

上意下达、下意上达

上意下达之难

人们常提到“人和”一词，我觉得这个“人和”非常重要。我之前对这一点有了一定程度的认识，集思广益也需要“人和”才能实现，才能发挥作用。在思考这些事情的同时，我扪心自问，自己为“人和”具体做出过哪些努力，结果深深地感觉到自己做得还远远不够。因此，我既然对大家做出了这样的请求，那么自己也必须在“人和”方面做出更多不懈地努力，我今年必须对此进行深刻反省。

希望各位也想一想自己在“和”这一方面具体做出过哪些努力，以及自己对付出的这些努力是否满意。自己为了“人和”煞费苦心，并取得了一定程度的成果，甚至对自己感到满意的人应该并不多。

今年，我们必须勇敢地面对巨大的变革，让松下电器蜕变成更加能满足社会期望的优秀公司。因此，站在这个立场上，所有人首先必须考虑的就是“人和”。以“人和”为中心才能凝聚众人的智慧，才能发挥出众人的智慧，要深刻地体悟这一点。

上意是否下达，下意是否上达是达成“人和”、并使众人智慧得以发挥的这一理想状态的基础之一。如果说有的公司无法团结一致向前发展，那么那家公司肯定没有做到上意下达，下意上达。社长的想法没有传达给下面的人，这样的公司一般无法顺利发展。而下意完全无法上达的公司则更加糟糕。

从这一点来看的话，我们会发现松下电器的“上意下达”一直都比较顺利地推进。而我们的“上意下达”是否做得越来越好呢，其实并没有，反而慢慢在弱化。这也是情有可原的。当公司越来越大，拥有了数万名员工之后，上意下达的趋势就会出现。正因为如此，随着公司日益壮大，如何让上意下达并渗透就成了我们须思考的重要问题。

假设各位当了课长，那么该如何将自己的想法或方针传达给每一位部下呢，对于自己的想法是这样的，课里的人是赞成还是反对那呢？如果是反对的话，为什么会反对呢，这时就必须一起来探讨这个问题。

课长与部下之间必须有这样的交流，比如说“我觉得这件事可行。你赞成吗？如果觉得不赞成，请告诉我哪里不行”，“课长做的事情有对的地方，也有不对的地方。那些不对的地方我们无法接受，但是让我们说出不对之处，也有点难以说出口。既然今天课长直接问了，那我不客气地说了。课长身上有这样的缺点，如果这个缺点能够稍微改正一点的话，我们将会有多高兴，工作也会变得轻松不少”，“这样啊，这些我都不知道。我自己觉得没问题才那样做的，但从大家的立场来看的话确实也合理。我也会好好考虑的”。

社长与干部之间，干部与中坚干部之间，课长与课员之间必须不断努力重复进行这样的交流方式。

一个公司入股能够做到这一点，就能凝聚众人的智慧，集思广益，发挥众人的智慧。相反，如果做不到这一点、且盲目地认为一个命令就能兼顾到公司的方方面面的那种公司，实际上并没做到有将上意传达至整个公司，上意也没有渗透至整个公司。与社长理念不同的行动随处可

见。这样的公司无法顺利发展。

这样的例子现实中随处可见。只要各位用心观察就会发现自己的周围有很多这样的情况。看到这些，再想想我刚才所说的内容，各位就会明白上意下达、将公司的方针渗透至公司每一个角落是多么重要的事情。

下意上达的程度

同时，更重要的问题是下意是否上达，即普通员工的想法是否能影响到社长的考量，社长是否能理解员工的想法。下意是否上达，是更难的事情。而做不到下意上达的公司会变得更加糟糕。

上意不能下达，下意也不能上达的公司是虚有其表的公司。这种虚有其表的公司还不如不要存在。因为这种公司反而会成为社会发展的阻碍。如果一个国家也是如此的话，这个国家就会衰退，就会走向灭亡。这样是不行的。

因此，将完全没有做到“上意下达、下意上达”的情况排除在外，能够将其执行到什么程度才是问题所在，如我再三强调的那样，松下电器是做到了上意下达的公司，但是，要说其状态是否已慢慢上升至理想状态的话，我觉得随着公司的壮大，内部意下达的状况反而不大理想，与公司的发展成反比。这种情况没有发生的话当然是最好的，但不妨互相自省，共同谦虚地检讨是否有不好的趋势出现。

同时，关于下意上达进行得如何，我觉得最近的状态未必理想。这在于我们为了多少提高下意上达的效率，必须采取什么样的态度，以及站在各位作为公司的一员的立场上必须采取什么样的态度，这些刚才也有稍微提到，就是必须弄清楚自己正在做的事情。同时必须采取端正的态度，让部下说出内心的想法。

应该要让课内、部内以及全公司内都能养成可以对课长、部长畅所欲言，没有任何顾忌的氛围。虽然我不认为大家都没有这种态度。但是，我们原以为我们正在不断接近理想的状态，然而我们却发现现实朝着反方向发展。这也是情有可原的，因为要做好这件事确实非常困难。

正因为这是最困难的事情，因此只靠简单的努力和片面的理解无法做到，不认真投入的话就无法做到。专心致志地做这件事，并幸运地取得成效的话，公司就能真正地实现凝聚众人智慧的全员经营。由此带来的是，新产品的成功开发，以及优质产品的诞生。同时在销售方面也能够深得客户的喜欢。从结果来看，既能够满足每个需求者的要求，又能够借此履行制造商的真正使命。

1972（昭和 47）年 1 月 10 日 松下电器经营方针发布会