをつくるのであれば、こういうよそに負けないモータをつくって、こういう販売をして、そして利益はこうあげるんだ、したがって**諸君はその目標に対して、理解をもって自ら勉強してほしい、むずかしいことがあったら相談してほしい、相談に乗るからと、事業部長が言えば、その事業部には人材がどんどん出てくる。**そして名事業部、名事業部長となると思う。

個人でも、やはり自分自身で方針、目標を決めて、自分はこういうことをやろう、と言うて個人として実行していく、また会社の社員として働くということが大切である。そうすれば、必ず人の働きというのは一頭地を抜いて、会社のためにもなる。そういうものがないという会社はだめになると思う。



1979年 (昭和54)  
「松下政経塾」設立発表時の記者会見

1979年 (昭和54) 84歳