Ｖｉｔａｌｉｔé インタビュー

異質な発想から LOVEが生まれる

村田　昭治

聞き手：佐多保彦　株式会社東機貿 代表取締役社長

村田　昭治 / むらた・しょうじ
1932年台湾台北市生まれ。55年年慶応義塾大学経済学部卒業、ハーバード・ビジネス・スクールに留学。商学博士。71年に商学部教授となり、今年3月末に退任した。我が国マーケティング論の第一人者。現在は慶応義塾大学名誉教授として、講演、執筆活動、テレビ・ラジオ出演など幅広く活躍を続けている。

佐多：今年の3月22日東京のサントリーホールで行われた先生の「最終講義」には、約1700名の卒業生や財界の方々が集まられたそうですね。

村田：慶應義塾でマーケティングを学んだおかげで、諸先生方、企業のトップマネジメント、先輩、友人、後輩と実に多くの方々に巡り合うことができました。集まってくださったのは、挑戦することの大切さやオリジナリティーの大切さ、人を思いやる気持ちなどほんとうに多くのことを教えてくださった方々だったので、非常にうれしく思いました。

私がこの日、一番言いたかったのは、青春時代にもった、真理を一途に追求しようという気持ちの大切さなんです。社会に出てからも、青春のときにもった真理の探求心や善意、誠意、好意、友情や恋愛を心の中に蘇らせて、それらを一生もち続けてもらいたいということです。

現実的には、青春時代にもっていた未来への意気込みだとか活力だとかは、処世術という名のもとに萎えてしまうものです。だんだんポジティブなものの見方ができなくなり、妬(ねた)み、嫉(そね)みが生まれ、人を叩いたりしてしまいます。だから経営者というのはまた打たれ強くなくてはいけないし、叩かれて磨かれるという意識をもつ必要があるというような話をしたんです。

こういったことを私が青春時代に読んだ倉田百三＊1も書いていますが、いま、大企業のトップを務める多くの人が、自分も学生時代に倉田百三を愛読したと言われています。そういう人生を哲学するものを、みなさんお読みになっていたんですね。この時期、そういうふうに哲学したり思考しぬいたりすることが足りないから、標準化したり横並びになって社会の体質が弱くなったのではないかという気がします。

佐多：アメリカのコロラド州アスペンにアスペン研究所というのがありまして各界の様々な人を集めてリーダーシップトレーニングを行っています。私も10年以上前に、2週間のエグゼクティブ・セミナーに参加したのですが、それがプラトン、アリストテレスの古典をひもとくことから始まるんですね。本を読んで自由、平和、平等、正義、愛などのキーワードを中心にディスカッションして、普段の仕事から離れて人間として基本的なあり方を考えましょうというものです。日本でも小林陽太郎氏（富士ゼロックス会長）が会長になられ、今年4月に日本アスペン研究所＊2がスタートしました。

村田：それは非常にいいことです。私が月に1回診察にうかがうドクターは、病気の話はしないんです。唯識論＊3を勉強していましてね。医学のスペシャリスト、経営のスペシャリストは多くいるが、それに人間性や芸術性を掛け合わせて、真のプロフェッショナルが生まれるのではないですか。私はこれからはメタサイエンスの時代だと思います。これが経営学だ、何学だなんて言っていてはだめな時代がくるでしょう。

慶應義塾でもいつも思っていることは、学部を割るな、必修科目をなくせ、ということです。必修科目を作るから平均的な学生が生まれてくる。選択科目ばかりにして、お医者さんも、例えば経営の考え方だとかエコロジーの考え方だとかを勉強したら変わると思いますね。

佐多：立花隆さんが最近、日本の大学教育の問題はリベラルアーツ（一般教養）をしっかりやらないことだと批判されていますね。

村田：慶應義塾の場合なども、商学部の大学院にくるのに専門科目の試験があります。それでは芸術をやった人は入れない。アメリカやヨーロッパがいいのは、どんな学科を卒業しても経営学にいくことができることです。大学で音楽をやって、大学院で経営管理がやれます。入ってからやってくださいというのが外国。これだからおもしろい人間、クリエイティビティが育つんですね。

私は大学に入ったときは文学部ですよ。小説家になりたくて、小説書いては三田文学に持っていっていた。そうしたらある先生に“君、人生にはいろんな道があるよ”と言われた。これダメだってことでしょう。3年のときに経済に変わって、そこで経済価値論をやって新古典学派を学びました。商学部ができるというので転部して、マーケティングをやったら専門家がだれもいないからハーバードへ行ってこいと言われる。人生どこでどう変わるかわからない。

若いときに避けなければならないことは、同質の中に居続けることです。横とだけつき合っていないで、男性、女性、先輩、後輩と異質集団を作って自分の異質化を図ることが大事です。日々、非凡化する努力をすること、そうしたら瞬間瞬間燃えて生きることができます。

佐多：企業もこれからは組織ではなく、個人、個性が主役の時代ですね。

村田：そうですね。いい会社になっていくには、異質な人たちが集まっているのがいいんです。議論が分散していくでしょう。集中力だけではだめです。日本では一心不乱に勉強することがいいことだとされていますが、私は“多心乱々(たしんらんらん)”がいいんじゃないかと言っています。たくさんの心をもって乱れ乱れてやるところがおもしろい。飛び級はオタクを作ります。周辺のことを勉強できない。遊びが足りない。

まずいろいろなことに興味をもって何でも知りたがる生活を送っていると、気がつかないうちに数え切れないような、ものを見る視点が生まれてきます。そうすると、おもしろい生活、“多心乱々”な生活ができます。つまり多様な視点でものを見ることができるようになるんですね。

自分の仕事のことだけではなく、周辺科学を勉強している社員のいる会社は放射線状に広がっていきます。クリエイティビティが育つからです。異質な世界に興味をもてる姿勢があれば、何事にもアレルギーが出ない。あの人は私と考え方が違うから嫌いという日本人は多いですね。あの人は考え方が違うからおもしろい、そこにLOVEが生まれる。異質な発想からはLOVEが生まれて、同質な発想からはLIKEしか生まれない。仕事においても、生きることにおいても、ものをよく見ること、認識すること、よく聞くこと、臭いをしっかり嗅ぐということが大事だと思います。

私はハーバードのビジネススクールで、マーケティングというのは、企業が物を売ったり買ったりするためにあるのではなく、“人の生きて

いく幸せの総和を大きくすることに貢献する〞こと、生活の豊かさや未来の質の高い生活を追求することなのではないかということを学びました。それでマーケティングをこれから先ずっとやっていこうと決心したんですね。企業（病院）が利益をあげるということは何かといえば、〝人に感謝される総和〞だから、利益をあげようと思う企業（病院）には利益はこない。感謝される総和を大きくしようと思ったら、それが売り上げに変わります。考え方を商売に変えるっていうのはたいへんなことですよね。技術力も同じ。もっているだけでは何もならない。それをどうやって経営力に変えるか。経営力に変えるということは、人々のニーズに応えて喜ばれる、それが大切なマーケティングミッションじゃないですか。それを果たしていれば、売り込む企業（病院）ではなくて慕われる企業（病院）になれます。

企業の若い人たちに考えてもらいたいことは、会社の文化とは何か、言葉を変えれば会社のDNAは何か。このDNAに惚れこんで、新しいDNAを作ろうという気合いがなかったら、会社はやっぱり活力が足りなくなります。

佐多：最近、ご自身クリスチャンで、作家であり今では日本財団の会長（前会長は笹川良一氏）をなさっている曽野綾子さんが、日本は魂の教育を怠ったつけを払わされている、つまり、人生の基本を考えず対症療法ばかりやってきたせいで、今いろいろな問題が起こっている、と言っておられます。先生はどう思われますか。

村田：大学の教育でも、人の教育でも、今一番思うことは、エリートや人材を育てることが教育の目標では決してないということです。42年間教壇で、人物を育てたいと思ってやってきました。人物を育てるとは、一人一人のもっている個性をいかに伸ばしていくか、そして社会に喜んでもらえる貢献をできる人間を育てるか、ということです。ネットワーキングを行える人間を育てることですよ。ところが日本の教育は資格、資格で、資格をとるために学校へいきます。学位、肩書きを得るために学校へいくというのが大きな間違いです。それから先生方が教育好きでなければならない。教え方を勉強しておかなければなりません。

教育というのは、学生の能力を肯定することから始まるんですね。私は棟方志功＊4が大好きでずいぶん勉強したんですが、志功は小学校5年までは図工が丙だった。小6でそれまでの先生が辞めて新しい先生がきて、志功の絵を見て、わからない、俺を越えてる、っていうんで甲をつけた。それで棟方志功は変わったんです。私はそれ知って先生になっちゃった。

私は学生のすべてを否定しませんでした。授業中携帯電話がかかってきても、うるさいと言わない。〝いい知らせだったら代わるから貸せよ〞と言います。

携帯といえば、電車の中でだれかにかかってきたら、きょうは健作ちゃんとゆう子ちゃんがデートするな、ハチ公の前で待ち合わせてる、何食べに行こうか相談してる、ああ、予算はいくらぐらいだ、といろいろわかって勉強になるんですね。だから私は携帯電話をうるさいと思ったことがない。社会を全部否定するだけじゃつまらない。

授業に遅れてきたら、〝夕べ遅かったんだろう〞〝4時まで本読んでました〞〝早起きは早死にのもとだから朝寝坊してよかったな〞そういうものの見方が今の日本人は不得意になりましたね。お母さんがきて、〝英語ができない〞〝それではきっと数学はできるんでしょう〞〝数学もだめです〞〝いや、いずれ新しい芽がふきますよ、楽しみですね〞そういうものの見方が足りないから、私は日本という社会がつまらないんだと思います。

魂と言っていいか、精神と言っていいか、あるいは自分自身の背骨と言ったほうがいいのかわからないですが、今感じることは、自分が存在感をもつこと、自分が存在感を作るんだ、という気概があまりに足りないですね。それから読書が足りない。だから言葉、ボキャブラリーが貧困ですね。ゴルフに行っても〝がんばってください〞〝お疲れさまでした〞ばっかり。疲れにきたわけじゃない。だれ一人、いいゴルフをお楽しみください、とは言わない。

みなさん、言葉を大事にしていますか。言葉の必需品だけで生きないでくださいね。せっかく言葉というすばらしい文化があるのだから、ぜいたく品の言葉をふんだんにもっていてください。言葉は文化の表現です。言葉は教養の現れです。

全体的にいって読書量が減っていますよね。本を読むということは、違う世界を自分の世界に引き入れることで、世界が大きくなって広がります。その喜びが、勉強する喜びなんですね。私は学生が、学ぶことってそんなにおもしろいですか、と聞くと、いや学ぶというのは言葉は悪いかもしれないが、麻薬のように楽しいもんだ、やめられなくなるんだ、と答えます。苦しくてやっているわけじゃない。学生だけではなく、いくつになっても、これはすべての人に続けていっていただきたいですね。

主要著書
『マーケティング・システム論』（有斐閣）
『活性経営の知恵』（プレジデント社）
『マーケティング』（プレジデント社）
『人心の時代』（プレジデント社）
『人間経営の知恵』（プレジデント社）
『創21』（プレジデント社）
『心と感性の経営』（世界文化社）
『美的企業への道』（プレジデント社）
『評判が市場を創る』（日本経済新聞社）
『愛と〝ときめき〞の経営』（世界文化社）
『新マーケティング・ソフト』（世界文化社）
『村田昭治のマーケティング・ハート』（プレジデント社）
『毎日快晴』（世界文化社）
『こころときめくマーケティング』（国元書房）
『マーケティング・フィロソフィー』（国元書房）
『村田昭治マーケティング研究への旅』（国元書房）
『マーケティング・ゼミナール』（国元書房）
その他多数

＊1倉田百三（くらた・ひゃくぞう）：（1891-1943）戯曲家、評論家。広島生まれ。西田幾太郎に傾倒し、宗教文学に独自の境地を拓いた。戯曲『出家とその弟子』『布施太子の入山』他。『白樺』誌上で活躍し、その評論、感想などをまとめた『愛と認識との出発』は、戦前の旧制高校生の青春必読書となった。

＊2日本アスペン研究所：東京都港区六本木5-11-16
（財）国際文化会館内　Tel 03-3470-3211

＊3唯識論：仏教の術語。自己およびこの世界の諸事物は我々の認識の表象に過ぎず、認識以外の事物は存在しないとする説。参考:横山紘一著『唯識とは何か』『わが心の構造』（春秋社）他

＊4棟方志功（むなかた・しこう）：（1903-75）版画家。青森生まれ。人間本来の素朴な情念、原始の呪縛術、宗教性、広大な宇宙観を、大画面の版画にダイナミックに表現した。戦後は、普遍的人間感情の表出として国際的にも高い評価を得、各種の国際展で賞を受ける。70年文化勲章受章。