

## 파나소닉 그룹의 경영기본방침

### 머리말: '경영기본방침'으로 돌아온다

파나소닉 그룹에서 일하시는 여러분, 여러분은 파나소닉의 경영에 관한 사고방식을 어떻게 이해하고 계십니까? '경영이념이라고 하면 강령·신조·7 정신을 말하는 것이지요.', '사회에 대한 공헌이 사업의 목적인 사고방식이라고 생각하는데요.', 이러한 이해에 머물러 있지는 않습니까?

저는 CEO로 취임한 이래, 아니, 그 이전부터 사업 책임자로서 다양한 과제와 사업을 담당해 온 경험에 비추어, 파나소닉이 예전의 강함을 잃고, 성장하지 못하고, 사업에 따라서는 대단히 어려운 상황에 처해 있는 이유는 경영의 기본적인 사고방식, 즉 '경영기본방침'을 사원 한 사람 한 사람이 정확하고 심도 있게 이해하지 못하는 데에서 기인한다고 생각하고 있으며, 강한 위기감을 품어 왔습니다.

한 사람 한 사람의 능력·기술을 최대한 끌어내어 발휘하게 하고, 한 사람 한 사람이 이상적인 모습에 관해 진지하게 생각하고, 서로 말해야 할 것은 허심탄회하게 말하며, 다른 의견에도 귀를 기울여 신속하게 질 높은 의사 결정을 내리고, 꾸준히 개선을 거듭함으로써 그 누구에게도 지지 않는, 고객과 사회에 대한 공헌을 실현한다. 그리고 항상 현재의 상황을 직시하고, 현재의 방향성이 사회 상황과 맞지 않거나, 혹은 더 나은 방법이 있을 경우에는, 망설이지 말고 조금이라도 빨리 더 좋은 새로운 길을 선택한다. 파나소닉이 강했던 시대에는 그러한 직장 분위기로 충만해 있었을 것이고, 그것이 파나소닉의 강함이었다고 생각합니다.

파나소닉 그룹에서는 사원 한 사람 한 사람이 경영자라고 생각합니다. 이번에 파나소닉이 과거의 영광을 되찾을 수 있도록 사원 한 사람 한 사람이 경영자로서 견지해야 할 사고방식에 관해, 식견 있는 많은 분들을 모시고 새롭게 책으로 정리하였습니다. 파나소닉 그룹의 사원 한 사람 한 사람이 반복해서 숙독하시기 바라며, 각자의 업무에서 상사, 부하, 동료, 고객, 거래처와 함께 '물심일여', 물심 양면으로 풍요로운 이상적인 사회를 구축해 가기 위한 기본방침을 매일 실천해 주시기 바랍니다.

2021년 10월 1일  
그룹 CEO 구스미 유키

## 1. 기업의 사명

기업은 왜 존재하는가? 당사의 창업자 마쓰시타 고노스케는 '보다 풍요로운 삶을 살고 싶다'는 사람들의 소망을 만족시켜 나가는 것이 기업의 역할과 사명이라고 생각하였습니다.

다시 말해, 사람들의 생활에 도움이 되는 양질의 상품과 서비스를 적절한 가격으로, 과부족 없이 공급하여 사회의 발전에 공헌하는 것이 기업 본래의 사명이라고 생각한 것입니다. 그리고 이러한 사명을 가진 기업의 주인은 기업 자신이 아니라 사회라고 생각하였으며, 이를 '기업은 사회의 공기(空气)'라는 말로 표현하였습니다.

기업이 '사회의 공기'라고 생각하면, 기업 활동에 필요한 경영 자원인 인재, 자금, 토지, 물자 등은 사회로부터 빌려온 것이라 할 수 있습니다. 사회로부터 빌려온 자원을 사용하여 활동하는 이상, 기업은 이를 최대한으로 활용하여, 그 활동을 통해 사회에 도움이 되는 무언가를 창출함으로써 사회에 공헌해야 합니다.

일반적으로 기업의 목적은 이익 추구라는 견해가 있습니다. 하지만 파나소닉 그룹은 이익을 '사회에 공헌한 대가로서 사회로부터 받게 되는 것'이라고 생각하고 있습니다. 즉, 사회에 대한 공헌도에 따라 이익도 커지는 것이며, 반대로 이익을 내지 못하는 상태는 기업이 그 사회적 책임을 수행하지 못하고 있거나, 또는 사회적 책임을 수행할 능력이 부족한 상태에 있는 것이므로, 즉시 개혁이 필요하다고 생각할 수 있습니다.

또한 기업은 고객, 사업 파트너, 주주, 사회 등, 많은 관계자와 다양한 형태의 관계를 유지하면서 경영을 하고 있습니다. '사회의 공기'인 기업이 이러한 관계자들의 희생을 토대로 하여 자신만의 발전을 꾀한다고 하는 것은 사회로부터 용납받을 수 없는 일이며, 모든 관계자와 함께 발전해 나가는 것이야말로, 기업을 오랜 세월에 걸쳐 발전시켜 나갈 수 있는 유일한 길입니다.

기업이 사회적 책임을 수행하는 데 주된 역할을 담당하는 것은 기업에서 일하는 사람들입니다. 끊임없이 변화하는 사회에서 사원 한 사람 한 사람이 맡겨진 업무를 현상 유지하고 처리하는 것만으로는, 사회에 도움이 되는 것을 지속적으로 창출할 수도, 기업의 사회적 책임을 수행할 수도 없습니다. 기업에서 근무하는 사원 한 사람 한 사람이, 매일 조금이라도 자신의 일을 더 향상시켜 나가는 것이 사람들의 생

활과 사회의 성장, 발전으로 이어집니다.

## 2. 파나소닉 그룹의 사명과 지금 해야 할 일

창업자는 사업의 참된 사명에 대해 사색을 거듭하였고, 마침내 1932년 5월 5일에 당시 근무하던 모든 직원들을 모아 놓고 힘주어 선언하였습니다. 파나소닉 그룹에서는 이를 '참된 사명을 깨달았다'라는 의미로 '창업 명지(口口)'라고 합니다.

창업자는 '우리 산업인의 사명은 가난을 극복하고, 부를 증대하는 것이며, 이를 위해서만 기업의 번영이 용납된다'라고 말하며, 당시 일본의 수돗물처럼 한없이 물자의 가격을 낮추는 것, 다시 말해, '물자를 생산하고 또 생산'하는 것으로 빈곤의 극복을 실현하자고 말하였습니다.

그러나 이 '수돗물 철학'의 사고방식에 담긴 창업자의 진의는 목표로 명시된 '인간의 행복은 물심양면의 풍요로움에 의해 유지되고 향상이 계속된다. 정신적인 안정과 물자의 공급이 합쳐져야 비로소 인생의 행복이 안정된다'라는 말에 있습니다.

창업자는 이 사명의 달성을 위해, 25년을 1절로 하여, 이를 10절 거듭하는 '낙토(口口)', 즉 '이상적인 사회'의 건설을 목표로 하는 '250년 계획'을 제시하였습니다. 나아가 250년 계획은 첫 번째 250년으로 끝나는 것이 아니라, 다음 번 250년에도 더 높은 이상을 향하여 그 시대의 이상에 맞는 방식으로 매진해 나가야 한다고 역설하였습니다.

'수돗물 철학'을 주장한 것은 약 90년 전이지만, 물심양면의 풍요로움을 실현해야 한다는 사고방식은 지금 생각하더라도 결코 구시대적인 사고방식이 아닙니다.

실제로 선진국을 중심으로 사회는 물자가 풍족해졌지만, 해마다 빠른 속도로 진행되는 환경 파괴와 에너지의 고갈을 생각하면, 우리의 자녀와 손주, 나아가 그 다음 세대까지 지금과 같은 풍요로운 생활을 이어나갈 수 있을지 크게 불안해집니다.

현재에 이르기까지 우리는 풍요로움을 추구하면서 물자를 공급하는 것을 중심으로 사업 활동을 이어왔지만, '이상적인 사회'와는 조금 거리가 있다는 사실을 인정하지 않으면 안 됩니다. 하지만 걸어온 길을 되돌아갈 수는 없습니다. 우리는 현재 서 있는 곳에서 '물심일여', 즉 사물과 마음의 양면에서 풍요로움에 가득찬 '이상적인

사회'의 모습을 다시 한번 마음에 새기고, 그것을 실현하기 위해 노력해 나가야 합니다.

우리가 '이상적인 사회'의 실현이라는 목표를 향해 나아가면서, 때로는 사회가 안고 있는 과제에 정면으로 맞닥뜨릴 때도 있는데, 그럴 때는 그 과제 해결을 위한 노력에 기여할 필요가 있습니다. 그중에서도 21 세기에 최우선으로 힘을 기울여야 할 부분은 지구 환경 문제입니다.

파나소닉 그룹은 1991 년에 해외의 다른 기업들보다 앞서 환경헌장을 제정하고, 이 과제를 오랜 세월 다루어 왔습니다. 앞으로도 환경 문제 해결을 선도하는 회사가 되기 위해, 상품과 서비스를 통한 환경 부하 경감과 생산 활동과 관련한 에너지 절감을 비롯해, 다양한 관점에서 적극적인 활동을 추진해 나갈 필요가 있습니다.

### 3. 강령

파나소닉 그룹의 사업 목적과 사명은 창업 명지에 근거한 것으로, 이를 단적으로 나타낸 것이 강령입니다. 강령은 모든 경영 활동의 지침으로써, 회사의 진로를 결정하는 데 기본 중의 기본이 되는 것입니다.

*산업인으로서의 본분에 충실하며 사회생활의 개선과 향상을 도모하며 세계문화 진전에 기여하는 것을 목표로 한다.*

이 말은 '우리는 기업인으로서 사회의 발전에 공헌한다는 의식을 가지고, 이 사명을 계속해서 실천해 나간다'는 의미입니다.

우리는 다른 어느 곳보다 좋은 상품을 다른 어느 곳보다 좋은 서비스를 통해 사회에 제공함으로써, 사람들의 생활 개선과 향상을 위해 노력하며, 그 결과로 세계 각국에 보다 높은 문화사회가 구축되기를 바랍니다. 이를 목표로 우리는 매일 부단한 노력을 이어 나가지 않으면 안 됩니다.

### 4. 신조·7 정신

파나소닉 그룹의 종업원인 우리가 일상 업무를 실천하는 데 있어서의 마음가짐을 명시해 놓은 것이 '신조'와 '우리의 7 정신'입니다.

·신조: 향상과 발전은 각 구성원의 화합과 협력을 바탕으로 하며 각자가 최선을 다한다는 정신으로 일치단결하여 업무에 전념한다.

사업을 통해 사회의 발전에 공헌하려면, 먼저 사원 전원이 협력하고, 한마음으로 일상 업무에 성실하게 임하는 것이 전제 조건입니다. 각각의 조직이 높은 목표를 가지고, 구성원들은 그것을 마치 자신의 일처럼 완벽하게 이해하고, 더불어 구성원 간에 신뢰에 근거한 팀워크가 생겼을 때 비로소 조직의 목표, 나아가 사회의 발전이 실현됩니다.

·산업보국의 정신: 산업보국은 당사 강령에도 명시되어 있으며 우리 산업인은 본정신을 제 1로 해야 할 것이다.

우리의 사명은 '이상적인 사회'의 실현을 목표로, 사업을 통하여 세계 각국의 발전과 번영 그리고 지구환경과의 조화에 공헌하는 것입니다. 이러한 자각을 항상 가지고, 우리는 다른 어느 곳보다 좋은 품질·비용·서비스를 실현하기 위해 일상 업무에 성실하게 임할 필요가 있습니다.

·공명정대의 정신: 공명정대는 인간처세의 근본으로 아무리 학식과 재능을 겸비하여도 이 정신이 없는 사람은 타인의 모범이 될 수 없을 것이다.

우리는 사회의 규범과 질서를 지키는 것을 당연하게 여기고, 사심에 구애받지 않고 공평하게 치우침 없이 정정당당하게 활동을 수행해 나가야 합니다. 항상 성실하게 페어 플레이 정신으로 행동하는 것이 중요합니다. 아무리 지식이 풍부하고 재능이 뛰어나다 하더라도, 이러한 사고방식을 가지고 있지 않은 사람은 파나소닉 그룹의 일원으로서의 자격이 없습니다.

·화친일치의 정신: 화친일치는 이미 당사신조에도 나타나 있듯이 아무리 개개의 우수한 인재를 보유하여도 이 정신이 결여된다면 소위 오합지졸로 아무런 힘을 발휘하지 못할 것이다.

우리는 사원 한 사람 한 사람의 힘을 한데 모으고, 팀워크를 높이는 것을 통해, 더 큰 성과를 창출할 수 있습니다. 다양한 의견과 개성을 살려, 서로 한마음으로 협동하는 것이 중요합니다. 이를 실현하지 못한다면 아무리 우수한 인재가 모여 있다

라도, 조직으로써 힘을 발휘할 수 없습니다.

·역투향상의 정신: 우리의 사명달성을 위해서는 철저한 역투의 정신이야말로 유일한 요체로서 진정한 평화도 향상도 이 정신 없이는 얻을 수 없을 것이다.

우리는 사명의 달성을 위해 부단한 노력을 거듭해야 하며, 어려움을 극복하고 끊임없이 전진하지 않으면 안 됩니다. 어떤 일에 임하든지 항상 진지하게 배우고 생각하며, 또한 강한 열정을 가지고 실천을 위해 최선을 다할 때, 그 과정에서 새로운 아이디어가 생겨나 더욱 진보하고 향상할 수 있는 것입니다.

·예절겸양의 정신: 사람으로서 예절이 흐트러져 겸양의 마음이 없어지면 사회의 질서는 유지될 수 없으며 올바른 예의와 겸양의 덕이 존재하는 사회로 정화함으로써 윤택한 삶의 실현이 가능할 것이다.

우리는 예의를 중시하고, 겸허한 마음으로 업무에 임할 필요가 있습니다. 평상시에도 항상 상대방을 존중하고, 누구에게나 존경심을 가지고 대해야 합니다. 그리고 거만한 행동은 삼가고, 스스로 엄격하게 반성하는 태도를 유념하는 것이 중요합니다.

·순응동화의 정신: 진보와 발달은 자연의 섭리에 순응동화하지 않으면 얻기 어렵고 사회의 대세를 거슬러 인위적으로 바꾸려 하면 성공은 얻을 수 없을 것이다.

우리는 사회의 변화나 진화를 정확하게 파악하고 계속해서 적응해 나가지 않으면 안 됩니다. 그렇게 하려면 드러난 사물의 한쪽 면만 보는 것이 아니라, 배후에 있는 큰 흐름과 그 본질을 파악하는 것이 중요합니다.

사심과 집착에 얽매이지 말고, 사물을 있는 그대로 객관적으로 인식하여 정면에서 마주볼 필요가 있습니다. 또한 매일 진보하고 발전해 나가는 사회에 적응하기 위해, 우리도 매일 진보하겠다는 강한 의욕과 노력을 소홀히 해서는 안 됩니다.

·감사보은의 정신: 감사보은의 마음은 우리에게 무한한 기쁨과 활력을 주고 이 마음은 어떤 환난도 극복할 수 있으며 진정한 행복을 가져다 주는 근원이 될 것이다.

우리의 일상 업무와 생활은 동료들 비롯해 많은 관계자들, 가족, 더 넓게 보자면

사회 구성원 덕분에 영위될 수 있습니다. 그러한 지지와 지원에 대하여, 항상 '감사'의 마음을 가지고 그 은혜에 보답하는 것이 중요합니다.

서로 감사하는 것, 그리고 많은 분들의 은혜에 보답하겠다는 마음을 가지고 우리가 사회를 발전시켜 나가는 것이야말로, 우리에게 무한한 기쁨과 그 어떤 환난도 극복할 수 있는 힘과 용기를 가져다주는 것입니다.

## 5. 파나소닉 그룹의 '경영기본방침'

파나소닉 그룹에서는 강령·신조·7 정신을 중심으로, 실천 시의 사고방식까지를 포함하여 '경영기본방침'으로 정의하고 있습니다. 창업자의 최측근으로서 전쟁 전부터 전 후의 재건기, 확대 발전기를 실무면에서 보좌했던 다카하시 아라타로 전 회장은 경영기본방침의 실천에 대해서 다음과 같이 말하였습니다.

*치열한 경쟁 가운데 누구에게도 지지 않을 만큼 훌륭하게 일하고, 소비자가 기뻐할 만한 일을 하고 있다면 반드시 대가를 얻게 된다. 대가를 얻지 못했다면, 그러한 일을 하지 않고 있다는 증거이다. 따라서 잘못된 것은 과감하게 해결해야 한다.*

*우리의 목적은 이익을 추구하는 것이 아니며, 회사를 크게 만드는 것도 아니다. 우리의 목적은 오로지 소비자에게 선택받을 수 있는 훌륭한 일을 하는 것이다. 사람들의 생활을 풍요롭게 하고, 생활을 개선·향상시키고, 문화를 진전시키는 일을 해 나간다면, 대가는 반드시 뒤따라온다.*

*그 대가를 얻지 못하고 있다는 것은 절대적으로 기본이 잘못되어 있는 것이다 라고 생각하면, 거기서부터 여러가지 개혁이 생겨나게 된다. '이건 업계가 나쁜거야', '경쟁회사가 덤핑을 해서 시장이 혼란스러워졌어'하고 다른 곳으로 책임을 전가하는 행위는 잘못된 경영이다.*

이 말 가운데도 나타나 있는 것처럼, 우리는 이상적인 사회를 목표로 사회 발전에 공헌해 나가기 위해, 품질·비용·서비스 면에서 누구에게도 지지 않는, 고객에게 사랑받는 일을 해야 하며, 나아가 진보를 위해 부단한 개혁·개선을 거듭해 나가지 않으면 안 됩니다.

만약 제품이 팔리지 않는다면 제품을 통해 사회 발전에 공헌하지 못한 것이 되

며, 기업으로서의 본분을 달성했다고 말할 수 없습니다. 이러한 경우, 단지 판매가격을 낮추어 팔면 된다는 사고방식은 허용되지 않습니다. 그렇게 하기 전에 먼저, 비용의 합리화, 품질 성능의 향상, 그리고 서비스의 철저화에 노력을 기울이는 것이 중요합니다.

다시 말해, 경영기본방침에 따라 일을 하는 이상, 원가가 높거나, 품질 성능이 좋지 않은 것을 그대로 내버려 두는 것은 용납되지 않는 행위로, 우리는 그 합리화·개선을 위해 노력해야 합니다.

물론 비용의 합리화나 품질 성능의 개선은 간단한 것이 아닙니다. 하지만 경영기본방침을 고수하며 철저히 실천해 나가겠다는 결의가 있다면, 창조적 생각들이 거기에서 생겨나 진보를 향한 올바른 노력을 지속해 나갈 수 있는 것입니다.

또한 우리는 아무리 사업이 확대되고 조직이 커진다 하더라도, 사업의 원점은 개인이 경영하는 장사와 마찬가지로, '고객이 있어야 장사를 한다'고 하는 본질은 같은 것임을 인식할 필요가 있습니다.

1935년에 마쓰시타전기가 주식회사 조직으로 전환되었을 당시에 제정된 '기본내규' 가운데는 아래의 조문(□□)이 있습니다.

*마쓰시타전기의 규모가 장래에 아무리 커진다 하더라도 항상 일개 상인에 불과함을 잊지 말아야 하며 종업원 또는 점원이라는 사실을 자각하고 성실함과 겸손함으로 업무에 임할 것*

'일개 상인'의 구체적인 요건으로, 창업자는 아래의 3가지를 들었습니다.

- 장사의 의의를 이해하는 것
- 고객의 마음을 읽는 것
- 다른 사람보다 더 고개를 숙이는 것

자신들의 사업은 무엇을 위한 것인가라는 존재 의의를 확실하게 인식하는 것, 고객이 어떻게 생각하고 있는지에 대해 그 누구보다 민감하게 생각하는 것, 그리고 항상 겸허하게 감사하는 마음을 잊지 않는 것, 우리 사원 한 사람 한 사람이 이러한 마인드를 가지는 것이 요구되고 있습니다.

## 6. 경영기본방침의 실천

경영기본방침은 실천해야 비로소 습득되는 것입니다. 다카하시 아라타로 전 회장은 '이것은 머리로 이해한다고 해도 아무런 도움도 되지 않는다. 이것을 흔들림 없는 '의지'로 만들려면 스스로 실천하고, 몸으로 기억해 나가는 것이 중요하다'라고 말하였으며, 본인 역시 수많은 그룹 기업의 재건과 발전을 실현하였습니다.

여기에서는 경영기본방침 실천 시에 전제 조건으로 이해해 두어야 할 요체에 관해 설명하겠습니다.

(1)'실현해야 할 미래'의 모습을 마음에 그리고, 본질적인 고객 가치를 추구

우리가 목표로 하는 것은 물심 양면으로 풍요로운 '이상적인 사회'의 실현입니다. 이것은 각각의 사업과 관련해서도 마찬가지이며, 각각의 이상적인 미래를 그리고, 그것의 실현을 향해 매진해 나갈 필요가 있습니다.

여기에서 말하는 이상적인 미래란, 현상태의 연장선 상에 있는 것도 아니며, 자신들만의 관점에서 생각하는 것도 아닙니다. 미래의 사람들의 생활, 사회, 지구환경이 어떤 모습이어야 할지? 어떤 모습이어야 우리의 자녀들과 후손들까지 물질적으로 정신적으로 지금보다 더 풍요로운 생활을 할 수 있을까? 하고 사람이 중심이 된, 실현해야 할 미래의 모습을 마음속에 그릴 필요가 있습니다.

거기서부터 거슬러 올라가, 자신의 사업이 어떤 도움을 줄 수 있을지, 누구 못지 않게 자신의 역할을 수행해 나가려면 자신의 사업은 어떻게 변혁하고 경쟁력을 키워나가야 하는지, 어떤 수단을 사용해야 하는지를 깊이 생각하고, 철저하게 실천해 나가야 합니다.

구체적인 자신의 상품과 서비스를 통해 이상적 미래를 실현하려면, 본질적인 고객가치의 추구가 요구됩니다. 본질적인 고객가치란, 과도한 성능과 품질의 추구가 아닙니다. 또한 고객의 요구를 그대로 실현하는 것도 아닙니다. 진심으로 고객에게 다가가, 고객의 어려움과 해결해야 할 과제의 본질, 그리고 고객의 장래를 내다보고 고객에게 진실로 도움이 되는 것을 구체화하는 것입니다.

현재 고객이 가진 의견을 진지하게 경청하고, 고객의 입장에 서서 상품을 보다

좋게 만들어 나가는 것이 필요합니다. 한편 '진심으로 고객에게 다가가는 것'이란, 고객을 위해 미래의 생활과 사회를 변혁시키는 것까지를 염두에 두고, 그 실현을 목표로 우리가 고객을 위해 과감하게 도전해 나가는 것을 말합니다.

파나소닉 그룹에는 이러한 사고방식을 통해 발전해 온 사업들이 많이 있습니다. 예를 들면 모터 사업. 창업자는 1930년대, 앞으로 한 가정에 평균 10대의 모터가 사용되는 날이 반드시 올 것이라고 미래의 모습을 예상하고, 모터 사업을 시작하였습니다. 또한 같은 시기에 '사람들이 정보에 접하기 쉬워지는' 모습을 예상하고, 종래보다 반값으로 많은 가정에 라디오를 공급하겠다는 목표를 세우고, 원가를 절반으로 줄였습니다.

실현해야 할 미래로의 여정은 길고 험난한 것입니다. 실제로 황무지에서 시작한 모터 사업은 당초 부진이 이어져, 회사 내에서도 '공장을 폐쇄해야 한다'는 말이 나올 정도의 상황이었습니다.

하지만 다카하시 아라타로 전 회장이 경영기본방침의 실천, 즉 누구에게도 지지 않는 품질·비용·서비스의 실현을 철저히 하도록 사업부의 모든 종업원에게 강조하였고, 제조, 기술, 판매 부문의 모든 직원들이 이에 응해 경영기본방침에 고착해 부단히 노력하고 개선을 거듭한 결과, 아무리 증산해도 따라잡지 못할 정도의 호황을 누리게 되었습니다. 이러한 상태에 이르기까지 약 20년이 걸렸지만, 모터 사업의 발전은 그 이후 가전사업의 발전에 크게 공헌하게 되었습니다.

이처럼 우리는 각각의 사업에서 실현해야 할 미래의 모습을 머릿속에 그려보고, 본질적인 고객가치를 추구해 나가지 않으면 안 됩니다.

## (2)'사회 정의'와 '공존공영'의 실천

우리가 사회로부터 빌려온 경영 자원을 활용하여 사업을 하고 있는 이상, 이것들을 사회를 위해 올바르게 운영하고, 관련된 사람들에 대해 저야 할 책임을 완전히 수행해 나가는 것이 요구됩니다.

법령이나 사회 도덕에 어긋나지 않는 것은 물론이고, '사회를 위해서 무엇이 올바른가'를 항상 생각하고, 정확한 지식을 배우고 실천해 나가야 합니다. 창업자는 '사회 정의'라는 말로 그 중요성을 역설하였습니다. 종업원의 심신의 건강을 지키는 것

을 대전제로, '사회 정의'를 부단하게 실천하는 것이 사회와 업계, 거래처의 진정한 발전에 공헌하는 것입니다.

또한 우리가 사업을 영위하면서 특히 밀접히 관련을 맺고 있는 회사들, 이를테면 재료를 공급받는 회사나 업무를 의뢰하는 협력회사, 파견·도급회사, 상품을 판매하는 판매점, 대리점 등과는 함께 번영·발전해 나간다고 하는 사고방식에 입각하여 실천해 나가지 않으면 안 됩니다.

사회의 발전을 지향하는 동지로서, 이들 관련 업체들과는 솔직한 의사 소통과 상호 이해, 그리고 상품과 기술, 업무 개선 등에 관한 상호 계발이 필수적입니다. 이처럼, 각자가 자주성을 가지면서도 서로 협력하고 절차탁마하여 종합력을 발휘해 나가는 것이 사회에서 더 큰 역할을 수행해 나가는 데 도움이 됩니다. 이것이 파나소닉 그룹의 '공존공영'에 대한 기본적인 생각입니다.

### (3) 낭비·재고·재작업을 완전히 없앤다

'1.기업의 사명'에서 설명한 우리의 이익에 대한 사고방식에 비추어 보자면, 적자는 '죄악'이라고 생각하지 않으면 안 됩니다. 하지만 아무리 많은 이익을 내는 사업이라도, 그 사업에 낭비와 재고가 많다면, 원래는 더 많은 이익을 낼 수 있음에도 불구하고, 그 상태에 만족하고 있는 것일 뿐입니다. 종업원과 주주, 사회에 환원하거나, 보다 많은 고객과 미래 사회에 공헌하는 데 필요한 자금을 창출할 수 없다는 관점에서 보더라도, 이 역시 '죄악'입니다.

이처럼 적자가 죄악인 것은 당연하며, 그 이상으로 사업에 낭비나 재고, 작업을 다시하게 만드는 것 자체가 '죄악'입니다. 아무리 한 사람 한 사람이 수행하는 일이 사소한 것일지라도, 그것은 모두 사회 구성원들을 위해 존재하는 것으로서 항상 사회의 발전으로 연결됩니다.

이렇게 생각해 보면, 우리의 사업 활동은 본래 한 치의 낭비도 용납되지 않는 것입니다. 따라서 매일, 사원 한 사람 한 사람이 일초 일각의 낭비에도 정신을 차리고, 그것을 없애기 위해 개선해 나갈 필요가 있습니다. 따라서 우리는 설령 나사 1개, 종이 1장을 취급할 때라도, 그 일은 사회의 발전으로 연결된다는 사실을 이해하고, 항상 최선을 다해 일할 수 있도록 노력해야 합니다.

물론, 일하는 방식은 시대에 따라 달라지지만, 시대를 불문하고 낭비와 재고, 재작업을 철저히 없애는 것을 통해 일과 사업의 속도를 높이고, 현장의 경쟁력을 강화하여, 사회에 공헌해 나가야 합니다.

#### (4) 사회의 변화에 대응한다

사회는 하루하루 변화하며, 그 속도는 해마다 가속화되고 있습니다. 그러한 변화 속에서 쇠퇴·소멸해 가는 것이 있는가 하면, 새롭게 등장하는 것도 있습니다. 하지만, 전체적으로 보자면 사회는 끊임없이 진화, 발전하고 있다고 말할 수 있습니다.

또한 최근에는 지구 환경 문제처럼 발전의 대가로 발생하는 사회적 문제들도 많습니다. 하지만 이러한 문제들 역시 해결해야 할 과제로 받아들이고, 더 나은 대책과 새로운 길을 향해 나아가기 위해 극복해야 할 대상으로 인식한다면, 역시 우리 사회는 매일 변화해가며 끊임없이 발전하고 있다고 말할 수 있는 것입니다. 창업자는 삼라만상에 '생성 발전'의 원리가 작용하고 있다고 생각하였습니다.

우리는 물심 양면으로 풍요로운 '이상적인 사회'의 실현을 향하여, 각각의 사업에서 실현해야 할 미래를 그리고, 고객의 장래를 내다보고, 고객에게 진정으로 도움이 되는 상품과 서비스를 제공해 나가는 것을 목표로 삼고 있습니다. 이러한 여정 속에서 우리에게는 기회가 되는 변화에도, 위협이 되는 변화에도 직면하게 됩니다.

그러한 변화나 조짐에 직면했을 때는, 발생한 것을 표층적으로 받아들이지 말고, 일단 있는 그대로를 객관적으로 받아들여 정면에서 대응해야 합니다. 그리고 그 배후에 있는 큰 흐름을 파악하는 것이 중요합니다. 그리고 변화에 대응하려면 지금까지 성공적으로 해 왔던 방식이라도, 때로는 중단해야 할 때도 있다는 것을 염두에 두어야 합니다.

중단할 때는 용기를 가지고 중단해야 하며, 하루하루를 '나날이 새롭게', 새로운 마음, 새로운 방식으로 전진해 나가야 합니다. 우리에게는 이러한 마음가짐으로 사회의 변화에 관심을 가져야 하며, 끊임없는 열정으로 부단히 도전해 나가는 자세가 요구되고 있습니다.

## 7. 고객 제일

모든 사업은 고객이 상품과 서비스를 선택하고, 구입하는 것을 통해 성립됩니다. 이는 한정 상품이든, 고객과 계약을 맺고 정기적으로 대금을 지급받는 서비스든 동일합니다.

따라서 이러한 소중한 고객에게, 항상 고객의 입장에서 생각하고, 진심이 전해지는 서비스를 제공하고, 트러블이 발생하면 민첩하고 적절하게 대처하는 것은 사업을 운영하기 위해 당연한 일입니다.

이러한 마음가짐이 다른 어떤 곳보다 확실하게 실천되어야만, 고객으로부터 신뢰를 얻을 수 있으며 계속해서 고객의 선택을 받을 수 있는 것입니다. 또한 고객으로부터 '파나소닉을 선택하길 잘했다'라는 말이 주위로 퍼지게 되면, 우리 사업의 성장과 발전이 허락되었다는 의미입니다.

창업자는 사업을 운영하는 데 필요한 마음가짐에 관해서도 많은 말을 남겼는데, 그 가운데 '고객 제일'에 관한 생각과 관련하여 다음과 같이 이야기하였습니다.

*.고객에게 기쁨을 주는 것에 존재 가치가 있다*

*고객에게 상품을 판매하는 것은 단지 상품의 가치를 인정받는 것에 국한되는 것이 아니라, 기쁨과 안심이라는 감정도 느끼도록 만들지 않으면 안 된다. 이 기쁨이라는 감정에 막대한 가치가 있는 것이다. 따라서 전달하는 방법과 서비스에 대해서도 잘 생각하지 않으면 안 된다. 그리고, 이런 방식으로 일을 수행함으로써 우리 역시, 이익 이외의 기쁨을 얻을 수 있는 것이다.*

*.고객의 매니저가 된다*

*상행위와 관련하여 취급 상품을 충분히 검토하고 자신 있게 판매하는 것이 얼마나 중요한지는 말할 필요도 없지만, 그때의 마음가짐으로써, 구입자의 입장이 되어, 다시 말해 고객의 매니저\*가 되었다는 생각으로 검토하는 것이 중요하다. 자신이 고객의 매니저라고 생각하면, 고객은 지금 무엇을 필요로 하고 있는지, 어느 정도의 물건을 얼마나 원하고 있는지 등을 생각하면서 상품을 검토하게 되고, 고객에게 이익이 되도록 배려할 수 있게 된다.*

*\*매니저: 상점에서 직원 가운데 영업·경리 등, 가게의 모든 일을 맡아 관리하는 사람.*

*.고객을 소중히 여기는 마음에서 발전이 생겨난다*

최선을 다해 만든 상품에 대해 고객으로부터 칭찬받을 때 느끼는 기쁨은 판매를 통해 얻는 기쁨을 능가하는 것이다. 회사가 아무리 커지더라도, 사원 한 사람 한 사람이 고객의 요청에 겸허하게 귀를 기울이는 것이 중요하다. 그렇게 함으로써 고객으로부터 새로운 지지를 얻을 수 있으며, 그것이 다음에서 다음으로 이어져 회사가 발전해 나가는 것이다.

·고객을 소중하게 생각하지 않는 회사는 붕괴된다

만일 가격이 같은 우동집이 있다고 가정해보자. 친절한 서비스로 고객을 소중히 대하는 가게와 손님을 소홀히 대하는 가게, 어느 가게에 손님이 모여들까? 당연히 고객을 소중히 대하는 가게이다. 마쓰시타전기의 규모가 아무리 커지더라도, 그 진실한 모습은 지금 말씀드린, 고객을 소중히 여기는 우동집의 태도와 달라서는 안 된다. 규모에 자만하고, 매출액에 우쭐되는 상태로 사원 모두가 진실한 모습을 잃고, 고객에 대한 서비스를 소홀히 하게 되면, 얼마 지나지 않아 그 회사는 붕괴되고 말 것임에 틀림이 없다.

우리는 회사가 아무리 커지고 조직이 복잡해지더라도, 사원 한 사람 한 사람이 고객을 소중히 여기는 마음가짐으로 매일의 업무에 임하지 않으면 안 됩니다. 또한 각각의 사업이 성장을 멈춘 상태라면, 그것은 진실로 '고객 제일'이라는 마음으로 사업을 수행하지 않고 있다는 의미이며, 어딘가 잘못된 것이 있어서 고객의 전폭적인 신뢰를 얻지 못하고 있다는 의미이므로, 그 원인을 규명하여 신속히 개혁해 나가지 않으면 안 됩니다.

## 8. 자주책임경영

파나소닉 그룹에서 경영은 경영자만의 소유물이 아닙니다. 우리 사원 한 사람 한 사람이 자신을 자기 업무의 책임자·경영자라는 인식을 가지고 일에 임함으로써, 회사의 방침에 따르면서도, 책임을 가지고 자주적으로 경영에 임한다. 이것이 자주책임경영의 기본적인 사고방식입니다.

모든 조직에서 상위의 조직 이념과 방침에 따르면서도, 사원 한 사람 한 사람이 자신의 사업이라는 의식을 가지고 일을 수행하면서, 스스로 개선을 거듭해 나갈 필요가 있습니다. 자주책임경영은 파나소닉 그룹 경영의 근본 가운데 하나이며, 인재를 육성해 온 사풍이기도 합니다.

사업과 관련하여 자주책임경영을 철저히 하는 요체로써, 창업자는 '먼저 경영자 스스로가 확고한 사명감과 경영이념을 가지고, 이를 항상 종업원에게 전달하고 침투시키는 것', '과감하게 부하에게 일을 맡기고, 자신의 책임과 권한으로 자주성을 가지고 일을 추진할 수 있도록 하는 것'을 강조하였습니다.

인간은 자신이 해야 할 일을 찾아내어, 그것의 달성 의의를 자각하고 강한 의욕을 느끼게 되었을 때, 적극적으로 아이디어를 창출하고 연구를 거듭하며 큰 능력을 발휘하게 됩니다. 따라서 상사가 부하에게 일을 맡길 때도 그러한 의욕을 가질 수 있도록 유의할 필요가 있습니다. 그렇게 함으로써 사원 한 사람 한 사람이 일하는 것에서 보람을 느끼고, 일을 통해 기쁨과 행복을 얻을 수 있다는 사고방식이 자주책임경영의 바탕에 있습니다.

창업자는 사원 한 사람 한 사람이 일을 마주하는 자세를 '사원 가업'이라는 말로 표현하였고, '사원 한 사람 한 사람이 하나의 독립 경영체의 주인공이자 경영자다'라는 마음가짐으로 일에 임하고, 현장을 직접 보고 판단하기를 바란다고 강조하였습니다.

사원 가업을 실천하는데 있어서, 임무를 실행하는 사원 한 사람 한 사람이 자신의 모든 능력을 쏟아부어 더 나은 방법과 수단을 찾아내고, 이를 과감히 실행함으로써, 더 큰 성과를 올리는 것을 사명으로 여기는, 이러한 책임감을 가지는 것이 필수불가결합니다.

이 책임감과 관련하여, 과거 전자레인지 사업을 사업부 설립 때부터 담당하여 글로벌 사업으로 성장시켰으며, 훗날 마쓰시타 주택설비기기 사장을 역임한 오가와 모리마사 씨는 '자주책임감'이라는 명칭을 붙였습니다. 우리는 사원 한 사람 한 사람이 이 자주책임감을 가지고, 사원 가업을 실천해 나가야 합니다.

또한 창업자는 젊은 사원들에게 사원 가업에 대해 설명하면서, 독립적인 경영체를 '요나키 우동집\*'에 비유해, 적극적으로 손님을 불러모아 우동을 팔고 고객에게 '오늘 맛은 어떻습니까?'하고 물은 다음, 그 의견을 바탕으로 개선을 거듭해 나가는 그러한 노력과 열의가 필요하다고 강조하였습니다.

아무리 큰 조직의 일원이라도, 주어진 일을 처리하고, 정해진 방식과 절차를 지키는 것만으로는 충분하지 않습니다. 그것들을 개량시켜 나가기 위해 우리 한 사람

한 사람이 아이디어를 짜내고 개선을 거듭해 나가는 것이 반드시 필요합니다.

매일 변화하고 끊임없이 발전해 가는 사회에서, 자신만의 사고방식·관점에 국한되어 일을 한다면, 고객에게 계속 선택받을 수는 없습니다. '오늘의 최선은 내일이 되면 이미 최선이 아니다. 내일은 내일의 최선을 만들지 않으면 안 된다'라는 마음가짐으로, 항상 높은 곳을 향해 나아갈 필요가 있습니다.

\*야간에 이동식 포장마차로 장사하는 우동집. 호객을 위해 붙었던 피리를 '요나키'라고 불렀다.

자주책임경영의 사고방식을 형태화한 것이, 1933년에 도입된 '사업부제'입니다. 사업부제는 회사를 제품별로 나누고 개발에서 생산, 판매, 수지 관리까지를 일관적으로 담당하는 독립 재산의 조직 제도입니다. 사업부에는 자주책임경영이 요구되었으며, 이것이 사업부장과 직원들의 성장으로 이어져 오늘날의 파나소닉 그룹이 있게 된 것입니다.

## 9. 지혜를 결집한 전원 경영

파나소닉 그룹은 '자주책임경영'을 철저히 이행하는 과정에서, 사원 한 사람 한 사람이 자신을 자기 업무의 책임자·경영자로 자각하고 일에 임하는 '사원 가업'의 실천과, 사원 한 사람 한 사람의 지혜를 결집하여 경영에 활용하는 것을 중요하게 생각합니다. 창업자 역시 '최고의 경영은 사원 모두의 지혜를 결집한 경영이다'라는 말을 남겼습니다.

'자주책임감'을 가지고 업무를 수행하는 것은 '사원 가업'을 실천하는 데 있어 필수불가결한 것으로, 사원 한 사람 한 사람이 누구에게도 지지 않는 일을 목표로 자신을 계속해서 연마해 나갈 필요가 있습니다. 하지만 아무리 능력이 있는 사람이라도, 한 사람이 가진 지혜에는 한계가 있습니다. 독선적인 경영과 일은 일시적으로 좋은 결과를 거둔다는 모르지만, 결국 독선으로 인한 폐해가 생기게 되고 오래 지속되지 않습니다.

그러한 방식보다는 많은 지혜를 모아 질 높은 의사결정을 신속하게 내리는 것이, 누구에게도 지지 않는 속도로 사회에 계속 공헌해 나갈 수 있는 원동력으로 이어집니다.

많은 이들의 지혜를 결집하려면 먼저, 상사 입장에 있는 사람이 부하와 협력하고, 각자의 장점을 살리는 것이 중요합니다. 모든 사람이 자신의 재능을 최대한 발휘하게 만들려면, 부하를 신뢰하고, 책임과 권한을 과감하게 부여하고, 항상 적절한 요구사항을 전달하고, 각자가 각각의 부서에서 적극적으로 아이디어를 창출할 수 있도록 힌트를 주는 것이 상사에게 요구됩니다.

그리고 부하의 의견과 제안에는 진지하게 귀를 기울이고, 가급적 이를 채택하기 위한 노력을 기울이는 한편, 채택하지 않을 경우에는 그 이유를 충분히 설명해 줌으로써 부하가 의욕과 자주성을 잃지 않고, 더 적극적으로 활동할 수 있도록 배려할 필요가 있습니다.

회사와 조직의 방침을 침투시키기 위해 상사가 부하에게 그 취지를 전달하는 '상의하달'은 필요합니다. 하지만 상사는 지시를 내리기만 하고, 부하도 그것에 따르기만 하면, 발전의 여지는 없습니다. '상의하달'뿐 아니라 '하의상달', 다시 말해 부하가 상사에게 말해야 할 것은 말할 수 있는 사풍이, 지혜를 결집한 전원 경영을 위해서는 반드시 필요한 것입니다.

비록 신입사원일지라도, 한 사람 한 사람이 하나의 독립 경영체의 주인공이자 경영자라는 '사원 가업'의 마인드를 가지고, 개선이 필요하다고 생각하는 것은 제안하는 등, 부하에게도 주체적인 경영에 대한 참여가 요구됩니다.

또한 다양한 의견과 깨달음을 결집하는 것 역시 중요합니다. 세계 각국의 시장에서 고객과 마주하는 우리가 속도를 더해가며 진화·발전하는 사회 속에서, 고객에게 계속해서 선택받으려면, 우리 자신이 다양한 견해와 마인드를 가지고 업무에 임할 필요가 있습니다. 다양한 의견과 깨달음을 창출하는 것은 다양한 개성입니다. 한 사람 한 사람의 개성을 서로 받아들이고 존중하는 태도는 반드시 필요한 것입니다.

다양한 개성을 활용하면 지혜는 결집되고, 조직도 계속해서 진화할 수 있습니다. 즉, 다양성이 경쟁력 강화로 이어지는 것입니다. 또한 다양성을 살리기 위해 상사에게는 한 사람 한 사람의 개성에 따라 각기 다른 장벽을 제거하고, 도전할 기회를 얻을 수 있도록 지원해 나가는 자질이 요구됩니다.

그리고 조직 내에 '하의상달'이 널리 퍼져 다양성이 제 기능을 발휘하려면, 조직

의 구성원 한 사람 한 사람이 '나는 이 조직에서 할 말은 언제든지 할 수 있다'라고 실감할 수 있는 환경을 만들기 위해 노력할 필요가 있습니다. 직위의 고하를 막론하고 과제가 공유되고, 이상적인 모습과 진행해야 할 방침이나 수단이 활발하게 논의되며, 상사와 부하 모두, 상위 조직의 지시나 방침에 알아서 굽신거리거나 맹목적으로 따르지 않고, 항상 올바른 의견 교환이 이루어질 때에야 비로소 모두의 지혜가 모아지는 것입니다.

지혜를 결집하기 위해 전제 조건이 되는 것은 상사와 부하 모두, 사심과 고정관념에 구애받지 않고 있는 그대로, 객관적으로 사물을 직시하는 것입니다. 다시 말해 '순수한 마음'을 가지고 일에 임하는 것이 중요합니다.

그룹의 모든 부문에서 지혜가 결집된 전원 경영의 실천을 통해, 누구에게도 지지 않는, 고객에게 계속해서 선택받는 품질·비용·서비스를 실현해 나가지 않겠습니까?

## 10. 인재를 육성하고 인재를 활용한다

### (1) 파나소닉 그룹의 인재에 대한 사고방식

회사의 총력(□□)이란, 사원 한 사람 한 사람의 능력의 결집을 말합니다. 따라서 총력을 높이기 위해서는 사원 한 사람 한 사람이 스스로 해야 할 일을 찾아내고, 주체적으로 그 능력의 전부를 발휘하여, 개선을 거듭하는 것이 필요합니다.

그리고 사원 한 사람 한 사람의 목표와 회사가 지향하는 방향성이 일치하고, 나아가 개인의 목표의 연장선 상에 회사의 목표가 위치하는 형태가 되어야 비로소, 사원 한 사람 한 사람의 노력을 결집할 수 있으며, 조직으로써 고객의 선택을 받을 수 있는, 누구에게도 지지 않는 훌륭한 일을 수행할 수 있게 되는 것입니다.

그렇게 되려면 상사는 부하 직원 한 사람 한 사람의 개성과 소질을 잘 이해하고, 각자의 장점을 살려, 보람을 가지고 능력을 발휘할 수 있도록 배려하지 않으면 안 됩니다. 그와 더불어 부하에게는 자신의 가능성을 믿고, 자신을 계속 성장시켜 나가는 노력이 요구됩니다.

말하자면, 파나소닉 그룹의 성장을 짊어지고 있는 것은 다름 아닌 사원 한 사람 한 사람인 것입니다. 파나소닉 그룹이 장래에도 사회 발전에 계속 공헌할 수 있는

지 여부는 사원 한 사람 한 사람의 마음가짐과 행동에 달려 있습니다.

이러한 연유로, 우리의 경영 근간에는 사회에서 빌려온 소중한 '인재'를 육성하고 활용하는 내용이 담겨 있으며, 창업자는 '사업은 사람이다'라는 말을 남겼습니다.

*'사업은 사람이다': 어떤 경영이라도 적절한 인재가 있어야 비로소 발전할 수 있다. 아무리 훌륭한 역사와 전통을 가진 기업이라도, 그 전통을 올바르게 계승할 인재를 얻지 못한다면, 점차 쇠퇴해 버리고 만다. 경영의 조직이나 방법 역시 중요하지만, 이것들을 활용하는 것은 역시 사람이다. <중략>따라서 사업 경영은 먼저 그 무엇보다 인재를 구하고, 인재를 육성해 나가지 않으면 안 되는 것이다.*

## (2) 자신을 성장시킨다

우리는 파나소닉 그룹의 일원으로서 경영기본방침에 근거하여 항상 '순수한 마음'을 가지고 올바른 가치 판단을 하고, 매일 엄격한 실천과 그 경험에 대한 겸허한 반성을 통해 능력을 높여 나가야 합니다.

특히 '우리의 7정신'은 파나소닉 그룹의 일원으로서 자신을 성장시키기 위한 지침이며, 동시에 사회의 발전에 공헌하겠다는 의지를 가진 기업인으로서 보다 충실한 삶을 살아가기 위한 지침입니다. 다카하시 아라타로 전 회장은 그 실천의 의의에 대해서 다음과 같이 말하였습니다.

*'7정신'은 경영기본방침의 배경이 되는 정신이다. 예를 들면 '산업보국의 정신'의 내용은 '강령'을 실천하는 것 그 자체이며, 이를 구체적으로 실천한다고 하는 것은 품질·비용·서비스 면에서 그 누구에게도 뒤지지 않는, 고객에게 선택받을 만한 일을 한다는 뜻이다. 이렇게 이해하면, '우리가 만들고 있는 제품이 정말 사회에 공헌하고 있는 것일까? 지금처럼 만들어도 정말 괜찮은 것일까'와 같은 반성이 끊임없이 이루어지지 않으면 안 된다. 이러한 반성과 검토를 매일 반복해 나감으로써, 참신한 아이디어가 생겨나고, 기본방침이 업무에 구체적으로 반영되게 되는 것이다. 따라서 명확한 기본방침 없이는 인재를 육성할 수 없는 것이다.*

회사에게는 인재 육성을 올바르게 적절하게 수행할 의무가 있습니다. 한편으로는 우리 각자도 향상심을 가지고, 이상적인 자신의 모습을 목표로 끊임없이 노력해 나가야 하지 않을까요?

### (3) 인재 육성의 사고방식

창업자는 파나소닉 그룹에서 인재 육성이 차지하는 위치를 '제품을 만들기 전에 인재를 육성한다'라는 말로 표현하였습니다. 좋은 제품을 만들려면 먼저 그에 걸맞은 인재를 육성할 필요가 있다고 생각한 것입니다.

그렇다면, 어떻게 인재를 육성하고 활용해야 하는가? 그에 대한 기본적인 사고방식은 경영기본방침을 잘 이해하고, 그에 근거하여 성실하고 진지하게 일하는 인재, 겸허하게 반성하고 매일 향상을 목표로 노력하는 '인재'를 육성하는 것입니다.

인재를 육성할 때 중요한 것은 과감하게 부하에게 일을 맡기는 것입니다. 이것은 '자주책임경영'의 요체이기도 합니다. 인재 육성은 현장에서 이루어지는 것으로, 일을 보다 원활하게 추진하는 능력을 키워 나가려면 현장에서 자기 일처럼 임하고, 스스로 생각하고, 스스로 실천하면서 배워 나갈 필요가 있습니다.

맡긴다고 해서 모든 것을 부하에게 내맡기고 방치한다는 의미는 아닙니다. 상사는 최종적인 책임은 자신이 진다는 자각을 가지고, 부하가 자주성을 가지고 스스로 생각하고 끊임없이 개선할 수 있도록 격려할 필요가 있습니다. 하나하나 다 가르치는 것이 아니라, 생각할 기회를 주고, 힌트를 주고, 자신의 것으로 소화할 수 있도록 소통하는 것이 중요합니다.

부하를 생각해 때로는 엄격하게 대하는 것도 필요하지만, 가장 중요한 것은 부하 한 사람 한 사람이 상사를 신뢰하는 것으로, 부하가 안심하고 자신의 성장을 위해 노력할 수 있도록 성의와 애정을 가지고 대하는 것입니다.

이처럼 '맡겼지만 맡기지 않은' 자세로 상사가 책임을 수행하려면, 부하보다 한발 앞서 향후 발생할 리스크에 대해 깊이 생각하는 것도 필요합니다. 또한 부하를 통해 배우게 되는 것도 있기 때문에 상사 자신의 성장으로도 연결됩니다.

실천과 관련된 한가지 예로써, 사가 공장 설립에 관한 에피소드가 있습니다. 다카하시 아라타로 전 회장은 1960년대 중반, 담당하고 있던 규슈 마쓰시타전기의 건전지 공장을 사가현에 건설하면서, 30세 전후의 젊은이를 발탁하여 공장 설립 경험이 전무한 두 사람에게 신공장 건물과 설비의 건설에서 생산 개시에 이르기까지 모든

것을 말졌습니다.

다카하시 전 회장은 세세한 조건은 붙이지 않고 기본적인 생각만을 설명해 주었고, 그에 더해 비용은 당초의 건물 건설 비용의 절반으로 하라고 지시하는 등, 어려운 요구 사항도 전달하였습니다. 이러한 상황에서 두 사람은 창의적 아이디어를 거듭 생각해내며 노력한 결과, 당초 예산보다 적은 금액으로 공장 설립을 완료할 수 있었습니다. 그리고, 그 후에도 두 사람은 경영자로서 해외 공장 설립과 그룹 회사의 경영에 공헌하게 됩니다.

인재를 육성하는 것은 상사의 가장 중요한 덕목입니다. 파나소닉 그룹은 '이상적인 사회'를 목표로, 사회의 발전에 계속 공헌하는 것을 지향하고 있습니다. 이와 같은 원대한 이상과 목표 속에서, 우리 사원 한 사람 한 사람이 사업에 참여하는 기간은 한순간이라고도 할 수 있습니다. 따라서 영속적으로 사업을 지속해 나간다고 하는 관점에서 보더라도, 상사는 다음 세대를 맡길 부하를 육성해 나가야 하는 것입니다.

상사는 부하가 자신을 뛰어넘도록 이끌어야 할 책임이 있습니다. 사회의 진화 속도가 가속화하고 있는 가운데, 지금까지의 방식이 다음 세대에서도 통용된다고는 생각할 수 없습니다. 부하가 책임 있는 위치에 올랐을 때, 곤란한 문제에 직면할 때 마다 임기응변으로 대처할 수 있는 능력을 배양하도록 도울 필요가 있습니다.

이 밖에도 인재를 육성하고 인재를 활용하는 것에 관한 금언이 우리에게는 많이 남겨져 있습니다. 인재 육성과 자기 성장에 꼭 활용해 주시기 바랍니다.