

松下幸之助批判に答える～松下幸之助の経営哲学の真の意味～

著者 宮崎 勇気

週刊「東洋経済」2016年9月3日号で「不滅のリーダー松下幸之助」という特集が組まれていました。その中で、経営コンサルタントの小宮一慶氏が、「食わず嫌いに贈る幸之助 Q&A」ということで、松下幸之助の考え方への批判に答えています。ただ、小宮氏の答えは、必ずしも適切なものとは思われず、違和感がありますので、以下私の答えを比較しつつ、述べてみたいと思います。

質問1は、「幸之助はきれい事ばかり。実社会で通用するの？」です。

小宮氏の答えは、「きれい事を否定してひねくれて生きる人よりも、きれい事を素直に肯定して貫いた人のほうが実社会では成功する」で、“野球”に喻えて、変化球よりもストレートで真っすぐ実力をつけよと強調しています。ここでは、小宮氏自身も、それがきれい事であることを前提にされています。

しかし、そもそも松下幸之助の考え方は、“きれい事”ではありません。極めて“実利的”であり、“実践的”なものです。ここに質問者にも小宮氏にも大きな“誤解”があるようです。

“事業を通じた社会への貢献” “人々の役に立つこと” という松下幸之助の考え方が “きれい事”だと “誤解” されているものと思われます。

これは、確かに “物心ともに豊かな人間社会” という松下幸之助の考える究極の目標に沿ったものであり、その “理想” に向けた目標ですが、他方で同時に “商売の本質” を述べたものもあるのです。人々の役に立つものは、必ず売れる、そして、役に立たないものは、市場から消えて行く、という商売の本質を言っているのです。

つまり、“人々の役に立つ”ものは、人々の真に求めているものを商品として実現したり、人々が困っていることを商品によって解決したりするものですから、人々に喜ばれることとなります。喜んだ人は、ファンとなり、口コミで新しい顧客を連れて来てくれます。そうして、多くの人々が、商品の購入という形でその商品や事業を支持してくれることで、事業として成功して行くわけです。逆に、役に立たないものは、いくら自分がいいものだと思っても人々の支持は得られません。唯我独尊の自己満足や自分の立ち位置から見て「人々の役に立つ」もののはずだと決めつける独善的な考え方では事業は成功しないのは

当然です。そして、世の中にはそのような考え方で事業を起こし、失敗する人が後を絶ちません。

また、「人々の役に立つ」商品を作り、事業を通じて社会に貢献することを事業の目的・使命であり、かつ、企業としての存在意義だと捉えるその考え方は、人間の利他的な本質を目覚めさせて、その持てる潜在能力や創造力を発揮させるという機能をも持っていると言えます。松下幸之助は、そのような人間の特徴を明確に捉えていたのです。最近の脳科学でも、人の為に何かをすることで脳の報酬系が活動することがわかっています。

つまり、「事業を通じて社会に貢献する」との信念を持って事業を行うことは、そうすれば商売はうまく行くという“商売の本質”であり、しかも、利他的な人間の本質を活かして、その能力を最大限に発揮するという、実際的な効果を持ちうるものです。もちろん、それが強固な信念となっていることが前提です。建前の“社会貢献”では、そうならないのは当然です。それ故、これらはきれい事として飾っておくものではなく、実際の経営判断や事業活動において、それを徹底して実践していくべきものなのです。世の中の多くの企業が、経営理念を看板のように飾り物として扱っているのは、この点に大きな誤解があるからです。

また、最近になって、社会の抱える課題をビジネスで解決しようとするソーシャルビジネスというものが登場してきましたが、松下幸之助の考え方からは、ビジネスとは元来社会の課題を解決するためのものであって、殊更ソーシャルビジネスなどと言う必要はない、ということになります。

その一方で、松下幸之助は、事業として行う以上、“収支を立てること”“儲ける”ことにも拘ります。

まず“人々の役に立つ”ものは何か、それを徹底的に追求し、次に、“収支を立てること”を実現するために様々な知恵と工夫を凝らす、ここに“商売の本質”があるということなのです。この2つのプロセスを同時にやろうとすると、“収支を立てること”が勝ってしまい、“人々の役に立つこと”が不十分なものになります。順を追って一つずつ実施することが大切なのです。

このように松下幸之助の経営哲学の本質を良く理解すれば、決して“きれい事”ではないことがおわかりいただけるのではないでしょうか。

また、松下幸之助が、例えば経営学者で研究室の中で考えた経営哲学であれば、“きれい

事”だという批判もありうるかもしれません、小学校を中退して、幼い頃から丁稚奉公を通じて商売の道で叩き上げられた幸之助氏は、極めて実際的かつ実利的な考え方の持ち主であって、その経営者としての経験から、こう考えれば経営がうまくゆくだろうという考え方を昇華させ、結晶させたものがその経営哲学と言ってよいと思います。それ故、収支の成り立たないきれいな事を語るという考えは全くありません。

質問2は、「何を最も重視したの？思想の全体像が知りたい」です。

小宮氏の答えは、「『素直な心』をベースとして、個人と企業と社会とがバランスよく繁栄する道の大切さを説いた。」で、素直な心は従順という意味ではなく、物事をありのままに見つめて、本質をとらえることと説明し、それにより視野も広がってくると説明しています。

小宮氏の答えは、ベースが素直な心にある点はその通りですが、一部だけを語るもので、必ずしもその全体像を示していません。松下幸之助の究極の目的は、250年をかけて“物心ともに豊かな人間社会”を実現しようというものでした。企業の経営はその手段の一つであり、それ以外にも、PHP（平和、幸福と繁栄）という活動や松下政経塾を通じて政治家を育成することなどに取り組みました。そして、一言で言えば、人生でも仕事や事業経営でも、“とらわれない素直な心”をベースとして、自分の心を使いこなすこと、を主張し、かつ、自ら実践したのでした。つまり、その時々の状況に応じて最も適切な心の持ち方を選んで、信念とすることによって、自分の心を自在に使いこなし、気分を変え、物の見方や考え方を変えて行く。経営において適切な心の持ち方を集大成したものが松下幸之助の経営哲学の様々な概念（「お客様大事の心に徹する」「日に新た」「失敗の原因はわれにあり」「衆知を集めた全員経営」「ダム経営」など）でした。人生においても、物事には、常に良い面と悪い面と両面あるところ、良い面に意識をフォーカスして行き、より明るい物の見方を選んで行くという考え方を探りました。

質問3は、「素直になれ、とか当たり前の文句ばかりだ」です。

小宮氏の答えは、「当たり前のことが実践できていないからだ。当たり前の大切さに気づき、実践していくことが大切だ」というものです。

松下幸之助の考え方は、単なる当たり前のこの実践ではありません。無限の可能性を持ちながら、一方で“心の弱さ”を持っているという“人間の本質”を踏まえて、その弱さを克服し、さらにその弱さをさえ活かして行こうとするものなのです。

“素直な心”というのは、単に従順であるという意味ではなく、何事にもとらわれない心のことを言い、いわばニュートラルな状態を言います。というのも、松下幸之助の見てきた多くの経営者の失敗は、私心、即ち、自分の利害や感情などにとらわれた結果、経営判断を誤ってしまうことが原因でした。あるいは、少し成功すると有頂天になり、傲慢になるということも、“奢る平家は久しうからず”の言葉通り、失敗の原因となることは、歴史が証明しています。このように私心にとらわれることを回避しなければならないということが経営者にとってまず最大の課題であったわけです。それは決して当たり前のことではありません。松下幸之助自身30年かけてようやく素直な心の“初段”になったと述べています。

それ以外の“日に新た”や“失敗の原因はわれにあり”、“商売の原点は、どうすれば売れるか儲かるかではなく、どうすれば人々に心から喜んでもらえるかだ”“共存共栄”“衆知を集めた全員経営”などの概念も、先に述べた通り、経営者として最適な心の持ち方を述べたもので、自分の心を使いこなして行こうとするものです。それぞれに松下幸之助の経験に基づく深い意味のある概念です。

詳しくは、以下のホームページをご覧ください。

ホームページ「経営の神様松下幸之助の経営哲学－すべては心の持ち方次第」

<http://www.minamotoyerori305konosuke-shintou.com/>

これまで誰も書かなかった科学的アプローチと深堀りで、現パナソニック株式会社創業者松下幸之助の経営哲学の神髄、即ち体系とメカニズムを解説し、実践につなげます。

また、ブログもやっておりますので、ご覧いただければ幸いです。

<http://ameblo.jp/minamoto305yori-konosuke/>