



1974年(昭和49)生産技術研究所内展会で、若い社員と  
With young employees at an in-house exhibition (1974)

人間である以上、ちょっとうまくいくと、どうしても思い上がったり、安易に流れたりすることもある。また逆に困難に出会ったときには判断に迷うこともあり得る。こんな時に一番大事なものが経営基本方針であり、これに基づいて是非か、右するか左するかを判断をすれば、たとえ百点満点がとれなくても、合格点がもらえる仕事ができるのである。このことを銘記してほしいと常々訴えている。

Humans tend to become arrogant or settle for the easy path after achieving a degree of success. But when facing challenges, a person might wonder what decision to make. The most important aspect under such circumstances is the Basic Business Philosophy. As long as judgments and decisions are based on it, work will get a passing score. If not a perfect score, I often tell people that they should always take this to heart.

仕事というものは、部下を信じてその持てる独創力、責任感に任せていかない限り、大きな仕事はできないものだ。

こういうことは、松下電器の経営理念をわきまえている人には、当然わかっていることなのだが、やはりいろいろな機会をとらえ、言うべきことは言う必要がある。権限を委譲する以上、“よりどころ”をしっかり持っていない人に委譲したら間違いが起こる。どうしても経営の基本方針をよく理解し、これに基づいて経営をし、その結果を絶えず経営の基本方針に照らして反省、検討するような、謙虚な物の考え方を忘れないようにしてもらおう。これが一番大切なことなのである。

Great achievements are never made without relying on subordinates and entrusting them with work by believing in their ingenuity and their sense of responsibility. People who completely understand Matsushita Electric's Basic Business Philosophy know this idea as a matter of course. However, I often need to remind my staff about this idea. When delegating power to others, problems may arise if they lack a firm base on which they can rely. We need to verify that people thoroughly understand the Basic Business Philosophy and are basing their management on it. At the same time, they should also be modest in their thinking and constantly reflect on their own results in light of the Basic Business Philosophy. This is the most important thing.

# 人づくりへの思い

## Thoughts on Fostering People

上に立つ者は、努力を続けている人たちに對して、常に公平で、終始一貫誠意をもって接しなければいけない。もしそれがなければ、いくら口でうまいことを言っても、誰もついてこない。さらに、部下を本当に理解した上で、長所を伸ばし、短所を正してやるといった指導者としての姿勢と、そして温かい心の交流が生まれる親身な接し方、これが人の上に立つ一番大切な要素ではないかと思っている。

Leaders must always act fairly with their staff who are continuously struggling and deal with them honestly at all times. Otherwise, nobody will follow regardless how often they are complimented. The most critical elements for leaders are their attitudes that reveal true understanding of their subordinates, developing their strengths, addressing shortcomings, and sincerely contacting them through meaningful exchanges.

私はいつも部下のみなさんに「会社の中には面白い仕事もある。しかし、自分の与えられた仕事は、これは会社の中でなくてはならない仕事なんだ、これが欠けたら会社全体の仕事に欠陥ができ、会社の運営が円滑に進まないんだ、と考えて、各自全力を尽くして仕事をして下さい。しかも、それを十年一日のごとく繰り返すのではなく、これをどう改善していったらいいかということを常に考えて、日一日と自己の仕事に進歩を生み出していくようにやってほしい」と言ってきた。

I always tell my staff that even though some work might not interest you, the work assigned to you is indispensable for our company. If it isn't done, cracks will appear in our corporate culture that will hinder smooth operation. Always do your best. Don't simply repeat actions year in and year out. Consider how to improve the situation for progress in your own work day by day.



1982年(昭和57)台湾松下電器で従業員の謝辞を聞く  
Listening to employee's address of thanks at Matsushita Electric (Taiwan)(1982)

事業部制を採用する以上は、事業部長の全能力がその事業に反映できるように、権限を与えることが大事である。その代わり責任を持たせることである。そうしなければ本当の仕事はできない。自分はこうやりたいのだが、果たして社長は気に入るだろうかと考えたり、社長の意見をうかがわなければ仕事ができないというのでは、この変転の激しい時代に対応していけない。

また、自分はすべての権限を与えられているのだからといって、好き勝手なことをやる事業部長でも困る。だからそこに一つの“よりどころ”が必要になってくる。同時に、その“よりどころ”に沿って仕事をしているかどうかを絶えずチェックする機能を設けなければならない。

As long as we adopt a business division system, we need to empower the business division directors so that all of their capabilities are leveraged and reflected in their businesses. They themselves must be held accountable for their actions. Unless we bestow such responsibility on directors, their performance won't be satisfactory. Our company won't be able to respond to times of dramatic change, if directors pause to consider whether the president will be happy with their decisions or if they cannot do their work without immediate feedback from him, although they have personal ways they want to take. On the other hand, the business division directors should not be given complete freedom; they should not be allowed to think that absolute authority has been delegated to them. We require a cornerstone on which directors can rely. At the same time, we need to create a function to constantly check whether they are operating based on that cornerstone.

給料を払っている貴重な就業時間を割いて朝会を行ない、七精神を唱和しているのが、これは決して会社のために行なっているのではない。

従業員一人一人のために行なっているのである。人間は弱いものだ。迷いも多い。産業人として、社会人として、また家庭人としても立派な人間になるために、この「七精神」を読む瞬間だけでも、毎日お互いに反省し、できるだけ過ちなきように期そう、ということなのである。だから、なにも強制して七精神に従えと言っているのではなく、これを一つの反省の時間、材料にしてほしいということなのである。

We expend expensive working time for morning assemblies at which the Seven Principles are recited. This practice is not for the sake of the company. It is meant to benefit each individual. Humans are flawed. We often feel anxious about our decisions. At least in those moments when we read the Seven Principles, we are engaging in self-reflection and are trying to avoid mistakes. We do not force compliance with the Seven Principles; we want everyone to use it as a self-reflection tool.