

1 凡事徹底とは

前節では、自然の理法の意味とその特質について学びました。松下幸之助は、『実践経営哲学』のなかで、

「天地自然の理法に従った経営などという、いかにもむずかしそうだが、たとえば『雨が降れば傘をさす』というようなことである。(中略) そのように当然のことを当然にやっていくというのが私の経営についての行き方、考え方である」

と述べているように、この概念を実践することを重視していました。

そこで本節では、自然の理法に即した組織風土変革のためにはどのような実践が求められるのか、「雨が降れば傘をさすように、当たり前のことを当たり前^{ほんじてって}にやっていく」という観点から考えてみたいと思います。

みなさんは「凡事徹底」ということばを耳にしたことがあるでしょうか。このことばを座右の銘にして事業経営を進めてこられたイエローハット創業者の鍵山秀三郎氏によると、凡事徹底とは「誰にでもできる平凡なことを、誰にもできないくらい徹底して続ける」ことだとされています。

さらに、鍵山氏は「ともすると人間は、平凡なことはバカにしたり、軽くあしらいがちです。難しく特別なことをしなければ、成果が上がらないように思い込んでいる人が多くいます。そんなことは決してありません。世の中のこと、平凡の積み重ねが非凡を招くようになっています。いつも難しくて大きなことばかりを考える人は、失敗したり続かなかったりして元へ戻ってしまうことが多いものです。できそうにない特別なことばかり追いかけるよりも、誰にでもできる平凡なことを少しずつでも積み重ねていけば、とてつもなく大きな力になることを知るべきです⁷」と、長年の経営体験のなかでつかんだ持論を展開しています。鍵山氏のいう「凡事徹底」も、ビジネスのうえで当然やるべ

7 出典：鍵山秀三郎／亀井民治 [編] (2006)『ひとつ拾えば、ひとつだけきれいになる——心を洗い、心を磨く生き方』PHP研究所

きこと（当たり前のこと）を当然やる（当たり前^{ほんじてって}にやる）というレベルのことで、幸之助の自然の理法に即するものだと考えられます。

かつて、深刻な業績不振にあえいでいた某エレクトロニクスメーカーの再建を託されて就任した新社長が、新聞社のインタビューに応じた際、再建のためには「はっきりいって奇策はない。ソフトでもハードでも原点に戻って顧客に喜んでもらえる商品を開発するしかない」と語っていました。この発言を聞いて、再建請負人としては頼りないという印象をもった人も少なくなかったでしょう。しかし、新社長はみずから現場に出て顧客の声に耳を傾けると同時に、収集した情報をもとに新商品の企画を担当者と一緒に考えたり、逆に顧客の支持を得ていない事業からは思い切って撤退するなど、徹底した顧客重視、現場重視の経営を推し進めました。その結果、数年後に業績は回復し、今では過去最高益を計上するほど完全に立ち直ったのです。

組織や事業を変えるには、これをやったら一気に状況が好転するという“魔法の杖”のような奇策はないのでしょうか。あるのはただ、「お客様が喜ぶ商品をつくっていく」という、企業として当たり前のこと、平凡なことであり、それを徹底して実践することです。

この企業における一連のできごとは、まさに「平凡の積み重ねが非凡を招く」という鍵山氏の持論、さらには幸之助の雨が降れば傘をさす、自然の理法に即した行き方と整合する事例といえるでしょう。

2 「徹底」と「継続」が人と組織を変える

鍵山氏といえば、創業以来実践している掃除に注目が集まっています。平成19（2007）年には鍵山氏の考え方に共鳴した人たちが中心となって、特定非営利活動法人「日本を美しくする会」が設立され、国内および海外の一般市民を巻き込んで街頭清掃やトイレ掃除などの活動を展開しています。

そもそもなぜ掃除を始めたのか、その理由を鍵山氏は次のように述べています。

「私⁷が会社を創業したのは昭和36年。(中略) 産声を上げたばかりの当社に入社を希望するような人はいませんでした。珍しく入社希望者が現れても、履歴書に書ききれないくらい多くの会社を転職したような経歴の人はか