

2018年は、松下電器創業100年に

当たる。私は、松下幸之助さんに本を書いているが、残念ながら、生前の幸之助さんにお会いしたことはない。しかし、会っていなかること、幸之助さんの経営について抽象化、概念化しやすいという利点もあるのではないかと考えている。今日は経営学者として、松下幸之助さんから学ぶべきところを考えたい。



第12回 TOYROランチセミナー

松下幸之助に学ぶ経営学

かごのただお
加護野忠男



んは、経営理念を時代とともにシフトさせたのである。

経営判断の原則に従わない

「会社は誰のものか」という問いに、幸之助さんは「会社は社会の公器で、皆のものである」、「この会社は、皆のものだから大切にす

るよう」などと言い続けた。ところが、最近のコーポレートガバナンス改革の結果、上場企業の取締役は、経営判断の原則に従つて判断しなければならない。経営判断の原則とは、

①違法行為をしない、②他の多くの経営者がするのと同じように判断をする、③意思決定を行う前に十分に調査をし、不注意な誤りを避ける、④会社の利益を第一にして意思決定をする、の4つの原則である。松下幸之助さんの経営理念はこのうち④の原則に反している。だから成功できた。

②の方法で判断を行う企業もうまくいかない。倉敷レイヨンの創業者で大原美術館の創始者でもある大原孫三郎さんは、「10人の役員のうち、2~3人しか賛成しないときが物事を始めるベストタイミング、過半数が賛成したら手遅れ、7~8人が賛成するようなら、そのようなことはしないほうがよい」と言っておられる。

③も誤りである。経営判断はほとんどが将来に関わることなので、いくら調査しても分からぬことがある。かつて、GMの会長が経営会議での議論を受けて、「今の提案は極めて重要だ。私はその提案どおり行動すべきだと思うが、そこには様々なリスクが内包されている。従つて、この提案にどんなリスクがあるかを精査したうえで決定する」と発言した。すると、その場にいた役員のほとんどがうつむいて話さなくなつた。そのうち1人が手を挙げて、「本件は3回前の役員会で上程されたもので、その時も会長は『リスクを精査したうえで決定する』とおっしゃつた。今

の報告はそのリスク精査の結果である。この場で決めて頂きたい」と言い寄つたといふ話がある。不注意な誤りをしないとなると、

松下電器の最初の経営理念は「水道哲学」だ。幸之助さんは「水道水は価値があるが、街を歩いている人が街角にある水道水を飲んでも誰にも咎められない。それは水道水の値段が安いからだ。産業人の使命は、水道水の如く、物資を無尽蔵たらしめ、値段を下げ、無料に等しい価格で提供する事にある」と述べておられる。

同じことを言ったのは、アメリカのヘンリイ・フォードだ。フォードは、大量生産によるコストダウンや運転を簡素化する数々のメカニズムで車を大衆化し、「お客様には低価格、働く人には高賃金」という考え方からT型フォードをつくった。そして、この理念が世界の自動車産業を創つたのである。彼の理念のキーワードは、「金持ちの独占物を庶民の手に」であり、T型フォードの価格を学校の先生の年間所得とほぼ同じレベルにまで下げた。しかし、フォードはこの成功が大き過ぎたために、結局、この成功の呪縛か

このモデルチェンジの考え方方は、自動車以外のさまざまな工業製品にも波及していく。しかし、フォードは「自動車の形は性能とは関係がない。モデルチェンジよりも同じ自動車をつくり続けるほうが安くつくれるので、顧客のためになる」と方針を変えなかつた。そこから、フォード車はだんだん売れなくなつていった。幹部社員が、フォードに「我々の戦略は破綻している」と幾度となく進言したが、フォードは聞き入れなかつた。成功した人は、成功体験から抜け出せないものなのだ。

幸之助さんも安い製品をつくることで大成功し、戦前は「水道哲学」を唱えた。しかし、戦後は経営理念を「共存共榮」に変えている。「共存共榮」とは、「市場で最も高く売られている商品と同じ値段で売ること」であり、安売りはしない。安売りをしていては、競争相手と共存共榮ができない。また、卸売業や小売業にも迷惑をかけるということで、共存共榮という方向へ変わつていった。幸之助さ

このモデルチェンジの考え方方は、自動車以外のさまざまな工業製品にも波及していく。しかし、フォードは「自動車の形は性能とは関係がない。モデルチェンジよりも同じ自動車をつくり続けるほうが安くつくれるので、顧客のためになる」と方針を変えなかつた。そこから、フォード車はだんだん売れなくなつていった。幹部社員が、フォードに「我々の戦略は破綻している」と幾度となく進言したが、フォードは聞き入れなかつた。成功した人は、成功体験から抜け出せないものなのだ。

幸之助さんも安い製品をつくることで大成功し、戦前は「水道哲学」を唱えた。しかし、戦後は経営理念を「共存共榮」に変えている。「共存共榮」とは、「市場で最も高く売られている商品と同じ値段で売ること」であり、安売りはしない。安売りをしていては、競争相手と共存共榮ができない。また、卸売業や小売業にも迷惑をかけるということで、共存共榮という方向へ変わつていった。幸之助さ

このモデルチェンジの考え方方は、自動車以外のさまざまな工業製品にも波及していく。しかし、フォードは「自動車の形は性能とは関係がない。モデルチェンジよりも同じ自動車をつくり続けるほうが安くつくれるので、顧客のためになる」と方針を変えなかつた。そこから、フォード車はだんだん売れなくなつていった。幹部社員が、フォードに「我々の戦略は破綻している」と幾度となく進言したが、フォードは聞き入れなかつた。成功した人は、成功体験から抜け出せないものなのだ。

幸之助さんも安い製品をつくることで大成功し、戦前は「水道哲学」を唱えた。しかし、戦後は経営理念を「共存共榮」に変えている。「共存共榮」とは、「市場で最も高く売られている商品と同じ値段で売ること」であり、安売りはしない。安売りをしていては、競争相手と共存共榮ができない。また、卸売業や小売業にも迷惑をかけるということで、共存共榮という方向へ変わつていった。幸之助さ

このモデルチェンジの考え方方は、自動車以外のさまざまな工業製品にも波及していく。しかし、フォードは「自動車の形は性能とは関係がない。モデルチェンジよりも同じ自動車をつくり続けるほうが安くつくれるので、顧客のためになる」と方針を変えなかつた。そこから、フォード車はだんだん売れなくなつていった。幹部社員が、フォードに「我々の戦略は破綻している」と幾度となく進言したが、フォードは聞き入れなかつた。成功した人は、成功体験から抜け出せないものなのだ。

幸之助さんも安い製品をつくることで大成功し、戦前は「水道哲学」を唱えた。しかし、戦後は経営理念を「共存共榮」に変えている。「共存共榮」とは、「市場で最も高く売られている商品と同じ値段で売ること」であり、安売りはしない。安売りをしていては、競争相手と共存共榮ができない。また、卸売業や小売業にも迷惑をかけるということで、共存共榮という方向へ変わつていった。幸之助さ

ら抜け出せなかつた。

のスリッパをきちんと並べることと自体は些細なことだ。しかし、些細なことだから、い加減にやるか、きちんとやるかは大違いである。幸之助さんは、日常の平凡なことをしつかりこなすことを習慣付け、それによつて正直に、愚直に仕事をすることを習慣していかれたのである。

小事は大事

誰でも大きなことは大事にするが、小さなことは軽視しがちだ。しかし、小さなことこそが、実は重要である。「小さなことで、異常を見つけたら、その背後に、大きなことで異常が起きる可能性が隠れている」と幸之助さんは考えた。経営学では、これを「アーリー・ウォーニング（早期警告）」という。組織の緩みは最初は小さなところに現れ、次第にそれが大きくなつていくのが現実である。

「小事は大事」とは、日常の平凡な事がきちんとできていないのは大事なことができなくなることのアーリー・ウォーニングである、ということであり、それを幸之助さんは知っていた。

もう一つの「観面注意」とは、「凡事徹底」と

対になっている言葉で、凡事が徹底できていない人には面前で厳しく叱ることである。幸之助さんは「小さな失敗はきつくなれば。大きな失敗は叱らず、元気づけてやれ」と言った。大きな失敗は、何故こんな失敗が起つたのかを一緒に原因を分析して、同じ失敗が二度と起らぬように対応する。もちろん本人

も反省する。しかし、小さな失敗をした時は、本人が反省しないことが多い。だから、小さな失敗をした人間にはきつく叱れというのである。

1桁高い目標設定

人の採用について、幸之助さんは「優秀であるかどうかは、大切な基準ではない。大切なのは、この会社に勤める」とができる良かつたと思つてくれる人をとるべき」と言つておられる。松下電器では、物事を必死になつて考えた人間が評価される。

幸之助さんが人材育成で重視されたのは、1桁高い目標を設定するという考え方だ。「3%は難しいが、3割の「コストダウンはすぐできる」という有名な言葉が残されている。松下電器は、トヨタ自動車向けにカーラジオをつくつていた。トヨタ自動車がカーラジオを大量に輸出する」となり、カーラジオの値下げ要請があつた。トヨタ自動車からは、毎年3%の値下げを要請されていたが、この年に限つては、3割の値下げ要請だった。カーラジオ事業部では、「3%でも難しいのに3割なんて下げられるはずがない。これを機にトヨタ自動車との取引は止めてしまおう」とまで考えたそうだ。しかし、幸之助さんは、「(一)」で、3割という目標を達成できた。松下電器のカーラジオはトヨタだけではなく世界中の自動車メーカーに供給できるかもしれない。それに、3%だつたら今までの延長上でのコストダウンになるが、3割だと

ことでは絶対うまくいかない。

経営学史上有名な「ホーソン実験」という実験がある。これは、ウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場で、賃金、休憩時間、工場内の温度・湿度などの環境条件を変えながら、6人の女性労働者の作業効率がどのように変化するか調べたものである。結果は、労働条件をどのように変更しても、実験が進むにつれて作業効率は高くなつた。逆に、途中で元の労働条件に戻す変更をしても、作業効率は時間とともに上昇した。つまり、客観的な労働条件と作業効率の間に有意な相関は見られなかつた。そこで、彼女たちにヒアリングすると、「私たちは、この工場で大事な実験に協力するために選ばれた人々なのだから、どんなに厳しい条件でも、お互いに慰め合つて頑張つた」と言つたのである。つまり、労働条件や作業環境ではなく、彼女たちの「自分たちは期待されている」との認識が作業効率に大きく影響したと考えられるのである。換言すると、士気の高いチームを作れば、作業効率は環境の変化に左右されないのである。この実験は、それまで工学の1分野だった経営学を、人文社会科学として生まれ変わらせるきっかけともなつた。

最後に

経営には、「こうすれば必ずうまくいくといふ唯一の解答がある訳ではない。幸之助さんは、どうやるかを考えながら、試行錯誤して、その中で効果があるものをとりいれた。

(略歴)

1947年大阪府生まれ、70年神戸大学経営学部卒業、73年神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学、79年神戸大学経営学部助教授、88年神戸大学経営学部教授、99年神戸大学大学院経営学研究科教授、2011年甲南大学特別客員教授、神戸大学名誉教授

【著書】

『経営はだれのものか』(日本経済新聞出版社、2014年)、『経営の精神』(生産性出版、2010年)、『松下幸之助に学ぶ経営学』(日経プレミアシリーズ新書、2011年)、『組織認識論』(千倉書房、2011年)他多数

【共編著】

『日本企業の多角化戦略』(日本経済新聞社、1981年)日経・経済図書文化賞、『日米企業の経営比較-戦略的環境適応の理論』(日本経済新聞社、1985年)組織学会賞、『ゼミナール経営学入門』(第3版) (日本経済新聞社、2003年)、『コーポレート・ガバナンスの経営学』(有斐閣、2010年)他多数



■ 本稿は2018年7月11日に行われた「第12回トヨロランチセミナー」の要旨を編集部でまとめたものです。

