

創業者に学ぶリーダーの条件

創業者、事業部長の条件を語る



1972年（昭和47）11月17日、第101回経営研究会において創業者は、経営者の責任と自主独立の考え方について述べ、

「私は今のままでは事業部の独立採算制というものが中途半端である、これを完全なる独立経営体にしたいと思うのです。事業部が完全に独立すれば、現在の事業部というものは、もっと活気が出てくるでしょう。もっと創意工夫も出てくるでしょう。そして新製品もどんどんと生まれてくるでしょう」と、事業部の完全独立を宣言。2週間後の12月1日、製造事業本部制を廃止し、製品グループ担当制をしいた。

そして、「経営研究会」に加え、1972年12月から1年間、毎月「事業部長経営研修会」を開くことを決めた。事業部経営のあり方を研究し、お互いの向上の機会とするためである。

12月5日の**第一回事業部長経営研修会**で創業者は、2時間にわたって、事業部長のあり方を説いた。

経営のコツをつかむ

経営者は自分が偉いだけでうまくいくものではない。学問があり、知識もあり、一点の非のうちどころのない人であっても、経営のコツをつかめない人は成功しない。



1972年（昭和47）
創業者を迎える松下電工・新年部課長会、
右は同社・丹羽社長

経営は学問ではない。言うに言われないツボがある。自分で悟らなければならない。人によってみな悟り方が違うところに妙味がある。

良い経営者のもとには人が育ちやすい。経営のコツを心得ているかどうかによって、人材が育成できるかできないかも決まる。

私から、経営のコツを教えるということではできないし、皆さんが習うこともできない。皆さんが自ら機会をとらえ、つかまなければならない。この研修会は、悟りを会得する一助にってもらうために開くと考えてほしい。経営のコツをつかむことができれば、生き活きとした経営ができる。

最高経営者としての自覚をもつ

まず一番に大事なことは、自分はこの事業部の最高の経営者であるという自覚をはっきりと持ってもらうことである。

自分の思いを衆知徹底する

事業部長が何を考えているのか、事業部はどのようなビジョンをもっているのかということ、事業部の全員に浸透させなければならない。そのためには、事業部長は「事業部の行き方」というものを自ら創造しなければならない。そういうものがないと低迷してくるし、自ら淀んでくる。

綱領や信条に反しない限り、自分のカラーというものを作って、事業部員に訴える。そうすれば必ず一致団結してくる。

事業部は一つの会社なのだから、皆それぞれのカラーがあっていい。そういう独自性を生み出してもらいたい。何々事業部に行って部屋に入ったら、こういうことが書いてあった。これは非常にいい考えやな、これなら皆喜ぶだろう、こういう精神であれば皆動くだろうというものが、なければならない。

横の連携を良くする

今まで中途半端な独立であったから、横の連携が悪かった。**完全に独立したならば、横の連携というものは、願わずしても良くなる。**真に独立したら、隣の良い経営をもらおうというようになってくる。また、あげようというようになってくる。競争相手のところへ行ってでも、技術をもらってくるというようなことが起こるものである。まして兄弟会社であるとか、兄弟の事業部であれば、なお一層そういうことは出来やすい。

経営が好きになる

事業部長は、ひとことで言うと「経営が好き」ということでないといけない。そのためには、経営に興味を持つこと。自分はああいふ仕事は好きではない、つらいけれども命じられたから、努力してやっているんだと言うのでは、コツはつかめない。



1972 (昭和47)
高橋荒太郎(副)社長とともにテレビ事業部を視察

まず、**自分は誰よりも経営が好きか、面白くて仕方がないかどうかと自問自答してもらいたい。そして好きになってもらいたい。**

好きになることができなければ、優れた経営者にはなれない。すると、そこからは人材も生まれてこないし、成果も上がらない。自問自答した結果、命じられたからやっているんだということで

あれば、遠慮なく僕に申し出てもらいたい。

私も自ら自問自答してみて、「自分はまだ、松下電器の経営というものに生きがいを感じている。好きである」と思うから、こうして皆さんに話をすることができるのである。

「拝む心」で経営する

「好きだから」というだけでは名人にはなれない。好きということを前提として、経営者としての心構えを考える必要がある。

10人から100人くらいの規模であれば、率先垂範して、「あれやってくれ」「これやってくれ」ということで事にあたれば、それで成績は上がる。

しかし、千人、2千人になれば、態度は同じでもよいが、心の底では、**命令調をなくさなければならない**。「こうしてください」「ああしてください」という心根が必要である。そういう心根があれば、言動は同じであっても響きが違う。

5千人、1万人になると、「頼みます」という心根で当たらなければいけない。

さらに、**1万人とか5万人になれば、言葉は同じでも、心根というのは「拝む心」である**。拝む心なくして、「俺は大將やから命令してるんだ」ということでは、1万人の人は動かない。

皆さんは今までどのようにやっておられたか、ここで考えてもらいたい。

技術の点においても、経営の点においても、皆さんよりもっと立派な人が、皆さんの周囲にはたくさんいる。その人たちが皆さんを徳として協力してくれる、というようにならないと、偉大な仕事はできない。自分が偉いから人がついてくる、ということでは、その人の限界はしれている。自分より数倍偉い人たちが幹部にいて、しかも秩序正しくやっていけるというのが、本当の名経営者である。

リーダーの条件は人間的魅力 ～山下俊彦元社長が、創業者に学んだこと～

人間の長所だけを見る

人間だれしも、長所も欠点もあるが、人を見るときに欠点だけに目を奪われると、相手の長所が見えなくなってしまう。したがって、人を使う立場にある者は、部下の欠点に気を取られることなく、いつも長所だけを見るようにしなければならない——というのが、創業者の持論であり、社員に対してもそれに徹しておられました。

私も若い頃、創業者に、ある人のことを「こういう悪い点があって困ります」と訴えたことがあります。その時に創業者は、「君そういうけどね、あの人にはこういういいところがあるんだ。いいところだけを見るようにしてくれ」ということを言われました。

今になって考えれば、創業者の言われるとおりになんです。確かにその人は仕事の腕は抜群だったし、人格的な欠点も、こちらが相手の力量を評価すれば、それほど気にならなかったでしょう。しかし、その時は納得できなかった。創業者の言っておられることが本当にわかるようになったのは、やはり事業部長になってからです。

事業部長になって部課長クラスの人を見ていると、たとえ人格的には問題があっても、それを補って余りあるだけの仕事に対する情熱を持っている人の方が使いやすかったし、親しみももてました。

会社の仕事というものは、チームワークが非常に大事になってきます。いろんな才能を持っている人が必要なわけです。城の石垣と同じように、大きな才能の人も、小さな才能の人も、また石と石とのくさびになる砂の役目を果たすような才能を持っている人、そういういろんな才能の人が集まって仕事をやっていく。

大事なことは、誰もが会社の仕事に全力を尽くす、才能の大小にかかわらず、それぞれの持てる力を十分に発揮するということです。そういう人間の集団は非常に強いチームワークをつくります。



1970（昭和45）クーラー事業部時代の山下元社長（左）と創業者

松下電器は、そういう点で、集団としての力が発揮され、発展してきたのだと思います。

努力で性格をつくりあげていく

チームが大きければ大きいほど、リーダーの力は非常に決定的な要因になります。私は、リーダーの条件としては、まず人間的な魅力をもっているということが第一だと思います。

創業者は、人間としての魅力が非常にありました。その魅力は、長年の経験なり努力

なり苦勞から生まれてきたものだと思います。秀才であるだけでは人を引っ張ってはいけません。それにプラスαがいるわけです。人間として何か引きつけられるものがあるかということなのです。



1980（昭和55）
九州松下電器・青沼社長の案内で
熊本事業部を視察し、社員の皆さんと

すべて仕事は合理性の追求です。しかし、それを遂行する人間はきわめて非合理的です。二人のリーダーがいて、一方は非常に理路整然として筋を通して説得力がある。しかしその人にはついていきたくない。片一方のリーダーの方は訥弁で、話の内容はまとまりが悪い。これは極端な例ですが、案外、訥弁で、何を言っているかわからない方の人にリーダーシップがある、ということがあります。そこが、私は人間だと思うのです。

リーダーは、人間的な魅力というか、何か人を引っ張っていく、そういうものを持つ必要があると思いますが、その何かというのは、一つの規格にはまったものではなく、それぞれの人の経験から生まれてくる固有のものだと思います。ということは、**それぞれ自分で「自分の長所は何か」を考えて、その長所を伸ばすようにしていただきたいと思うわけです。**

人間の性格は、持って生まれた天性のものだと思われがちですが、私は決してそうではないと思います。人間の長所というようなものも、自分の努力で築き上げていくべき性格のものだと思います。

暗いことばかり考えていると暗くなりますし、逆に、つとめて明るい方向を見ようとすると、明るい人柄になります。何不自由ない生活環境にあり、すべてに恵まれているような人でありながら、愚痴ばかり言って、会う人に暗い感じを与える人もいれば、肉体的にもハンディキャップを持ち、恵まれない環境に育っていて、どこから見ても明るい材料がないというような人に、かえって暗さが見られずに、非常に明るい人がいます。それは努力してつくり上げた明るさだと思うのです。

ですから、少なくとも**リーダーの立場にある人は、そのリーダーにふさわしい性格を自分の努力でつくり上げていただきたいと思うのです。**

聞き上手、ほめ上手

私から見ると、**創業者は部下を厳しく叱って鍛えるというより、ほめながら上手に使っていくタイプだったと思います。**何か成功した時は、「よかったな、それはよかった」と、本当にうれしそうに言ってくれる。その意味では非常に“ほめ上手”です。

それに相手の話をよく聞かれることも徹底しています。**創業者はよく「素直な心になれ」と言われますが、その意味は、他人の意見を素直な気持ちで聞くということに尽き**

ると思います。その点、創業者は実に素直です。

例えば、私らが何か失敗をした時でも、こちらの言い分はすべて聞いてくれる。ところが、私も社長になってよくわかったのですが、それは実に難しいことなんです。忙しいので、相手が面倒くさいことを言っていると、うるさくなってきた、つい「結論を早く言え」となってしまいます。

ところが創業者は、決してそういうことは言わない。どんなに忙しい時でも、相手の話を終わりまで聞く。だから、たとえ叱られた時でも、納得できるわけです。問答無用でいきなり怒鳴るのではなくて、言い分をすべて聞かれた上で間違っている点を指摘されるんですから、叱られた方も満足する。



1981（昭和56）改装した社史室を視察し、錦室長の説明に傾ける創業者と山下元社長

しかも創業者の場合、相手がどんな人であっても同じです。若いとか年寄りとか、あるいは学問があるとかないとか、そんなことは一切抜きにして、ともかく話を聞く。ですから、創業者と会った人は、みんな満足するんです。ただし、それは決してテクニックとしての“聞き上手”ではなく、あくまでも心の底からそういう気持ちになっておられるんです。

禪に「形は心であり、心は形である」という教えがありますが、創業者の場合は、心がそのまま形ににじみ出てきているから、非常に人の心を打つのだと思います。

1980年 プレジデント社「松下幸之助の研究」、1979年 PHP 研究所「続々 松下相談役に学ぶ」

事業部長は、真の自主責任経営者に ～小川守正氏が語る事業部長の条件～

1963年（昭和38）から16年間、電子レンジ事業部長。年商3千万円の同事業を500億円のグローバル事業に育て上げる。1982年、松下住設機器（現・アプライアンス社）社長。

この話は、当社を退職後、甲南学園理事長として、苦境にあった大学の経営再建にあたっていた1994年5月、枚方の教育訓練センター（現・人材開発カンパニー）で事業部長に対し、「松下の経営を思う」と題して講義した内容を抜粋・編集したものである。

事業部制が発展の原動力

事業部制というのは、松下幸之助の経営戦略の最も基本的なもので、今までの松下発展の原動力であったし、これからは松下が発展繁栄するとすれば、やはりその原動力となるものでしょう。



1976（昭和51）
電子レンジの生産ラインで創業者の
質問を受ける小川事業部長

事業部独自の戦略を持つ

今やグローバルの時代、価格破壊の時代です。新しい戦略が必要になってきました。それでは、どうするのか。トヨタは松下の二倍近い巨大会社ですが、基本的な品種は自動車だけです。だから、トップがしっかりした戦略をたてれば、それである程度はいける。しかし松下は、多くの業種の集合体です。事業部ごとに、それぞれの事業に適した戦略がなければなりません。

松下幸之助の経営理念をしっかりと胸にたたき込むと同時に、時代の流れを素直に観察できる幅広い冷静な知性が必要です。それぞれの事業部が独自の戦略を持ち、その戦略の上に戦術が展開され、その結果の総合計が松下の成績になります。戦術を遂行するのは皆さん方の部下の課長さんとか、係長さんです。そういう人の努力が成功に連なるような土台をつくるというのが戦略です。

事業部長は経営者です。5～10年先の事業部はどのようなのか、どういう戦略をとるのか、これを考えていかなかったら、経営者ではなく管理者だと思います。松下では、事業部が皆それぞれ違う仕事を担当していますから、事業部長が経営者でなかったら経営不在になります。トップは勿論その上の経営者ですけど、トップの経営者、戦略家としての任務は、また別のところにあるわけです。



1970年代
ホームパーティーを開催し、お客様への
製品の性能や機能、使い方をわかりやすく
説明して回る

松下幸之助は大経営者ですが、本当に自分で物をつくり、販売を考え、財務を考えたのは、その生涯のうちの初めの10年ぐらいであったらと思います。それ以降は、自分でこんなことやっ

ったら会社は小さいままで伸びないだろう、恐らくそう考えたに違いない。そこで、考えだしたのが事業部制です。

しかし、**事業部制をとったからといって、発展するわけではない。そこにしっかりした経営者がいないと形だけのものとなることはいうまでもありません。**

どうか皆さん、10年先の事業部に責任を持つ経営者になって下さい。

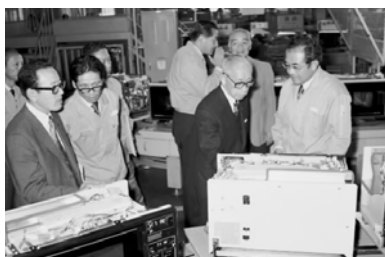
松下幸之助の自主責任経営は「任せる経営」

松下の事業部は一つの独立会社であり、事業部長さんは社長である。これからの時代における社長の必須条件は、**戦略がたてられて、自主責任経営のしっかりした信念の持ち主であることです。**

世間では、自主責任経営とは、トップがすべてについて責任を負うんだ、と解釈している人が多いと思いますが、そんなことはできるわけがない。**トップが負うのは最終責任**です。

松下幸之助の自主責任経営とは、任せる経営のことで、ワンマン経営とは正反対のものです。**目的・目標を確認共有したら、できるだけ広い範囲で部下に権限を委譲し、任せる。**任された人は、当然のこととして、これは自分の仕事という自覚を持ち、達成への意欲が生まれる。

一方、**任した人は、責任が軽くなるのではなく、任した瞬間に任した部下を成功させるという、一次元高い責任が生まれる**わけです。ここで、任した人も任された人も、新しい自分の責任を自覚し、勉強して成長する。このような気運が横溢している企業、それが創業者のいう自主責任経営の企業です。



1976 (昭和51)
創業者に電子レンジの生産ラインを案内する小川事業部長

トップが細かいことに関わったり、自ら一列縦隊の先頭に立って陣頭指揮（それが必要な時もありますが・・・）をとっていても、全体を見わたすことができない。戦略を考えたり、大局的判断を下すためには、**トップは常に後方の全体を見えるところに位置し、冷静を保つことが必要**です。それではじめて、前線で奮闘中の部下に適切なアドバイスや必要な援助を与えることができるのです。

皆さん方は、松下幸之助の「自主責任経営」を徹底的に研究して、その体得者になっただけでなければならぬと思います。

「経営が好きか」

私は電子レンジ事業部長に任命された時、松下幸之助社長に呼ばれて直接辞令をいただきました。

「事業部長というのは経営者やで。しっかり頼むで」と。そして「事業部長になってどうか」と言われますから、「一層の責任を感じます。これから粉骨砕身がんばります」と言いました。すると、「そんなもんあかん。責任は新入社員でも感じておるで。事業部長は経営者や、責任感は当たり前や」と。そして「経営が好きか」と、聞かれました。

経営の神様を前にして、「経営が好きです」とは、おこがましくて言えません。「一生懸命やります」と言いましたら、「経営をやっていると大変なことがあるんやで。もし経営を潰したら、何十人、何百人という人を路頭に迷わすことになる。そう考えたら大変なことや」。さらに「常に順調ということはあり得ない」「必ず何年かには一回は大変な苦境に立つことがある」「そういう時に責任感だけやったら大変なことになるで」と。

そして「なるほど、事業部長になったら、手当がだいぶんつくわ」「しかし、そのために君、病気になってしまったら、少々の手当ぐらいでは引き合わんわ」「好きやったらノイローゼにならん、病気にもならん」「だから君、好きでないとあかん」と。それでもなかなか「好きです」とは言えません。目の前に辞令がありますから、これはどうしても貰わないかんですからね、最後には「好きです」と言わされました。

松下幸之助は、真剣になると瞬きしません。切れの長い、役者みたいな目でじっと見とるわけです。「よっしゃ、渡すわ。しかし、下手の横好きはあかん」と、止めを刺されました。

戦略が正しければ、戦術的な失敗は頑張れば何とでも挽回できます。しかし、戦略を誤ったら、多くの人々の仕事を、働きを無にしてしまいます。各事業部ごとに、自分の担当している事業はこういう光明があるんだ。こういうことをやれば、部下の働きが成功するだろう。そういう場をつくるんだ。それが事業を任された事業部長の進むべき道だと思います。そのためには、私はやはり、松下幸之助が喝破した「**経営が好きである**」という気持ちにならないとダメだと思います。

松下という会社では、たくさんの経営者の見出した光明を合わせたものが全体の光明であり、その成果の合計が会社の決算なのです。

松下幸之助に学び、事業部経営に喜びを

最後に、大変おこがましいのですが、私の松下幸之助論を一席。

松下幸之助は経営の神様と言われています。私も異論はありません。しかし私は、松下幸之助は世に言う天才ではなかったと思います。少なくとも、松下の経営においては、

天才の閃きをもって事を成したということはなかったと思います。もし、天才であったとすれば、これは余人の学べるところではありません。凡人が天才を真似すれば破綻です。天才は衆知を集めるということができないからです。

松下幸之助が長期にわたり、正しい主張と実践を維持し得たのは、天才でなかったからだと思います。そこに私たちが、その理念を学び、心の糧にすることができる所以があるのです。



1980（昭和55）
創業者の手を引き、松下住設の工場内を案内する小川専務（当時）

私は、松下幸之助こそは、世界で最も偉大なる凡人であったと思います。だから、決して私たちの手のとどかない雲の上の人ではなく、私たちが真剣にその理念を学び、時々^の経営実践の中で生かそうと努力すれば、私たちのそばにいてくれる人だと思っています。そういう意味で、神様ではなく、私たちの師ですね。

事業部長の皆さんは、大きな仕事を任せられ、松下幸之助に学ぶまたとない機会を与えられた幸せな人です。どうか、師に学び、事業部経営に喜びを見出して、健康に気をつけて頑張ってください。