

「水道哲学」の心理学的考察

——企業者論・松下幸之助研究（三）——

大森 弘

一 問題提起——「水道哲学」

松下電器が掲げる経営理念は、シンボリカルに「水道哲学」と表現されることが多い。昭和七（一九三二）年五月五日、いわゆる「創業命知」の日に、松下幸之助によって表明された印象深い所信が、いつとはなしに「水道哲学」と呼ばれるようになり、今日まで永く語り継がれ、今なお同社を力強く牽引し続けている。本論考においては、この水道哲学が松下電器従業員の心や行動に与えた種々の影響について、心理学的に分析し、また脳科学的にも補強し、さらにそこから得られたヒントを通じて、経営理念の効用やあり方について、経済学的・経営学的に考察していきたいと思う。

まず、水道哲学表明の前段階として、創業一一年目の昭和四（一九二九）年に「綱領・信条」が明文化されている。当時は、社名が「松下電器器具製作所」から「松下電器製作所」と改称され、月商一〇万円を突破した時期にあたり、従業員数は約四〇〇名という規模であった。このときの綱領には、「営利と社会正義の調和に念慮し、

国家産業の発達を図り、社会生活の改善と向上を期す」、信条には「向上発展は各員の和親協力を得るにあらざれば難し、各員自我を捨て互譲の精神を以て一致協力店務に服すること」と謳われている。

『松下電器五十年の略史』に、「当時、業容が拡大したとはいっても、まだ町工場の範囲を出ていない個人経営の松下電器が、事業を単なる営利追求の手段とせず、社会のために、産業人としての本分を尽くすことを経営の基本方針として決定したことは、極めて意義の深いことであった」と記されているように、確かに中小企業が掲げる「綱領・信条」としては、いささか壮大な印象を受ける。もちろんこれだけでもたいへん立派な経営理念であり、大いに従業員たちを鼓舞したであろう。ところが、松下幸之助の理念を追求する熱意は、ここで留まることはなかった。三年後、ある出来事をきっかけに、さらに崇高な経営理念が形成されることになる。

その出来事とは、松下幸之助が取引先の知人に強く勧められて、昭和七年三月に奈良県の天理教本部を見学したことである。松下はまず天理教施設の建物の立派さ、大きさに驚き、また建築に携わる多数の人々が、奉仕の信者ばかりであることに感嘆した。そして、

施設建築のための広大な製材所があり、全国の信者から献木された原木を製材して各施設がつけられていることを知り、強い感動と感激を覚えたという。歓喜を持って働く信者の姿に感銘を受けた幸之助は、そこに「優れた経営のモデル」^②を観たのである。見学を終え、帰宅後も様々な思いが頭を巡り、その日の深夜まで思索し続けた幸之助は、ある結論めいたものに到達した。松下の著書『私の行き方 考え方』から引用してみよう。

某教の事業は多数の悩める人々を導き、安心を与え、人生を幸福ならしめることを主眼として全力を尽くしている聖なる事業である。われわれの業界はまた人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産をなし、必要かくべからざるこれまた聖なる事業である。(中略) 精神的安定があっても、物資に乏しくば生命の維持すら困難である。物資が豊かでも精神的安心立命がなくては人間的価値もまたしあわせもない。両者は車の両輪のごとき存在である。(中略) しかば聖なる経営、真個の経営とはいかなるものか。それは水道の水だ。(中略) 水道の栓をひねって存分にその水を盗み飲んだとしても、水そのものについてのとがめはあまり聞かない。これはなぜか。それは価あるにもかかわらず、その量が多量にも豊富であるからである。(中略) すなわち生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。(中略) かくしてこそ、貧は除かれていく。^③

さらに所信は続く。

「今日以後、二五〇年をもつて使命達成期間と定める」。この二五〇年間を一〇節に分割し、第一節である最初の二五年間をさらに三期に区分する。第一期の一〇年を「建設時代」、続く第二期の一〇年を「活動時代」、第三期の五年を「貢献時代」と名づける。そして第一節の二五年間を今日我々の活動期間とし、第二節以降は次の世代に継承し、これを一〇回、合計二五〇年で第一階段が終了し、それ以降の第二階段は、未来の担い手によって「そのときの理想に合致する方途」が探求される。松下電器はこの使命の達成に「歓喜と責任を自覚」し、「無上の生き甲斐」を持って、団結して邁進しよう。^④

当時の従業員数は、昭和四年の「綱領・信条」発表時から数倍に増加し、店員二〇〇数名、工員は一〇〇〇人を超えるまでに拡大していた。事業分野も、配線器具、電熱器、ランプ・乾電池、ラジオの四部門が確立し、製造品目は二〇〇〇余种を数えるに至っている。工場や子会社は計一〇カ所、支店や出張所は全国に五カ所、年商約三〇〇万円という事業規模に成長していた。大正七(一九一八)年に小さな作業場でアタッチメント・プラグ、二灯用差し込みプラグの製造を始めてから、わずか一四年でこれだけの成長を遂げたわけであるが、しかし、当時の財閥系巨大企業などに比べれば、ごく小さな会社に過ぎなかった松下電器が、「二五〇年かけて世の中から貧困をなくす」

このような自覚のもと、松下幸之助は、同年五月五日に全店員を大阪の中央電気倶楽部に招集し、松下電器の真の使命を闡明することを決意する。そして、この日を「真の創業」に入る創業記念日と制定し、その年を「真の使命を知った」ことによる「創業命知第一年」と定めた。この所信表明の要旨を、『松下電器五十年の略史』中の松下幸之助の表現を借りながら綴り合わせてみよう。かぎ括弧内が松下の言葉である。

これまでの松下の経営は一応の成功を収めているが、これはただ「商人としての尋常な姿」であり、「製作所経営として、ただ従来の良き慣習に準拠してきたまでの経営」に過ぎなかった。だがこれからの経営は、宗教の使命と同様、事業者としての使命を持たなければならぬ。すなわち「産業人の使命は貧乏の克服である」。したがって、「商売や生産は、その商店や工場を繁栄させるのではなく、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある」。そのためには「どのような社会状態の変化があっても、産業人の使命である生産に次ぐ生産を寸刻もゆるがせにせず、これを増進して行くところに産業人の真の使命がある」。それによって「すべての物資を水のように無尽蔵にしよう、水道の水のように価格を安くしよう」^⑤

ここで初めて、松下電器従業員の前で「水道哲学」が明らかにされた。言い換えれば、実社会における「築土建設」を訴えたのである。

という遠大かつ高邁な目標を立てたことが、非常に画期的であったのは間違いない。ある意味、かなり異端的なコンセプトであり、また同時に、先端的かつ革新的であったといってもよいだろう。

さて、この所信表明の後、今回の論考の大きなテーマとなる伝説的な場面が繰り広げられる。松下の言葉に「深い感銘と強い感激」を与えられた出席者たちが、我も我もと壇上に押し寄せ、真の使命を自覚した喜びに満ちた所感を次々と発表したのである。そのときの様子を、松下幸之助はこう語っている。

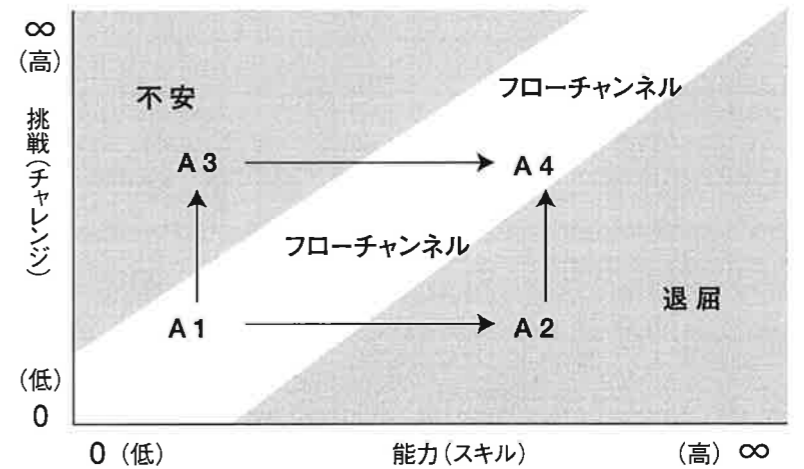
上席店員も立った。新人の者も立った。老いた人も青年の意気に魅せられて、思わず壇上に飛び上がり、しばし無言のまま手を打ち振り、武者ぶるいに全身戦慄する者や、または可憐なる見習店員が一語一語に力強く壇下を睥睨し、使命に殉せんことを誓ったり、実に私にとつても、いいようなない感激を覚える場面が次から次へと展開されて行った。しかし、われ先に壇上に上がるうとして、押しかけ押しかけ列をなし、その止まるところを知らず、遂に進行係をして三分の許容時間を二分に減縮せしめる熱狂を呈した。そして、またしばらくして、さらに一分に減少せねば多くを満足せしめ得ない情勢になったのである。私は、この様子を見て、その反響の偉大なるにわれながら驚嘆したのであった。この青年の意気、若者の情熱を一筋に打ちこめば、二五〇年を待たずして使命達成の域に達し得られるの感深きを覚えたのであった。^⑥

ここに見られる従業員たちの、全身が打ち震えるような感動、生涯を同社の事業に捧げようと決意させた大いなる共感、なぜ、どうして湧き起こったのであるのか。創業命知のこの場面は、関係者の間で「あたかも「神話」のように伝えられ、ある意味手放しで賞賛されてきたようにも思われる。しかし、私は単に神話という言葉で片づけるのではなく、この場にいた人たちの心理状態を、改めて冷静に分析してみたいと考えた。神話をつくった根拠を、いくつかの学説、手法を組み合わせて、解き明かしていこうと思う。

二 フローチャンネルへの昇華

過去二回にわたって、私はM・チクセントミハイが唱えた心理学の学説である「フロー理論」を援用して、松下幸之助および松下電器の歩みについて論じてきた。今回の題材である「水道哲学表明」によって現出した従業員たちの感動・共感状態の分析においても、フロー理論は重要な手がかりの一つとなるため、いまだ一度振り返っておきたい。「フロー」とは、「最適経験」「内的経験の最適状態」と訳され、「人間が何らかの活動に没頭し、精神的に非常に高い集中状態にあり、やりがいや深い喜びを感じつつ、自我意識が完全に消えた状態」のことである。図表を使って説明しよう。

横軸が「能力」、縦軸が「挑戦」であり、その人の「能力」の高さと「挑戦」の難度の高さがほぼ一致したとき、フローチャンネルに入っていることを表している。ビジネススキルを例に解説すると、まだ能力が



図表 フロー体験の結果、意識の複雑さが増大する理由 (筆者一部加筆)

*M.チクセントミハイ著、今村浩明訳『フロー体験—喜びの現象学—』世界思想社、1996年刊、p.95所収

喜びを感じることができる。

次に、能力が低いまま、より難しい仕事を与えられた場合、その人の心の中では、「失敗するかもしれない」「どうしたらいいのか分からない」という不安が湧いてきて、「不安ゾーン」に突入してしまう。いうまでもなく、「能力以上の挑戦」をしなければいけないからである。この状況から抜け出すには、能力を高めるか、仕事そのものを放棄するしか方法がなく、努力してスキルを向上させられたら、その人は再びフローチャンネルの中で喜びながら働くことができるようになる。当然そうなったときには、蓄積した能力と経験の両方が、その人自身を一回り大きく成長させているであろう。

逆に、仕事を続けることで能力が少しずつ伸び続けているにもかかわらず、いつまでも初歩的な仕事ばかり与えられていたら、スキルのにも精神的にも余裕を持って仕事をこなせるようになるため、その人は徐々に「退屈」を感じはじめる。この「退屈ゾーン」から再びフローチャンネルに入っていくためには、より高い挑戦目標を持ち、全神経を集中して仕事に打ち込める状況をつくる必要がある。不安ゾーンからの努力か、退屈ゾーンからの挑戦か、いずれの過程を経るにしても、結果として「より高いレベルのフローチャンネルに入る」とは共通している。仕事でもスポーツでも趣味でも、何らかの努力と挑戦を必要とするあらゆる行ないについて、人は喜びと達成感に満ちたフローチャンネルに入ることが可能というわけだ。

ここで「創業命知」の場面に立ち返ろう。この時期、松下電器の業績は順調に伸び、業務は着実に拡大し、同時に従業員たちの能力も目

低い状態のときは、通常簡単で初歩的な仕事を与えられる。能力に見合った仕事であるため、集中して取り組めば十分に遂行することが可能であり、任務を達成することで、その人はフローチャンネルの中で

覚ましく伸び続けていたであろうことは、容易に想像できる。しかし、上り調子にある会社および従業員にとって、前述した「製作所経営」として、ただ従来の良い慣習に準拠してきたまでの経営」は、あからさまな「退屈ゾーン」とまではいかないまでも、人生の目標として掲げるには「やや不足」した状態になりつつあったのではないだろうか。その絶妙なタイミングで、松下幸之助の口から「水道哲学」に基づく「松下電器の真の使命」を告げられたことにより、その場に居合わせた従業員たちは、感動のうちにこぞって「フローチャンネル」へと引き上げられたのである。

厳密に言えば、会社内の会合の場であるから、各々が担当する仕事を遂行している最中のフローではないかもしれないが、精神状態としては、人生の最高の目標を見出し、その達成に向けて皆で挑戦している、自分たちには松下の理念を具現化できるだけの能力があるはずであり、さらに努力していつそう能力を高めていくんだ、という大きなうねりのような喜びの感情を、各々が感じていたと考えられる。これは十分に「フロー状態」と呼んでも差し支えないものであり、我を忘れて精神を集中した状態のまま、人々は壇上へと大挙押し寄せたのである。

三 フロー体験の脳科学的展開

M・チクセントミハイは、フロー理論を確立するために、世界各地から「一〇万例以上」の「経験の標本」を収集したと、著書である

『フロア体験—喜びの現象学—』の中で述べている。もちろん一人で集めたわけではなく、世界中の共同研究者の協力を得ながら、いかにすれば人は楽しみと喜び、そして幸せを感じることができるとかという心理学的理論を打ち立てていったわけであるが、フロア状態にあるときの人間の脳がどのように働いているのか、その脳科学的な分析にまでは足を踏み入れていない。そこで私は、松下幸之助が「水道哲学」を表明した創業命知の場において、フロア状態に入った人たちの脳内では何が起こっていたのかに着目し、考察を進めることにした。この考察に関して、東邦大学医学部教授で脳神経の基礎研究の権威である有田秀穂と、高野山大学准教授で瞑想指導の大家である井上ウイマラとの共著『瞑想脳を拓く』（佼正出版社、二〇〇七年）で展開される諸説や研究成果から、重要な示唆を得た。この項では、必要に応じて同書からの援用を交えながら論じていきたい。

まず、フロアの大きな特徴である「我を忘れて一点に集中している状態」は、坐禅を組んで瞑想している状態に非常に近いと考えられる。坐禅の基本は、姿勢を整える「調身」、呼吸を整える「調息」、心を整える「調心」の三つであるとされる。なかでも特に重要なのが、「心を整えて『無』に意識を集中させる『調心』」であり、坐禅の場合は、みずからの努力によって精神を集中して「調心」を行なうわけだが、水道哲学を聞いて心を打たれた人々は、大きな感動状態のまま、我を忘れて真の使命を考えることだけに心を集中し、（無意識のうちにはあるが）坐禅同様に「調心」の状態になったということになる。「我を忘れて集中する」という意味では、坐禅も一種のフロア状態である。

ここで一つの仮説が成立する。坐禅とフロアチャンネルが、状態として非常に近いことから、フロアチャンネルにあるときも、坐禅中と同様にセロトニン神経が活性化されているのではないか、ということである。つまり、創業命知の場で人々が壇上に押し寄せたとき、フロア状態にあった各々の脳内では、セロトニン神経が活発に働いていた可能性が十分に考えられるわけだ。

セロトニン神経が活性化する理由は他にもある。それは、脳の前頭前野にある「共感脳」の働きによるものである。共感脳とは、相手の呼吸を感じたり、相手の仕草を見たりすることで、相手の意思や考えを見抜く脳の働きであり、言葉を用いないことから「ノンヴァーバル（非言語的）コミュニケーション」であるとされる。有田の研究成果によると、この共感脳が、セロトニン神経の活性化につながると考えられているのである。創業命知の日に真の使命を自覚した人たちが、言葉を交わさずとも互いに共感し合っていたことは想像に難くなく、そのときの共感脳の働きも、セロトニン神経を動かしていたわけだ。

また、共感脳が激しく動くとき、人は「涙を流す」ことも分かっている。創業命知の場において、おそらく感動のあまりに涙を流した人もいたであろうし、実際に涙を流さなくとも、泣いているのに近い精神状態になった人は大勢いたであろう。「瞑想脳を拓く」によれば、涙を流すという行為は、「脳をカタルシス状態にする」とされている。

あり、両者の間には共通点が多いといえるのである。

次に、坐禅修行時における脳の状態について、前述の『瞑想脳を拓く』を参考にしながら整理してみることしよう。その前提として、「心」に関係する脳内の三つの神経伝達物質を理解しておかなければならない。有田によると、人間の心は、快の神経である「ドーパミン」、ストレスの神経である「ノルアドレナリン」、そしてそれら二つの神経を制御する「セロトニン」の働きによって動いているという。これらは「心の三原色」と呼ばれ、ドーパミン神経とノルアドレナリン神経を鍛えることはできないが、セロトニン神経だけは鍛えることが可能であるとされる。そのメカニズムは以下の通りである。

セロトニン神経は、呼吸、歩行、咀嚼といった「リズム運動」を行なうことによって活性化されることが分かっている。「調息」で呼吸を整える坐禅においては、常に呼吸のリズム運動が繰り返されるため、毎日のように坐禅をすれば、セロトニン神経の活性化が常態化する。そして、坐禅修行で負荷をかけ続けることによってセロトニン神経が鍛えられ、やがてセロトニンの「自己受容体」が減少していくという神経の構造的変化が起こる。自己受容体とは、自分が出した神経伝達物質を自分で取り込み、みずからを抑制する働きのことだ。例えばセロトニンなら、セロトニンを出しながら、同時に自分でセロトニンを取り込み、みずからの働きを抑制するという仕組みである。つまり、坐禅修行によってセロトニンの自己受容体が減少すれば、必然的にセロトニンの働きが強まることになり、快を求めるドーパミンやストレスを嫌うノルアドレナリンを制御する力が増強されるわけである。坐

カタルシスとは、「浄化作用」もしくは「緊張緩和」を意味しており、涙を流すことそれ自体が「セラピー」になるという。さらにカタルシスは、覚醒状態でありながら「副交感神経」を興奮させる。ご存じの通り、通常は起きているときに「交感神経」が働き、寝ているときに「副交感神経」が働いているわけだが、涙を流すことで交感神経が緊張し、副交感神経が優位になるようシフトされるのである。

覚醒状態で、なおかつ副交感神経が優位に働いているとき、どういふことが起こるかといえば、脳波に変化が現われる。具体的には、通常の覚醒時に出ているベータ波に加えて、アルファ波の成分も出てくる。その作用により、「クールな覚醒」状態というものが現出する、と有田は説明している。そのとき、大脳は非常に「すっきりとした状況」になるという。何らかの理由で涙を流した後、不思議なくらい気持ち爽快になるのは、そうした大脳の働きによるものだったのだ。

ここまでの流れをまとめると、昭和七（一九三二）年端午の節句、松下幸之助のもとに集まった従業員たちは、松下の口から発せられた「水道哲学」に基づく「真の使命」を耳にして大いに感動し、その精神は「フロア状態」に入った。フロア状態とは「最適経験」であり、「精神が一点に集中して我を忘れた状態」である。このとき、人間の脳内は、坐禅修行で精神を集中していると似た状態になり、心を制御する「セロトニン神経」が活性化された。同時に「共感脳」も強く働き、そのときの感動は脳を「カタルシス状態」に導いた。カタルシス状態においては、副交感神経が興奮し、ベータ波と同時にアルファ波が現われ、「すっきりとした精神状態」になった、ということにな

る。そして、それほどまでに強く心を揺り動かした「真の経営理念」が、人々の胸の奥深く、おそらくは潜在意識のレベルにまで強く刻み込まれたことは、まず間違いのないところである。

四 ヒューリスティクスと二重プロセス理論

ここからは、これまで述べてきた「創業命知」の場面における心理学および脳科学的分析を踏まえながら、「水道哲学」について経済学的なアプローチから検討してみたい。松下幸之助は心理学者ではなく、あくまでも経営者であるから、氏の経営理念の分析が単に心理学的な側面だけに終始しては、論ずるに不十分といったところである。

「水道哲学」が松下電器の経営に及ぼした影響を考えるにあたって、私は最近の経済学で一つの潮流をつくりつつある「行動経済学」に着目した。これについては専門ではないため、明治大学教授の友野典男が著した『行動経済学』（光文社、二〇〇六年）を参考にして、私なりに解釈しながら考察を進めることにする。

まず、行動経済学の成り立ちについて述べておかなければならない。同書の副題に「経済は『感情』で動いている」とあるが、この言葉は、行動経済学が、伝統的な主流経済学といわれる「新古典派」とは大きく違うアプローチで構築されていることを示している。そもそも新古典派においては、人間は「常に理性的かつ利己的に行動する合理的存在」であることを大前提としており、そのうえで個人や企業のミクロな経済活動、およびマクロな経済活動を説明しようとする。しかし、

行動経済学を説いていくための重要なキーワードとして、まず「ヒューリスティクス」という概念が挙げられる。ヒューリスティクスの訳語は今のところつくられていないが、意味合い的にはアルゴリズムの反対語ともいえるもので、次のように説明することができる。すなわち「問題を解決したり、不確実な事柄に対して判断を下す必要があるが、それに関する明確な手がかりがないとき、解決や判断のために用いる便宜的、発見的な方法」というもので、あえて日本語にあてはめるとすれば、「方略」「簡便法」「目の子算」「近道」といった言葉が挙げられる。行動経済学的に考えれば、人は、主としてヒューリスティクスに基づいた判断により経済活動を行なっているのであり、それはビジネスの現場での意思決定においても同様と考えて差し支えないだろう。

ヒューリスティクスにはいくつかの性質がある。その第一のものは「利用可能性ヒューリスティクス」といわれ、「貯蔵した記憶の中から、直ちに使いそうな事例が思い浮かび、それによって判断を行なう」とであるとされる。身近な例を挙げれば、「急がば回れ」「石の上にも三年」といった諺なども、「すぐに思い出して判断基準に使いやすい性質」を持っていることから、利用可能性ヒューリスティクスの範疇に入るといってよいであろう。ただし、判断する際のような事例が即座に思い浮かぶのか、人や状況によってある程度バイアス（偏り）が生じる可能性があることも考慮に入れなければならない。

次に「代表性ヒューリスティクス」は、「ある集合に属する事象が、その集合全体の特性をそのまま表している」こととされ、「代表する

人間から「感情の動物」という側面を捨象して議論を展開しても、人間の本質および行動、人間と社会との関係等を正確に説明しきれないことは明白である。つまり行動経済学は、「人間の心」というものを考慮に入れなければ、経済活動を正確に分析することは不可能である、という基本スタンスのうえに成り立っているのである。ただし同書には、「経済は感情だけで動いている」といつているのではない」とも述べられている。行動経済学を理解するうえで重要なポイントなので、後々のためにもこの部分を引用しておこう。

心と言っても、思いやりとか優しさとか人間性で経済が動いているというのではないし、道徳を主張するのでもない。心は知覚、認知、記憶、判断、決定、感情、意志、動機などを担っている。ハートというよりマインドである。心は合理的推論や計算もするし、感情や直感も生み出す。心が人間行動を決定し、人間行動が経済を動かしているのだから、経済は心で動いている。⁸⁾

この理論を、私は「ビジネスの現場における意思決定」にあてはめて論じていこうと思う。何らかの形で事業に携わる人間は、様々な場面、様々なレベルで、常に意思決定を繰り返しながら行動している。その際、誰もが毎回必ず冷徹かつ合理的、理性的に判断しているわけではなく、必ずみずからの心の動き、マインドが判断に影響を与えている。行動経済学の理論は、そうした人間の行動を説明するのに非常に適しているのである。

事象が最も高い確率で現われる」という判断基準のもとに、意思決定を行なうことになる。

また、「感情ヒューリスティクス」は、判断するときのその人の「感情」が、利用可能性や代表性と同じように、ヒューリスティクスの役割を果たすことを意味する。

さらに、ヒューリスティクスには「アンカリング（係留）」という性質もある。アンカリングとは、「不確実な事象の予測をするとき、初めにある値（アンカー＝錨）を設定しておいて、それをもとに後で調整をして、最終的な予測値を出す方法」のことである。船舶は、錨を下ろして係留している間、船と錨をつなぐ「アンカー・チェーン」の長さの範囲内でしか動くことができない。言い換えれば、アンカーを下ろして係留する場所（予測値）が、最終的な正解に近い場所であれば、調整可能な範囲内で限りなく正解に近づくことができるわけだ。ただし、最初の予測値が正解からかけ離れていると、十分に調整できずに（アンカー・チェーンが届く範囲に答えがなくて）正解に近づけない、というバイアスが発生する可能性もある。例えば仕事上で何らかの意思決定をする際、結論を導くための方法として、基準となる考え方や方針、方策（アンカーとなり得るもの）があれば、最終的にその基準から大きく外れない結論が得られる。優れた基準なら良い答えが出るが、そうでない基準だと、必ずしも良い結果に至らないこともある、と考えてよいだろう。

このことは、優れた利用可能性ヒューリスティクスが常に座右（心の引き出しの中の最も取り出しやすい場所）にあれば、仕事をするう

えて常に優れた意思決定が可能になることを示唆している。こうした良質な答えを導くヒューリスティクスを、特に「迅速・簡素なヒューリスティクス」と呼んでおり、またそのようなヒューリスティクスは非常に合理性が高いともいえる。『行動経済学』では、こうした合理性を「適応的合理性」と呼び、「環境に適合したヒューリスティクスは上手く機能する」とも述べられている。^⑤

行動経済学の要諦として、「人間の心、マインドが何らかの判断を下して経済を動かしている」と述べたが、心がどのような過程を経て判断を下すのかを理解するには、「人間の情報処理システム」について確認しておかなければならない。これについて『行動経済学』には、「二重プロセス理論」という考え方が紹介されている。^⑥

要約すると、人間は二つの情報処理システムを持っている。一つは、直感的、連想的、感情的、迅速で、労力がかからない処理方法で、これは「システムⅠ」と名づけられている。もう一つは、分析的、統制的、規則支配的で、労力を要する処理方法で、こちらは「システムⅡ」となる。もっと簡単に、システムⅠは「直感回路」、システムⅡは「分析回路」と呼んでもいいだろう。『行動経済学』から、二重プロセス理論についての説明を抜き書きしておきたい。

システムⅠは一般的な広い対象に適用されるシステムであり、人間と動物の両方が持っている。システムⅡはシステムⅠよりずっと遅れて進化した人間固有のシステムであると考えられている。標準的経済学が前提としている経済人というのは、システムⅡだけを備

取ることのできないヒントを環境の中から模索しており、それが結果として直感を生み出す。なぜだか分からないが答えが出る、そこはかとなく嫌な予感がする、虫の知らせ、神の啓示など、いろいろな言われ方をするが、最新の実験データから、直感とは、無意識の脳部位が厳密な計算によって編み出した結論である、ということが分かってきたのである。

ここで、本題である「水道哲学」と「行動経済学」を結びつけて考えてみよう。昭和七（一九三二）年五月五日以降、松下電器の従業員の中には、自分たちが果たしていくべき真の使命が刻みつけられた。その他にも、水道哲学に先立って明文化された「綱領・信条」もあれば、日々唱和している「遵奉すべき七精神」などもある。これらの理念が、スポーツ選手が技術を体で覚えるように心身に深く植えつけられ、彼らは事あるごとに「直感的に理念を思い起こす」ようになっていったはずである。つまり、「水道哲学」の理念が「利用可能性ヒューリスティクス」および「迅速・簡素なヒューリスティクス」的效果をもたらし、あらゆる仕事の現場における意思決定に際し、重要な判断基準となってきたことは間違いない。これは「良い意味でのアンカリング効果」と呼んでもいいだろう。

テレビの設計、冷蔵庫の製造工程、営業活動、広告宣伝活動、新工場建設、新事業開拓、業務提携、資本提携といったビジネスの種々の場面で、Aという方法を選ぶべきか、Bという条件を優先すべきか、Cの要素は切り捨てるべきか等々、現場の人間はいろいろな判断を迫られるものである。その際、おそらく迷ったときほどより強く「シス

えた人間であるということが出来る。しかもすばらしく高性能なシステムⅡを。

システムⅠとシステムⅡは明確に分かれるのではなく、両者は連続的に存在している。また、システムⅠはシステムⅡより能力が劣っているわけではなく、たとえば将棋や碁のプロは、指し手の候補を直感によって数通りに絞り、その中から熟考して最善の手を選ぶという。いわばシステムⅠとシステムⅡの連係によって問題が処理されているのである。

（中略）

スポーツや職人の技術は、しばしば体で覚えなければならないと言われるが、システムⅡからシステムⅠに処理が移動できるくらいの練習が必要だという意味である。

（中略）

また、システムⅡの重要な役割としてシステムⅠをモニターすることがある。システムⅠが素早く決定したことを監視して、それを承認したり、場合によっては修正や変更を加えることもある。直感的に何かを選んでみたが、よく考えて変更することは日常しばしば経験する。^⑦

システムⅠの「直感」について、最近の脳科学の知見を書き添えておこう。脳部位の中で、直感を生むのは「線条体」であることが知られている。私たちは、意識の上に立ち現れる、どちらかといえば浅薄な表面情報に流されがちである。しかし無意識の脳は、意識では感じ

システムⅠが作動して、「水道哲学に照らした判断」が直感的に下され、さらに「システムⅡ」によってその判断がモニターされ、合理的に分析され、必要な修正が加えられる。その結果、各々の事業が正しい方向を向いて遂行されるようになるわけである。

仮に一〇万人の社員がいるとして、一〇万人が無秩序にありとあらゆる方向を向いて意思決定をしていたら、その会社の事業活動は支離滅裂なものとなり、やがては社会からの信頼も損なわれてしまうであろう。しかし、高邁な経営理念というものがまず存在し、それが良い意味で「ヒューリスティクスの効果」を発揮できる状態であれば、会社全体としては概ね舵取りを間違えることはない。これが、いわゆる「理念経営」の理想的な姿といっているのではないだろうか。

五 結語——経営理念とはいかにあるべきか

松下幸之助の打ち出した「水道哲学」という理念を、様々な角度から分析してきて、私は改めて「経営理念とはいかにあるべきか」について考えておく必要性を感じる。経営理念のあり方を論ずるにあたって、先学である中川敬一郎が、著書『比較経営史序説』（東京大学出版会、一九八一年）で述べた見解を参考にしながらまとめていきたいと思う。

中川によれば、経営理念の基本は二つあるという。第一に、「経営者みずからが企業経営について表明する見解である」ということ。第二に、あくまでも経営者の「主観的態度」ではなく、「論理性」を含

みながら、「社会的な妥当性」を有していること。「水道哲学」は、まさに松下幸之助みずからが表明し、論理的で、社会的妥当性を備えているといえるため、これら二つの基本要件にかなっていることが分かる。そうであるがゆえに、社内のみならず、社外においても広く共感を得てきたのであろう。

しかし一般論として、ただ単に「社会的な共感を確保した通念・世論」を理念に据えて、ごく当たり前の経営を行なってみても、それではあまりに「静態的」すぎて、さほど人の心をつかむとは思えない。そうではなく、中川論にあるように、「新しい、その意味で異端的な経営理念にもとづいた革新的な経営者行動が企業経営の新しい様式を生み出し、それを基軸にして急速な経済発展が進行する」という状態が、理想的といえるのではないだろうか。「水道哲学」という発想は、社会的妥当性を備えながらも、見方によってはまさに異端的で革新的な考えであり、だからこそ非常に多くの人々の心を驚つかみにして、松下電器が「新しい経営様式」を創出する原動力となり、やがては同社を「急速な経済発展」に力強く導いたものといえる。

また、「経営理念とは経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理である」とも述べられている。この論考の後半で述べてきた「経営理念のヒューリスティック的効果」は、水道哲学の指導原理が人々の心に浸透したからこそ醸成されていったものであると考えられる。繰り返しになるが、「水道哲学」という高い理想を掲げながら、優れた能力を持って高度な仕事に挑戦するとき、人は不安も退屈も感じない「フローチャンネル」に入り、働くことに大きな

楽しみと喜びを感じるようになる。フローチャンネルにおいては、セロトニン神経が活性化し、共感脳も働いて、高い集中状態となる。一度フロー体験をした人は、より高次のフロー現象の再現を志向して行動するようになるものであり、ますます個人や組織のスキルアップが図られる。もちろん成長すればするほど、大企業ならではの問題も種々発生するであろうが、社会に目を向けた根本のベクトルが狂わない限り、必ず社会から存続を望まれる存在であり続けられるはずだ。このように様々な意味で、松下幸之助が「水道哲学」を確立し、表明した意義は、誠に大きいといえる。創業命知の日以来、まさしく「物をつくる前に人をつくる」企業として歩んできた、松下電器の本懐がそこにあるのである。

【注】

- (1) 『松下電器五十年の略史』松下電器産業、一九六八年、七三頁
- (2) 同前九三頁
- (3) 松下幸之助『私の行き方 考え方』PHP文庫、一九八六年、二九〇～二九二頁
- (4) 前出『松下電器五十年の略史』九五～九七頁
- (5) 同前九七～九八頁
- (6) 同前一〇〇～一〇一頁
- (7) M・チクセントミハイ『フロー体験―喜びの現象学―』世界思想社、一九九六年、六頁
- (8) 友野典男『行動経済学』光文社、二〇〇六年、四頁
- (9) 同前九三頁
- (10) 同前九三～九六頁

- (11) 同前九四～九六頁
- (12) 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会、一九八一年、三九～一四〇頁
- (13) 同前一四一頁

(おおもり・ひろし 近畿大学名誉教授)