

## PHP 研究所佐藤悌二郎氏の松下幸之助論に異論あり

著者 宮崎 勇気

### 1. はじめに

今年 100 周年を迎えたパナソニック（株）の創業者で、“経営の神様”と称される松下幸之助から直接教えを受け、恐らく現代の松下幸之助論の第一人者と目される PHP 研究所の佐藤悌二郎氏は、「松下幸之助の経営は次の 3 点に集約できている」と述べ、①「経営理念の確立」、②「自然の理法」に従うこと、③「人間大事」の想い：人は誰でも無限の可能性を持っているとの人間観に立って、すべての人を活かそうとしてきたこと」の 3 つをこの順序で挙げています。（便宜上①②③の番号を付しています。）この佐藤氏の論稿のさらに具体的な内容については、次の URL をご覧ください。

[http://showcase.jp.real.com/premium/21\\_matsushita/](http://showcase.jp.real.com/premium/21_matsushita/)

私は、経営の現場に近いところで、様々な経営者の実際の経営を見て来た経験と松下幸之助の経営哲学を独自の視点から研究してきた者の端くれとして、上記の佐藤氏の論稿を拝見しますと、必ずしも松下幸之助の意図するところとは合致していないのではないかと疑問を抱きました。それは、松下幸之助の経営哲学の骨格である“人間大事の経営”、即ち“人間のために”“人間の本質”を掴んで、それを活かすという点が必ずしも十分に説明されていないからで、大変残念に思いました。翻って、今世の中に流布されている松下幸之助の経営哲学に関する書籍や情報もまた同様にこの点で必ずしも正確とは言えず、真の姿が十分には描き出されていないと感じています。そこで、読者の皆様に松下幸之助の経営哲学の“真の姿”を知っていただきたいとの強い思いから、“私の理解するところ”を以下に提示し、読者の皆様のご判断を仰ぎたいと考えます。（それは本ブログやホームページ「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～」を始めた動機でもあります。次の URL をご覧下さい。<https://www.minamotoyori305konosuke-shintou.com/>）

### 2. PHP 研究所佐藤悌二郎氏の松下幸之助論への反論

#### 1) 何よりもまず「人間大事の経営」であること

佐藤氏は、「松下幸之助は、人は誰でも無限の可能性を持っているとの人間観に立って、すべての人を活かそうとしてきたこと」を 3 番目に指摘されており、そのこと自体はその通りですが、それは一面のみを採り上げたもので、松下幸之助は、他方で“人間の現実の姿”としての“心の弱さ”を指摘し、その“心の弱さ”をどうすれば克服し、さらには活

かすことができるかということまで考え、かつ、実行していたのです。このように松下幸之助の目指した「人間大事の経営」というものは“新たな人間観の提唱”を踏まえた、もっと大きな視野から構築されたもので、それ故、その順序も3番目ではなく、最も重要な部分として一番目に来るべき、正に松下幸之助の経営哲学の中核を占めるものであると考えます。

そもそも何のために事業を経営するのかという事業経営の目的が出発点ですが、この点“人間大事”の視点から、松下幸之助が目指した究極の目的は、“物心ともに豊かな人間の理想社会”を事業経営を通して作り上げることでした。そして、人間には、それを実現する“使命”が与えられているのだと考え、それを実現するための“手段”として、“事業経営”を位置づけ、「経営は、人間が相寄って人間のために行う活動である」と捉えました。即ち、まず経営というものは「人間のために行う活動」であり、事業の経営に係る人間、即ち経営者を始め従業員、仕入先、販売先、顧客、地域住民、社会の人々すべての人間の物心ともに幸福の実現を目的としています。

次に、“経営”は「人間が相寄って行う活動」ですから、経営者たる者は、その“人間の本質”を理解し、“人間観”を持たなければならないと考えました。“人間の本質”の理解なくして、上記の目的を実現することはできないからです。「羊飼いが羊の本質を知らずして羊飼いの仕事はできない」というわけです。

人間には、上述の“使命”を果たすために“無限の可能性”が与えられていると松下幸之助は考えていましたが、人間の“現実の姿”として、それが必ずしも十分には発揮されていないのは、人間の“心の弱さ”が阻害しているからだと考えました。例えば、事業に失敗した多くの経営者を見て来た松下幸之助は、それらの経営者が、自分の利害や感情などの“私心”にとらわれた結果、“お客様が真に求めるもの”から離れて行ったことに最大の原因があると考えたのです。つまり、経営者にとって最大の敵は、外にいたのではなく、自分自身だということなのです。「人は誰しも自分が一番可愛いもの」で、それ故自己中心的に物事を考え、自分の好きなもの（感情）や自分にとって得になるもの（利害）ばかりを見て、それらを優先して考えてしまいがちですが、それでは、本来“お客様の真に求めるもの”を実現して提供して行くべき事業の経営が“独り善がり”なものとなって、結局はうまく行かないのです。人が“私心にとらわれる”のは、その“心の弱さ”によるものだから、この“心の弱さ”を克服することが重要な課題だと考えたのです。

「人間は心ひとつで強くも弱くもなる」と人間の“心の変化性”と“気分”によるその活動の成果の大きな違いに気づいた松下幸之助は、このような人間の“心の弱さ”を克服し、さらには活用して、人間の持つ“無限の可能性”が発揮されるようにするためには、“心

に振り回される”のではなく、“とらわれない素直な心”をベースとして“とらわれ”から脱却し自由になった上で、事業の経営に最も適切な“心の持ち方”を“選択”し、それらを“強固な信念”とするというように“自分の心を使いこなす”ことが人間にはできるし、また、重要なのだと気づき、自ら実践するとともに、特に経営者に求めたのです。この点、松下幸之助は、次のように述べています。曰く、「人間が自らの願いを実現するためには、それを実現するに相応しいものの考え方や心の持ち方、態度や行動を現していくことが肝要である。」つまり、すべては人の“心”から始まっているのだということ、そして、人間には、その“心の持ち方”を“選択する力”があるということ、そうであるならば、自分にとって最も適切な“心の持ち方”を選ぶべきではないかという主張なのです。その結果、自身の歩んできた人生を踏まえて、松下幸之助は、「人生も仕事もすべては心の持ち方次第だ」と達観するに至ります。そして、経営において必要かつ適切な“心の持ち方”を集大成したものが松下幸之助の経営哲学であり、「素直な心になること」「ことごとく生成発展と考えること」「お客様大事の心に徹する」「自然の理法に従うこと」「必ず成功すると考えること」「時代の変化に適応すること（日に新た）」「失敗の原因はわれにあり」「衆知を集めること（全員経営）」「ダム経営」「共存共栄に徹すること」などの“心の持ち方”を提示しています。これらが凝縮され、語られているのが、「実践経営哲学」（松下幸之助著 PHP 研究所）です。

また、従業員及び仕入先や販売先などの取引先についても、同様にその持てる潜在能力を最大限に発揮させるために、その意識や気分、“心の持ち方”などの“目に見えない部分”は、往々にして忘れられがちですが、それらは、いわば“金魚鉢の中の水”のようにそれなしでは金魚は生きていけない大切なものであり、経営者たる者は、これを経営の問題として捉えて対処して行かなければならないと説いています。従業員については、「主体的に生きる」や「積極の道」「和親一致の精神」「社員稼業」「愉快に働く」など、また、取引先については、「共存共栄の精神」を説いています。

このように“事業の目的”“企業の存在意義”として“物心ともに豊かな人間社会の実現”を目指し、“経営の進め方”として、事業経営を支える経営者を始めとする従業員や取引先などの“人間の本質”を踏まえて、“心の持ち方”を“選択していく”ことによって、人間の“心の弱さ”を克服し、さらにはそれを逆に活用してそれぞれの“無限の可能性”と潜在能力を最大限に発揮させようとするのが、松下幸之助の主張する“人間大事の経営”なのです。

このようにその“目的”において“人間の幸福のため”であり、その“手段”において“人間の本質”を踏まえた経営理念だからこそ、“人間の本質”が変わらない限り、国や地域が変わっても、また、時代を越えても、普遍性と不変性を持つものだと、松下幸之助は

自負しているのです。そして、この点にこそ、松下幸之助が、“経営の神様”と呼ばれる理由があるのだと私は考えています。

## 2) “人間の本質”を踏まえた正しい経営理念の確立とその徹底した実践

佐藤氏は、「**経営理念を確立すること**」を挙げています。それ自体は、松下幸之助自身の言葉でもあります。それは、必ずしも松下幸之助の真に意図するところではありません。松下幸之助の意図を“誤解”なく正しく伝えるためには、以下の2つの点を“補足”しなければなりません。

第一に、確立すべきは、「経営理念」ではありません。つまり、経営理念でありさえすれば、どのようなものでもよいのかと言えば、そうではないのです。

確かに松下幸之助の著作である『実践経営哲学』には、「**まず経営理念を確立すること**」が最初の項目として謳われています。しかしながら、その中をよく読めば、それは、「**人間の本質なり自然の摂理に照らして何が正しいかということに立脚した“正しい経営理念”の確立**」を意味しているのです。即ち、松下幸之助の言う“**正しい経営理念**”とは、“**人間の本質**”や“**自然の摂理**”に基づいたものであり、かつ、経営において必要かつ正しい“**心の持ち方**”を集大成したものなのです。それ故に、松下幸之助は、先に述べたように、そのような“**正しい経営理念**”は、国を越えて時代を越えて普遍性と不変性を有するものだと断言しているのです。

この点、例えば、しばらく前に粉飾決算で証券取引法違反に問われたライブドア社の社長、ホリエモンこと堀江貴文氏は、「**企業価値で世界一を目指す**」ことを理念として掲げて、法律の抜け穴を突いて、株式分割と虚偽情報の流布という手法を繰り返し、自社の企業価値を増大させて行き、遂に法律の許容する一線を越えてしまったのでした。これも形式的には、経営が目指す方向を示している点で、“経営理念”には違いありませんが、その内容の面を見れば、何のために「**企業価値で世界一**」を目指すのか、世界一になってどうしたいのかと言えば、そこには自分自身や自分の会社の利益のためという独善的な目的が隠れているものと考えられます。それ故にこそ、その目的を実現する“やり方”においても、“自分さえよければいい”“社会がどうなっても構わない”となって、“手段”を選ばなくなり、また、ブレーキもかからず、突っ走ってしまったところに問題がありました。

この点、松下幸之助は、“**事業の目的**”または“**企業の存在意義**”である「**綱領**」として「**産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す**」と決めました。言い換えれば、「**事業によって社会の発展の原動力となる**」ある

いは「事業を通じて社会の発展に貢献する」ということです。大切なことは、これが単なる対外的な“建前”ではなく、それが示す“方向”こそが、“商売の本質”を示しており、それを実践し続けている限り、事業は必ず成功するのだということです。つまり、社会の発展に“役に立つ”商品を開発し、適正な価格で提供する限り、社会の人々は支持してくれる、即ち、商品を買ってくれるから、事業は必ず成功するというわけです。松下幸之助は、「素直な心構えで社会の要望するものを常に敏感に謙虚に把握し、真に社会から要望されるものを実現するという態度で使命観に基づいて仕事を行えば、事業は必ず成功するのです。」と断言し、“発展と衰退にある真理”として、次のように述べています。曰く、「我々の活動は社会に関連して初めて有意義となる。社会から離れては存在する価値がない。企業は、社会とともにあるかぎり永遠に発展するし、そうでなくなったらやがて衰退する。これが真理である。それは企業の大小には関係ない。」（1983年2月1日松下政経塾塾報より）即ち、「社会とともにある」ことこそが、事業の発展の“秘密”だということなのです。

このような考え方から、「企業経営は、本質的には、私事ではなく、“公事”であり、私企業といえども“社会の公器”（社会全体のもの）である。」と述べて、「社会に対する使命感と責任感」を実際に持つところから始まると強調したのです。

一方で、人間は、その“心の弱さ”から、迷ったり悩んだりし、また、欲望にとらわれて無理を承知で無理をしたり、あるいは、暗がりでは何をするかわからないという面もあります。しかしながら、“世の為人の為”に“正しいこと”をしているのだとの“信念”が、“使命感”と“社会に対する責任感”を生むと、それらが“力”と“勇気”を与えてくれ、“心の弱さ”を克服して、“力強い”経営をすることができるようになるというのです。曰く、「使命観を持って事に当たっていけば、そうした弱い心の持ち主といえども、非常に力強いものが生じてくる。」

また、松下幸之助は、人間には「世のため人のために尽くすところに喜びを感じるといった面とがある」という“利他の本質”があることにも気づいており、それがいわばエンジンの役割をも果たし、個人と組織の潜在能力を最大限に発揮させることにつながります。

このように、松下幸之助は、“無限の可能性”と“心の弱さ”という“人間の本質”を踏まえて、“心の弱さ”を克服し、さらには逆に活用して、人間の持つ“無限の可能性”を最大限に発揮させるために、経営において最も適切だと考えられる経営者の“心の持ち方”を松下幸之助がその経験から導き出したものの集大成が、松下幸之助の言う“正しい経営理念”であり、そのような内容においても“正しい経営理念を確立すること”が重要だと述べているのです。

第二に、「正しい経営理念」を持っていたとしても、それが社員に浸透し、“信念”となって、経営者を始め、社員の考えと行動に反映されて“実践”されなければ全く意味はありません。

この点世の中には、会社の経営理念として「社会に奉仕する」ことを謳いながら、実際には、それらは“対外的な建前”に過ぎず、実際の経営活動では、それらとは全く関係なく、売上や利益の目標の達成という自社の利益ばかりに焦点を当て、日々追求しているというような企業が意外に多いのです。しかし、これでは、“経営理念”はほとんど機能せず、意味がありません。先に述べた「正しい経営理念」を持つことの様々の利点が全く生きてこないからです。

松下幸之助は、この点先に述べた「事業によって社会の発展の原動力となる」等の“正しい経営理念”を確立するだけでなく、「それをどれだけ徹しているかが大切で、その徹し方で経営の実態に差が出てくる。」と述べて、経営の目標や計画を定めるときの目指すべき方向として、また、日常の経営活動において具体的な問題について経営判断をする際の判断基準として、“正しい経営理念”を“徹底して実践すること”にこそ意味があるのだということを強調しているのです。

また、世間では一流企業と言われる名門企業による不祥事件が最近相次いで発生しています。例えば、東芝の会計不正問題や三菱自動車の燃費不正問題、三菱マテリアルの品質データ改ざん事件などがその例です。これらの名門企業には、当然ながら立派な経営理念があります。東芝は、「東芝グループは、～良き企業市民として、社会の発展に貢献します」、三菱自動車と三菱マテリアルは、三菱グループの三綱領の一つとして「处事光明：フェアプレーに徹する」という経営理念があります。にも拘らず、このような企業不祥事が発生したということは、とりもなおさず、それぞれの企業の持つ経営理念が少なくとも現時点では形骸化してしまっており、日常の経営活動の判断基準として機能していないことを示すものと言わざるをえません。

松下幸之助が“経営理念”というとき、それは実際の経営の中で、徹底して実践されるものを意味している点で、単に「経営理念を確立する」、また、知識として周知徹底するだけでなく、あくまで他のすべての判断基準に優先する判断基準として、日常の経営活動において徹底して実践されるべきものなのです。

### 3) 自然の理法に従うこと：「雨が降れば傘をさす」

松下幸之助の経営は、上記１と２の“人間の本質”を踏まえた“人間大事の経営”ともう一つの軸は、佐藤氏の指摘される通り「自然の理法に従うこと」ですが、その捉える内容の理解が全く異なります。

「雨が降れば傘をさす」「自然の理法に従うこと」という松下幸之助の言葉の意味を「商売、経営の成功・発展の秘訣は、万人の常識、当たり前のこと、あるいは、平凡なことを当たり前にするに尽きる」と解釈されていますが、それは正しい理解ではないと思います。松下幸之助は、「平凡なことを当たり前にする」で経営がうまく行くななどというような凡庸なことを言っているのではありません。

それは、松下幸之助の次の言葉から明らかでしょう。「経営は一つの芸術といってもいいほどのものであ（り）、創造活動そのものである」（「実践経営哲学」p.94）「一つの事業の構想を考え、計画をたてる。それに基づいて、資金を集め、工場その他の施設をつくり、人を得、製品を開発し、それを生産し、人びとの用に立てる。その過程というものは、画家が絵を描くごとく、これすべて創造の連続だといえよう。なるほど、形だけみれば単に物をつくっていると見えるかもしれないが、その過程にはいたるところに、経営者の精神が生き生きと躍動しているのである。」（「実践経営哲学」p.95）

また、松下幸之助は、「経営は生きた総合芸術である」と述べ、「経営というものは絶えず変化している。経営をとりまく社会情勢、経済情勢は時々刻々にうつり変わっていく。その変化に即応し、それに一歩先んじて次々と手を打っていくことが必要なわけである。～いわば経営には完成ということがないのであって、絶えず生成発展していくものであり、その過程自体が一つの芸術作品だともいえよう。」（「実践経営哲学」pp.96-97）と捉えている。例えば、長い歴史と伝統を持った“老舗”といわれるところであっても、「かつて成功した昔ながらのやり方を十年一日のごとく守っている」だけでは“経営のゆきづまり”に陥ることがあり、「やり方に、今日の時代にそぐわないものがあれば、～次々に改めていかななくてはならない。」（「実践経営哲学」pp.102-103）と述べ、「平凡なことを“十年一日のごとく”当たり前にする」だけでは、このような時代の変化に適応してゆくこと、すなわち、“日に新た”を実践することはできず、“発展していく”こともできない、とむしろ佐藤氏の解釈とは全く逆のことを強調しているのです。

これは、佐藤氏が、松下幸之助のいう「雨が降れば傘をさす」「自然の理法に従うこと」を“万人の常識”とわれわれ一般人のいう“当たり前のこと”“平凡なこと”と同じ意味で捉えたところに誤りがあるものと考えられます。

つまり、ここで松下幸之助がいう「雨が降れば傘をさす」「自然の理法に従うこと」とは、

そのような“平凡なこと”を言っているのではなく、「天地自然の理にかなった仕事の仕方をすればよい」ということであり、第一に、松下幸之助のいう「為すべきことを為すこと」であり、第二に「為すべきでないことをしないこと」を意味しているのです。

佐藤氏は、ここで次のように説明されていますが、その内容は今一つ不明確と言わざるをえません。「松下の経営は、この“自然の理法に従う”ことを常に考え続けた経営であったといってよい。その経営に一貫しているのは、何が自然の理法に従うことなのか、何が自然の理に適うことなのか、何が正しいことなのかということを常に考え、その正しさを求め、それに従おうという姿勢であった。」

ここで、「為すべきこと」とは、佐藤氏の言うような“当たり前のこと”“平凡なこと”では決してなく、また、自社で勝手に決めた“自社の技術力、能力のできる範囲の目標”でもありません。社会の声を聞き、“社会が自社に期待すること、求めること”をしっかりと掴んで“社会の発展の原動力となるような高い目標”を設定し、それを徹底的にやり抜くことで実際に社会の発展に貢献すべきことを説いたのです。それが、“自然の理法”の一部である、「生成発展の原理」にかなう仕事のやり方であり、“企業の使命”だと考えるからです。松下幸之助は言います。「経営というのは、大地自然の理にしたがい、世間大衆の声を聞き、社内の衆知を集めて、なすべきことを行っていけば、必ず成功するものである。」（『実践経営哲学』p.111）これこそが松下幸之助のいう、必ず事業の成功につながる“秘訣”なのです。曰く、「宇宙大自然に逆らわず、むしろ宇宙や大自然に溶け込んで、これと一体に成り切ってしまう。これが人間の本当の姿であり、その結果現れてくるものが、世の中でいう成功とか成就ということになるのではなかろうか。」

このことは、松下幸之助にとっては、“当たり前のこと”“平凡なこと”かもしれませんが、われわれ凡人には決して容易なことではありません。つまり、“万人の常識”とは言えません。それは、われわれ人間は、“自分が一番可愛い”という自己中心的な物の考え方から、“自分の利害や感情などの私心”にとらわれやすいという性質があるからです。“私心”にとらわれると、自然の理に反する“無理”をしてしまい、また、唯我独尊、傲慢になって世間大衆の声を聞かなくなり、社内の衆知も集めようとしなくなるからです。それ故ここで言う「為すべきこと」とは、われわれ凡人には、決して容易な“平凡なこと”“当たり前のこと”とは言えないのです。

そして、松下幸之助は断言します。「うまくいかないのは、為すべきことを考えていないか、考えていても、やっていないからだ。」「何が正しいかを考え、信念を持って為すべきを為す。～それをするかしないかが、成否の分かれ道である。」これらの言葉に佐藤氏の言われる“平凡なこと”を入れても、全く意味は通じません。

また、経営のやり方について、松下幸之助は、「**ものみな原因あり**」と考え、「**一定の成果をあげようと思えば、それに相応しい原因をつくらなければならない。**」と説き、現在の経営戦略論で言う“重要成功要因”を作ることが重要だと述べて、極めて戦略的な考え方を採っています。この点からも、ただ「平凡なことを当たり前にやる」だけで経営がうまく行くなどというようなことを松下幸之助が述べるはずがないのです。

以上、松下幸之助の言う「**自然の理法に従うこと**」「**雨が降れば傘をさす**」の意味は、佐藤氏の言われるような「商売、経営に成功の秘訣、発展の秘訣があるとすれば、“雨が降れば傘をさす”ように、平凡なことを当たり前にやることに尽きる」という意味ではなく、第一に、上に述べたような松下幸之助のいう“**為すべきことを為すこと**”という意味なのです。

それでは、松下幸之助が「**雨が降れば傘をさす**」「**自然の理法に従うこと**」という言葉を使って言いたかった第二の意味は何でしょうか？

それは、“**為すべからざることをしないこと**”、つまり、“**雨が降っているのに傘をささない**”というような“**自然の摂理**”に反することをしてはならない、即ち“**絶対に無理をしてはならない**”ということを強調するところに意味があるのです。その例として、佐藤氏も引用されている通り「競争に負けないように、100円で仕入れたものを95円で売ったり、集金をキッチリやらないで、他から新たにお金を借りる」ということなどが挙げられています。

では、そのような“無理”がなぜ出てくるのかと言えば、先に述べた事業に失敗した多くの経営者が陥ったように、“自分の利害や感情、知識、先入観、成功体験等の私心にとらわれたとき”に他なりません。そのような場合には、とらわれている“自分の利害や感情”を“軸”に物事を認識したり、解釈したりするため、それから外れる情報が“盲点”となって認識されず（“削除”）、あるいは、“自分の利害や感情”それに都合のいいように歪めて見たり、解釈したりし（“歪曲”）、そして、決めつける（“一般化”）ので、物事をありのままに正しく認識できず、“自分の利益になること”や“自分の好きなこと”を優先してしまうからです。その結果、客観的に見れば、“無理なこと”を強引にやっちゃって、失敗することとなるのです。

このように“**雨が降れば傘をさす**”という言葉の第二の意味は、“**為すべからざることをしないこと**”であり、“私心にとらわれて雨が降っているのに傘をささないというような無理をしてはならない”ということを強調したもので、やはり佐藤氏の言われるような“平凡なことを当たり前にやるだけで成功する”とか、“それが成功の秘訣だ”などということ

を意味しているわけでは決してありません。

一方、「自然の理法に従うこと」の内容としては、むしろ佐藤氏が指摘されていない次の3点がとても重要です。これらの点を欠いているところに佐藤氏の松下幸之助の経営哲学の理解に不十分なところがあるものと思われます。

第一に、「ことごとく生成発展と考えること」、即ち、事業経営においては、経営者たる者は、常に“自然の理法”である「生成発展の原理」を前提としなければならないということを強調しています。松下幸之助は、言います。「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、その中であって、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だと思うのである。」（「実践経営哲学」 pp.15-16）

松下幸之助は、宇宙や自然、人間社会の過去の歴史を研究し、それらはこれまでも「限らない生成発展」を続けてきている、途中では“消滅”や“衰退”ということも起こっているが、全体として見れば、やはり“限りなく生成発展を続けている”といっても一応間違いないと結論し、それ故将来も「限らない生成発展」を続けていくであろうと考えました。もちろん、これは、必ずしも科学的客観的に証明できるというレベルでの“真実”とは言えません。実際には、世の中には常に陰と陽があり、いずれか一方だけになることはない、つまり、プラスの事象とマイナスの事象の両方が常に存在していて、そのいずれに自分の意識をフォーカスするのかという“心の持ち方”の問題とも考えることができます。

松下幸之助は、小学校中退で、身体も弱く、若くして、両親だけでなく、兄も姉も次々と亡くし、天涯孤独の身となって、自身も20歳のときに、肺尖カタルという結核の初期段階になるなど、一般の人々がまず経験することのない、極めて過酷な環境が与えられました。このような中で自分の運命を嘆いても、くさっても、そこからは何も得るものはありません。益々意気消沈して、落ち込んで行くだけです。与えられた過酷な環境自体を拒むことはできないから、それに抗うのではなく、受け止めて、むしろそれを生かすことを考えました。曰く、「自分に与えられた運命をいわば積極的に受け止め、それを知らず識らず前向きに生かしてきたからこそ、そこに一つの道が開けてきた」このような体験から、松下幸之助は、どのような困難な局面にあっても、常に“より明るい物の見方を選ぶ”ことによって、“生成発展”への道が開けるものだという価値観に至り、これを自らの信念としたのです。そのことは、松下幸之助の次の言葉に表れていると言えましょう。「物事には様々な見方があり、一見マイナスに見えることにも、それなりのプラスがあるというのが、世の中の常である。そうであるなら、同じ物を見、同じ事態に直面してもより心豊かになれる

る見方を“選んでいく”、というのがより豊かな人生に通ずる道ではないでしょうか。」

さらに進んで、“限らない生成発展”というものが“自然の理法”として確立したものであると考えれば、将来は常に必ず“生成発展”していくのだということを初めから前提とすることができます。そして、その前提に立って、現在を振り返れば、どのような困難や逆境にあっても“希望”を持ち続けることができるし、自分の意識を将来の生成発展にフォーカスすることによって、“焦点化”の効果によって、将来の発展につながる糸口や道筋が見えてくるのです。「ことごとく生成発展と考えること」は、このような実際上の効果を重視した極めて実践的な“心の持ち方”と言えるでしょう。

それ故、松下幸之助は、「経営というものは、正しい考え、正しいやり方をもってすれば必ず発展していくものと考えられる。それが原則なのである。」と断言し、経営者に対して、「勝負は時の運」だと考えるのではなく、「百戦して百勝と考えること」「必ず成功すると考えること」を求めているのです。（「実践経営哲学」 pp.54-55）

そして、そのように考えることによって、事業がうまく行ったときに、それは当然、あるいは、「運がよかったのだ」と考えることとなり、失敗の原因となりうる、“自分の力でやったのだ”との“慢心”や“驕り”が生まれることを防ぐことができます。また、事業がうまく行かなかったときには、その失敗の原因を“他人”や“環境”のせいにならず、「自分自身」にあると考えることができるようになるのです。この「失敗の原因はわれにあり」と考えることは、経営者の条件だと断言しています。

松下幸之助は、この「ことごとく生成発展と考えること」をその経営理念の基礎を成すものと位置づけ、その重要性について次のように述べています。「人間の共同生活、さらにはそれを包含する大自然、大宇宙は絶えず生成発展しており、その中でわれわれは事業活動を営んでいるのだという明確な基本の認識が根底にあつてこそ、いかなる場合においても真に力強い経営を展開していくことが可能になるのである。」（「実践経営哲学」 p.18）

第二に、「素直な心を持つこと」です。ここで松下幸之助のいう「素直な心」とは、「とらわれない心」であり、「自分の利害とか感情、知識や先入観などにとらわれずに、物事をありのままに見ようとする心」を意味しています。（「実践経営哲学」 p.110）

人間の認知のプロセスにおいては、「削除」「歪曲」「一般化」というメカニズムが働きます。つまり、自分が正しいと信ずること（信念）や自分が重要だと思うこと（価値観）を軸として、意識を焦点化（フォーカス）し、関連する情報をいわば地引網のように集めてくる一方、それ以外の情報は“削除”され、“盲点”となって認識されなくなるのです。ま

た、認識される情報は、自分の信念や価値観にとって都合のいいように歪めて評価、解釈され（“歪曲”）、そして、少ない経験ですべてがそういうものだと思いつける（“一般化”）というメカニズムが無意識のレベルで働くのです。

この点について、松下幸之助は、人間は“自分が一番可愛い”から、自分の利害や感情などの私心にとらわれやすいとし、事業経営に失敗した多くの経営者たちは、ほとんどが私心にとらわれた結果であると断定して、次のように述べています。曰く、「この世の中、本当は、わかっているよりも、わからないことの方が多く、知っているよりも、知らないことの方がはるかに多いのである。」「昨今とかく、自分を正しとするあまり、他を排するに急な傾向が見受けられるようだが、これはまさに馬の目隠しである。これでは事が小さくなる。」「人間は心にとらわれがあると、物事をありのままに見ることができない。たとえば言えば、色がついたり、ゆがんだレンズを通して、何かを見るようなものである。」「（実践経営哲学」 pp.110-111）

“素直な心”を持つことは、“私心”も“とらわれ”もない“自然”と一体となることで、それまでとらわれて、自身の“物の見方”や“物の考え方”を歪めていた“私心”から自分の心を解放し、「色やゆがみのないレンズでものを見るようなもので、白いものは白く、まっすぐなものはまっすぐに、あるがままを見ることができる。だから、真実の姿、物事の実相を知ることができる。」「（実践経営哲学」 p.111）のです。

事業経営の“成功の秘訣”について、松下幸之助は、「何が正しいかを考え、信念を持って為すべきを為す。～それをするかしないかが、成否の分かれ道である。」と断言しています。そして、ここでいう「正しいこと」や「為すべきこと」というものは、先に述べた通り、自然の理法である“生成発展の原理”から、“人間社会の発展”に向けて自社の“為すべきこと”であって、社会が自社に期待していることを意味していますが、それは“素直な心”になることで、わかってくると言います。曰く、「それ（筆者注：物事の実相）に基づいて、何をなすべきか、何をなさざるべきかということもわかってくる。」「（実践経営哲学」 p.112）

さらに、“素直な心”は、自分の心を“私心へのとらわれ”から解放するとともに、いわば何物にもとらわれない“ニュートラルな（中立的な）”心の状態を維持させ、それによって、初めて、松下幸之助の考える事業の経営に際してあるべき理想的な“心の持ち方”を“選択する”ことができるようにするという機能をも果たしているのです。この点、松下幸之助は、「人生でも仕事でも、すべては心の持ち方次第」だと喝破し、そのためには「自分の心を使いこなす」ことが必要だと述べていますが、「自分の心を使いこなす」ためには、“私心へのとらわれ”から心を解放し、ニュートラルな状態を維持する、この“とらわれ

ない素直な心”が不可欠であり、“鍵”となるのです。この点、松下幸之助は、次のように述べています。曰く、「経営者にこの素直な心があってはじめてこれまでに述べてきたこと（松下幸之助の経営哲学の他の理念）が生きてくる。」（「実践経営哲学」 p.110）

以上述べてきたところから、松下幸之助は、この“とらわれない素直な心”こそが、「経営を成功させる基本的な心のあり方」（「実践経営哲学」 p.115）であり、「経営者が経営を進めていく上での心構えとして一番根本になるもの」だと断言するのです。（「実践経営哲学」 p.110）

この“素直な心”は、“私心”や“とらわれ”のない“自然の理法”の一部であり、「人間が本来持っている“本然の心”であり、それが人間としての本来の姿、あり方である」としています。元々人間が持っていたものであれば、それを取り戻すことができるはずだとして、松下幸之助は、「自然の中に身をおく」とか「強く願う」など様々な方法を提案しています。

第三に、「日に新た」を実践すること、即ち「時代の変化に適応すること」です。

松下幸之助は、「人間の本質なり自然の摂理に照らして何が正しいかということに立脚した」「正しい経営理念」というものは、「基本的にはいつの時代にも通じるもの」であり、「日本においても外国においても通じるもの」であり、それは「不変である」とします。しかし、他方、「その経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり方策というものは、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくのでなければならない。いいかえれば“日に新た”でなくてはならない。」（「実践経営哲学」p.101）と述べ、経営の方針や方策は、時代に適さ適応せるべく“日に新た”でなければならないと強調しています。

松下幸之助は、この「日に新た」即ち「時代の変化に適応していく」ということは、“生成発展という自然の摂理”そのもの、あるいは、その“現れ”であると捉えました。

この宇宙や自然、社会には、“生成発展の原理”という“自然の摂理”が働いており、それらは限りなく生成発展して行くのが原則ですが、時に“衰退”や“行き詰まり”という現象も生じます。しかし、それらは、その時点での“環境の変化に適応できていない姿”で、あくまで“生成発展に向かうプロセスの一部”に過ぎないのです。従って、“自然の摂理”に従って、「日に新た」を実践し、自らを変えて環境の変化に適応して行く限り、やはり“自然の摂理”によって「限りなく生成発展していく」ものだと考えたのです。即ち、“日に新た”を実践するということは、“自然の摂理”である“限りなく生成発展して行く”

のための“不可欠のプロセス”であり、それ故“生成発展という自然の摂理”の“現れ”だと捉えたのです。

ただ、実際の経営において、経営環境の変化によって“経営の危機”に直面した経営者が“日に新た”を“選択をする”ことは、実は必ずしも容易ではありません。“日に新た”を実践することができない場合とは、どのような場合でしょうか？「日に新た」を実践することを妨げるものがあるとするれば、それは何でしょうか？

第一に、経営者が経営環境の変化による経営の危機を“危機”と認識しない、あるいは、できない場合です。すなわち、自社を取り巻く経営環境が大きく変化しているにも拘らず、経営者がその“変化”しているという事実自体に気がつかない場合、また、“変化”自体には気づいても、その変化が自社の経営に与える影響の“評価”を誤り、“経営の危機”であるとの認識を欠くこと、それ故、自社の経営のやり方を変えなければならないという経営改革の必要性に気づかないという場合です。

その理由として、二つが考えられます。

第一の理由は、私たち人間は、情勢に流され易く、経営環境の変化に翻弄されて、一喜一憂するなど自分の“感情”に流されがちであるという“人間の心の弱さ”からくるものです。

経営環境が好転し、事業がうまく行くと、それを“自分の力”だと勘違いし、“有頂天”になって“驕り”“傲慢”になり、その後、経営環境が変わって、その経営のやり方が変化にそぐわなくなっているにも拘らず、相変わらず自己流を独善的かつ強引に貫き、結果として、顧客の求めるところから離れていくのです。また、一時的かつ幸運な成功に“油断”している間に、不注意で品質問題を起こしたり、他社の革新的な新製品の登場などに足元をすくわれるという場合もあります。松下幸之助は言います。「うまくいっているとどうしても安易になる。十年もうまくいったら、どこかに必ずゆるみが出てくる。人間の弱いところです。」（「経営のコツここなりと気づいた価値は百万両」 p.30）

他方、経営環境が悪化して困難や障害に直面しうまくいかなくなると、たちまち“意気消沈”して、当初の“志”や“意欲”を失い、“知恵”も“力”も出なくなる。“貧すれば鈍する”というわけです。これも自身の感情にとらわれた姿と言えましょう。松下幸之助は言います。「たとえば、恐怖を抱いたり、悲観をした上でものを考えると、心が委縮して小さくなり、出すべき知恵、出るべき創意工夫も出ないようになってしまう。」（「思うまま」 p.30）「物事を見、考える際に、ともすれば感情にふり回されるというか、感情にとらわれ

て事をあやまるが多くなるのではないかと思います。」(「素直な心になるために」p.130)

第二の理由は、“感情”以外でも、自身の“過去の成功体験”や“成功したビジネスモデル”に“とらわれ”ているために、環境の変化に気がつかず、また、気づいても、経営環境の変化を“経営の危機”と認識することができず、変化に適応できないという理由です。

私たちは、何かにとらわれると、その“とらわれ”ていることが本人にとっては“真実”即ち“信念”となり、あるいは“重要なこと”即ち“価値観”となって、それらに意識がフォーカスされ“固定”されてしまいます。その結果、世の中の事象を認識（認知）したり、評価・解釈する際にそれらを“軸”として、“削除”“歪曲”“一般化”のメカニズムが無意識のレベルで働くのです。つまり、自分の見たいものだけを見て、考えたいものだけを考え（焦点化効果）、それ以外の事象を認識対象から“削除”してしまい、それらが“盲点”となって認識できなくなるため、環境の変化に気づかないのです。また、気づいても、自身の“過去の成功体験”や“成功したビジネスモデル”など“とらわれていること”に都合のいいように“歪めて”解釈・評価するため、変化自体やその経営への影響の度合いを“過小評価”したり“軽視”したりします（“歪曲”）。その結果、「今までのやり方でいいのだ」「変える必要はない」と自分勝手に決めつけてしまう（“一般化”）のです。

上に述べたように自分の「感情」や「成功体験」「成功したビジネスモデル」にとらわれるところから、目の前に迫る“経営危機”が認識できず、松下幸之助のいう“固定渋滞”が生まれるのです。曰く、「現状をよしとして、改めるべきをも改めようとせず、いわゆる固定というか、停滞という状況のままに推移していくといった姿があらわれる」（「素直な心になるために」p.120）

この点、ハーバード・ビジネススクール教授のクレイトン・クリステンセン氏は、“イノベーションのジレンマ”という概念で、特に“大企業”の場合にこのような“日に新た”の“経営革新”が起こりにくいことを説明しています。即ち、優良企業は、優れた特色を持つ商品で成功すると、顧客のニーズに応じて“従来製品の改良”を進め（“持続的イノベーション”）ていく一方、全く新しい価値を生み出す“破壊的イノベーション”を軽視し、取り組もうとしなくなるのだと言います。優れた特色を持つ商品を持つがゆえに、その特色を“改良すること”のみに目を奪われ、顧客の別の需要が、“削除”され“盲点”となって見えなくなるからだということです。韓国と中国のメーカーに敗退した日本の家電メーカーの敗因は、まさにこのイノベーションのジレンマにありました。

“日に新た”の実践を妨げる第二の場合は、経営者が経営環境の変化による“経営の危機”を認識しつつも、自ら変わろうとしない、あるいは、変わらない場合です。この場合、

経営者は、なぜ変わろうとしないのでしょうか、あるいは、変わらないのでしょうか？

それは、経営者自身が、経営環境の変化による“経営の危機”を認識しつつも、それは自分のコントロールの及ばない、いわゆる不可抗力の事象がもたらしたものであるから“仕方がない”、従って“自分は悪くない”“自分は変わる必要はない”と捉えるからです。例えば、「不況だから利益があがらなくても仕方がない」という考え方がその例です。この点、松下幸之助は言います。「人間というものは往々にしてうまくいかない原因を究明し反省するよりも、「こういう状況だったからうまくいかなかったのだ。あんな思いがけないことが起こって、それで失敗したのだ」というように弁解し、自分を納得させてしまう。」（「松下幸之助一日一話」 p.188）

松下幸之助が指摘する通り、私たち人間は、往々にして“防衛本能”から自分を守ろうとして、うまく行かない原因を外部の“環境”や“他人”に求め、“自分は悪くない”と自らを慰めようとする傾向があります。その原因と責任を外部の現象に転嫁し、自分はその大きな変化の“犠牲者だ”という“被害者意識”に陥るのです。そうになると、現状の解決のためには、環境自体が再び好転することを待つか、あるいは、誰か他の人が何とかしてくれるのを待つという“受け身”の姿勢となって“思考停止”の状態に陥り、自ら積極的に具体的な対応策を考えようとしなくなってしまいます。

それでは、これらの障害を克服し、先に述べた「日に**新た**」を実践し、変化に適応して行くためには、どうすればよいのでしょうか？

上に述べた場合はいずれも、結局“何か”にとらわれた姿であると言えます。即ち、第一の場合は、“**自分の感情**”にとらわれた場合であり、第二の場合は“**自分自身**”であり、第三の場合は、“成功体験”や“成功したビジネスモデル”にとらわれた場合です。そして、それらの“とらわれ”を“軸”として、それらに引っ張られて“削除”“歪曲”“一般化”のメカニズムが無意識のレベルで働くために、目の前の現実がありのままに見えておらず、環境の変化自体やその経営への影響の度合い、そして、その変化がもたらす“経営の危機”を客観的に正しく捉えることができず、その結果、自分自身や自社が変わらなければならないという必要性を認識することができないのです。

松下幸之助は、目の前の変化をありのままに見て、客観的に正しく認識し、評価・解釈し、正しい判断を下すためには、まず“**とらわれない素直な心**”を持つことが“鍵”だと言います。それによって、“何か”への“とらわれ”から解放され、“とらわれ”による“削除”“歪曲”“一般化”のメカニズムの“弊害”を免れて、目の前の環境の変化という事実を“**ありのままに**”見ることができるようになるからです。そこで初めてその変化に気づ

き、あるいは、その変化が自らの経営に与える影響を客観的に正しく判断して、それまでのやり方が変化にそぐわなくなっており、変化に適応するように変えなければならないという必要性に気づくことができるのです。この点、松下幸之助は、“素直な心”の効用として、次のように述べています。曰く、「“素直な心”が働いたならば、現状にとらわれることなく、日に新たなものを生み出していくことができるようになる。」何かにとらわれている限り、“日に新た”を実践することは難しい一方、“とらわれない素直な心”になることによって初めて“日に新た”を実践することができるのだというわけです。

さらに、“素直な心”になることで、“とらわれ”から“心”を解き放てば、“心の持ち方”を自ら“選んで行く”ことのできる“融通無碍”の中立的な位置に立つことができるようになるのです。こうして“とらわれない素直な心になること”を“起点”として、“生成発展の原理”や“失敗の原因はわれにあり”“日に新た”という一連の思考のフレームワークを提供するのが、松下幸之助の経営哲学なのです。これらを自らの信念として受け入れることによって、次のような思考プロセスを自然に辿ることができるようになるのです。

まず“とらわれない素直な心”になって様々な“とらわれ”から“自分の心”を解放し、“生成発展の原理”を踏まえて、将来必ず“限りなく生成発展して行く”ことを確信していれば、目の前の行き詰まった状況を見て、無暗に“意気消沈”することなく、“将来の社会の発展”に向けた当初の“高い志”を維持することができます。また、“社会の発展”に向けて自社の“為すべきこと”が何かがわかるようになります。松下幸之助は、言います。「何が起こっても、“生成発展の1コマや”と思うたら、恐れるものはありませんわ。」

そして、目の前の行き詰った状況を生み出した“失敗の原因”を“環境”や“他人”など自分の外に探すのではなく、“失敗の原因はわれにあり”との考えに徹して、自分自身の内に求め、自身の意識をフォーカスして行く。そうすれば、経営環境の変化にそぐわなくなった自らの“考え方”や“やり方”の中にこそその根本原因を見出すことができる。その上で、“生成発展”に向けて“日に新た”を実践して行く、つまり、自分自身の中にある“失敗の原因”に手を打って“自らが変わる”ことによって、環境の変化に適応し“発展”して行くことができるようになるのです。

松下幸之助は、次のように述べています。曰く、「我々は、自ら生み出せないと考えるか、生み出せると考えるかということによって変わると思うんです。行き詰まっている仕事は、新しいものを生み出す一つの転機に立っていると考えたらええと思うんです。そういう考えを持てば画期的な躍進〜に変わっていくと思うんです。」実際、松下幸之助は、このような考え方で何度も“経営の危機”を乗り越えただけでなく、むしろ逆に“経営の危機”を活かしてそれを“発展への転機”に変え、会社を大きく発展させてきたのであった。こう

してピンチをチャンスに変えて行くというのが、松下電器の伝統であり、松下幸之助の経営の一つの際立った特徴であった。この点、昭和 24 年の経営方針発表会で次のように述べている。「われわれはつねに、いかなる場合、いかなる時にあっても、光明を見出していき、良くないことがあっても、それを福に転じて進んで行くということに、事業遂行の心構えを樹立しなければならないと思うのです。」（「わが経営を語る」p.77）

このように環境の変化によって重大な困難に直面した場合に、それをどのように受け止めて、どのように考えるかということが、その後の結果を大きく左右します。それは、結局、困難に直面したときに、どのような“心の持ち方”を“選択する”かという問題に帰着すると言えるでしょう。松下幸之助の経営哲学は、事業経営において経営者が採るべき“心の持ち方”を示すことによって、“失敗”につながり易い“物の見方”“物の考え方”をより“成功”につながる“物の見方”“物の考え方”に転換させるという機能を果たしているのです。松下幸之助は言います。「同じ一つのことでも、それをどう見るかという見方によって、色々と違った見方ができる。そうして、その見方によって、自分自身の気持ちが変わってくる。どういう見方をしようと自由である。だから、少しでも自分のプラスになるような見方をすればよい。～要は、どういう見方をするかによって、物事が良くも悪くもなる。」（「人を活かす経営」より）

そして、その際の起点となるものは、やはり“とらわれない素直な心”だと松下幸之助は強調するのです。曰く、「危機に直面しても、志を失わず、よりよき道を素直に私心なく考えつづけていくなれば、よき知恵も集まってきて、画期的なよき道がひらけてくる、また、これをチャンスとして受け止め、“禍転じて福となす”こともできるようになる。」（「素直な心になるために」 p.89）

それでは、どのようにして“日に新た”を実践するのでしょうか？

第一に、「基本の経営理念を刻々変化する時代性に生かしていく」ことによって、“経営革新”を断行するのです。“不変の理念”を、例えば、“お客様大事の心に徹する”との理念を今の時代の状況に当てはめて、“その理念が最大限に実現された姿は何か”を徹底して追求し、それを実行していく、その過程で、自らを省みて、その姿を実現するために足らざるものは何かを見出し、自らを変えて行くのです。

第二に、変化の予兆を敏感に把握して、俊敏に手を打っていくことです。松下幸之助は言います。「この社会は、あらゆる面で絶えず変化し、移り変わって行く。だから、その中で発展していくには、企業も社会の変化に適応し、むしろ一步先んじていかななくてはならない。」（「実践経営哲学」 p.102）そして、変化の予兆を把握することについて、松下幸之

助は、次のように述べています。曰く、「事業の経営は氣宇を大きくし、しかも一面、神経質でなければならない。“大胆にして小心”でなければ真の仕事はできない。～大胆である反面、あたかもメーターの針のごとく、わずかの電流にも針がふれる程、神経質でなければならない。」(昭和 20 年 1 月松下電器経営方針発表会にて)

第三に、松下幸之助は、上に述べた「社会の変化に一步先んじて行く」ためには、文字通り「日に新た」に変わらなければならないと考えました。

曰く、「この社会はあらゆる面で絶えず変化し、うつり変わっていく。だから、その中で発展していくには、企業も社会の変化に適応し、むしろ一步先んじていかななくてはならない。それには、昨日より今日、今日より明日へと、常によりよきものを生み出していくことである。昨日は是とされたことが、今日そのまま通用するかどうかはわからない。情勢の変化によって、それはもう好ましくないということが往々にしてあるわけである」(「実践経営哲学」 pp.101-102)

松下幸之助が“日に新た”を文字通り日々徹底して実践したことを示すエピソードがあります。ある日、新たに開発した製品について技術者が報告に来ました。その製品の優れた点を滔々と説明し終えたその技術者に向かって、松下幸之助は、その労を労う一方、「明日からこの製品を超える製品を直ぐに作ってくれるか。」と求めたのです。「今日の最善は、明日の最善ではない。」というわけです。

第四に、松下幸之助は、「白紙に戻して考える」ことが伝統だと述べています。曰く、「これまでの知識や常識、成功した体験にとらわれていたのでは、新しい行き方は見出せない。とらわれを抜け出し白紙で考えよう。」

“白紙に戻して考える”ためには、“とらわれない素直な心”が必要です。この“素直な心”を欠き、知識や常識、成功体験など様々なものに“とらわれ”ると、それらが軸となって、“削除”のメカニズムが働き、それ以外のものが、“盲点”となって見えなくなってしまう。また、360度自由な思考が制約され、それらに合わない新しい試みが出てこないし、仮に出てきたとしても、すぐに“できない”と決めつけてしまう(一般化)のです。

この点、松下幸之助は、次のように述べています。「われわれを取り巻いている常識、知識というものは、想像以上に根強いものである。“ああ、それは今まで何度もやってみたんだが、それはダメなんだ。・・・”と決め込んでいるものが、・・・意外に多いと思うのである。」(「松風」(社内誌) 1963 年(昭和 38)6 月号より )

「白紙に戻して考える」ことの効用について、こうも述べています。「今まであるものを改良してやる、これも大事である。けれども、何もないところから発案する、これは無限大である。無限大に広がるんやから、できると思うんです。」（昭和 53 年度経営方針発表会より）その人の信念や価値観、さらには、何かへのとらわれによる“物の見方”“物の考え方”の制約から解放されるから、“無限大”に広がるわけです。

#### 4)「衆知を集めること」「衆知を集めた全員経営」

次に、佐藤氏は、経営の基本的な進め方の一つとして、この「衆知を集めた全員経営」という言葉を単に紹介するのみですが、松下幸之助の経営哲学を語るとき、どんなに優れた人間でも一人の人間の知識や知恵には限界があるのだという明確な認識とともに、この「衆知を集めること」「衆知を集めた全員経営」という考え方は、その経営哲学の中核を成すものとしてこれを外すことはできない重要な概念なのです。

小学校四年生のときに中退し、いわゆる学校教育をまともには受けていない松下幸之助は、人の話を実によく聞きました。そして、とても“聞き上手”でした。人の話を聞くことについて、次のように述べています。「よく聴こうと思えば、自然に身体が前に出る。耳を傾ける。耳を傾ければ、一言一句がシンシンと胸にしみわたって言外の言すらも、聴こえる思いがする。だから、人の言葉が、わが身の血となる。肉となる。血となり肉となつて、心ゆたかにさらに新しい知恵がわく。」（「続道をひらく」p.164）

それは、経営においても、同様でした。松下幸之助は、「衆知を集めた全員経営」に優る経営はないと考え、「私が経営者として終始一貫心掛け、実行してきたことである。」（「実践経営哲学」より）と述べています。また、それは、一つには、それまで多くの取引先を見てきた経験から、「発展している会社の社長は、悉く衆知を集めている」という事実を踏まえたものです。

但し、ここで注意すべきことは、松下幸之助が言っているのは、単に“衆知を集めた方がいい”ということではないという点です。つまり、松下幸之助は、事業経営においては“衆知を集めなければならない”と強調するとともに、「それなしには真の成功はあり得ないであろう。」と、さらには「衆知を集めた全員経営」こそが“最高の経営”だと言い切っているのです。

そして、「衆知による経営が行われぬ限り、その会社はやがて行き詰まるだろうと思うんであります。」（1960 年）とまで断言しているのです。

なぜ、松下幸之助は、この「衆知を集めた全員経営」が行われなければ、やがて行き詰まるとまで断言するのでしょうか？

経営をめぐる現実の世界やその変化がどのくらい見えているか（“物の見方”）や経営についての“物の考え方”ということについて、松下幸之助は、人間一人に見えることや生み出す知恵は限られていると考えました。曰く、「自分で物を考え、物を決めるということは、全体から見るとごく少ない。自分一人ではどうしても視野がせまくなる。自分がわかっているのは世の中の一パーセントだけで、あとの九九パーセントはわからないと思えばいい。あとは暗中模索である。」実は、誰にも“全体”は見えていない（正確には、認識することができない）のです。

私たち人間は、自分の信念（自分が正しいと思うこと）や価値観（自分が重要だと考えること）を“軸”として、自分の見たいものを（一部だけを見て、それ以外を“削除”し）見ているからです。これは、無意識のレベルで働く人間の認知のメカニズムなのです。この点、松下幸之助は、次のように述べています。曰く、「私たちはとにかく、ものの一面にとらわれて自己の考えのみを主張していると、その背後に流れる大きな力を見忘れてしまうものです。そこから大きな失敗が表れてきます。」そして、それは、どんなに優れた人でも同様であるとし、人間の知恵など“闇夜の提灯”ほどにしか闇夜を照らし得てはいないと言うのです。

さらに、人間には、自分の信念や価値観を“軸”として、自分の見たいように物を見て（“歪曲”）、決めつける（“一般化”）という認知のメカニズムも同様に無意識のレベルで働きます。こうして、人それぞれにその人の“信念”と“価値観”に基づいて、“削除”“歪曲”“一般化”という認知のメカニズムの影響を受けるため、“物の見方”がそれぞれ異なるのです。一人の人が、物事の実相を、また、全体をありのままに見ることは実際不可能と言ってもいいでしょう。特に、自分の誤った信念や価値観に“とらわれ”ている場合には、それらに偏った見方に“固定”されてしまい、それ以外を削除し、あるいは、都合のいいように歪めて見て決めつけるのです。さらに、この“削除”“歪曲”“一般化”というメカニズムは、見た物を“評価”し、“解釈”し、“判断”するプロセスにおいても、無意識のレベルで同様に働くのです。この

以上の点について、松下幸之助は、言います。「人間は、心にとらわれがあると、物事をありのままに見ることができない。たとえば言えば、色がついたり、ゆがんだレンズを通して、何かを見るようなものである。～とらわれた心で物事に当たったのでは判断をまちがえて、行動をあやまつことになりやすい。」（「実践経営哲学」 pp.110-111）

それ故にこそ、できる限り多くの人の目を通して物事を様々な角度から見ることによって、初めて、いわばジグソーパズルが完成に向かって行くように、その全体像を客観的に見ることができるのです。また、一人の人間だけの“知恵”には限界があるから、できる限り多くの人の様々な“物の見方”や“物の考え方”によって様々な角度から見て、考えることによって、目の前の事象をより客観的に正確に見て、評価・解釈することができるため、“より良い判断”をすることができるというわけです。

どんなに優れた人間にもこのような視野と見る角度（視点）からくる“限界”があるのだということを正しく認識し、少々成功したからといって、“驕り”“傲慢”にならないこと、むしろ、そのような“人間の限界”を踏まえ、その限界を克服する手段として機能させる点に、“衆知を集める”ことの実践的な意義と重要性があると言えます。つまり、“衆知を集める”ことによって、“物の見方”において、視野を拡大し、より多くの多様な情報を収集するとともに、“物の考え方”においても、多様な“視点”から、様々な思考プロセスによって考えることによって、その結果出てくる様々な解決策の選択肢の中から最善の策を選んで行くことが可能となるのです。

ところが、実際の世の中では、“能力のある者”ほど、人の意見を聞こうとしないという傾向があります。例えば、たまたま環境と条件に恵まれたために事業に成功した経営者が、その成功体験を“自分の実力”で成功したのだと自分の能力を過大評価して（“歪曲”）、“謙虚さ”を忘れ、“傲慢”になるという場合があります。そうすると、「自分が常に一番優秀で賢いのだ」と思い込み（“一般化”）、部下が“馬鹿”に見えてくるのです。そうすると、そのような部下に考えさせたり、その意見を求めることは“無駄”だと感じて、常に自分の考えを一方的に部下に押し付けて、従わせようとします。こうして、“衆知を集める”ことをしなくなるのです。そうすると、部下の報告などの“情報”も、自分の都合のいいものだけを選んで聞いて、それ以外を無視し（“削除”）、あるいは、自分の都合のいいように歪めて解釈して軽視し（“歪曲”）、常に“自分は正しい”と決めつける（“一般化”）のです。そして、経営環境や市場、顧客などの現実の姿をありのまま客観的に見ることができなくなって行き、遂には“裸の王様”と化するのです。

そのような部下や他人の意見を聞こうとしない経営者について、松下幸之助は、次のように述べています。曰く、「昨今とかく、自分を正しとするあまり、他を排するに急な傾向が見受けられるようだが、これはまさに馬の目隠しである。これでは事が小さくなる。」「人の言に耳を傾けない態度は、みずから求めて心を貧困にするようなものである。どんな賢人でも、その人ひとりの知恵には限りがあつて、だから自分の知恵才覚だけで事を運べば、考えがかたくなになる。視野がせまくなる。」（「続道をひらく」 pp.164-165）

“自分は常に正しい”“自分は誰よりも賢い”ということに“とらわれ”て、そのことを守るために汲々として、それを裏付ける情報を懸命に探す一方、それを否定する部下の意見や情報を“目隠し”して“削除”してしまうか、または、それらを“攻撃”して叩き潰すというわけです。それは、自ら外に向けた“視野”を狭くする“馬の目隠し”そのものであり、その結果、考えることも小さくなって、「**自ら心を貧困にする**」ことになると思います。

しかし、人間である以上、どんなに優れた人でも、常に正しい経営判断をすることは至難の技です。ましてや、現代のように経営環境が複雑で、かつ、目まぐるしく変化して行くような状況の下では、経営者が現状を正しく把握した上で、適切な経営判断を行うことは、極めて困難となりつつあります。また、企業の規模が大きくなればなるほど、経営トップはその企業の全体や個々の事業を把握することは困難になってきます。先に述べた通り、人間の“知覚”と“評価”・“解釈”のプロセスにはその人の信念や価値観を軸として“削除”“歪曲”“一般化”のメカニズムが働くにも拘らず、“闇夜の提灯”だけで、闇夜の全体を判断しようとしたり、自分の“色メガネ”だけを通して情報を収集し、評価・解釈して、判断しようとするからです。

また、一方で、上司が部下の意見を無視し続けると、部下は段々と意見を言わなくなり、さらには自ら考えようとしなくなって行きます。そして、遂には、必要な情報を集めるということにすら関心を失ってしまうこととなる。その結果、“情報”や“知恵”の結集という点だけでなく、組織のメンバーのモチベーションという点でも、組織全体の力を大きく弱める結果となります。どのような組織も、その総合力は、その組織のトップの力量を超えることはないのです。

また、先に述べたように、世の中が複雑化し、顧客の求めるものが多様化し、かつ、変化する現代においては、これまで以上に、顧客と直接接している最前線に重要な情報があります。20世紀型の規格大量生産というプッシュ型のビジネスモデルはもはや通用しないのです。それ故、それらの顧客の声や顧客と直接接している営業マンの顧客ニーズについての想像力やアイデアが極めて重要なのです。それらの**“衆知を集める”**ことが、次の経営戦略を生み出すという積極的な機能を果たすからです。逆に、それらの最前線から得られる情報やアイデアを求めず、“無視”し、あるいは“放置する”ことは、社内にある“宝の山”の“持ち腐れ”となってしまいます。現代の企業経営者、特にプロダクトアウトの発想にとらわれている経営者やワンマン経営者は、松下幸之助の「**衆知による経営が行われ**ない限り、その会社はやがて行き詰まるだろうと思うんであります。」(1960年)という言葉の意味を改めて噛み締める必要があるのではないのでしょうか。

また、他方、松下幸之助は、“**失敗の原因**”を事前に洗い出し、無くして行くという“先憂後楽”の発想を経営者は持つべきであることを強調しましたが、それを適切に行うためにも、“**衆知を集める**”ことは極めて重要です。経営者が何かに“**とらわれ**”ていると、その“**失敗の原因**”が見えなくなってしまうし、そのような失敗の原因を環境や他人のせいにしがちであるのが人間だからです。このようなときには、経営者は、「**失敗の原因はわれにあり**」と考えて、“**自己観照**”することによって、自身の中にある“**失敗の原因**”を見出さか、または、“従業員全員の目”から得られる情報を集めることによって、それらの“**失敗の原因**”を適切に洗い出すことが可能となるのです。

例えば、三菱自動車による燃費不正事件には、様々な要因がありますが、その中の一つの要因は、外部から来た経営陣と開発の現場部門との間に心理的障壁が生じ、経営陣が、人手不足やコスト不足などの開発現場の抱える問題に無知かつ無関心なまま、“自分の利害”にとらわれて、通常ありえないような5回もの燃費目標の引き上げを行ったという“無理”が引き起こしたものと考えられます。その原因をさらに遡れば、外から来た経営陣が現場の実態や実力などに無関心で、コミュニケーションを取らず、衆知を集めようとしなかったこととそれ故に現場が外から来た経営陣に向かって物が言えない風土となっていたことが浮かび上がってくるのです。

松下幸之助の強調する「**衆知を集めた全員経営**」の最近の実践事例は、京セラ及び KDDI の創業者の稲盛和夫氏による JAL（日本航空）の再生です。野中郁次郎氏と勝見明氏の共著「**全員経営～ハイパフォーマンスを生む現場 13 のケーススタディ**」が詳しく紹介していますので詳しくは同書をお読み下さい。また、次の記事をご覧ください。

<https://ameblo.jp/minamoto305yori-konosuke/entry-12342874904.html>

JAL が極めて短期間で奇跡的に V 字回復した“鍵”は、稲盛氏が導入した、社員たちの行動指針となる「JAL フィロソフィー」と部門別採算管理制度の「アメーバ経営」でした。「アメーバ経営」は、それまでの稲盛氏から「八百屋も経営できない」と酷評された役員たちのどんぶり勘定から、一便毎の収支がわかるような仕組みに変えました。また、「一人ひとりが JAL」「お客様視点を貫く」「売上を最大に、経費を最小に」「ベクトルを合わせる」などの「JAL フィロソフィー」を稲盛氏自らが社内を回り、情熱を持って社員たちに説く一方、自ら率先垂範してそれらを実行して見せるうちに、驚くほど短期間の内に役員を含めて、社員の誰もが“**経営者の意識**”を持ち、同じ目標を持って仕事にあたるという稲盛氏の求めた「**衆知を集めた全員経営**」を理解するようになり、実際に、あちこちの現場でお客様視点のサービスやコスト削減など真剣にかつ全力を尽くして実践されたのです。その結果、わずか2年という短期間で JAL の奇跡的な再生を実現したのでした。

他にも、この「衆知を集めた全員経営」を実践して成功している企業があります。アイリスオーヤマ、ヤマト運輸、テラモーターズ、三鷹光器、未来工業、メガネ21などは、その例です。詳細は、以下の URL の記事をお読み下さい。

<https://ameblo.jp/minamoto305yori-konosuke/entry-12344100245.html>

衆知を集めると言っても、色々な人の色々な意見を聞いていては、頭が混乱して益々迷うかもしれません。そこで、松下幸之助は、衆知を集めるに際しては、「主座を保つ」ことが大切だと強調しています。曰く、「衆知を集めるといっても、自分の自主性というか、主体性はしっかりと持っていなくてはならないということである。人の意見を聞くたびにフラフラ揺れ動くのではなく、あくまで自分の主体性を持ちつつ、他の人の言葉に素直に耳を傾けていく、経営者としての主座というものをしっかり保ちつつ衆知を集めていくところに、本当に衆知が生きてくるのである。」（「実践経営哲学」pp.84・87）

### 3. PHP 研究所佐藤悌二郎氏の松下幸之助論への反論～まとめ～

パナソニックの創業者松下幸之助の経営哲学を直接本人から学んだ恐らく最後の一人である PHP 研究所の佐藤悌二郎氏は、その経営哲学を次の3点に集約できるとして、「確固たる経営理念を確立し、それを社員に訴え浸透させたこと」「自然の理法」に従うということ、すなわち、商売、経営に成功の秘訣、発展の秘訣があるとすれば、それは、この“雨が降れば傘をさす”ように、平凡なことを当たり前にするに尽きる」「人は誰でもダイヤモンドの原石のように、磨けば光る無限の可能性を持っているという人間観に立って、すべての人を活かそうとしてきたこと」の3つを挙げています。この佐藤氏の論稿の詳細については、次の URL をご覧ください。

[http://showcase.jp.real.com/premium/21\\_matsushita/](http://showcase.jp.real.com/premium/21_matsushita/)

しかしながら、以上に述べてまいりました通り、佐藤氏のまとめは、“経営の神様”とも称された松下幸之助の経営哲学の素晴らしさを適切に伝えきれているとは言えません。松下幸之助の経営哲学は、“自然の理法”から学び、“社会の生成発展”に向けて、“人間の本质”とさらにはその“心の弱さ”をすら、最大限に活用し、経営者自身のみならず、その従業員や仕入先、販売先などのビジネスパートナーの持てる力を最大限にしようとした“人間”を中心としたスケールの大きな経営哲学の体系と経営の実践の中から生まれたその実際上の効果にあります。佐藤氏のまとめは、松下幸之助の経営哲学全体のごく表面的な一部を採り上げるにとどまり、その体系の全体像が見えず、具体的に何がどのように機能するのかが不明であるだけでなく、さらには「平凡なことを当たり前にするに尽きる」などという誤った解釈をすることで、松下幸之助の経営哲学の真価を愛弟子自らが低くしてしまってお

り、大変残念に思います。

この点、現在巷に出回っている松下幸之助の経営哲学も同様です。松下幸之助は、多くのことをやさしい言葉で語り、その個々の点については誰にもわかりやすいのですが、他方で、時に一見すると矛盾するような二つのことを述べたり、ある概念と他の概念の相互の関係やその考えがなぜうまく機能するのかなどについては、説明がないことが多いのです。そのために、その全体像はわかりにくく、それを批判する人たちから、表面的な“矛盾点”を突いて攻撃されたり、その極めて実践的な機能が理解されずに“宗教的”だと誤解されたりすることも多いのです。

しかしながら、その経営哲学は、究極的には“物心ともに豊かな人間社会”の実現を目指し、人間に対する徹底した“観察”から見出した“人間の本質”である“無限の可能性”を最大限に引き出す一方、人間の持つ“心の弱さ”を克服し、さらにはその弱さをすら活用しようとした、松下幸之助の“人間学”の集大成とも言えるもので、それは机上の空論ではなく、実際の事業経営の中から生み出されてきた、極めて実践的なものなのです。

松下幸之助が一番考えたことは、どうすれば“物心ともに豊かな人間社会”を実現することができるかということで、事業の経営はその大きな目標を達成するための“手段”の一つに過ぎなかったのです。そのために自分の利害や感情などの“私心”にとらわれず、“自然の理法”に従い、“素直な心”で“社会の発展”を目指し、“社会の公器”として常に“社会とともに生きる”ことを経営の中で真剣に実践し続けて行ったのです。“世の為人の為”というのは単なる“建前”ではなく、まさに日々の経営の判断基準そのものだったのです。この点について松下幸之助は、“発展と衰退にある真理”として次のように言います。「我々の活動は社会に関連して初めて有意義となる。社会から離れては存在する価値がない。企業は、社会とともにあるかぎり永遠に発展するし、そうでなくなったらやがて衰退する。これが真理である。それは企業の大小には関係ない。」（1983年2月1日松下政経塾塾報より）

経営の危機に直面したときには、やはり“私心”を排して“自然の理法”に従い、“危機感”をエネルギーに変えて“日に新た”を実践断行し、自らを変えて自社を変革して、経営環境の変化に適応し、“禍転じて福となす”ことを繰り返し実現してきたのです。

以上、本稿により、松下幸之助の経営哲学の素晴らしさを一人でも多くの方にお伝えすることができれば、幸いです。