

【特集1】 「仕事力」が高まる100の法則《経営感覚力》

物事の真実を見抜く「カン」を養え

PHP総合研究所  
第一研究本部長  
佐藤悌二郎

「好況よし、不況さらによし」と語り、不況を変革のチャンスに変えてきた松下幸之助の物の見方・考え方は、汲めども尽きぬ、まさに“知恵の宝庫”である。その松下が、指導者に欠かせない要件の一つに挙げていたのが“カンが働くこと”であった。

カンというと、非科学的で曖昧なもののように思われるかもしれない。しかし、激変する社会情勢のなかで、迅速かつ誤りのない決断を下すには、直観的に正しい価値判断のできるカンが、指導者には極めて大事だ、というのだ。

松下が松下電器の会長をしていた1964年、新潟地震が起こり、現地の営業所に被害が出たことがあった。その被害額を聞いた瞬間、松下は、少し大きすぎるのではないかと感じた。そこで調べてみると、過剰在庫を抱えていたことがわかった。これは新潟だけではないのではないかと、さらに全国の営業所をチェックさせると、やはり過剰な状態になっている。これではいけないということで、販売面の改革、改善が図られたのだ。

このようにして松下は、長年の事業経営のなかで培ってきたカンで、数字の背後にある問題を察知し、適切な

手を打っていたのである。

もちろん科学的な根拠が必要な場合もある。しかし、科学者であっても、カンの働かない人は成功しない。かのエジソンでさえ、ふっと浮かぶひらめきやカンに基づいて研究を行ない、偉大な成果を挙げた。同様に、「指導者にも、指導者としてのカンが必要だ」と松下はいうのである。

ただ、そこで大切なのは、そのカンが、真実を見抜くカンでなければならないことだ。松下は、「技術者なら、工場へ入ったとき、なんとなしに響いてくる音で、キチッと仕事ができているか、不良品ができているかがピンとこないようでは失格だ」と説き、「私にはポンス(型押し機械)の調子が悪いなということは一音でわかった。だから不良品は皆無だった」と述べている。

では、どうすればカンが養えるのか。それにはまず、自分の仕事を心から好きになることだと松下はいう。その上で日々の仕事のなかで厳しい自己鍛錬を重ねていく。そうしたなかから生まれるカンは、科学でも及ばないほどの正確さがあるというのだ。

## <10 箇条>

### 第1条：自分の仕事を心から好きになる

まず自分の仕事を心から好きになろう。好きになれば、努力するのも苦にならなくなり、「寝食を忘れるほどに仕事に没頭する」という姿が自ずと生まれてくる。そこから経営センスが磨かれ、カンも養われていくのである。

### 第2条：徹底的に打ち込み修練を重ねる

昔の剣術の名人は、相手の動きをカンで察知し、切っ先三寸で身をかわしたという。そこまで達するには、それこそ血の滲むような修業をしたはず。リーダーとしてのカンも、仕事に打ち込み、厳しい修練を積むなかで磨かれる。

### 第3条：多くの情報を集め視野を広げる

狭い範囲で物事を考えていたのでは、往々にして過ちを犯してしまうことになる。さまざまなことに関心を寄せ、多くの情報を集め、視野を広げるように心がけたい。そこから思わぬヒントを見出すことも少なくない。

### 第4条：仕事に追われず追いかける

時間に追われ、仕事に追われ、目先のことしか考えられないという姿からは、ユニークな発想も創造性も生まれにくい。時間に追われず、自ら進んで先手先手で取り組んでこそ、仕事に楽しみが感じられ、カンやセンスも磨かれる。

### 第5条：熱心の上にも熱心

知恵やひらめきは、漫然と過ごしては出てこない。とにかく懸命に、熱心に、自ら見聞きし、考え、行動し、努力を重ねることである。「いいアイデアが浮かばない」と嘆く前に、どれだけ熱心に取り組んでいるかを省みたい。

### 第6条：素直な心で“なぜ”と問う

先入観や固定観念にとらわれていては、問題点を発見することもできず、改善や発展も生み出せない。いまなにげなく行なっていることに、素直な心で“なぜ”と問いかけてみる。そこから新たな発見やひらめきが生まれてくる。

### 第7条：謙虚な気持ちで知恵を借りる

いかに優秀なリーダーでも、一人の知恵には限りがある。その限りある知恵で歩いていくほど危険なことはない。わからないことは人に聞くことである。真剣で謙虚な気持ちがあるなら、どんな人の意見からでも得るものがある。

### 第8条：いかなるときも心を遊ばせない

たとえ体は休息したり、遊んだりしているときでも、心だけは遊ばせない。つねに問題意識をもち、心のアンテナを伸ばしておけば、普段なら見過ごしてしまうようなことからヒントが得られ、ひらめき

も生まれてくる。

第9条：困っても困らない

困った、どうしよう。そう考え出せば、視野が狭くなり、出るべき知恵も出なくなってしまう。逆に、困難を困難とせず、「新しいものを生み出す一つの転機」と考えて知恵を絞るようにすれば、思いがけない道も拓けてくる。

第10条：意思決定の際は私心を捨てる

何か事を決する場合、とにかく自分の損得や好き嫌いにとらわれがちになる。しかし、それでは物事を正しく見極めるカンはず、判断を誤ってしまうことになる。私的な感情にとらわれていないか、自省を怠ってはならない。