

松村通信第56号

2004年9月18日
松村勝弘

当たり前のことをする

当たり前のことを当たり前にする，これは簡単そうに見えて一番難しい。経営においても，研究教育においても，スポーツにおいても全てそうである。わかっちゃいるけど，できないのだ。今回は，そんなこんなの雑感を綴ってみたい。

中日落合監督 『日経ビジネス』2004年9月13日号に，浜田昭八「ひと列伝落合博光氏 [中日ドラゴンズ監督] V 1へ『オレ流黒子采配』」という記事が出ていた。そこで，落合監督は「目立たず，威張らず，怠らず」を信条にしているのではないかと推測していた。落合監督は「流れ」「勢い」という言葉を嫌うという。「試合のターニングポイントを取り上げて『流れが中日に...』や，若手の台頭で『チームに勢いが...』といった表現をばっさり切り捨てる」という。「ウチは流れや勢いに乗って試合をしているのではない。当たり前のことを当たり前に行っているだけ」だという。

「頑張り」とか「踏ん張れ」などという言葉も好まないという。「プロなら頑張り，耐えるのは当たり前」で，ピンチに気合いを入れるのではなく，合理的なアドバイスをするという。まさに「当たり前のことを，当たり前にする」わけだ。「基本に忠実」ともいう。これらの言葉には重みがある。何せ結果を出しているのだから。

研究教育，そして生き方 研究教育や生き方においても同じ事がいえる。人間どうしても楽をしたくなる。でもやっぱり楽をして成果を得ることは困難だ。まさに，「できないのではなくしないだけ」と言われてしまうだろう。努力をしないから結果がついてこないだけ。研究でも教育でも人間の生き方全般にこれはいえる。研究面でも教育でもそうだが，環境の影響は大きい。成果を上げた人がどれだけ努力しているか，近くにいればわかるが，遠くからは見えない。朱に交われれば赤くなる，甘い環境にいれば，これでよいと思いがちだ。一流大学と二三流大学の違いは教員学生のレベルの違いも大きい，周囲の意気込みが違う。当たり前の水準が違う。

かつて，私の恩師である河合信雄教授が，一流の酒の味がわからないと，二流三流の違

いがわからない，と言われていた。これが一流か二流か三流かは，いつも四流の酒を飲んでいたら（あるいは四流の学問に浸っていたら）これが一流のものかどうかはわからないわけだ。努力と環境が大切だ。努力はともかく，私の環境は，京都会計学研究会という大変よい環境に育てられたと思う。よい先生に恵まれたと思う。一流の酒の味を覚えたと思う。問題は努力不足だけだ。それでも門前の小僧習わぬ経を読む，で，だいぶ得をしている。あれだけのことはできないから，せめてこれだけでもしようという目標が目前にあったことは幸いだった。ある程度は当たり前のことをできたように思う。

立命館大学でも 立命館大学が世間で注目されているのは多くの大学・大学教員が「威張ったり，怠ったり」していたから，世の中の流れに取り残されたからだと思う。立命館大学とて同様の時代はあった。ただ，一時的凋落が奮起を生んだと思う。で，当たり前を経営をした，そして幸いにも学生本位（顧客本位）を標榜していたことがよかったのだろうと思う。もちろん問題は山積だが。たいしてすごいことをやっているとは思わない。当たり前のことをしているだけだと思ふ。あまりにも当たり前のことのできていない大学が多いだろう。国立大学の独立行政法人化などにより，ようやく変化の兆しは現れている。それだけに立命館大学でも改善を「怠らず」にできるかが問われていると思う。問題はこれからだと思ふ。

当たりの難しさ 立命館大学OBで国際金融コンサルタント・経済評論家の菅下清廣氏とは最近いろいろとおつきあいをさせていただいている。以前，御著書『株で儲かる人の30の約束』をいただいたのだが，その本の章題節題を記すだけでも内容がある程度推測できるだろう。第1章，第2章のみを紹介しておく。

第1章「儲かる株」情報を確実につかむ方法

- 1 新聞を最低でも3紙は読もう
- 2 テレビから「今」を読み取る
- 3 よい人脈をつくろう
- 4 街を見渡しながら歩こう
- 5 人と違った視点をもとう
- 6 「ヒラメキ」を磨こう
- 7 想像力を磨こう
- 8 未来予測を試みよう

第2章 株式投資を大成功させる生活習慣

- 9 時間を効率的に使おう
- 10 約束を守ろう
- 11 「早起きは三文の得」を実践しよう
- 12 感謝の気持ちをもとう
- 13 人のために働こう
 - 視野が広がり、客観的な情報分析が可能になる
- 14 いつも心に笑顔をもとう
 - 笑顔があればこそ人も情報も集まる
- 15 ロマンチックな気持ちで過ごそう
 - 心の余裕が他の人とは違う視点を生む
- 16 女性の心理を読もう
 - 女性の活力こそ日本経済再生の決め手
- 17 欲張るのはやめよう
 - 欲張ると結局は損をする

章題節題を見れば、いかにも当たり前のことか書いてある。実際菅下氏は早起きを初めこれを実践されて成功を収めておられる。まさに当たり前のことを当たり前に行うのが成功の秘訣なのだ。だが俗人にはそれが結構難しい。私とて同じで難しい。

当たり前は経営でも重要 企業経営でも全く同じだと思う。当たり前のことを当たり前でできないから失敗する。私はよく企業経営において「成功の方程式はない。成功の原因は様々だが、失敗の方程式はある。失敗する企業はほとんど同じ失敗をする」と言うことがある。企業の成功物語を読んでもあまり役に立つとは思えない。失敗事例に学ぶべきだとかねがね思っていた。それが最近本になって出版されている。シドニー・フィンケルシュタイン『名経営者が、なぜ失敗するのか?』（日経BP社、2004年）というのがそれだ。

同書でも「基本に忠実であることはとても大切だ」（邦訳 82頁）と述べられている。同書は「ビッグビジネスの失敗の原因は、ほとんどの場合、まず道を誤り、そのまま突き進んでしまうことにある。取り返しのつかない大問題に至るまで、必ずいくつかの小さな失敗が先立つものだ。ただし、ビッグビジネスの敗北の中心には、たいていの場合、盲点となっていた原因がある。その盲点とは、経営者のひどく歪んだ現状認識である」と述べている（219頁）。そして次のようなまとめ「あなたの会社の現状認識は正しいか？確認のための10の質問」（244-5頁）が役に立つ。すなわちこうである。

戦略的ミスインテント

- 1 他のあらゆる要素を無視してたった一つの原則やビジネスモデルに固執していないか？〔魔法の解、たった一つの根拠に過度に入れ込んではいけない〕

2 達成不可能な戦略を追っている可能性はないか？〔そもそも存在していない小さな要素に熱を上げてしまっはいけない〕

3 成功の指標を誤っていないか？〔市場シェア一辺倒のように誤った評価基準ばかりを追い求めてはならない〕

自己認識の誤り

4 過去には有効だったが、もはや通用しないことはないか？〔かつては安ければ買ってもらえたが今はお徳用感が必要など〕

5 よそでは有効だったやり方を、別のやり方が必要な市場に持ち込もうとしていないか？

6 自分の相対的な競争能力を見誤っていないか？〔誤った自己認識〕

7 自社や他社の勝因を見誤っていないか？〔ソニーはCBSレコードで成功を収めソフトが得意だからと言って映画でも成功するとは限らない〕

ひとつの解にこだわる

8 顧客のニーズについてのあなたの認識は、限られたモデルや経験に基づいていないか？〔ニューヨークの店のスタイルがどこでも通用するとは限らない〕

9 その市場にまつわる暗黙の前提を知らないで事業を行おうとしていないか？〔義理の世界がアメリカでも通用するわけではない〕

10 現実的な収益性を無視して急速な拡張策に走っていないか？〔拡大熱〕

現実から現場から出発すべき だから、まずは現実を見直す必要があるわけだ。「大企業組織が現状認識を誤ってしまうとき、常に大きなパラドックスが繰り返し現れる。それは、後になってみれば明らかに誤りだと思えることがそのときにはまったく正しいことだと思われてしまう、ということだ。実際、たいていの場合、誤った現状認識はあまりにも正しく見えるので、ほとんど誰もそれを疑おうとしない。」（243頁）

「ネットの時代」「ニューエコノミー」だと囃し立てたのはつい最近のことだ。日本でも80年代末に「新人類相場」などと囃し立てたものだ。ことほどさように、現状を知るのは難しい。基本を忘れて、とんでもない方向へ向かう。前号で、現場を重視せよと書いた。現場を見ている限り、そんな誤りはしないと思う。当たり前から出発すべきだと思う。

HPを見て下さい。又何でも意見を。

皆さんのご意見を歓迎します。HP（<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>）もご覧下さい。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい（matumura@ba.ritsumei.ac.jp）。