

松下幸之助の経営に見る

組織活性化のポイント

経営者・責任者が留意し、実践すべきこと

PHP総合研究所研究顧問

山口 徹



やまぐち・とある
昭和十四年 千葉県生まれ。三十七年 慶應義塾
大学経済学部卒業。松下電器産業株式会社に入社
後、三十九年からPHP研究所に勤務。松下幸之
助のもとで二十五年間、直接指導を受ける。
平成九年、PHP総合研究所副社長（研究担当）
就任。十一年十二月より現職。松下社会科学振興
財団評議員。中国社会科学院応用倫理研究センタ
ー客員教授。著書に、『PHP素直への道』（PHP
P研究所）がある。

「みんな元気に励んでくれているか」

私は、PHP研究所の創設者であり前所長であつた松下幸之助が、平成元年四月、九十四歳で亡くなるまでの二十五年間、そのもとでPHP活動にたずさわつていた。特に晩年の十年間は、研究本部の責任者として、松下が生涯を通じて情熱を注いでいたPHP研究の推進をはかる立場にあつた。そのために、活動状況の報告や指示を受けるべく、少なくとも週に一回は、松下が当時、週の大半を過ごしていた松下記念病院内の居室を訪ねたものだった。

いつも笑顔で迎えてくれたが、私の挨拶に応じて発せられる第一声はほぼ決まっていた。「どつや、PHPのみんな、若い人まで一人一人、元気にやってくれているか」

初めは挨拶の延長のつもりで、気軽に「はい、お蔭様で、みな元気にやっております」と答えていた。ところが松下のところへ行くたびに同じ質問を受けているうちに、鸚鵡返し（おうむ返し）の答えがでなくなつた。というのは、松下の問いかけには、単にことばだけではなく、所員の状態が本当に気がかりで、一人一人が元気に励めるような姿を、なかなか行けない自分に代わつて君たち責任者が生み出してきているか、と心から案じている気持ちが含まれていると感じたからである。

これはいい加減な答えはできないぞ、と実際に一人一人の所員の顔を思い浮かべ、さてどんな状態かを考えてみると、「みな元気で」と言えるような状態にあることはそう多くない。そこで、問題があり悩みがあるときには、ありの

ままを言うことにした。松下は「うん、そうか、そうか」とうなずきながら真剣に聞いてくれた。そんな場合、叱られるよりも、「君、問題があるということはそれだけ組織が伸びているということや。その方向でわしでもいいと思うから、しっかりやれや」などと励ましてくれることが常だった。

「みんな、元気が」という問いかけのことばは、松下亡き後も時折に私の脳裏に鮮やかに蘇（よみがえ）ってくるが、松下という人は、その長い経営者としての人生を通じて、いつも社員みんなが元気で仕事に励めるようにと願い、その実現のため、実にさまざまに心を尽し、手を尽していた人であつたと思う。

松下のこの「みんなが元気で仕事に励めるように」という願いには、当然のこととして組織

が活力 れたものであるということが含まれていると言えるだろう。活力を失った組織をもつて行なわれる企業活動の中で、みんなが元気で励む姿が実現されることは、まずあり得ないからである。

そこで本稿では、松下自身が、社員みんなが元気に励める姿を生み出すために大切と考えて心がけ実践するとともに、経営幹部、責任者にも問いかけ要望して、ともにその実践に努めていた行き方考え方を、松下の著述や発言の中から抽出し整理することを通じて、経営者、責任者が留意すべき、松下流組織活性化の要点を探ってみた。

松下がめざした経営像五つのポイント

初めに、松下がその長い事業人生において、活力ある組織を含め、常に実現をめざしていた経営の全体像は、どのようなものであったのだろうか。さまざまな視点からの考察が可能であるつつが、松下が『実践経営哲学』『経営心得帖』『商売心得帖』『人事万華鏡』等の著作や『松下幸之助発言集(全四十五巻)』において記述している経営のあるべき姿をもとに要約するならば、その主要なポイントを次の五点に絞ることができるように思う。

まず第一は、「経営の推進者である経営者、責任者に、道にかなった正しい経営理念、基本方針がしっかりと確立されており、それが社内末端にまで伝わって、血の通ったものとして生きて働いている」という姿である。

松下は、八十三歳のときにまとめた『実践経営哲学』の冒頭をこう書き出している。

「私は六十年にわたって事業経営にたずさわってきた。そしてその体験を通じて感じるのには経営理念というものの大切さである。いかにえれば、この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようになり方で行なっていくのか」という点について、しっかりとした基本の考えを持つことである」

そしてさらに加えて、「この経営理念は何が正しいかという一つの人生観、社会観、世界観に深く根ざしたものでなくてはならないだろう。さらにいえば、正しい人生観、社会観、世界観というものは、真理というが、社会の理法、自然の摂理にかなったものでなくてはならない」と記している。

事業経営においてはまず何よりも経営者、責任者が、真理に根ざし道にかなった正しい経営理念、基本目標を確立することが大事である。そしてそれを社員や関係先に訴えてその理解、共鳴を得、経営理念が社内の隅々にまで、血の通った生きた存在として働くようにしていく。そのことが、組織の活性化はもとより、事業経営全般における成功の第一歩としてきわめて大切だと松下は考えていた。松下は、よくみずからの事業成功の秘訣について尋ねられたとき、「雨が降れば傘をさす経営、いかにえれば自然の理法、摂理に素直に従う経営を心がけてきた」と答えているが、ここに正しい経営理念の

もとの経営を大事にする松下の事業姿勢が、端的に示されていると言えるだろう。

社員稼業と衆知経営

第二には、「一人一人の社員が、経営者、意識を持ち、みずからの仕事をわが責任において為し遂げよう」という自覚のもとに、「自主責任経営」が行なわれている」という姿である。

松下の言う自主責任経営とは、経営者、責任者はもとより一人一人の社員が、みずからの仕事に対する責任を自覚して、単に命じられたからするというのではなく、あくまで自主的に仕事に取り組むという姿である。

松下は、ごく零細な家内工業の形で事業を興し、それをだんだん大きくしてきたが、その過程においてはいつも社員に、「自分が責任者であり経営者だ」という意識で仕事に取り組むことを望んでいた。自分は会社の中で、いわば社員稼業という稼業を独立して営む主人公であり、その稼業の経営者である。そういう心構えを基本にしてほしいと、繰り返し訴えていた。

松下は、自分が電灯会社に勤務していた頃の体験として、時間から時間まできちつと働かねばならない工事人の立場から検査員に昇格したときの感懐を、「監督者として自分の意志で自由に仕事ができるようになった喜びは非常に大きなもので、それは後年、自分が全国長者番付のトップに出たときよりもよっぽどうれしいものだった」(『実業之日本』誌・昭和三十七年新年号)と語っている。

そうした若い頃の体験にもよっているのだろう。松下は、人というものは、その使命を自覚し、責任を感じれば、相当のことができるものであるから、企業活動の場においてもできるだけ各人の自主性を重んじることが大切だと考えていた。また会社は社員にとって単に給料という生活の資を得るところ、あるいは単に昇進出世をしていくところではなく、そういうこととあわせて仕事のし甲斐、張り合いを感じ、生き甲斐を覚えて、人生の充実をはかることのできる場にしたいと努めていた。

そうした自主責任経営の考え方に基づく制度、組織が、松下電器では早くから工夫され採られてきているが、その代表的な一例が昭和八年に採用された事業部制であり、またこれを有効に働かしむるための独自の経理制度であることは周知のところである。

松下がめざした経営像の第二は、「各人の自主的で自由な発想、創意工夫が日々の活動に取り入れられ生かされる、衆知を集めた全員経営」が行なわれている」という姿である。

「この会社は、松下幸之助個人の経営でもなければ、誰の経営でもない。全員が集まって経営することより他にないのだ。みんなの知恵で経営するのだ。そのことに成功するかどうかによって会社の将来が決まるのだ。だからみんな一人一人が、みずから発意する経営者だ。そういうことを考えようではないか」(『経営のコツ』)となりと気づいた価値は百万両」ということを、松下はあらゆる機会をこらえて社員

に呼びかけ、ともにその実践に努めていた。すなわち、まず一人一人が「自分も経営者」という意識に立って、先述の自主責任経営に徹する。その上で個々人のそういう姿を、全体の経営理念、基本方針のもとに、調和のとれた形で結集していく。そうすれば一人一人の働き甲斐も高まるし、全体としての仕事の成果も高まるというわけである。

この全員経営を実践する制度の一つとして、松下電器では昭和二十五年から提案制度が設けられているが、これまでの最高で年間六百六十万件、例年でも百万単位の「衆知」が経営に取り入れられ、生かされている。

適材適所で日に新たな活動を

四番目には、「上司も部下も、全員が、適材適所」の実現のために、自他ともの育成、向上、あるいは配置、任用に絶えざる努力を重ねている」という姿である。

人間は一人一人、顔かたちが異なるように独自の性格や才能を持っている。そうしたそれぞれの異なる持ち味が生かされ、その力が最もよく発揮されるところにその人を配置するのが「適材適所」で、これは、その人を真に生かし、幸せにする。そればかりか、適材が適所につくことによってその職責が最もよく果たされるから、周りの人々にも、ひいては全体にもプラスになり、自他ともの幸せが生まれてくる。だから責任者はもちろん一人一人が、自分果して適材適所に立っているかどうかを自問自答しつ

つ、常に自他とものよりよき適材適所を求めていかなければならない。上司は上司の立場でまず何よりも人材の育成に意を注ぐ。そして育てた人材を活用するために私情にとらわれない任用や配置に万全を期す。社員一人一人も、自己の向上を図りつつその持ち味を最も発揮できる場を積極的に求めていく。そのような姿の実現をめざしていたのである。

「松下電器は物をつくる前に人をつくる会社である」という創業間もない頃の松下のことは有名だが、こうした人材の育成と適材適所の実現を重視する考え方に基つき、松下電器にさまざまな人事制度や人材育成制度が生み出されてきていることもまた、周知のところであろう。そして第五には、「時代、社会の刻々の変化に的確に対応する、あるいは新たな時代をみずからつくっていく、日に新たな活動」が展開されている」という姿である。

松下は、日に新たな生成発展こそが、自然の理法であると考えていた。「この大自然、大宇宙は無限の過去から無限の未来にわたって絶えざる生成発展を続けているのであり、その中にある、人間社会、人間の共同生活も物心両面にわたって限りなく発展していくもの」(『実践経営哲学』)であり、その中でわれわれは事業活動を行なっているのであるから、そのことを基礎において経営理念を生み出し、日々の活動を行なうべきだということである。実際松下は、会社が問題や困難に直面しているときはもちろん、経営が順調に運んでいるときにも、「最善の上

にも最善の姿がある」として、商品開発から販売政策、組織、制度のあり方にいたる経営のあらゆる面に、日に新たな革新と創造を訴え続けてきている。

幹部社員への熱心な要望

以上見てきた経営像をまとめて表現するならば、「道にかなった方針のもとに、社員がそれぞれの持ち味、適性を存分に発揮し、自主的に創意工夫を重ねつつ、目標実現に向かって日に新たな活動を展開している姿」といったことになるであろう。

このような経営像の少なくとも骨格は、松下が松下電器の綱領、信条を定め、松下電器の真使命を打ち出した昭和七年までに、かなり明確になっていったように思われる。そしてその実現に松下は非常に強い情熱を注ぎ続けた。むろん当初はみずからが陣頭に立ったが、会社の規模が拡大するに伴って、その努力は幹部社員を通してのものに比重を移していった。日々の仕事の中ではもちろん、朝、夕会や会議、幹部研修会、創業記念日や方針発表会などの恒例行事、さらには社長通達や社内報など、さまざまな機会、手段を通じて、幹部社員に実践してほしい自分の思い、願いを訴え、理解、共鳴を得るよう努めた。

組織が大きくなるにつれて、自分の思いを行き渡らせるのがむずかしくなる、だからより一層熱心な問いかけになっていったのではないだろうか。こうして見ると、理想の経営像へのひ

ればならない」ということである。

これもガラス張り経営と同様に、自主責任経営、全員経営実現のために欠かせない要素と考えられるが、松下は、社員の一一人が喜び勇んで仕事をする姿を生み出すために大切なことの一つとして、上司なり先輩が、部下なり後輩に進んで相談をかける、あるいは意見を聞く。さらには社員がみずからさまざまな提案をするように仕向けて、これを喜んで受け入れる、ということをおいている。つまり、部下が提案しやすいような雰囲気や責任者みずからがつくり出していくということである。

部下が何か意見を言う、あるいは提案を持ってきた場合、「そんなことを考えてくれたのか。君は熱心だな。結構なことだ」と、まずそのこと自体を快く受ける。むろん、その意見、提案を採用するかどうかについては、上司の立場でいろいろ考えなければならぬこともあるだろう。非常に熱心に提案してくれたけれども、これは今すぐには用いられないという場合も少なくない。そんなときでも、その行為なり熱意なりは十分に受け入れて、その上で、「これはこういう状態だから、ちょっと待ってみようではないか。君、また考えてくれたまえ」というように応ずる。そして、そういう発案、提言をすればするほど上司が喜ぶのだというような雰囲気や、社内に漲らせていくことが大切だということである。

それを「いや君、そんなのだめだ」と即座に却下するようなことを三べんも繰り返せば、

たむきな追求、その過程がそのまま本稿のテーマである組織の活性化の答えになっていると思えるのである。

松下は、この経営像実現のために、幹部が社員に働きかけるべき具体的な態度、行動について、みずからの体験をもとにさまざまな要望を重ねてきている。

それらの中から、本稿のテーマである組織の活性化に欠かせないと思われるものをあげてみよう。

目標を示し、情報を公開する

まず第一は、「目標を与える」ということである。目標が与えられれば、たいいてい人は自由に創意工夫を発揮してやってくれる。しかし目標が与えられなければ、何をしたいかわからないから、創意や工夫も生まれにくい。いきおい十分な働きも生まれず、仕事の成果もあがらない。だから責任者の仕事の第一は、適時に適切な目標を示すことだというのが、松下の変わらぬ基本姿勢であった。

それはむろん社長だけではない。部長でも課長でも、一つの部署をあくまで、何人かの人を使う立場にある責任者は、常にそのことを心がけていなければならない。社長は会社の目標を示す。それに基づいて、部長は部の目標、課長は課としての目標を掲げる。そういうことが適時、適切になされるならば、人も十分に生き、全体としての成果もあがってくる。だから「あとは遊んでいてもいい」といふといささかオー

「上司はわかってないな。もつ意見も提案もやめておこう」となるのが自然の人情である。そんなことでは結局はきまった仕事だけをするということになって、活力どころか進歩も向上も生まれてこない。

同じことをするのでも、人から言われてするよりも、自分から言い出してする方がずっとやる気が出る。そんな一面を誰もが持っている。だから「やってくれ」と命じるのではなく、「やってみたい」と社員に言わしめるようにもっていく。相談をかけ、意見に耳を傾け、提案を喜ぶ。二五年間、松下のもとで仕事をし、て、そうした松下の態度には、本当に徹底したものがあつたように思う。

任せて任せろ

続いては「仕事を任せる」ということである。人は誰でも、信頼され、責任と権限が与えられれば、自分なりに創意工夫を働かせ、努力し、その責任を全うしようとする。その活動をよく見守り、助成していくことによって、経営感覚の豊かな人材が育ち、職場の活力も高まってくる。

特に今日のように変化が激しい時代に、厳しい競争の中で仕事をしていくには、責任者の意思決定を正しくしかも早く行なうことがきわめて大切である。右せんか左せんかという岐路に立ってなかなか方向が決まらないということでは、大きな口も生まれるし、社員の意気も阻喪する。そこで、即断、即決の意思決定をスム

バーだが、責任者としての仕事はまずこの目標を与えることに始まるといえるのではないだろうか（『人事万華鏡』）とまで、松下は言っている。

次には、「ガラス張り経営を行なって社員にできるだけ情報を知らせる」ということである。社員に対しては、その時々の方針はもちろんだ、決算等経営の実態についても、できるだけ秘密を少なくし、知らせていくことが望ましい。もちろん、どこの企業でも、現実には非常に厳しい競争場裡にあり、いわゆる企業機密といったものもある。だから、何もかも公開するということではできないであろう。けれども、見方によっては、多少の秘密が外にもれるところから起こるマイナスよりも、隠すことによって社員が疑心暗鬼に陥り、意欲や張り合いを失うことの損失の方がずっと大きいとも考えられる。そのへんの兼ね合いはむろん大切だが、原則としてはやはり従業員を信頼し、いいことにせよ、悪いことにせよ、できるだけ実態を知らせていく。それが松下の創業間もない頃から貫いてきた考え方であり行き方であった。

自主責任経営や衆知経営を実現しようとする松下にとって、このガラス張り経営によって社員の働く意欲を高め、自分たちの会社だということ意識を高めていくことは欠くことのできないことであつたと言えるだろう。

意見、提案を歓迎する

第三には、「責任者は社員の提案を喜ばなければならぬ」ということにも、仕事を部下に任せ、意思決定そのものを任せていく。

さらにその任された部長なら部長が、課長に任せ、課長は主任に任せていく。主任は社員に任せていくというようにしていけば、会社全体としての意思決定が早くなり、情勢の変化にも的確に対処していきやすくなる。これも松下の言う「自主責任経営」に他ならないが、こうした姿が全員に行き渡れば、それぞれの働きが活発になり、人も育つというわけである。

ただ、松下によれば、仕事を任せるということとは、あくまでも任せただけであつて、放り出すことではないという。これを松下は「任せて任せろ」と表現しているが、経営者、責任者は、どんな場合にも、最後の責任は自分にあるという自覚を持っていなければならないというのが松下の持論であった。責任者としてそういう腹を括つていれば、仕事を任せた場合にも、どのようにやっているかがいつも頭の中で気になっている。そこで必要に応じて報告を求め、問題がある場合には、適切な助言や指示をしていく。それが責任者のあるべき姿であつて、そうした任せた後のフォローを怠るといふことは、自分がこの人ならうまくやるだろうと選んだ人を、みずから捨て去ってしまうのと同じで、責任者としてはきわめて無責任な姿であるということである。

使命感半分、給料半分

五番目は、人の処遇についての考え方で

る。松下は、「使命感半分、給料半分」を目安に、物心一如の適切な処遇をしていくことの大事さを説いている。

「欲と二人連れ」という言葉があるが、人間は自分の利益を中心にものごとを考え、行動するという一面を持っている。同じことをするならば利益が多い方がいいというのが人情である。そうすると、働く場合でも給料は多い方がいいということになる。そうした人間の心情を無視して、不当に安い給料で使おうとすれば、人は去っていくか、あるいは意欲をなくして十分に働かないことになってしまう。だから給料は適正妥当な範囲においてなるべく高い方がいいということになる。

しかし給料さえ高ければ、それだけで人は喜んで働くかということと必ずしもそうではない。そこが人間の面白いところだと松下は言う。たとえば二つの会社があつて、一方は比較的給料が高く、もう一方はまあ普通である。そういう場合に、給料の高い方の社員が喜びを感じて仕事に打ち込んでいるかということとそうでもなく、反対に安い会社の社員の方が生き生きと仕事をしているといったことがある。

どうしてそうなるかということ、後の会社は経営者が明確な経営理念を持っており、それを常に社員に訴えている。「この会社はこういうことをめざしているのだ。この仕事を通じて世間に貢献していくのだ。そういう尊い仕事をわれわれはやっているのだから、しっかりとやらなくてはならない」といったことを社長が訴えている。

さらに紹介しておきたい項目は、「人の組み合わせに気を配る」ということである。松下は『人事万華鏡』の中で、ある会社の事例を紹介している。その会社では三人の幹部が責任者となつて経営にあつていた。三人とは、社長、副社長、専務である。三人とも経験豊かで経営者としても有能であり、熱心に仕事に取り組んでいた。ところが業績がはかばかしくない。赤字続きといつてもよい状態が続いていた。

この会社は別の会社の子会社であつたので、親会社ではいろいろ対策を検討した結果、三人のうちの副社長を他の会社に転出させ、あとの二人で経営するようにした。すると、わずかの間に生産販売は倍増し、大幅な黒字経営が実現した。しかも転出した副社長も、そこで大いに所得、目覚ましい成果をあげた、というのである。

これはまことに面白いことだと松下は言う。なぜそのようなことが起こつたのか、といえば結局、人の組み合わせということに問題があつたのではないか、というのが松下の見方である。つまり、その三人の性格なり考え方の組み合わせに適切さを欠く面があつたわけで、こうしたことは、経営者、責任者の立場にある人についてだけでなく、どのような立場の人にもあてはまる。だから人を使い、人を生かしていくについては、やはり適切な人の組み合わせと

る。それで社員の人もそこに使命感を見出し、喜びを持って仕事に打ち込んでいる。それに対して、もう一方の会社はそういう経営理念がはつきりしていない。だから社員ももう一つ使命感とか働き甲斐といったものが感じられず、給料は少々高くて満足感がうすくなつてきているというわけである。

そんな事例はわれわれも実際によく見聞するところであるが、そんなことから松下は、結局、人間には利によって働くという面と、使命に殉ずるといつか、世のため人のために尽すところに喜びを感じるという二つの面があり、普通の人間であれば、まず使命感半分、給料半分といったところである。したがつてそのような人間性というものをあるがままに認めて、それに即した適切な処遇をしていくことが経営者、責任者には求められるというのである。

抜擢と人の組み合わせ

組織を活性化する留意点として、松下はさらに「摩擦を恐れず適材を抜 すること」をあげている。

抜 は、組織の活性化のためばかりでなく経営を發展させていく上にきわめて大切だが、長年にわたつて年功序列が常識化してきた日本の企業では、なまじ抜 を行なうとかえつて物議をかもし、逆効果が生じかねない。けれどもそれは必要に応じてぜひ断行されなくてはならないとして松下は、その実行について次のように記している。

以上、長年にわたつて松下が幹部社員に問いかけ、ともに実践することを求めてきた要望の数々を つてきたが、こうしたことを通じて改めて感じるのは、松下の要望はいずれも単に組織の活性化を図るといった狭い目的のためだけではなく、事業活動を通じて社会に貢献するという企業本来の目的をよりよく達するために、という視点で貫かれていたということである。したがつてこうした事柄が着実に実践されるならば、企業の安定的な發展がもたらされるし、それ以前に組織の活性化ということも、もちろん実現されているということになるだろう。

肝心なことは何か

一つ一つの項目は、いずれも理解に困難が伴うむずかしいことではない。「なるほど、もっともだ」とうなずけることはかりである。ところがそれらを日々の仕事、生活の中で実践することが容易でない。松下はよくわれわれ若い所員に「君、わかりましたということではできるといふことや」と念を押していたが、頭では理解できて、日々の中で自分が実践できる状態に達することは本当に容易でない。まして部下である他人をしてそうせしめるようにもつていくことはなおむずかしい。さらには、時々刻々変化する時代、環境の中で、その実践を継続することには一層の困難が伴つた。

松下は晩年、「経営は生きた立体的総合芸術

「具体的にそれをどのように行なつていくか」ということは、それぞれの企業の実態なり、またその時どきの状況によつて一概にこうとはいえないと思うが、私自身についていえば、だいたいにおいて年功序列七〇%、抜 三〇%というような感じでやつてきたといえよう。これが反対に年功序列三〇%、抜 七〇%になると非常に面白いと思うのだが、そうするには先にのべたように、小学校の教育から抜本的に変えていかななくてはならないだろう。時代の要請からしても、だんだんそのようにはなつていくのではないかという感じがするが、それはやはりまだ先のことで、今日の日本の経営においては、年功序列を主体としつつ、そこに適度に抜 を加味していくことが無理のない姿だと思つた」(『松下幸之助・経営語録』)

また松下は、抜 のもう一つの問題点として、抜 に値する人材がどうかの見分けがむずかしいことを指摘している。実際のところはやらせてみなければわからない面があるというのである。しかし、だからといって、やるべき時にそれを怠つていたので組織は沈滞するし、事業の發展も生まれてこない。

そこでどのような考えでこれを行なうかということ、松下は、いろいろな面から判断して六〇%まで大丈夫だと思つたときには、その人をその地位につけるようにしてきたという。だいたいの事前判断できるのはその程度で、あとの四〇%はいわば けである。経営者、責任者は時にあえてそうした冒険をおかす勇氣を持たなければならぬ。

「と、その価値の高いことを力説しているが、それは同時に、その傑作を生み出し続けること、つまりすぐれた経営を展開し続けることがいかにむずかしいか、ということでもあつたように思う。

そのむずかしいことに松下は、生涯、挑戦を続けていた。方針発表会や経営研究会といった場で幹部社員に所信を語ることを晩年まできわめて大事にしていたし、お得意先や労働組合の役員に対しても同様であつた。

私は今、「松下幸之助データ・ベース」作成のため、松下が遺した社内外での講演、講話の録音テープを日々聴取しているが、そこには松下の事業経営にかける熱意、信念、真摯な思いが、れ、滲み出ているように感じられる。今にして思えば、冒頭に紹介した「みんな元気でやってくれているか」という松下の問いかけも、そうした松下の日頃の思い、願いの自然の発露であつたであろう。その問いかけは、相手によりまた時によつて、「お客様に満足していただいているか」とか「取引先の方は喜んでくださっているか」とか、自在に変化するものであつたような気がする。

そのようなことから、組織の活性化のために経営者、責任者にとつて肝心なことの一つは、日頃の自分に「みんな元気が」といふ部下への問いかけが自然に出るような姿勢、態度が備わっているかどうか、その一点を厳しく自問自答することにある、と言えるように思つたのだがどうだろうか。