

私の『経営理念』

バイオベンチャーの現状と将来の展望

(於 埼玉県創業ベンチャー支援センター 2006年6月)

■「大欲を持つ」ということ

1997年、新日本科学の社長兼CEO(最高経営責任者)になった頃の話です。弊社顧問で、密教の師と仰ぐ烏帽子山最福寺(現在、高野山清浄心院住職)の池口恵観法主(大阿闍梨)から「大欲を持って経営しなさい」とのお言葉を頂戴しました。「大欲」の話は、以前から池口先生とお会いするたびによく聞いていました。辞書によると「利他の概念に根ざした公益のこと」とあります。弘法大師(空海)の説かれた『済世利民』、世を救い民に利すること、にその実理があります。当時の私にとって、「大欲を持つ」ことの意味は頭では理解できても、実践することは至難の業でした。

そもそも、私の生家は先祖代々、神道を深く信仰しており、「新の宮」という神社もあります。また、私自身は、キリスト教系の大学で学びましたので、仏教に接する機会はほとんどありませんでした。あるとき、京都で池口先生とお会いしたときに、私は「自分には大欲を持つことなど、難しく到底できそうにありませんよ」と申し上げましたところ、池口先生はにこやかに「難しいことはないですよ、たくさん、たくさん欲、八千八百万の欲を持つばよい。まずは、自分を好きになり、自分を大切にするために、自分の欲をたくさん持つことから始めるのです。自分が欲しいもの、したいこと、なりたいもの、ありたい姿、いくらでもあるでしょう」と言われたのです。大欲とは、公益性の高い、尊い難しいことと考えていましたので、自分のことから始めなさい、たくさん欲を持ってばよい、というお言葉には正直、たいへん驚くと同時に、それなら私にもできると思いました。

そこで、私は自分の『欲』には、どんなものがあるのだろうかと考えてみたのですが、驚いたことに、自分の『欲』はそれほどたくさんないことに気づきました。私は、家業を継ぎましたので「会社を立派に成長させて、私や社員の家族の生活を守ること」これが1番私にとって大事な欲です。それに加えて、もっとたくさん欲はないものかと考えているうちに、自分や家族、会社のことから、外の方向に向かって考えるようになり、友人、知人のこと、故郷のこと、業界のこと、それから日本のこと、ひいては、世界人類のこと、生きとし生けるあらゆる生命のこと……と徐々に自分自身から距離が遠ざかった視点で物事をみつめていく自分に気づきました。

『大欲を持つ』ということは、すなわち、自己の欲を出発点としつつ、広く自分を取り巻く周囲のことを思いやる考え方に到達することなのだと思に落ちました。『大欲は無欲に通じ

る」ということを体得した瞬間でした。

さらに、もう1つ気づいたのが、大欲になればなるほど「邪心のない、清らかで浄化された欲」Ⅱ「願い」になっていくということです。「人々のためになる欲」Ⅱ「願い」は、「清らかな欲」Ⅱ「願い」であるということです。般若理趣経にあるとおりだと気づきました。きっかけと気づきがあれば、誰でも「大欲を持つ」ことは可能なのです。日々、1歩ずつでも大欲達成のプロセスを実現していく中で、小さな自己成長を感じ得て、そこに新たなモチベーションを見出すこそが、生きていく上での大きな原動力になると考えています。

しかし、「大欲を持つ」ことは、あくまで出発点であり、ゴールではありません。また、「大欲を持ち続けること」自体に大きなエネルギーが必要です。自分のことだけで精一杯、という自己の殻を破ることができるか否かは、単なる欲に対する執着心だけでは困難で、本質的な部分での「大欲」の重要性の理解と継続的な実働が必要となります。なぜ、人は、個を超えて、世代あるいは人類という視点で考えることができ得るのか、その理解が大事です。それには、やはり哲学的な深い思考と実践が欠かせません。私の場合は、仏教がその導きの光となり、そして、その教えにある『六波羅蜜』『十善戒』そして『八正道』の実践、さらに、『四苦八苦と四諦』の理解、『十住心論』の研究がたいへん役に立ちました。

■新日本科学『理念樹』

自分は、何を目的として仕事をしているのか、また、自分が何のために生きているのか、深く考えてみたことがありますでしょうか。

なぜこのような問い掛けをするかと申しますと、私は経営者の1人として「自分が何のために仕事をしているのか」また、もっと本質的な事象として「自分は何のために生きているのか、何を目的として存在しているのか」という人生哲学をしっかりと社員一人ひとりに考えてもらうことこそが、理念経営の出発点と考えているからです。私は、社員が日常の業務の中で、組織人として物事を正しく判断するために、こころの中にしっかりとした正しい判断軸である『理念樹』を育んでくれることを常に願っております。

新日本科学の『理念樹』の図をご覧ください。大地にしっかりと張った根、そして太い幹。これらが新日本科学という企業理念であります。たおやかに伸びた枝は、それぞれ弊社社の『行動指針5ヶ条』、『倫理綱領5ヶ条』、『誓言12ヶ条』を体現しています。瑞々しく繁った葉は、仕事に生き活きと励む社員一人ひとりを、そしてたわわに実った果実は『仕事の成果』Ⅱ『夢』の実現を表しています。理念経営の実践を宣言し、取り組みを始めた頃は、この『理念樹』は、ほんの小さな苗木でした。何年にもわたり、水をやり、肥料を与え、丹精込めて育てた結果、『理念樹』は少しずつ成長していると自負しています。これは私一人でやり遂げたことではありません。社員一人ひとりが地道な努力を積み上げ、自ら成長してくれたおかげだと思っております。

■企業経営と『武士道精神』

昨今、人の生命をあまりにも軽視した事件が頻発しています。興味本位で人の命を奪う。気分がむしゃくしゃしたから人を傷つける。年端も行かない幼児を大人が虐待する……：一昔前までは、犯罪の動機は金銭的、精神的に窮地に追いやられた人が、やむにやまれず犯罪行為に手を染めてしまった、というケースが大半だと思えますが、昨今では動機が衝動的、利那的で、釈然としないケースが多いことに驚かされます。

そもそも日本の文化は、縄文時代以来、野に咲く小さな草花や、地を這う昆虫の生命をもいとおしみ、大切にす文化でした。そういう繊細なところが、名も無き草花や虫の鳴き声に四季の移ろいを感じ取り、俳句という世界で一番短い文学を生み出しました。また、大いなる自然に畏敬の念を持ちつつ、自然と共生を果たし、独自の農耕文化を築き上げ、世界に誇る木造建築を構築してきたのです。すべての生命の尊厳を認めること。これが日本人の本質でしょう。

そして、本来、日本人には、仏教、儒教、道教、神道などが一体となって形成された、伝統的な『日本のこころ』がその根っこにあるものと考えます。これを、『武士道精神』だと考えています。(池口恵観法王のお言葉から抜粋)

新渡戸稲造は、その著書『武士道』の中で、その特徴を次のように解説しています。

- ・ 運命に委ねるといふ平静なる感覚
 - ― * 人事を尽くして天命を待つ。大事にあつて冷静沉着であること。
- ・ 不可避に対する静かなる服従
 - ― * 全力を出し切った結果を従容と受け入れる度量・胆力。
- ・ 生を賤しみ死を親しむこころ
 - ― * 大事を成すに当たっては、決死の覚悟で臨むこと。
- ・ 主君に対する忠誠
 - ― * ミツシヨン遂行に当たっては、世の定めと己のこころに忠実であること。
- ・ 親に対する孝行
 - ― * よき社会人、組織人であると共に、よき家庭人であること。
- ・ 祖先に対する尊敬
 - ― * 伝統・文化を築き上げた先人を敬い、優れたものを後世に伝えること。

封建時代の『武士道』を、そのまま現代に当てはめるのは無理がありますので、その真髓を私なりの解釈を加えて付記*しました。

『道徳』などと書くと、古めかしい印象を受ける方もおられるかと思いますが、私は、洋の東西を問わず、人間が多難な『人生』という道を歩むに当たり、『武士道精神』こそ、身につけるべき最高の『徳』であり、最適な人間社会を作ることのできる手段と考えます。

近年、日本は米国の影響を強く受け、経済優先主義の風潮が日本人のところに深く根ざしてきました。昨年、あるラジオ局の株式を時間外取引という、違法ではないにしても通例からは大きく外れる形で行い、企業買収を図ったことで話題となりました経営者などは、まさに経済的利益が最優先するという日本人経営者の出現を示唆しているものと思われまます。

確かに企業は、利益を出して、それを社会に還元することが、社会に生かされている証になると思います。しかしながら、社会の構成員とは、お客様であり、取引先の業者であり、株主であり、社員やその家族であり、企業を取り巻くすべてのステークホルダーです。ですから、企業の経営者は、経済的利益の追求だけでなく、『武士道精神』を重んじて、合法的ではあっても、社会的に受け入れ難い行動はとるべきではない、と私は思うのです。

先般、関西で数多くの死傷者を出した痛ましい鉄道脱線事故が起りました。現場に居合わせた職員が、けが人の救助を怠ったことで大きな社会問題として取り上げられました。職場に出勤すること自体は違法ではありませんが、現地での救助活動を最優先すべきであったのに、それをしなかったことが、社会的に大きな批判を浴びているのです。これはまさに個人の人格の問題であり、同時に所属する企業風土が強く影響した社会常識からの逸脱でもあります。

その原因は、経済的利益が社会的利益に優先するという企業経営のあり方に問題があるように思えます。どういう企業風土を育成していくかは、その企業のトップの思想が大きく反映するものであり、法律や規則で制御する種類の問題ではないと思います。やはり社会の声を企業経営者に届けるには、研修会などの実施を通じて、財界団体や行政の支援も必要かと思えます。

私は、『ビジネス』と『経営』とは、その定義を自分なりに区別しています。『ビジネス』は、『経営の手段』であり、『経営』とは「ビジネスを通じて社会に貢献し、併せて、社員が日々、自律的に成長できる環境を整備すること」であると考えています。

『ベンチャー企業〜創業の要点と実際〜』

ここでは、次世代を担う方々が、近い将来ベンチャー企業を起こされる際に、どのような点に注意したらよいか、ということ、私の経験をもとに、お話しさせていただきます。

■なぜ会社を起こすのか

まず、ベンチャー企業を起こす動機ですが、「利益を得たい」「お金が欲しいから」というのが本音の部分かと思えます。次に、「なにかしら挑戦したい」「自分の能力を試してみたい」

というチャレンジ精神。あるいは、「社会に認めてもらいたい」「自分を知ってほしい」という被認知欲とでもいうべき理由もあるでしょう。純粹に「研究に没頭し、新薬を開発して、難病に苦しむ患者さんを救いたい」という願いもあるでしょう。その他にも動機はいろいろあると思いますが、私は、会社を実際に設立する前に『目的を明確にすること』が最も重要だと考えます。

バイオベンチャーも企業ですから、目標設定が重要です。「IPO（株式上場）を果たしてマーケットに乗り出す。だから会社を作る」「自分の研究成果を大きな会社に売る。ライセンスアウトする」これも1つの目標です。あるいは、「自分が作った会社を大企業に売却する」というのも目標となりえます。「キャッシュフローを安定化させて、次の世代に事業を継承する」これも立派な目標です。営利事業ですからキャッシュフロー、すなわち資金をどのように運用するのが肝心です。そして、そのためには漫然と起業すればよいのではなく、入念な事前準備と到達点を見据えた戦略構築が必要になってきます。

組織のあるべき姿の構築に向けてですが、まずは、『企業理念』が、その会社の根幹を形成します。ですから、どのような『企業理念』を持って事業を行っていくのか、これはとても大切な要素です。「会社を作ろう」とある人が考えたならば、ただ単に必要書類をそろえて、役所に届けばよい訳ではありません。事業ですから、当然儲けなければなりません。利潤追求だけが企業の目的では不十分です。その企業で働く人たちがここから共有できる価値観や判断基準が必要でしょう。そこから考えなければいけません。

そしてビジョンと事業戦略です。売上高の推移や利益構造、人員計画などです。短期として当期のものから、3〜5年に渡る中期計画、そして10年を単位とした長期計画……これらを考えます。適当に数字を羅列するだけではいけません。確実性、成長性、安定性、競争力など多角的な視点から、精度の高い数字を作り上げなくてはなりません。

それから人材です。自分が希求するビジョンを現実化するためには、どういう人材が必要かということを考える。そういう人材を確保しなくては、事業計画を実行に移すことはできません。また、確保した人材に最大限のパワーを発揮してもらうためには、職場の環境を適切に保つための人事制度・評価制度・教育研修制度・就業規則の構築と運用が欠かせません。

こういう諸々の条件・制度・規則の各構成要素が、組織を構築するためには必要になってきます。会社とは、名称でも、器でもなく、建物でもなく、生身の人間で形成されている人間の集団＝組織ですから、まず揺るぎなく明確にすべきは、「誰が会社の中心になるのか」という点です。中心人物がどのような考えに立脚しているのか。そのビジョンを組織の人たちとどのように共有しているのか、それに尽きると思います。ですから、経営者が骨太の経営戦略、組織構造を構築し、それを具体化した戦術を社内外に明示する必要がありますが

る訳です。判断軸がぶれて「先週はこのような戦略を聞いたけれども、今週はまったく違った戦略を言う」という朝令暮改ではいけません。矛盾なく首尾一貫してぶれないということが大切です。いつ話してもあの会社の社長は同じことをいう。社員の誰に聞いても社長と同じ目的を共有している。これが首尾一貫ということなのです。

■起業と人材・資金

アメリカでは、バイオベンチャーを取り巻くベンチャーキャピタル（VC）、すなわち新興バイオ企業に対して資金提供する会社群は、成長性が鈍化しています。4〜5年前は、「斬新なコンセプトの会社を作る」とか、「独自の技術を持って将来特許を取得する」とか、半ば夢物語的なコンセプトを提示するだけでもVCから出資してもらえたようですが、新薬開発にしても、確実に開発・承認が得られ、収益やロイヤリティが獲得できる見込みがないと、資金提供は難しくなりました。つまり、市場が成熟・飽和化したアメリカでは「将来性がありすぎるとしないコンセプトだけでは、金銭的支援はできません」という姿勢を、VCが打ち出してきているのです。

私の知人にハーバード大学のビジネススクールの教授で、ボストンのあるVCのCEOを兼務している方がいます。彼は「アメリカでVCから資金を引き出すには、収益にせよ、開発計画や技術にせよ『確実性と成長性』がある程度は担保されていなければならぬ」とよく言っています。

一方、日本ではまだ初期段階にあるバイオベンチャーにも資金提供が行われています。先日、あるバイオベンチャーのCEOが私を訪ねて来ました。いわく「私は会社を立ち上げ、これから資金を調達します」開発の内容を問うと「まだ開発物件は決まっています」というのです。「ライセンスも持っていない状態でお金が集められますか」と再び問い掛けました。彼の答えは「昨日の段階で7億円集まっています」でした。驚きました。

日本では、今はまだリターンが極めて不確実な段階でも数億円もの資金が集められる。ただ、その方は、あるバイオベンチャーを立ち上げたという実績をお持ちになっていますので、その経営手腕にお金がついてきたのでしょうか。技術や特許のほかに、経営者あるいは研究者などの人材にも資金がついてくるというわけですね。それなら理解できます。

要するに、実績があつて信頼のある人が会社を起こせば、キャッシュユが動くということです。アメリカの新興バイオベンチャーは、非常に厳しい状況にあるのですが『誰が携わるか』が重要な判断基準になっています。スタッフの顔ぶれを見たら、ノーベル賞受賞者が、顧問でズラリと名を連ねているとか、あるいはMITやハーバードなど、超一流大学の研究者が主要ポストに就いているとか……この人がいるなら大丈夫だろうというのでお金が集まる仕組みがあります。すなわち、有能な人材が集金装置となっているのです。その中でも1番大

事なのが、CEO (Chief Executive Officer)、要するに、その組織の経営トップです。トップの名前と人望で、資金や信頼、人材が集まると言っても過言ではありません。日本では、包括的な組織のマネジメントができる人材が不足しているというのが1番の問題です。

2004年の統計ですが、日本では、VCが動かす資金量は280億円、前年比で2倍に増えています。アメリカに比べるとまだまだ桁違いに少ない額です。それでも年間280億円のお金がどこかのVCからベンチャー企業に投資されている訳なのです。

バイオベンチャーを起業するには、やはり何か新機軸のものを考え出さなければ芽は出ません。そして、それが特許として確立され、権利が担保されてなければなりません。例外的に「門外不出の技術ですから、特許も要りません」という方もいらっしゃいますが、それはライセンスアウトできません。あるいは、その技術・製法を知っている技術者が辞めてしまったら元も子もありません。ですから権利として確保しておかないと、排他性、独自性が担保できず、ひいては競争力や事業性、収益性に結びつかないのです。

ある大学の方が「特許をいくつも取得しています」と胸を張っていましたが「その中で事業性のあるものは、いくつありますか」と訊ねたら、「事業性はわからない」と言われました。その話はそこで終わりましたが、特許を取得するだけでは、ほとんど何の意味もありません。言い過ぎかもしれませんが、ただの紙切れです。しかも維持費用がかなりかかる。本来、その特許にどのような事業性がどれだけ眠っているか、潜在的な事業性を、説得力をもって開示できることが肝要です。また、単に事業化できればよいのかというと、そうではなく、事業化した後も成長性と安定性が見込まなければなりません。最初のうちは利益が出て、徐々に先細りになって赤字になりました、などという事態に陥ったらどうなるでしょう。経営者も従業員も路頭に迷います。ですから、『成長性』Ⅱ『将来的に伸びる』ということが重要です。それだけではありません。成長性が見込めても、市場には敵、競争相手がいます。競争に勝つということは、具体的な『差別化』を図ることです。差別化を図り、競争優位性を確立し、市場における圧倒的シェアを占めるということが、敵に勝つということです。

スターバックス・コーヒーの創業者の1人であるローレンス・モルツ氏の自宅に招かれたことがあります。彼は、コーヒーショップ事業を始める時に、すでに飽和化している業界で、どのような切り口で参入するか、いろいろと戦略をめぐらせたそうです。そして『差別化』にたどり着きました。自社と他社をどこで違えるのか、そしてどこに競争優位性を設定するのか。価格か、味か、出店場所か、様々な要素がありますが、それらをすべて有機的かつ戦略的に組み合わせ、『スペシャル・コーヒーとエスプレッソ文化の浸透』を軸に、『ライフスタイル提案型』コーヒーショップの構築という事業展開を行いました。そしてスターバックスを成功に導いた、と本人は語っていました。苦勞して立ち上げたにもかかわらず、モルツ

氏はスターバックスが右肩上がりで成長をしているうちに自分の持株を売却してしまうのです。相当の売却益を得て、次の新たな投資をしたようです。「コーヒーショップのプロ」とか『飲食業のプロ』ではなく、『事業のプロ』と呼ぶべきでしょう。

人材について掘り下げてお話ししましょう。先ほど日本のバイオベンチャー界にはCEOが足りない、と申しましたけれども、それ以外にもお金の管理をする人、計数管理や財務を司る人。CFO（最高財務責任者・Chief Financial Officer）と呼ばれるファイナンスに長けた人材が不足しています。伝票処理程度は問題なくできる人は多いのですが、事業計画や資本政策の策定などファイナンス全般に渡る知識と経験を有する人材はなかなかみつかりません。立ち上げ初期のバイオベンチャーに必要なのは、まず運転資金です。投資家から資金を引き出せる人脈と信頼を持っているCEOとCFOが必要となります。

それから事業戦略、企画を考えられる人材、さらに広報関連の人材が重要です。IR（Investor Relations）ともいいますが、自分の会社はこういう事業を展開しています。そしてこういう収益をあげています。あるいは将来に向けてこういう布石を敷いています、と投資家や株主に開示をする役割です。説明を聞いた投資家たちが「この会社は、将来性があるようだ」とか、「ものすごいポテンシャルを秘めているようだ」と納得して出資してくれば、売上がまだほんの数億円でも、何百億円という企業の時価総額を形成することができます。

昨今相次ぐ企業不祥事を受けて、企業情報の適時開示の重要性が声高に叫ばれ、経営の透明性がより一層求められています。ルールに則った法定開示を行った上で、プラスアルファの自主的な情報開示活動を行います。決算説明会や自社工場・研究所などの見学会を開催したり、機関投資家を訪問して個別面談を行ったり、など、企業価値を高めるための重要な役割です。経営者は「企業価値やブランド力売り込むセールスマン」と定義してもよいかも知れません。

何度も繰り返すようですが、資金がなければ何もできません。今の日本の状況では、株式市場前であればVCから調達するか、あるいは銀行から融資を受けるか、のいずれかです。銀行は貸付原資としての資金を持っていますが、創業初期の会社には技術以外の担保がなく、なかなか貸し出してくれません。銀行から融資を引き出すためにはいくつかの条件があります。そして最も重要な条件の1つが、個人保証です。

この個人保証をご存知ですか。例えば、あなたは会社を起こすために1億円の資金を必要としています。「1億円貸してください」ということで銀行が審査をしました。「なかなか将来性がありそうな技術ではないですか」との判断で、1億円を融資することになりました。目の前に札束が積まれます。あなたがお金に触れようとすると「これにサインをしてください

い」と銀行の担当者が1枚の書類を差し出します。それが個人保証の書類です。あなたがサインをすると、万が一、あなたが事業に失敗したら、あなたは自分の持てる全財産をもって、借りたお金を返済します、という法的拘束力のある宣誓書なのです。私有財産もすべて返済に充てられることになります。家も土地も車も、もしあなたがほかの会社に勤めて給料をもらうことになるとしたら、その給料も管理されてしまいます。自己資産が保証額より少ないと自己破産に至る場合もあります。それが個人保証というものです。

保証手続きの際には、「生命保険に加入してもらいます」と優しく言われます。証書には、保険契約してから1年以上経つと「自殺をしても保険金が出ますよ」と書いてあります。もし借金を返せないのであれば、生命と引き換えに債務を返済せよ、という解釈もできます。ある都銀の行員から聞いた話ですが、「昔、経営に行き詰まった中小企業の経営者が自殺をほめたかしたのに、自分はそれを止めることができなかつた。そのことを今でもはつきりと覚えている」というのです。これこそが本場の修羅場です。この覚悟ができなければ社長は務まらないということです。失敗しても、誰にも責任転嫁はできません。

実は、私も上場前に70億円の借金を抱えていました。別にリースが30億円ありましたから、総額で100億円の個人補償をしていました。しかし、上場した時に会社にキャッシュが入ってきて、負債はかなり圧縮できました。また、会社は公器となりましたので、個人保証も解消されました。気持ち的には身軽ですが、当時、私は銀行の担当者に冗談交じりに言いました。「1億円の生命保険だったら、私は70回死ななければ返済できませんね」と。

極限まで自分を追い詰める覚悟がなければ、そして、そういう状況下でも事業を完遂する強い意思を持てなければ、新規事業に手を染めないことです。

■企業家に求められる資質とは

『セレンディピティ』という有名な言葉があります。偶然に思いがけない発見をする能力のことです。私は、この能力はこころの感受性だと思えます。いつも網膜に映っているけれども、見えているのに、その意味に気がつかない。ペニシリンの発見もそうです。多くの自然科学上の発見とは、既存のものの中から新たな効用や性質をみつけ出す訳ですから、『気づく力』が大切です。どうしたら『気づく力』を高められるのか、その原動力を私は『モチベーション』だと考えています。『モチベーション』のお話は改めていたしますが、『気づく力』を高めることが、起業を目指す人、事業化を目指す人にとって大変重要なことなのです。

弊社にはバイオベンチャーの方がよく訪ねていらっしゃいます。バイオベンチャーというのは、ほとんどが医薬品や医療器具の新規開発を事業としてしています。これから起業する方、創業間もない方は「事業化の方法がわからないから教えてください」と言ってこられます。そうした企業の大半が大学発のバイオベンチャーですが、研究をするラボはあるけれども、

それをビジネス化するための事業所を持っていない。ですから、資金を集めて、研究を外注するので。それを私たちが受託してお手伝いする訳です。たくさんのバイオベンチャーが弊社の門を叩きますが、その多くに感じているのは「特許戦略の不備」「事業戦略の不備」「資本政策の不備」この3つの不備です。

『アントレプレナー』という言葉が、アメリカでは頻繁に使われます。日本でも最近よく耳にするようになりました。企業家、すなわちビジネス界における開拓者魂の持ち主のことです。開拓者魂とは何か、と申しますと、これは私の解釈ですが、「自律主体的に生きる」という意味にとらえています。人に依存しない、自分自身の考えに基づいて、自分が責任を持って事業を成し遂げるのだ、ということなのです。

確かに、事業を進めていくと、いろいろな苦勞がつきまといまいます。突拍子もないことが起ります。自分の思い通りにならないことばかりです。しかし、逆境こそ成長するチャンスなのです。困難から逃げずに、全身全霊で真正面から取り組む。常にプラス思考で物事を考える。そうすると自分の思い描く理想＝ビジョンに向けて、物事が不思議と運ぶようになります。

リーダーは、自らのスキルを向上させる責務を背負っています。企業が変革していくのに、自分ひとりだけが現状のままで許されるはずがありません。伸ばすべき重要なスキルは、少なくとも2つあると思います。「ジョブスキル」と「ワークスキル」です。「ジョブスキル」とは、日々の業務そのものであり、その積み重ねと経験によって身につく力です。毎日同じことを繰り返せば技術が身につきます。年数が経てば深い知識も身につくものです。この力は、それ程大きい個人差がないので、「ジョブスキル」だけ伸ばしてもライバルには勝てません。

差がつくのは「ワークスキル」です。「ワークスキル」は、換言すれば「先見力と洞察力」と考えます。この力は、それなりの修羅場をくぐらないと身につきません。単に経験を積んで知識や技術が身につく、といった部類ではないのです。常人には予測しがたい事態を、事前に察知してリスクを回避したり、面談相手の微かな表情の変化や口調、仕草で胸の内を読み取ったりするスキルは、緊張度合いの高い実戦を通じて磨かれていきます。「会社の金だから、多少損をしても自分の財布は痛まない」などという生易しい気持ちで対処していたらこのスキルは磨かれない。「ここで自分が判断を誤れば、会社に大きな損失を与え、社員やその家族にまで迷惑を及ぼしてしまう。それは避けなければならない」という不断の決意をするには、何事にも動じない胆力が必要です。

『ワークスキル』に磨きをかけながら、リーダーとしての地位を確立していく姿勢が大事だと考えます。

■強い組織を作るには

「『権限』と『責任』の委譲」言葉にすれば簡単ですが、権限の委譲とは、「業務上のある部分を、そっくり特定の人に任せる」ということです。もし委譲した人が失敗したら、任せられたトップにすべての責任が覆い被さってきます。会社にはさまざまな業務がありますし、事業所も複数あります。すべての事業をトップが掌握する訳にはいきませんので、どうしても誰かに仕事を任せていかなければなりません。単に責任を負わせるだけではなくて、『権限』と『責任』をペアで委譲する必要があります。何かが起こっても、委譲した権限と責任の範囲でしっかりと処理してください、という意味です。

例えば、経費にしても、300万円までは部長決裁、1000万円までは本部長決裁、と決めたら、委譲された人たちは、決裁額の枠内ならば、自分の裁量で経費を使える訳です。それが『権限』です。と同時に、それだけの経費を使うのならば、必要性を明確にして、投資対効果を明示してください、というのが『責任』です。要するに、きちんとした結果を出せるだけのスキルを有している人物に『権限』を与える。当然、結果として『責任』も付与される。それに見合って報酬がついてくる。実力本意、これが公正な職場です。

電話やメールが『コミュニケーション』だという人がいますが、それらは『コミュニケーションツール』であって、本当の意味での『コミュニケーション』ではありません。『コミュニケーション』の基本は、「相手が何を求めているのか、同時に何を欲していないのか、を洞察する」この1点です。簡単なようで、実は難しいことです。相手の立場に立って考えられるか、時には自己犠牲を伴う。私は、社員に「多角的視点で物事を考察せよ」と繰り返し述べています。多くの局面で、人は「自分本位」の思考や行動を取ってしまうのですが、それがいき過ぎると、周囲から孤立したり、断絶されたりします。本人にとっても、周囲にとっても望ましくない状況を招かないためにも、「思いやり」のこころを持つこと、多角的視点を持つこと、コミュニケーションを深めること、これらがとても大切だと考えます。

『人員』と『人材』、これらは同じように用いられていますが、私は区別しています。『人員』は時間給だけで働く職員です。「私は1日5時間働きます、時給1000円ですので、日給5000円です。その時間だけ会社にいます」時間給では、仕事は主として『作業』となります。極端ないい方をする、拘束時間が報酬ですから、職場にいただけでも5000円をもらう『権利』があります。同時に、職場に5時間いる『義務』があります。

『人材』は違います。「私の仕事は、この『業務』の担当で、その『責任』を持っています。今日は、これとこれを完了するのが目標です。そうすると今月の予算を達成できます。だから、それに必要なものを購入する『権限』があります。そして、会社にこれだけの利益をもたらします」権限と責任が明確です。この違いが『人員』と『人材』を区別する背景です。

『作業』と『業務』の区別は、次のように考えています。例えば『作業』をする人は、お店にお客さんが来たならレジを打ち、包装し、支払いに応じて金銭の授受を行います。『業務』をする人は、どうしたらお客さんが来店してくれるのか、どうしたらお客さんに快適に買い物をしていただけるのか、どうしたら効率よく仕事ができるのか、頭を使って考えて、それを実行します。さらに、作業と業務を管理する『仕事』をする人たちは、マネジメントの要素が加わります。人材採用や人事管理をします、キャッシュフローを確認して事業計画策定に関与します……それが『業務』となります。分担を間違えて『業務』をすべき人が『作業』をしてしまうと、会社にはマイナスに作用します。『適材適所』が大事ということです。

『思考のモラルハザード』これは組織が肥大化して、歴史を経てくると発生してくる問題です。現実問題として、複雑で不透明、不確実な事案が日々発生してきます。人が集まれば問題が起こるのは当たり前で、逆に問題がない組織などあり得ません。一方、起きてしまった問題に対して、その原因を勝手に自己流に分析して、組織を批判する評論家がいまいます。このような人は一見、賢そうに見えますが、実は必ずしも問題処理能力が高い人ではありません。原因がどこに内在するか分析し、解決する方法、手段を選んで、あるいは編み出して、処方に対する作用・副作用はどういうものがあるのか、ということを戦略的に考え、それを適切に上申して、実行することが求められます。行動の伴わない論評や利己的な主張と批判だけでは物事は前には進みません。このような思考のモラルハザードを打開するには、戦略的かつ前向きな思考が必要です。

解決策は、タイムスケール＝時間軸を持って、論理的に問題の構造を細かく洞察することです。そして、リスク分析をする。要するに、一瞬一瞬の判断が迫られるビジネス社会において、明快な将来のシナリオを即座に創り上げるのが戦略的思考と言えます。この思考回路は、一朝一夕に身につくものではありませんので、日常的に訓練する習慣をつけることが大事だと思います。

新日本科学の企業ミッションは「人類を苦痛から解放する」というものです。簡単に使命が達成できてしまったら、その会社を続ける意味がありません。もう会社の存在意義はないのですから。そこで、私は達成困難な使命を設定しました。険しい道ゆえにすぐれども、「いつの日にか、必ず使命を達成するぞ」という熱い目的意識、揺るがない理念を持ち続けます。

一歩ずつでよいと思います。生きていく間に達成できなくとも、使命が世代を超えて受け継がれ、一歩ずつ確実に目的に近づけばよい。決して諦めず、たゆまぬ努力を重ね、理想に近づいていく。この考え方が大切。使命を掲げて、日々半歩でもよいから近づこうという意思をたえず持ち、精進を重ねることが重要と考えています。

■「こころの遺伝子」と「幸せ」

新日本科学の使命は、世代を超えて受け継がれていくというお話をしました。ここで『こころの遺伝子』のお話をします。遺伝子というと、染色体に配列されて、遺伝形質を決定する因子、いわゆる分子生物学的な意味合いを思い浮かべるでしょう。私は人間のこころにも遺伝子のようなものが存在すると考えています。これは科学的に証明されたものではありませんので、私説としてお聞きください。

私が提唱する『こころの遺伝子』、核を成すのは、熱意に支えられた『モチベーション』と、判断の拠り所となる『理念樹』です。『こころの遺伝子』は、本来、人間のこころの中に存在するもので、いずれも封印された状態で眠っています。何かきっかけがないと目を覚ましません。きっかけとは何か。『こころの遺伝子』の封印を解く鍵は何か。その鍵とは、実は『苦難』です。いくつもの『苦難』が鍵となって『こころの遺伝子』の封印が解かれていくのです。私の場合、周囲から無謀だと評された北米進出や、事業拡張のための個人債務保証などの修羅場が、その鍵となったと思います。とにかく『艱難辛苦』を体験し、『七難八苦』に直面し、それらを乗り越える。地を這い、泥にまみれ、挫けそうになっても歯を食いしばり、障害を乗り越え、前進する。そこに、『こころの遺伝子』が発現して来ます。『こころの遺伝子』は、人類が何世代にも及ぶ苦闘の果てに築きあげ、何万年にも渡って受け継いできた尊い『智慧』という無限のパワーを導き出します。

私は、幸せについてよく考えます。幸せとは何だろう。新入社員研修では、『幸せの定義』について訊ねます。「あなたの『幸せ』とは何ですか」と。精神面、物質面、金銭面、さまざまな回答が寄せられます。その多くは、『欲求の充足』に焦点が当てられています。これも私説ですが、私は、幸せには『相対的な幸せ』と『絶対的な幸せ』があると考えます。

米国テロの直後は、アメリカの空港では非常に厳しい警戒が続きました。身分の確認は、空港入り口、チェックイン、手荷物検査場に加えて、外国人は搭乗ゲートで再度身分を確認され、頻繁に手荷物の中を調べられ、身体検査まで強要されました。上着と靴を脱がされ、ベルトもはずし、ポケットの中もすべて出されて検査をされました。しばらくするとこれにも慣れてきたのですが、ある時、身体検査なしで一般のアメリカ人と同様に飛行機に搭乗させてくれました。理由はわかりませんが、とにかく検査をされなかったことで「ちょっとした幸せ」を感じたのです。このときに、ほかのアメリカ人と同様に扱ってくれたことだけで幸せなのだ、と気付いたのです。それまでは、なぜ、外国人だけがという差別意識を持っていたのでしょうか。この気持ちは、『相対的な幸せ』だったと考えます。また、業務過多で睡眠時間がほとんどとれない、という生活が連日続くときがあります。そんな過酷な仕事が付いて、ある晩、ほんとうに熟睡できた……そんな時に感じる幸福感が『相対的な幸せ』です。『相対的な幸せ』とは、過去の自己を含む、対象との対比で感じる幸せのことです。ただ、このタイプの幸せは一時的であるように思います。

一方、『絶対的な幸せ』とは何なのでしょう。なかなか子供ができなかった夫婦に待望の赤ちゃんが誕生した。男の子であろうと女の子であろうとそれはどうでもよい。赤ちゃんを授かったこと自体が『絶対的な幸せ』です。また、末期のがん患者さんがベッドの中で一夜の眠りから覚め、「自分は今日も生きている」と、今、生きていることを実感し、生命への感謝を捧げる瞬間に感じるのも『絶対的な幸せ』でしょう。幸せを感じる対象、状況、存在が、ただ「在る」がゆえに得られる幸福感のことです。

『相対的な幸せ』と『絶対的な幸せ』とは異なる性質のものだと認識し、改めて幸せについて考えると、毎日の生きているだけでも幸せを感じると言います。「生きている幸せ」「健康で暮らす幸せ」「仕事がある幸せ」「苦難を克服する幸せ」……この世の中は幸せに満ちています。

(2006年 初版)

(2020年3月20日改定 第2版)

私の『経営戦略』

■総論

新日本科学において、社員のモチベーションを高めるために取り組んだいくつかのプロジェクトについて紹介します。プロジェクトでは、若手社員に対して、どのように目標設定と自己管理の習慣づけを行っていくのか、という点に主眼を置きました。

弊社における言葉の定義として、『目的』と『目標』の区別について簡単に説明します。

『目的』とは、大きな『目標』と考えるとわかりやすく、大目標を達成するために中目標、小目標の設定が必要となります。組織の下位にいけば、上位組織では中目標であったものが大目標になり、以下、組織の下位に降りるに従い、その目標の組織における重要度が小さくなってきます。言い換えますと目的達成システムの全体像が戦略であり、目標達成の全体像が戦術、標的獲得の全体像が戦闘となり、それらの全体像および個々の計画が作戦であるという解釈です。

『理念』とは、目的を達成させるべき計画策定において、戦略の選択肢を制限するものと考えられます。「してはならない作戦、しなければならぬ支援」と定義できます。

『使命』とは、組織の使命、単位集団の使命、個々の使命に分割して語られるもので、『目標必達』が唯一の使命です。

つまり、明確な目標なくして使命の達成は論理上不可能となります。換言しますと、『理念・目的・目標の明確さ』が使命の背景にあるということです。

『ビジョン』とは、『目的の具体的な像』であり、理想像です。また、明確な方向性を示す世界観でもあります。

『評価』および『評価制度』とは、これらを実現する支援システムであると考えられます。ですから、会社の目指す永遠の目的、すなわち、企業使命を達成するために、組織では目的を具現化した目標が必要となります。

弊社が株式上場する3年程前になりますが、私が経験したことをご紹介します。

当時は年間の目標管理はそれほど厳しくない時期で、社員に「あなたの今年の目標は」と聞いても、明確な答えは返ってこないのが普通でした。これではいけないと思い、決断して、新たな人事制度『目標管理制度』を導入することにしました。この制度は、90年代にアメリカで始まったもので、バランススコアカード(頭文字をとってBSC)に基づいて、目標管理シート(マネージメント・バイ・オブジェクトティブ……MBO)を個々に作成し

ます。BSCは、『財務の視点(過去)』『顧客の視点(外部)』『内部業務プロセスの視点(内部)』『イノベーションと学習の視点(将来)』これら【4つの視点】を用います。

これら4つの視点から戦略に適合した個人や部門ごとの個別の実施項目(CSF)／数値目標(KGI)／評価指標(KPI)を設定し、PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回して、これらをモニタリングすることによって、業務プロセスの改善や各個人のスキルアップを促し、企業の改革を行うというものです。

これら4つの視点はそれぞれ独立ではなく、各指標間の因果関係に基づいて設定され、相関的に考慮することにより、短期的利益と長期的利益、全社目標と部門目標、株主・顧客・従業員などのステークホルダー間のバランスを取りながら、統一的な戦略策定とその戦略と整合性のある実践が行われるようになります。

私は、この制度を導入してから1年、そして2年と、期待を持ちつつ社員に以前と同じ質問を続けました。ところが、予想に反して質問に明確に答えられる社員はそれほど多くなりませんでした。また、社員からこの制度に対する意見を聞きますと、必ずしもこの制度は私たちの組織に最適な制度ではないことに気づきました。何が問題だったのか、それを検証することにしました。

結局、目標を設定する時だけは目標を認識しているものの、しばらく経ってから、「今年の目標は」と聞かれても具体的に答えられないという現実がありました。また、年間目標という大きな目標設定に当たって、それがあまりにも重要であるとの認識から、簡単には決められずに、悩んでしまい、適切な目標を設定することができない社員が想像以上に大勢いました。一方で、設定した目標達成だけに捉われて仕事の本質から外れているケースもありました。年初の目標達成で評価されるという単純な制度が弊社の実態とそぐわないということです。同時に、目標を設定するというプロセスがこの制度の中で最も大事であるということもわかりました。

経営者としては、実態に合わない制度の中で自社の社員が適切な目標を設定せずして、毎日過ごしているということは大きな問題であると捉え、各事業部の責任者と相談しながら、対応を検討いたしました。目標設定が不明確な状況は言い換えると、経営サイドだけでなく、社員にとっても不幸な状況といえます。

例えるならば、走り高跳びをする際に、バーが見えないのに飛ぶことと同じであり、自分がバーをクリアしたのか、クリアしていないのかもわからない。でも、なるべく高く飛びなさいと上司から叱咤激励される。これは悲劇です。一方で、バーを飛べれば低くてもよい、という偏った考え方も出てきます。自己成長とは、今日は150cmのバーを跳んだ、だから明日は151cm跳ぼうと自ら成長を望み、進歩を自己判断できる物差しを与えることによって初めて可能となります。この1cmの成長の実現と認識が自己成長なのです。わずかなことではあっても、この1cmが跳べたことによって、自分のその成長を達成感として感じ取り、そこに生きがいを感じる

ことが、モチベーションの再生産に確実につながってきます。少なくとも私どものような研究機関では、製薬企業から新薬の安全性試験を受託して、生命の安全を絶対的に担保していかなければならない事業ですので、1cm、いや1mm単位の地道で確実な社員の成長が重要な要素となります。このわかりやすく明確なバーがなければ、自分が目標を越えたかどうかかわからないことになります。ただ無理やり、高く跳べと上司に尻を叩かれたから跳んでいるのでは、強制による一時的な危機感が行動の源泉となるために、ここからの達成感を得がたく、結果的にモチベーションを連続的に維持できなくなってきました。

弊社では、入社3年未満の若手社員に対しては定期的にフェイス・トゥ・フェイスで研修するようにしております。その中では特に『今日やるべきことは、今日中に済ませる』という原則を繰り返して指導します。

研修の際に用いる例え話を紹介します。人は皆、毎朝目が覚めると平等に8枚のカードを神様からいただきます。カードをすべて使おうが使うまいが、寝る時には手元のカードは消えてしまいます。毎日、この8枚のカードを持って会社にいき、仕事をするのです。一般にはカード1枚が1時間に相当するでしょう。とにかく1日にカードは8枚しかもらえません。そして、カードは翌日に使うことはできない、という例え話をするのです。しかし、例え話ではあってもこれは現実なのです。そう考えることで、彼らも時間がいかに貴重であるかリアルな感覚で気づいてくれます。

例えば、出張に行つて報告書を書きます。あるいは会議をして議事録を書きます。金曜日に出張し、報告書を選稼働日である月曜日に書くとしてします。金曜日の中に報告書を完了しておけば、月曜日のカードを使う必要はない訳ですが、もし月曜日に報告書作成を持ち越しますと、これだけで貴重な月曜日のカードを使わなければならなくなります。人によっては報告書作成にカードをまるまる1枚使う人もいるかもしれません。すると残り7枚でその日の仕事を完了しなければならぬ。これでは無理があり、ストレスが溜まります。ミスも起こりやすくなります。月曜の業務に無理がくると、火曜、水曜と連続して影響がでます。この影響の悪循環により、仕事で失敗でもすれば、これは会社にとっても大きな損害になります。ですから、出張記録とか、会議録とか、その日のうちに必ず完了する習慣を社会人に成りたての初期に身につけて、時間を有効に使うことが仕事をする上での原則とも言いかせております。

■『夢宣言』

私は、企業における上司の最も大事な役割は、職場での教育指導であり、部下のこのころの中に『元気の源泉』を気づかせて、企業理念をしっかりと根づかせることであると考えています。『元気の源泉』に気づくには、一人ひとりのこのころに『夢』を持たせることです。そして、この『夢』を有形無形の「ご褒美」と関連づけます。

自分の『夢』とは、「したいこと」「できること」「すべきこと」の重なり合った部分にあります。この中に自分の主軸を置くことで、初めて実現可能な『夢』を持てます。そして自分が『今できること、将来できるようなりたいこと』を考えます。仕事を通じて『すべきこと』の延長線上に、これらが重なり合った部分を見出すのです。そこに自分の主軸をしっかりと据えると、自分の『夢宣言』ができます。

そうすることで初めて仕事の中に実現可能な自分の『夢』を持てます。すなわち、個人の『夢』と組織の『夢』の共有部分を見出すのです。仕事を続けることが『夢』を叶えるプロセスとなり、今までとは違う意識で仕事に取り組むことができますようになります。ようするに『元気の源泉』に気づくのです。

まずは『夢』を持つ。そして、組織の中で仲間と協調性を図り、お互いに助けあう。苦しいことがあってもよい明日を思い、全力を尽くしきる。そして得られた結果については、それを足るものとして真摯に受け入れる。そこに自分が不足しているところを見出して反省する。結果にこだわりや偏りを持たず、明日への目標を持ちつつ『夢』に向かって、1歩ずつ前進する。そこに自己成長を見出すことができれば、幸せになれます。

これが私の信条であります。そのために多くの『智慧の試練』が待ち受けているのだと考えますと、日々の難題が苦難としてではなく、ありがたい『智慧』を獲得するプロセス、すなわち『智慧の試練』だと考えることができますようになります。

私は、経営者として、社員一人ひとりに「自分が何のために生きているのか」という意義を考えてもらいたい。言い換えますと「なぜ新日本科学で働くのか」という人生哲学、個人の理念をしっかりと認識する。そのうえで『自分の夢』をしっかりと持つてもらうことが重要であると考えています。なぜならばそれは、社員の一人ひとりが弊社の使命『創薬と医療技術の向上を支援し、人類を苦痛から解放する』を実現することにつながるからです。同時に自らに与えられた使命を認識し、それを『自分の夢』との重なり部分として実現することによって初めて社会に認知され、自らが活かされているという現実を確実に理解してくれると信じています。

しばらく前ですが、書店でジェームス・アレンの著書を見つけました。ジェームス・アレンは、1世紀以上前の人物ですが、近年、『原因と結果の法則』というタイトルで邦訳され、再版されました。売れ行きも好調だったようで、この背景には、日本人のところがたいへん不安定になっている、すなわち、いつリストラされるのか、将来、自分の会社はどうなるのか、今の年金制度や医療制度は大丈夫なのか、自分の老後はどうなるのだろうか、という種々の不安が本の購買につながったのではないかと思いました。

世の中のあらゆるものは無常です。ですから、人間のここらも、常に変化します。しかし、一方で必ずどこかに安定を求めます。ジェームス・アレンの本を読む日本人の多さが、現代日本経済の不安定さを表しているのかもしれない。経済社会において、その変化のスピー

ドは非常に速いものがあります。一方で、行政対応がそのスピードについていけないところが出てきており、そこから企業の力が削がれていき、国際競争において苦戦を強いられている場面も少なからず体験しています。

■「WAP (Weekly Action Plan)」

年間目標を設定して、それを上期、下期、そして月ごとの目標にブレイクダウンしていく目標管理制度は、ある意味で「目標の微分」です。一方で、私は、週間行動目標(WAP: Weekly Action Plan)を作ることでも大切であると考えました。これは、1週間ごとに目標を細かく設定し、その成果を積み重ねていく「成果の積分」です。この週間目標は、さらに、詳細な日々の目標を立てることから始まります。私は、この「目標の微分による制度」と「成果の積分による制度」の両方を取り入れる独自の成果主義を導入しました。

WAPは具体的には、金曜日に翌週の週間行動予定を作成します。このときは、自分が所属するグループの各メンバーの業務と自分が担当する業務の両方が認識されていないといけません。各メンバーの業務の総合がグループの業務計画と一致することが条件となるからです。自分だけが自分の計画を独自に立てて、それを完遂しても、グループの目標が完遂しない限り、それは評価されることはないのです。

WAPは、日々の計画に落とし込まれます。すなわち、毎日の目標を、8枚のカードにとらえて、これらを持って計画的にしっかりと実行すれば必ず自分が目指す週間目標に到達します。これら日々の成果の1週間分の積分は、必ずしも年間の目標を1週間単位に微分したものと一致しません。しかし、それはそれでよいのです。それなりの理由があるからです。この解釈が大事になります。年間目標は目指すべき目標であり、必達が要求されます。すなわち、目指すべき頂上があるが、そこに到達する手段は、臨機応変に対応していくということです。結果として、目標を達成すればよいということです。もし、グループ長がその目標の達成が難しいと感じたら、手遅れにならないうちにその原因を追究して、あらゆる手段を講じて、組織としての年間目標達成に全力を注ぎ込むのです。個人の未達を仲間が補完するのです。

ところで、私は、仕事の習慣づけの大切さを自らの例を引用してよく話します。時間の区切りを1単位が15分に割って振って仕事をしています。不思議と15分あったらたいいのことはできるものです。仕事柄、年中出張しており、移動に時間を取られてしまうのですが、今は、世界中のどこかの空港に行っても電子メールが受信できます。空港のロビーでコンピュータをONにしてメールを受け取り、すべてに簡単に目を通して、急ぎのメールには即返信し、添付資料はフォルダかデスクトップに移しておきます。これら一連の作業を15分で行

うのです。15分という時間は、ぼんやりしていると、あっという間に過ぎていきます。しかし、逆に15分という限られた時間で区切りをつけるのだ、と集中して自分を奮い立たせているうちに、多くのことが短時間でできるようになります。原則として、重要なものはあとでしっかり読み込む。すぐに返事をしなくてはいけない緊急なものはデスクトップに移しておき、移動中の飛行機の中で返事を書いて、空港に着いたらすぐそれを送ります。

こういう習慣を身につけることによって生来時間の使い方が不器用であった私でも、時間を効率よく使うことができ、業務処理能力が格段と向上して効率性が上がってきたことを実感させられました。要は、すべきことはすぐに完了する、すなわち、即実行するのです。もしなんらかの理由で、あるいは突発的なことが起こり、即実行できない状況であったら、そういう時はどこかで調整しなければなりません。この調整には何かを犠牲にしないと目標は達成されません。深夜遅くあるいは早朝に調整する、休日に調整する、この覚悟が成功の秘訣です。このことを社員に理解してもらえるように、さまざまな観点から話をするように努めています。

■リーダーの条件……先見力と洞察力

目標を立てるという事は先を予知するという事でもあります。すなわち『先見力』です。私は、リーダーには2つの高い力（スキル）が最も必要と考えています。それは『先見力』と『洞察力』であると思います。この2つの力が経営者には勿論のことですが、会社の中でグループ単位のリーダーにも要求されます。

若手の社員にそのことを話すと、『先見力』＝『予知能力』ですが、そんなことをできる人間がこの世の中にいるのですか」と聞き返してきます。しかし、人間は、長い人類の歴史で培ってきた遺伝子の中にそういうものを持っていると思うことがよくあります。ただそれに気づくか、気づかないかだけの問題だと思えます。これを裏づける事実が身の周りで頻繁に起こっています。それに気づいて、その事実を受け入れるかどうかという自分のこころの問題です。本当に自分自身が必死で信念を持って全力を尽くしていくと、周囲は自分が思っている方向に加勢してきます。自分にプラスになって動いてきます。このプラスの風が吹くと、思わぬよきことが起こり、思わぬ人と偶然に出会ったり、思わぬ人から助けを得たり、そういう出来事が起こってきます。

私は、週間目標を立てることは、これから何が起こるかを予知することであり、これが『先見力』の鍛錬の第一歩だと考えています。弊社は受託研究機関ですので、スケジュール管理がマネージメントの成否を決定します。従いまして、週間レベルでのグループ単位の行動予定を作成することがたいへん重要になってきます。しかし、一般社員レベルでは、週単位の詳細な行動予定を作成することは難しく、最初は予定表を作成するのに時間がかかってしまい、明日の予定さえ立てられない状況でした。また、予期できない突発的なことが起こって

しまうので、予定を作れないとクレームが頻発した時期もありました。

そこで、週間目標設定を始める前に、日報を書くことを習慣づけました。しかし、日報というのは、後向きなこと、今日やったことを書くだけです。ただ今日やったことを日々書いていくわけですが、それを1週間蓄積していくと、1週間やったことが過去のこととして見えます。それを、その週の目標ということで考え直します。但し、その週に自分がやったことが、本当に自分が満足できるものであったかどうかを振り返り、よりよい方向に修正していくわけです。そうすると、自分が過ごしてきた1週間の完璧な行動目標ができます。ただそれは過去を見て作っているわけですが、過去の仕事を振り返り確認することによって初めて理想的で完璧な行動目標が作れることになります。それを、2週、3週と繰り返していくと先のが少しずつ見えてきて、明日が見えてくるようになります。次第に詳細な週間目標が作成できるようになってくるのです。

次に行くことは、目標と実績の間にギャップが出てきますから、そのギャップをどうにかして1週間の中で埋めていくステップが必要となります。ここでも、何かを犠牲にしなければならぬことがあります。逆に、予定より早く終了すればここにゆとりができてきます。ここにゆとりを持つというのは、通常ではなかなか難しいものです。

人間というものは、自分のところの中で、それなりのしっかりした正しい判断軸を持たないと、次々に仕事が降りかかってくるような強迫観念を持ってしまいがちです。しかし、このころの中に主体的に設定した目標を持っていけば、安らぎを得られます。そうすることによりころが軽くなってきました。不安を取り除くことができるのです。仕事を前倒しでやることが楽しくなってきました。些細なことですが、目の前にやるべきこと（バー）を置いて、1つずつクリアしていけば、やらなくてよいことも見えてくる。という訳です。やらなくてよいことは着手しなければよいのです。

ところが、バーを置いていないと、「やらなければならないこと」と「やらなくてよいこと」とを区別できなくなり、全部やらなければならないことのように思えてきます。ですから、ここにゆとりが生まれず、強迫観念に追いまくられてしまい、忙しいと思うのです。そうになると、いくらやっても終わらない、自分は能力が低いのではないだろうか、評価が下がってしまうのではないだろうか、そういうマイナス思考も芽生えてきます。上司は、この段階の初期を察知することが重要な責任となります。このマイナス思考がころの中で大きく成長してくると「うつ状態」なり、ころが疲労してきます。このような状態に陥った場合には、無理をせずに十分な休養・休暇を取り、仕事から一時的に離れることです。がんばってはいけません。矛盾するようですが、これは正しい処置なのです。

1日の行動の中には、やらなくてよいこと、すべきでないことも結構あります。やらなくてもよいか検討することの代表が長電話、そして無用な社内会議、特に有意義な話もない訪

問者との面談です。すべきでないことの代表が、無駄なおしゃべりです。長い会議で1時間も2時間も、自己主張の連続を聞くのは、まったく無駄だと思います。議論のための議論をしていることがよくあります。そんなことを議論せずに行動に移せばよいと思います。リーダーやファシリテーターが覚悟を持ってやらないと会議は長引くだけです。

社内会議では、個人の希望や評論をいくら聞いても仕方ありません。その個人は、組織にとってよいと思って発言しているのですが、実際には自己中心的な意見は個人の希望でしかない場合が多いです。そのことが理解できないと、リーダーはメンバーの個人的意見に惑わされてしまいます。ですから、事前の意見調整や事実調査は、会議で時間を効率よく使うためには欠かせないと思います。

時に多くのリーダーが、すべての発言者の意見を完璧に聞かないといけない、と錯覚してしまいがちです。意見を聞くことは大事です。そして、その中から自分が判断することと、決断することは、明確に区別すべきです。そこには判断力と決断力というスキルが要求され、決断したことを実行に移す行動力が重要となりますが、これらのスキルが弱いとなかなか前に進むことができないと思います。

若手の社員にも理解しやすい例え話としてご紹介します。

雪山で道に迷ったとします。日が沈むまでに、ふもとに辿り着かないと全員が凍死してしまふと仮定します。すぐに東か西か北か南かに進まなければなりません。ある人は「南に進め。なぜならば、自分はこの近くの生まれだから土地勘がある」と説明します。ある人は「この山には以前に来た経験があるので北に進むべきだ」と主張します。ある人は別の根拠から「西だ」と、また別の人が「東だ」と言い出します。リーダーがすべての意見を聞いていたら、その間に日が沈んでしまい、全員凍死してしまいます。ゆえに即断即決が要求されるのです。そして、速やかに行動に移して、移動しなければなりません。リーダーに賛辞が寄せられるのは、リーダーの判断力が適切で全員が生還できた場合に限ります。ところが道を誤り全滅してしまったら、リーダーの判断が間違えていたということになります。そして、残された家族はリーダーのことを厳しく批判し、一生の間、恨み続けるでしょう。

リーダーが個々の意見を聞く場合、それが信頼に足る情報であるかどうかは、発言した人が真実を述べているか否かを聞き分けるスキルが要求されます。この場合、判断の裏づけとなるのが『洞察力』です。

なお、情報とは、事実に意見が加味されたものと定義しています。要するに、リーダーはどの方向に向かうかを決断する時には、『洞察力』と『先見力』をもとに、適切な判断を下すこと〓決断することが要求されます。そして、決断したからには、その全責任を引き受ける覚悟が必要となります。そのためには、直感的に未来を予知する力も必要です。

このようなスキルは仕事の上でも必要です。お客さまやパートナーと仕事をする時、相手

のこのころの内はほとんどわかりません。会ったばかりの、それも外国人の場合は特にそうです。でも仕事は進めなければならぬ。彼／彼女と仕事ができるかどうか、それをその人を見て判断しなければならぬ。その人の表情、眼の輝き、瞳孔の大きさ、声のトーン、行動、話し方、言葉の選び方、これまでのその人の業績・実績、将来の展望、そういうものを一瞬にして総合的に考慮して決断しなければなりません。このような理由で、私は仕事には『洞察力』と『先見力』が最も大事だと思っております。

一方、やらなくていいこと、すべきでないこととして、無駄なおしゃべりを指摘しました。クライアントとの昼間の面談はコミュニケーションを深める意味で大切です。しかし、仕事と直接関係ない話題に長時間を費やすのはいかなるものでしょうか。また、業者の対応に時間を多く割いたりするのは避けるべきです。実際にはこういうことに多くの時間を使っている人が少なからずいるのも事実です。現場では、業務とは関係ない「無駄なおしゃべり」を聞くことがたびたびあります。ある程度は、常識範囲と認容できますが、そういう人ほど、時間がなくて忙しいと不平不満を言っているようで本当におかしな話です。ただし、私は、上司が部下と面談をしたり、会食したりして話を聞く時間を多くとること、すなわち「コミュニケーションを深めること」は、何よりも大切であると考えています。

(2006年 初版)

(2020年3月20日改定 第2版)

私の『コミュニケーション』

■コミュニケーションを深める

組織は、複数の人間の集まりですから、多様性のあるお互いの考えを共有するコミュニケーションが大事になります。お互いどういうことを考えているのか（何を求めて、何を欲していないのか）、ということがしつかり伝わらないといけません。しかし、言葉だけでは伝えられません。

実は動物でもコミュニケーションしています。叫び声や匂いであったり、表情に出したり、行動したり、色々なコミュニケーションの仕方があります。ところが人間は言葉を話し、文字を使うために、言語に大きく頼ってしまう傾向があります。電話やメールなどで言語だけに頼ってしまうと、お互いの勘違いが起こるわけです。

この勘違いが起こらないように注意して、コミュニケーションを行う習慣を一人ひとりが考えるべきです。弊社では新人研修の一環として、事業部門ごとに普段使う、業界用語の定義集を作成しました。このような辞書は言語の定義を共通認識する上で効果的です。ただ、辞書を作れば、これで勘違いが防げるかというところはいけません。辞書を作る過程で、言葉についての大切さを学びます。また、辞書ではコミュニケーションが完璧に伝達できないということに気づきます。このような辞書作成プロセスで、個々がコミュニケーションの難しさに気づくことが重要となります。

コミュニケーションの本質というのは、相手の考えが自分にしっかりと伝わりと同時に、自分の考えていることが相手にしっかりと伝わるということです。言葉だけでなく、行動やあらゆる情報発信が重要になります。上司は多くを語らないけれども、上司の行動を見ていると何となく本質がわかる……こういう暗黙のコミュニケーションこそが本来は有効と考えます。行動が伴わない指導というのは人のこころを打たない。ですから、人はついてきません。自ら行動をもって示していくという姿勢がリーダーに求められていると思います。

日常的に、私たちは言葉を使ってコミュニケーションをしています。最近ではコミュニケーションツールが本当に発達しました。特に、携帯電話や携帯メールの発達ぶりには目を見張るものがあります。携帯電話で相手の顔まで見ることができます。子供の頃、『鉄腕アトム』でテレビ電話が出てきましたが、これは漫画の世界のことだとずっと思っていました。まさか、実際に使えるようになるとは当時は予想もしませんでした。

人間の『智慧』とは計り知れない素晴らしさを秘めていると思います。こころの中で描い

た想像・ビジョンを実現する力を持っています。私は、このところの世界（意識界）と我々が存在している現実の世界（現実界）とは、互いに深く影響（共鳴）し合っていると思っています。この世は5次元かそれ以上の次元を有する世界かも知れません。すなわち、3次元の立体空間に時間の次元、そして意識界の次元を加えて多次元の世界といったところでしょうか。これらがそれぞれお互いに影響し合い、単次元だけでは存在し得ないと思うのです。それぞれが相互に関連し合っているように感じます。もともと意識界にあったビジョンから生成された現実界は、常に変化していく運命にあり、実在しない無形のものであるとの認識が「色即是空、空即是色」に秘められた意味だと思っております。空間も時間も過去も未来もない、すべてが1つにつながっているように感じます。

ところで、職場では「ちゃんとやったでしょう」「メールしたでしょう」「紙に書いて渡しただしょう」でも本当は正確に伝わっていない……このようなことが日常的に起こります。コミュニケーションというのは、単に声やメールの文字だけでなく全身で伝えていくものであり、相手の意識に入り込まないと伝わりません。相手がこちらの意図を認識して初めてコミュニケーションが実現した、といえます。コミュニケーションとは、「一方的情報の伝達」ではない、コミュニケーションの成立は、お互いの意識がシンクロナイズしたときと考えます。

言い換えますと、お互いに「気配りをする努力」が必要ということです。相手の身になって、相手の気持ちを察して、理解してもらいたいという気持ちを伝えることです。情報を受け取るのではなく、相手を理解する、という気持ちで受け入れることです。このところとこのシンクロナイズがコミュニケーションの本質だと考えます。

■理念・目標・コミュニケーション

以上、この『理念・目標・コミュニケーションをしっかりと組織に浸透させる』ということが私の当面の、そしておそらく永遠の経営戦略であります。私は、日常の業務の中に、一見小さなことの中に、重要なヒント（幸せに近づく）が隠されていると思います。そこに気づく力が、すなわち『智慧』だと思っています。幸せな人生を送りたい。誰しもが願うことです。でも、実際にどうしたら幸せになれるのかは難しい課題です。幸せを追いかけても追いつかない、これが現実ではないでしょうか。ただ、物質的な幸福感≡相対的幸せは、一時的であり永続性に乏しい気がします。絶対的な幸福は、それは自分のところの中にあります。その絶対的な幸福を得るためには、自らのところを鍛錬して、それに気づく『智慧』を身につけることが人生の目指すところではないかと考えています。

■『XUP』のご紹介（若手社員のやる気を引き出すには）

毎年4月、多くの新入社員が新日本科学に入社してきます。彼らは皆、新たな門出に緊張しつつも、期待に胸膨らませ、目をきらきら輝かせながら会社の門をくぐります。しかし、環境や生活習慣の変化になかなか対応できないと、せつかくの熱意も冷めてしまいがちです。いわゆる『五月病』という心理状態です。なんとか沈んだ状態を抜け出せても、同様の症状は、ミスを犯した時、周囲と意思疎通がうまくいかない時など、容赦なく波状攻撃で襲ってきます。

そんな時、自分たちの力で障害を乗り越えられるように、こころの鍛錬場として私が考案したのが『XUP』プロジェクトです。『UP』は「上がること、上昇、上向き」を意味し、『X』の部分には、プロジェクトの目的に応じてふさわしい頭文字が入ります。例えば、『SUP』これは入社1年目の新人が対象で、業務を効率的に遂行するスキルが身につけられるよう「自律主体で学ぶ姿勢」「経費削減」を主眼として運営されます。「ムリ、ムラ、ムダ」を省けるよう『SHAPE UP』と名付けました。『SUP』を卒業し、入社2年目を迎えると『GUP（GROW UP）』に昇格します。これは、業務を通じて自己成長を図れるよう、キャリア意識とプロフェッショナル意識を養成することを目的としています。

3年目は『PUP（POWER UP）』です。経営者の視点で、広く業務を見渡すことができるよう、新日本科学のブランド作り、顧客満足度や業務のグレード向上など、より実践的なテーマに取り組みます。拠点ごと、プロジェクトごとにチームを編成し、就業時間が終わった後にミーティングを行ったり、自分たちで検証した改善提案などを実践したりしています。時には拠点間でTV会議を行い、普段顔を合わせる機会が少ない他拠点の仲間たちの活動内容を確認し合ったり、頻繁にメールで意見交換をしたり、と旺盛な活動ぶりを示しています。

そもそも、なぜ私が『XUP』を提唱したかと申しますと、次代を背負って立つ経営幹部候補生の選出とその育成のためであります。若く柔軟性に富んだこころを、仲間同士で切磋琢磨し鍛え上げていく。昔の師弟制度ではなく、フラットな集まりでお互いの実力を底上げしていく。そのような風土を新日本科学の中に植えつけたかったのです。もちろん、時には私がナビゲーションをすることもありますが、過干渉にならないよう、必要最小限のアドバイス程度に留めております。実際には、ほとんどのチームが活動途中でなかなかうまくいかずにいろんなことで悩みます。そして、どん底にまで落ちていき、そこから這い上がってくるのです。この苦難を乗り越えさせて、そこで智慧をつけることが、本来の『XUP』の目的でもあります。3年間にわたりこの活動を行うと智慧がついてきて、多少のことではへこたれなくなると期待しています。

『XUP』を導入してから、新日本科学には、若手の一部に活気が出てきました。成長意欲のある若手社員は、熱意を持って日々の業務と『XUP』活動に取り組んでいます。最近では、3年目の『PUP』を卒業した後、引き続き『XUP』の活動に携わりたい、とい

う社員が出てきたり、読書の楽しさ、効用を満喫しようという目的の下に、自発的に『RUP (READ UP)』プロジェクトを立ち上げた社員がいたり、と積極的な動きも見られるようになりました。

年に1回、各拠点で、『XUP』活動の総決算ともいえるべき報告会を開催します。この報告会の直前が活動の総仕上げなのですが、ここでしっかりと踏ん張ったチームが優勝します。この報告会に出席し、1年間の彼らの成長の足跡を、この目で確かめられることは、私にとって無上の喜びです。時には、思わず目頭が熱くなることすらあります。

その報告会で、慰労と感謝の意を込めて『XUP』のメンバーに贈ったメッセージをご紹介します。

『XUP』報告会講評①〜読書について〜

『READ UP』からの発表で、「とにかく本を読みましょう」と言っておりましたが、なぜ本を読まないといけないのでしょうか。実をいうと、学生時代、私は読書があまり好きではありませんでした。理由は、医学部でしたので、毎日、朝から夕方までびっしりと講義があり、分厚い専門書を読まなければならず、また、それらを覚えなければ卒業できない、とにかく半端な量ではありませんでしたので、読書が好きになれませんでした。しかし、結果として、学生時代6年間で読んだ専門書や参考書、講義資料は自分の身長を数倍も超え、部屋中がいっぱいになる量となりました。ただ漫然と読むのではなくて中身を覚えなくてはならない。覚える量が膨大でした。大学の講義では、覚えるべき単語・用語・概念も何万とあります。しかも半ば詰め込み式です。では、なぜクリアできたのか。それは目標があったからです。卒業して医師になるという明確な目標があって、それは自分の中で動かしがたい確固たるものでした。ですから多くの書を読破し、知識を吸収し、体得することができたのだと思います。「良薬は口に苦し」といいます。よく効く薬ほど口にした時に苦く感じるので。書物も、難解な専門用語や文脈を、一つひとつ読み解いていって、苦勞して読破したもののほど後々まで身につくものとなります。ですから、読書が習慣にならないうちに「つまらない」と放り投げずに、粘り強く、毎日少しずつでも読み進めていってください。もちろん、実体験は何よりも大切ですが、知識の習得、経験の補足という観点では、読書ほど効果的なものではありません。「読書百遍意自ずから通ず」という言葉があるのも理解できます。一言一句おろそかにせず、丹念に書物を読む習慣をつけると、やがて書物の重要な部分、作者が最も力を込めて執筆している箇所だけを選別できるようになります。いわゆる『拾い読み』という読み方です。私の読書法は、まず最終ページを読み、それから目次目を通します。各章のタイトルで興味を惹かれた部分を読んで、「面白い」、「ためになる」と感じれば、最初に戻って通読します。期待はずれの場合には、その書籍を手にすることはありません。「せっかとお金を払って買ったのだから、全部読まなければもったいない」という人もいるでしょうが、膨大な出版物の中から、本当に自分に必要な情報や知識を得るために自己投資は大

切だと思えます。

昨今、活字文化の衰退が叫ばれて久しいですが、読書の習慣をつけるというのは、それ程難しいことではありません。とにかく、近くに読みかけの本を常に数冊置くこと。これが基本であり、極意であります。家の書斎や居間、時には台所でも、また、会社の机の上にも、かばんの中にも、常に本を数冊置くのです。私は、よく書店に入る習慣があります。年がら年中出張で各地を飛び回っていますが、空港でも、駅ビルでも、訪れた街の商店街でも、書店を見つけたら立ち寄りします。移動中ですと時間に余裕がありませんから、1番目につくレジ廻りや平台に詰まれた話題本を購入し、移動中は買ったばかりの本に目を通します。「さすがに売れているだけあり、なかなかよいことが書いてある」と思うこともあれば、「大した内容ではないな」と落胆することもあります。最近では、がっかりする回数が減ってきたように思います。おそらく、多くの書物に触れてきた中で、選球眼ならぬ「選書眼」ともいえるべき力が養われたのではないかと考えています。

読書は手軽で、確実なリターンが期待できる自己投資です。皆さんも積極的に自己投資してください。

『XUP』報告会講評②〜熱意の根源とは〜

『モチベーション』あるいは『熱意』の根源について、長年に渡って深く考えています。最近、かなり核心に近づいてきている感じはするのですが、言葉で言い表すのはなかなか難しいものです。敢えて表現すると、熱意の源泉は「自分が最も大切にしたいものを守ること」「自分自身が満足・納得できるもの」「自分自身が獲得したいもの、到達したいところ」あるいは、「幼少期から青年期にかけて自分が最もよい気分を味わったことが期待できるもの」「言い換えると、『夢』や『願い』の中に源泉があるのではないかと考えています。さらに加えるならば、自分が行動した結果に対して、家族や友人・仲間、社会から認められ、褒め称えられ、賞賛される……こういう『ご褒美』が期待できれば大きな熱意を持てるのではないでしょう。また、それを持続しなければならぬ、持続するためには自分自身が取り組まなければならぬ、という『責任感』、『使命感』も必要です。これらを統合すると、大きな成功を得るには、自分自身が大きな熱意を持つて、リーダーシップをとって組織をまとめていく、そのコアに当たる部分には『救世利民』の思想が厳然と存在しているのではないかと考えます。人によって考え方はいろいろあるようにも思います。目指しているものが、自分の現実と大きくかけ離れていると、そのギャップに押しつぶされて、抑うつ状態になってしまうケースもみてきました。ゆえに、熱意と行動、そして現実のバランスがこころと身体健康には必要であることもつけ加えておきます。

『救世利民』とは、弘法大師空海の言葉です。真言密教の総本山である高野山の館長応接室にも大きな書が飾られています。この言葉の意味するところは、「多くの人を救い、多くの人のために利する」ということ、すなわち「己」という個、小我、世代という時間を超越し

て、現在と未来の人類のために清浄で高潔な大欲を持つ」ということです。

多くの生命と生命、個体と個体、人と人、が、今この瞬間、ここに生きています。『私たちの世代』の前には、『親の世代』が存在し、『親の世代』は『私たちの世代』に代替わりしてきています。『親の世代』の前には『祖父母の世代』があって、『祖父母の世代』は滅しつづありません。『祖父母のまた親の世代』は、ほとんど滅しています。一方で、『我々の次の世代』は成長し、その次の世代を生み、育てつつあります。世代は確実に入れ替わっています。数万年以上の人類の歴史の中でこの世代交代を幾度も繰り返しているのです。今この瞬間も世代は入れ替わっているのです。そこに厳然と存在する真実は、「生命と生命、個体と個体、人と人が連鎖して1つの世代を形成し、複数の世代が渾然一体となって人類を形成している」ということです。もし、今の世代に生きている人類を1人の人間に例えたとすると、私たち個々の人間はこの人類という人体を構成する細胞の一つひとつといえます。一つひとつの細胞は、お互いに争いませぬ。協調し合ってバランスを取りながら生きています。そして、あたかも新陳代謝の如く、世代は入れ替わっていくのです。そうした移り変わりの中で、例えば肉体は滅びようとも、獲得した『智慧』は不滅のものとしてDNAのように連続と次世代に受け継がれていくのです。人類という巨視的な視点で考えると「自分を助けること」と「他者を助けること」に区別はありません。

「自分さえよければ、他人のことは知らない」という発想は成立しないのです。人類は果てしない時間の流れの中で、「支え合って生き、そして生かされている」ということを悟る。これこそが熱意の原動力である『救世利民』の真髄です。

『組織に蔓延しやすいこころの病気』の紹介

■『これくらい症候群』と『これでもかワクチン』

私が長年の研究の末にみつけた、組織に蔓延しやすいこころの病気とその対策についてご紹介します。この病気は、人間の意識に感染する疾患で『これくらい症候群』といえます。

『これくらい症候群』は組織の誰かが感染するとたちまち組織全体に蔓延して、個人だけでなく会社までも潰してしまう恐ろしい病気です。

この病気は、感染力が強く、組織全般に感染します。

特徴としては、人の意識に感染します。こころを鍛錬していない人はすぐに罹患します。会社生活が長い人ほど感染しやすい病気です。そして、次の症状等が出ます。

- ・『これくらいの確認だったらまあよいだろう』と不確実な仕事をしてしまう。
- ・『これくらいの質だったらまあよいだろう』とブランドの質を落としてしまう。
- ・『これくらいのスピードだったらまあよいだろう』と手抜きをしてしまう。

例えば、これくらいのタバコを吸う時間だったらまあよいだろう、何も気にしないで、タバ

コを吸いに喫煙所まで行って帰ってくるまでに1回15分かかるとして、1日4回タバコを吸う人は日に60分を喫煙に費やし、これを1年続けると60分×20日×12ヶ月＝240時間となり、ほぼ1ヶ月の労働時間に相当してしまいます。

自分は夜遅くまで仕事をしているからこのくらいの時間は問題ないと自己肯定してはいけません。それでは、タバコを吸わない人たちはどうなるのでしょうか。健康にも害があることはすでに周知の事実であり、特に私たちのように医療に携わる人間としては、禁煙あるいは節煙する努力が必要ではないでしょうか。

『これくらい症候群』の治療方法は、唯一、『これでもかワクチン』を接種することです。特に組織のリーダーには必須と考えます。そして、対症的には、次の処置を推奨します。

組織内で『これでもか』と思うくらいのコミュニケーションをとります。週間目標を綿密に立てて、目標管理をしっかりと行い、『これでもか』と思うくらいの目標管理と経費節減を図るのです。日々、どんなにつらくても『これでもか』と思うくらい全力を尽くしきって目標を達成し、成果を出した人を公正公平に評価する」、私が目指している人事制度の本質でもあります。

(2006年 初版)

(2020年3月20日改定 第2版)

私の『コミュニケーション』

■コミュニケーションを深める

組織は、複数の人間の集まりですから、多様性のあるお互いの考えを共有するコミュニケーションが大事になります。お互いどういうことを考えているのか（何を求めて、何を欲していないのか）、ということがしつかり伝わらないといけません。しかし、言葉だけでは伝えられません。

実は動物でもコミュニケーションしています。叫び声や匂いであったり、表情に出したり、行動したり、色々なコミュニケーションの仕方があります。ところが人間は言葉を話し、文字を使うために、言語に大きく頼ってしまう傾向があります。電話やメールなどで言語だけに頼ってしまうと、お互いの勘違いが起こるわけです。

この勘違いが起こらないように注意して、コミュニケーションを行う習慣を一人ひとりが考えるべきです。弊社では新人研修の一環として、事業部門ごとに普段使う、業界用語の定義集を作成しました。このような辞書は言語の定義を共通認識する上で効果的です。ただ、辞書を作れば、これで勘違いが防げるかというところはいけません。辞書を作る過程で、言葉についての大切さを学びます。また、辞書ではコミュニケーションが完璧に伝達できないということに気づきます。このような辞書作成プロセスで、個々がコミュニケーションの難しさに気づくことが重要となります。

コミュニケーションの本質というのは、相手の考えが自分にしっかりと伝わりと同時に、自分の考えていることが相手にしっかりと伝わるということです。言葉だけでなく、行動やあらゆる情報発信が重要になります。上司は多くを語らないけれども、上司の行動を見ていると何となく本質がわかる……こういう暗黙のコミュニケーションこそが本来は有効と考えます。行動が伴わない指導というのは人のこころを打たない。ですから、人はついて来ません。自ら行動をもって示していくという姿勢がリーダーに求められていると思います。

日常的に、私たちは言葉を使ってコミュニケーションをしています。最近ではコミュニケーションツールが本当に発達しました。特に、携帯電話や携帯メールの発達ぶりには目を見張るものがあります。携帯電話で相手の顔まで見ることができます。子供の頃、『鉄腕アトム』でテレビ電話が出て来ましたが、これは漫画の世界のことだとずっと思っていました。まさか、実際に使えるようになるとは当時は予想もしませんでした。

人間の『智慧』とは計り知れない素晴らしさを秘めていると思います。こころの中で描い

た想像・ビジョンを実現する力を持っています。私は、このところの世界（意識界）と我々が存在している現実の世界（現実界）とは、互いに深く影響（共鳴）しあっていると思っています。この世は5次元かそれ以上の次元を有する世界かも知れません。すなわち、3次元の立体空間に時間の次元、そして意識界の次元を加えて多次元の世界といったところでしょうか。これらがそれぞれお互いに影響しあい、単次元だけでは存在し得ないと思うのです。それぞれが相互に関連しあっているように感じます。もともと意識界にあったビジョンから生成された現実界は、常に変化していく運命にあり、実在しない無形のものであるとの認識が「色即是空、空即是色」に秘められた意味だと思っております。空間も時間も過去も未来もない、すべてが1つに繋がっているように感じます。

ところで、職場では「ちゃんとやったでしょう」「メールしたでしょう」「紙に書いて渡しただしょう。」でも本当は正確に伝わっていない……このようなことが日常的に起こります。コミュニケーションというのは、単に声やメールの文字だけでなく全身で伝えていくものであり、相手の意識に入り込まないと伝わりません。相手がこちらの意図を認識して初めてコミュニケーションが実現した、といえます。コミュニケーションとは、「一方的情報の伝達」ではない、コミュニケーションの成立は、お互いの意識がシンクロナイズしたときと考えます。

言い換えますと、「お互いに「気配りをする努力」が必要ということです。相手の身になって、相手の気持ちを察して、理解してもらいたいという気持ちを伝えることです。情報を受け取るのではなく、相手を理解する、という気持ちで受け入れることです。このところとこのシンクロナイズがコミュニケーションの本質だと考えます。

■理念・目標・コミュニケーション

以上、この『理念・目標・コミュニケーションをしっかりと組織に浸透させる』ということが私の当面の、そしておそらく永遠の経営戦略であります。私は、日常の業務の中に、一見小さなことの中に、重要なヒント（幸せに近づく）が隠されていると思います。そこに気づく力が、すなわち『智慧』だと思っています。幸せな人生を送りたい。誰しもが願うことです。でも、実際にどうしたら幸せになれるのかは難しい課題です。幸せを追いかけても追いつかない、これが現実ではないでしょうか。ただ、物質的な幸福感≡相対的幸せは、一時的であり永続性に乏しい気がします。絶対的な幸福は、それは自分のところの中にあります。その絶対的な幸福を得るためには、自らのところを鍛錬して、それに気づく『智慧』を身につけることが人生の目指すところではないかと考えています。

■『XUP』のご紹介（若手社員のやる気を引き出すには）

毎年4月、多くの新入社員が新日本科学に入社してきます。彼らは皆、新たな門出に緊張しつつも、期待に胸膨らませ、目をきらきら輝かせながら会社の門をくぐります。しかし、環境や生活習慣の変化になかなか対応できないと、せっかくの熱意も冷めてしまいがちです。いわゆる『五月病』という心理状態です。なんとか沈んだ状態を抜け出せても、同様の症状は、ミスを犯した時、周囲と意思疎通がうまくいかない時など、容赦なく波状攻撃で襲ってきます。

そんな時、自分たちの力で障害を乗り越えられるように、こころの鍛錬場として私が考案したのが『XUP』プロジェクトです。『UP』は「上がること、上昇、上向き」を意味し、『X』の部分には、プロジェクトの目的に応じてふさわしい頭文字が入ります。例えば、『SUP』これは入社1年目の新人が対象で、業務を効率的に遂行するスキルが身につけられるよう「自律主体で学ぶ姿勢」「経費削減」を主眼として運営されます。「ムリ、ムラ、ムダ」を省けるよう『SHAPE UP』と名付けました。『SUP』を卒業し、入社2年目を迎えると『GUP（GROW UP）』に昇格します。これは、業務を通じて自己成長を図れるよう、キャリア意識とプロフェッショナル意識を養成することを目的としています。

3年目は『PUP（POWER UP）』です。経営者の視点で、広く業務を見渡すことができるよう、新日本科学のブランド作り、顧客満足度や業務のグレード向上など、より実践的なテーマに取り組みます。拠点ごと、プロジェクトごとにチームを編成し、就業時間が終わった後にミーティングを行ったり、自分たちで検証した改善提案などを実践したりしています。時には拠点間でTV会議を行い、普段顔を合わせる機会が少ない他拠点の仲間たちの活動内容を確認しあったり、頻繁にメールで意見交換をしたり、と旺盛な活動ぶりを示しています。

そもそも、なぜ私が『XUP』を提唱したかと申しますと、次代を背負って立つ経営幹部候補生の選出とその育成のためであります。若く柔軟性に富んだこころを、仲間同士で切磋琢磨し鍛え上げていく。昔の師弟制度ではなく、フラットな集まりでお互いの実力を底上げしていく。そのような風土を新日本科学の中に植えつけたかったのです。もちろん、時には私がナビゲーションをすることもありますが、過干渉にならないよう、必要最小限のアドバース程度に留めております。実際には、ほとんどのチームが活動途中でなかなかうまくいかずにいるんなことで悩みます。そして、どん底にまで落ちていき、そこから這い上がってくるのです。この苦難を乗り越えさせて、そこで智慧をつけることが、本来の『XUP』の目的でもあります。3年間にわたりこの活動を行うと智慧がついてきて、多少のことではへこたれなくなると期待しています。

『XUP』を導入してから、新日本科学には、若手の一部に活気が出てきました。成長意欲のある若手社員は、熱意を持って日々の業務と『XUP』活動に取り組んでいます。最近では、3年目の『PUP』を卒業した後、引き続き『XUP』の活動に携わりたい、とい

う社員が出てきたり、読書の楽しさ、効用を満喫しようという目的の下に、自発的に『RUP (READ UP)』プロジェクトを立ち上げた社員がいたり、と積極的な動きも見られるようになりました。

年に1回、各拠点で、『XUP』活動の総決算ともいえるべき報告会を開催します。この報告会の直前が活動の総仕上げなのですが、ここでしっかりと踏ん張ったチームが優勝します。この報告会に出席し、1年間の彼らの成長の足跡を、この目で確かめられることは、私にとって無上の喜びです。時には、思わず目頭が熱くなることすらあります。

その報告会で、慰労と感謝の意を込めて『XUP』のメンバーに贈ったメッセージをご紹介します。

『XUP』報告会講評①〜読書について〜

『READ UP』からの発表で、「とにかく本を読みましょう」と言っておりましたが、なぜ本を読まないといけないのでしょうか。実をいうと、学生時代、私は読書があまり好きではありませんでした。理由は、医学部でしたので、毎日、朝から夕方までびっしりと講義があり、分厚い専門書を読まなければならず、また、それらを覚えなければ卒業できない、とにかく半端な量ではありませんでしたので、読書が好きになれませんでした。しかし、結果として、学生時代6年間で読んだ専門書や参考書、講義資料は自分の身長を数倍も超え、部屋中がいっぱいになる量となりました。ただ漫然と読むのではなくて中身を覚えなくてはならない。覚える量が膨大でした。大学の講義では、覚えるべき単語・用語・概念も何万とあります。しかも半ば詰め込み式です。では、なぜクリアできたのか。それは目標があったからです。卒業して医師になるという明確な目標があって、それは自分の中で動かしがたい確固たるものでした。ですから多くの書を読破し、知識を吸収し、体得することができたのだと思います。「良薬は口に苦し」といいます。よく効く薬ほど口にした時に苦く感じるので。書物も、難解な専門用語や文脈を、一つひとつ読み解いていって、苦勞して読破したもののほど後々まで身につくものとなります。ですから、読書が習慣にならないうちに「つまらない」と放り投げずに、粘り強く、毎日少しずつでも読み進めていってください。もちろん、実体験は何よりも大切ですが、知識の習得、経験の補足という観点では、読書ほど効果的なものではありません。「読書百遍意自ずから通ず」という言葉があるのも理解できます。一言一句おろそかにせず、丹念に書物を読む習慣をつけると、やがて書物の重要な部分、作者が最も力を込めて執筆している箇所だけを選別できるようになります。いわゆる『拾い読み』という読み方です。私の読書法は、まず最終ページを読み、それから目次目を通します。各章のタイトルで興味を惹かれた部分を読んで、「面白い」、「ためになる」と感じれば、最初に戻って通読します。期待はずれの場合には、その書籍を手にすることはありません。「せっかとお金を払って買ったのだから、全部読まなければもったいない」という人もいるでしょうが、膨大な出版物の中から、本当に自分に必要な情報や知識を得るために自己投資は大

切だと思えます。

昨今、活字文化の衰退が叫ばれて久しいですが、読書の習慣をつけるというのは、それ程難しいことではありません。とにかく、近くに読みかけの本を常に数冊置くこと。これが基本であり、極意であります。家の書斎や居間、時には台所でも、また、会社の机の上にも、かばんの中にも、常に本を数冊置くのです。私は、よく書店に入る習慣があります。年がら年中出張で各地を飛び回っていますが、空港でも、駅ビルでも、訪れた街の商店街でも、書店を見つけたら立ち寄りします。移動中ですと時間に余裕がありませんから、1番目につくレジ廻りや平台に詰まれた話題本を購入し、移動中は買ったばかりの本に目を通します。「さすがに売れているだけあり、なかなか良いことが書いてある」と思うこともあれば、「大した内容ではないな」と落胆することもあります。最近では、がっかりする回数が減ってきたように思います。おそらく、多くの書物に触れてきた中で、選球眼ならぬ「選書眼」ともいうべき力が養われたのではないかと考えています。

読書は手軽で、確実なりターンが期待できる自己投資です。皆さんも積極的に自己投資してください。

『XUP』報告会講評②〜熱意の根源とは〜

『モチベーション』あるいは『熱意』の根源について、長年に渡って深く考えています。最近、かなり核心に近づいてきている感じはするのですが、言葉で言い表すのはなかなか難しいものです。敢えて表現すると、熱意の源泉は「自分がかつとも大切にしたいものを守ること」「自分自身が満足・納得できるもの」「自分自身が獲得したいもの、到達したいところ」あるいは、「幼少期から青年期にかけて自分がかつとも良い気分を味わったことが期待できるもの」「言い換えると、『夢』や『願い』の中に源泉があるのではないかと考えています。さらに加えるならば、自分が行動した結果に対して、家族や友人・仲間、社会から認められ、褒め称えられ、賞賛される……こういう『ご褒美』が期待できれば大きな熱意を持つるのではないのでしょうか。また、それを持続しなければならない、持続するためには自分自身が取り組まなければならない、という『責任感』、『使命感』も必要です。これらを統合すると、大きな成功を得るには、自分自身が大きな熱意を持って、リーダーシップをとって組織をまとめていく、そのコアに当たる部分には『救世利民』の思想が厳然と存在しているのではないかと考えます。人によって考え方はいろいろあるようにも思います。目指しているものが、自分の現実と大きくかけ離れていると、そのギャップに押しつぶされて、抑うつ状態になってしまうケースも見てきました。ゆえに、熱意と行動、そして現実のバランスがこころと身体の健康には必要であることもつけ加えておきます。

『救世利民』とは、弘法大師空海の言葉です。真言密教の総本山である高野山の館長応接室にも大きな書が飾られています。この言葉の意味するところは、「多くの人を救い、多くの人のために利する」ということ、すなわち「己」という個、小我、世代という時間を超越し

て、現在と未来の人類のために清浄で高潔な大欲を持つ」ということです。

多くの生命と生命、個体と個体、人と人、が、今この瞬間、ここに生きています。「私たちの世代」の前には、「親の世代」が存在し、「親の世代」は「私たちの世代」に代替わりしてきています。「親の世代」の前には「祖父母の世代」があって、「祖父母の世代」は滅しつづありません。「祖父母のまた親の世代」は、ほとんど滅しています。一方で、「我々の次の世代」は成長し、その次の世代を生み、育てつつあります。世代は確実に入れ替わっています。数万年以上の人類の歴史の中でこの世代交代を幾度も繰り返しているのです。今この瞬間も世代は入れ替わっているのです。そこに厳然と存在する真実は、「生命と生命、個体と個体、人と人が連鎖して1つの世代を形成し、複数の世代が渾然一体となって人類を形成している」ということです。もし、今の世代に生きている人類を1人の人間に例えたとすると、私たち個々の人間はこの人類という人体を構成する細胞の一つひとつといえます。一つひとつの細胞は、お互いに争いませぬ。協調しあってバランスを取りながら生きています。そして、あたかも新陳代謝の如く、世代は入れ替わっていくのです。そうした移り変わりの中で、例えば肉体は滅びようとも、獲得した「智慧」は不滅のものとしてDNAのように連続と次世代に受け継がれていくのです。人類という巨視的な視点で考えると「自分を助けること」と「他者を助けること」に区別はありません。

「自分さえよければ、他人のことは知らない」という発想は成立しないのです。人類は果てしない時間の流れの中で、「支えあって生き、そして生かされている」ということを悟る。これこそが熱意の原動力である「救世利民」の真髄です。

『組織に蔓延しやすいこころの病気』の紹介

■『これくらい症候群』と『これでもかワクチン』

私が長年の研究の末にみつけた、組織に蔓延しやすいこころの病気とその対策についてご紹介します。この病気は、人間の意識に感染する疾患で『これくらい症候群』といえます。

『これくらい症候群』は組織の誰かが感染するとたちまち組織全体に蔓延して、個人だけでなく会社までも潰してしまう恐ろしい病気です。

この病気は、感染力が強く、組織全般に感染します。

特徴としては、人の意識に感染します。こころを鍛錬していない人はすぐに罹患します。会社生活が長い人ほど感染しやすい病気です。そして、次の症状等が出ます。

- ・『これくらいの確認だったらまあよいだろう』と不確実な仕事をしてしまう。
- ・『これくらいの質だったらまあよいだろう』とブランドの質を落としてしまう。
- ・『これくらいのスピードだったらまあよいだろう』と手抜きをしてしまう。

例えば、これくらいのタバコを吸う時間だったらまあよいだろう、何も気にしないで、タバ

コを吸いに喫煙所まで行って帰ってくるまでに1回15分かかるとして、1日4回タバコを吸う人は日に60分を喫煙に費やし、これを1年続けると60分×20日×12ヶ月＝240時間となり、ほぼ1ヶ月の労働時間に相当してしまいます。

自分は夜遅くまで仕事をしているからこのくらいの時間は問題ないと自己肯定してはいけません。それでは、タバコを吸わない人たちはどうなるのでしょうか。健康にも害があることはすでに周知の事実であり、特に私たちのように医療に携わる人間としては、禁煙あるいは節煙する努力が必要ではないでしょうか。

『これくらい症候群』の治療方法は、唯一、『これでもかワクチン』を接種することです。特に組織のリーダーには必須と考えます。そして、対症的には、次の処置を推奨します。

組織内で『これでもか』と思うくらいのコミュニケーションをとります。週間目標を綿密に立てて、目標管理をしっかりと行い、『これでもか』と思うくらいの目標管理と経費節減を図るのです。日々、どんなにつらくても『これでもか』と思うくらい全力を尽くしきって目標を達成し、成果を出した人を公正公平に評価する」、私が目指している人事制度の本質でもあります。

『経営者マインド研修』作成を千日行として実施

深夜、仕事が一段落したときに、私は社員に向けて毎晩1通の研修メールを送ることにしています。「経営者マインド研修」と題したメールで、海外にいても、どんなに疲れていても、会食でお酒を飲んだ後でも、1日も欠かさず送信しています。これは、私が日々事業に取り組む中で、経営者として考えたこと、気づいたこと、反省したこと、共有してもらいたい情報などを配信するものです。(実際に8年間実施して二千日行を達成)

経営者の心情や思考は、実際に経営に携わらないと理解できないものですが、私は社員一人ひとりに、経営者とはどのような心理状態にあるのか、どのような知識や哲学が必要なのか、を机上レベルで学んでもらい、しかる後に、実戦の場で経験させて、一人前のリーダーに育てたいと希求しております。

今回は、その中から60の研修メールを選んで紹介します。

【第1講】

「経営者マインド」に磨きをかける①

『管理する』

そもそも『管理する』とは、当社では『動物を管理する』という意味合いが強かったものです。ところがこともあろうか『人間を管理する』ことを目指している管理職の人間がいるようです。人間には自己の意思による選択の自由があります。そして賞賛されたいという誠実さがあり、精神の成長志向があり、人間同士の信頼関係を大切にしたいという高貴な魂があります。

ですから、人間で構築される組織は自律主体的でなければなりません。当然ながら動物ではないのですから管理されるべきではないのです。管理するとは業務命令の出し方にその源があります。では、リーダーは、組織の秩序を保つにはどうしたらよいのでしょうか。

目標を達成するにはどうしたらよいのでしょうか。

自由奔放に放任しておいてよいのでしょうか。

答えは1つしかありません。

それは、エンパワーメントの条件を設定し部下に権限を委譲することです。

そして支援を要請された時にのみ手助けするのです。

作戦実行のKeyは、WAPの作成にあります。

WAP作成時点でしっかりとした条件を話しあうのです。

これが実行できるリーダーこそが真のSNBLerとして賞賛されるのです。

【第2講】

「経営者マインド」に磨きをかける②

『エンパワーメントの条件を設定し、部下に権限を委譲する』

前講の助言をしましたが、よくわからないという反応がありましたので、具体的に説明します。

要するに『部下を管理せずに結果を出す』＝『エンパワーメントを進める』ということとは、

1. リーダーが部下に 個別に目標を明確に示し、部下とビジョンを共有する。

(信頼関係の構築)

2. リーダーが情熱を持って失敗を恐れずに目標に挑戦する勇気を示す。

(アカンタビリティーの浸透)

3. 内なる生命の声に耳を澄ませます。

(組織を整える)

ということが絶対的な条件です。

そして、部下に思い通りの仕事をしてもらう最良の方法は、自らが模範を示すことです。

こう話すとき多くの幹部が考えることは次のことでしょう。

1. 自分が1人だけががんばってもどうにもならないのか。

2. なぜ自分がやらなければならないのか。

3. ほかの幹部は実行していない。

原因を外に求めても絶対的な幸福は得られません。

行動で示すこと以外に人を引きつけられるものはありません。

部下も人間です。

管理とは、飴と鞭で動物を管理することです。

人間には選択の自由があることを忘れないでください。

【第3講】

「経営者マインド」に磨きをかける③

『管理を放棄するには勇気がいる』

これまでの高度成長期である、産業時代では、組織を管理することが当たり前でした。これまで、20年あるいは30年と組織を管理することが、企業の本質であると教育され、実行してきた人間にとっては、厳格な業務と部下の管理こそが正当なマネジメントであるとの認識が染み込んでいます。私も、20年間そのように考えてきました。

しかし、知的労働時代に突入した現在では、業務の押しつけや、仕事の協力強要型の管理方法では、過酷な国際競争には勝てません。旧態依然とした旧式経営手法では、企業は成長できないのです。

ピーター・ドラッカーは、管理することほど人を働きにくくするものはないと説明しています。

それでは、単に管理を放棄すればよいのでしょうか。

残念ながら、エンパワーメントを期待して、部下を放任しても自制は生まれません。

権限を委譲して自由裁量権を与えても、それを的確に行使できない部下には教育や訓練が必要なのです。

その目指す方向であるエンパワーメントを進めるには

1. 目標を明確に示し、部下と合意したビジョンを共有する。(信頼関係の構築)
 2. 権限が委譲され、責任が明確であり、目標に挑戦できる。(アカンタビリティーの浸透)
 3. 組織の最優先事項が明確に答えられる。(組織を整える)
- ということが絶対的な条件です。そして、上司が認識すべきは、次のことです。
- 『部下に思い通りの仕事をしてもらう最良の方法は、自らが模範を示すことです』

【第4講】

「経営者マインド」に磨きをかける④

『相手のところをつかむ』

相手と信頼関係を構築したいのであれば、相手が発しているエネルギーを受け入れるために、まず自分のところのレセプターの感受性を調整する必要があります。

人の話を聴くということは、自分のところで相手のところを受け入れることから始まります。ですから、話し手の考えの中にある知識や智慧を自分のところの中に受け入れようとする心構えがないと、このところとこのところの調和を取ることはできません。多くの場合に、この所に壁を作ってしまう、相手の言うことをよく聞こうとしないから、コミュニケーションが成立しがたいのです。

また、相手に対する先入観が自分のところの中にあると調和することができません。先入観を抑えて、相手の言葉の一つひとつに注意をはらい、なぜ、そのような言葉が発せられているか、相手のところの奥深くを洞察するのです。そうすると、言葉の裏に隠れたところを感じ取ることができます。

信頼関係を構築したいのであれば、まず、自分のところの状態を相手に調和できるようにすることが必要です。そうすると、相手もあなたの努力を察します。そのとき、このところの調和が始まるのです。相手に自分の考えを聞いてもらいたい、自分の望むことをしてもらいたいと思うのであれば、「相手のところをつかむこと」が必要であることを理解しましょう。

【第5講】

「経営者マインド」に磨きをかける⑤

『自分1人だけが行動を起こしても、組織は何も変わらない』

どうにもならないから、行動を起こしても意味がない。

これを思考のモラルハザードといいます。

このような状況下で誰か1人が行動を起こすと、それが革命の風を起こし、組織に広がっていきます。だから、まずはたった1人の行動が大事なのです。

仕事を持ち過ぎて1人で業務過多になっている人がいるように見受けられます。

若い人たちにもできる仕事があるのではないでしょうか。

もちろん、自分でやった方がリスクの軽減になると思うかもしれませんが。

実際に短期的にはそれは正しいかもしれませんが。

しかし、これは思考のモラルハザードに陥っています。

部下が育たない限り、思考のモラルハザードからは脱却できません。

まずは、「部下を教育する時間を優先して持つこと」です。

自分が持っている知識や技術を若手に移行するのです。

1人で仕事をするのではなく、チームで仕事をするところにこそがけていただきたい。

お互いに支援し合うことで、自分の業務処理能力が1.5倍にもなり、自分のところにゆとりが出てくると、仕事にケアレスミスがなくなり、プラス思考ができるようになります。

「1人ひとりが自分の力を信じて、ビジョンを共有すること」

先ずは、部下にやらせてみよう。失敗は覚悟の上で。

【第6講】

「経営者マインド」に磨きをかける⑥

『手段と目的を区別せよ』

自分が目指す目的が明確になっていないとそのプロセスを目的と錯覚することがあります。そうなる为本末転倒ですね。プロセスに目がいき過ぎるとそれが制約条件となり、目的達成からかえって遠ざかってしまうのです。

ですから、自分がなりたい像、自分が目指す理想、をビジョンとして描き、目標を設定して、それを達成していくのです。目的を達成するという条件が成立していれば、目標は変更可能です。目標を達成するプロセスは、その時点での最適なものを選択します。目標を達成するためにプロセスをいくつか挑戦してみることも可能です。

今、君が目指している目的は何ですか。

それをビジョンとして描けますか。

上司や仲間とビジョンを共有していますか。

その目的達成のプロセスとして、最適なものを選択していますか。

プロセスが制約条件となって、目的達成を妨害していませんか。

自分で自分に問いかけてみてください。

【第7講】

「経営者マインド」に磨きをかける⑦

『行動の源泉を考える』

人間は、ちよつとしたきっかけで、行動が大きく左右されてしまうことがあります。光が、パツと射したような感じで。

モチベーションという観点から、人間の行動要因を分解していくと色々なケースがあります。独断的ですが、人間が行動する場合の精神状態を段階別に考えてみると

1. 生理的に、あるいは自然に
2. いつも行うように習慣づいているから
3. ただ、なんとなくしてみたいから
4. 自分が自ら望んでいたから
5. 他人に薦められたから
6. 外因によってすべきであるから（受験や資格試験）
7. 親や上司に命令（強制）されたから
8. やりたくないからやらない（無視）

上位に行くほど、行動を起こすのが簡単にみえます。

一方で、行動を起こすための精神的なストレスの度合いと行動した後の達成感の度合いとの関係を考えてみると必ずしも相関していないことが理解できます。

4、5、6の精神状態（自発的）で実行して成功した場合には、1、2、3の状態で成功した場合と比べて、その達成感はより高いことが予想されます。要するに幸福感を多く得られるということです。

ここで、7. の状態、すなわち、上司から命令された、指示されたような場合は、受身での行動となります。

6と7は、微妙に区別がつかないこともあり得ますが、行動を可能な限り細かく分解していくと、自分のところの中ではいずれかに分類できるはずです。

大事なことは、日常の業務において、今、自分が行おうとしている行動は、自発的なのか、受動的なのか、ということですが。

なぜならば、その精神状態によって達成感の度合いが違うからです。

言い換えると、行動は自発的に行った方が、より大きな褒美をもらえるという真理に気づくということです。

ここで、仲間や家族、社会からの賞賛が伴えば、達成感は極地に向います。

では、失敗した時は。大きく落ち込むでしょう。
しかし、日々、全力を尽くしきったという正直な気持ちがあれば、その落ち込みから回復で
きます。

あなたの行動は、どの分類にありますか。

モチベーションは、自分自身で形成していくしかありません。
外に原因を探していると迷ってしまい迷子になります。

帰る家は、自分のところの中にあります。
内なる声に耳を澄ますのです。

そうすると、必ず、光が見えてきます。
光を探してみよう。

【第8講】

経営における心理学手法①

『ローボールテクニク』

最初に軽い条件を出して承認を取りつけておいて、その条件より高い条件とすり替えて本来の目的を達成する手法。

まずは、相手が受け入れられる条件で取引をします。

「今日、財布を忘れてしまった。1000円貸してくれないか。すぐに返すから」
このくらいであれば、多くはOKしてくれるでしょう。

しばらくして、

「実は、彼女がどうしても会いたいと電話してきた。1万円貸してくれないか。返金は給料日になるけど」

おそらく、50%くらいの確率でOKをもらえるでしょう。

複数の友人にチャレンジすればたぶん1万円は手に入れられると思います。

この手法は、知らないうちに多くの人が使っている手法ですが、何度も繰り返しては使えません。

【第9講】

経営における心理学手法②

『フット・イン・ザ・ドア』

いきなり頼んでも到底受け入れてもらえない依頼を、段階的に話すことで受け入れてもらう可能性を高める手法。

訪問販売で、まずは玄関を開けさせて、中に入ってから段階的に話をしていき、最後には目的の品物を売りつける手法から、このような名前がつけました。

誰も断らない簡単な依頼をまずして、それを相手に飲ませてから、次の本命の依頼をすることです。

一方、理由を述べた上で依頼をすると、それを受け入れられる可能性が高まります。

例えば、「飛行機の間があと10分しかないので、先に通してください」と言うとき多くの人が順番を譲って先に通してくれるでしょう。

【第10講】

経営における心理学手法③

『ドア・イン・ザ・フェイス』

前講のフット・イン・ザ・ドアとは逆に、まず断られることを覚悟して大きな依頼をし、一度、相手に断らせておいて、次に本命の依頼をする、譲歩的な説得法。

「10万円貸してくれないか」、これはかなり難しい依頼で、多くが断られるでしょう。そこで、「それなら、1万円でもいいから頼むよ」となると、最初に相手は断っているために、1万円にこちらが譲歩したことに心理的な借りを感じてしまい、そのお返しにできる範囲内の支援であれば気持ちよく引き受けてしまいます。

買い物の値引き交渉でも、最初は、大きく値引きを交渉して、それから自分が期待する値引きを依頼するとその付近で交渉が成立するケースが多いのです。実践で試してみましょう。

【第11講】

経営における心理学手法④

『自己説得法』

説得することなく、聞き手に質問をして考えさせる手法です。

他人から説得されないで、自分で納得するわけです。

「君の仕事上の努力目標は、何だと思うか」といった具合に、こちらから問題点を指摘せずに自分で気づかせます。

そして、「その目標を達成するにはどうしたらよいと思うか」と具体的な戦術まで考えさせるのです。

上司から指摘されるのと違い、自分で気づき、自分で決めることになるから、モチベーションも高まります。

ただし、相手が非協力的な場合や意欲が低すぎる場合は効果がありません。

【第12講】

経営における心理学手法⑤

『同調ダンス法』

会話で相手の真似をしたり、同意する言葉を使ったりすることで、「私は、あなたに同意していますよ」と伝えること。

会話の目的は、相手と良好な関係を構築することであり、物事を前向きに進めることです。決して、自分が伝えたいことをすべて話すことが目的ではありません。むしろ、人は相手の話を聞くよりも自分の話をしたがる傾向があります。だから、逆に話を聞いてあげると相手により感情を植えつけることができるのです。営業でよく使われるテクニクです。

同時に話が始まりそうになった時でも、相手に「どうぞ」と譲る方が譲歩されたことにより相手が優位性を感じて、好ましい関係が醸成されます。

相づち、うなずき、オウム返しも相手のこころの調和に有効です。高度なテクニクとして、会議で議論が白熱したときに、冷静に判断して、出席している多くが同調しやすいまったく別の話題を提供してみるのも効果的です。

【第13講】

経営における心理学手法⑥

『特定化法』

「これはあなただけにお話しますが……」

「ここだけの話ですが……」

など、相手だけに特定して話しているような言い方をすると親密度が増していきます。

また、相手の名前を呼ぶことも効果的。

お店で「○○さん、こんにちは。しばらくですね」と言われると常連客のように思われて信頼感が高まります。

ただし、頻繁に呼び過ぎると逆効果。

また、話し言葉では、「私は……」ではなくて、「私たちは……」とすると一体感が生まれます。

【第14講】

経営における心理学手法⑦

『クライマックス法』

最後に自分が最も言いたいことを話すもの。

相手が自分の話に興味を持って聞いている場合には、徐々に話を盛り上げていき、最後に最も重要な話題に入ると、相手に余韻が残り、最後の話題に最も強い印象を与えることができます。期待するような効果が得られます。

一方で、相手に自分の話に関心がなく、あまり聞く気がない場合には、アンチ・クライマックス法が有効となります。それは、まず、最初に重要なことを話してしまう。聞く気がない相手に延々と話をして飽きられるだけです。話の順番を事前に考えておき、会議の場面で臨機応変に対応していくことです。会議の最初に発言するか、意見が出揃って結論が見えた頃に発言するか、頃合いをよく考えるのです。

相手の気持ちを配慮することが、コミュニケーションの本質です。

会議のように複数の相手がいる場合も同じで、会議の雰囲気から出席者の気持ちを考えて発言することにより、自分の目的も達成できるのです。

【第15講】

古典に学ぶ①

天がその人に重大な仕事を任せようとする時には、必ず、まず精神の上でも肉体の上でも苦しみを与えてどん底の生活に突き落とし、なにことも思いどおりにならないような試練を与えるのである。『孟子』

【解説】大きな苦難が突然に襲ってくる場合があります。これは、必然的に天から与えられた智慧の試練です。この苦難をどうやって乗り越えていくか、これが試されているのです。現状に不平不満を抱いている人があれば、まずは、その原因は自分にあると気づくことです。そして、その苦難は自分を試すよい機会と捉えることです。これができれば、必ず、天は褒美を与えてくれます。言い換えると、天は貴方に重大な任務を与え、同時に大きな報酬を与えようとして試しているのです。先に報酬や安楽を求めても、試練を乗り越えなければ叶いません。目の前の苦難を正面から乗り越えていくことです。

【第16講】

古典に学ぶ②

人は毎日の生活や仕事の中で自分を磨かなければならない。そうであってこそ初めて効果が上がるのである。『伝習録』

【解説】自分を磨く、ということは特別に行うことではなく、日常の仕事や生活の中でできることです。ちよつとした自分のころの甘えや隙、これをころの饒舌、あるいは、魔がさす、といいます。この時に自分自身のころに正しい判断軸を持って抑制していく（我が内なる生命の声に耳を澄ます）ことで、少しずつ、ころが鍛錬されていくのです。自分自身を成長させていくこと、そのためにどうしたらよいかをしっかりと考えて、日々の小さなころの饒舌を戒めていくのです。天は、必ず褒美を与えてくれます。

【第17講】

古典に学ぶ③

人はその長所があだとなって身を滅ぼす。

泳ぎの名人が池で溺れ、弓の達人が弓で殺されるようなものである。『管子』

【解説】自分には資格や技術があるからどこでも通用すると考えていると、いつの日か、隣の家の芝生が青く見えてくる、青い鳥症候群に感染してしまいます。自分の人生計画をしっかりと立てていると、日々のことで精一杯となり、青い鳥どころではなくなりません。自分の売りの、強い部分がかえって自分の弱点になってしまうことを忘れずに。だから、全力を尽くしきる、という真理の大原則があるのです。

【第18講】

古典に学ぶ④

道を体得した人物は、逆境でも楽しみ、順境でもまた楽しむ。楽しむことと、逆境や順境にいることとは無関係だと心得ているからである。『莊子』

【解説】逆境にあればこれを智慧の試練と有難く受け止めるのです。

この逆境で学んだ体験、そしてここを鍛錬したことが自分の将来を豊かなものにしてくれるからです。順境にあればそれは過去の奉仕のご褒美ですから、慈悲として皆と分かち合いありがたくいただきます。人生を幸せに生きるといふ本質を示した素晴らしい洞察に基づく名言です。不満ばかり漏らしていると幸せは遠ざかっていきます。今を、このひと時を幸せに生きるのが本来の人間の目指す生き方と思います。

【第19講】

古典に学ぶ⑤

根気がない場合、つぎの2つの原因が指摘できる。

1. 基礎体力が欠けている。
2. 人生の苦勞を知らずに育つ。『近思錄』

【解説】ここでいう基礎体力とは、身体の体力に加えて、こころのパワーも含まれます。すなわち精神力です。この精神力は、若いうちに大きく成長します。

だから、若いうちに人並み以上の苦勞をして、こころを鍛錬することが成功には必須なのです。

「がまんするこころを育てる」

成功は、これができるか否かで決定されます。目の前の苦難（目標のバー）を乗り越えるか、それとも避けて通るか、いずれも自己決定によります。

避けて通れば、楽かもしれないが、その分だけ成功から遠のくでしょう。

【第20講】

古典に学ぶ⑥

自分を反省する人にとっては、体験することのすべてが自分を向上させる栄養剤となる。人に責任を転嫁する人にとっては、思ったり考えたりすることがそっくり自分を傷つける凶器となる。

前者は善に向かう道を開き、後者は悪に走るきっかけを増やす。その違いは天と地よりも甚だしい。「菜根譚」

【解説】よいことも、悪いことも、なにかもその起こった原因と理由は、すべて自分に起源することを理解するのです。この考え方ができるようになると自己成長が著しく進みます。一方で、他人のせいにしてたり、組織や環境に原因を求めたりすると自分を正当化しますから、自己成長の機会を自ら捨ててしまうことになります。

【第21講】

呻吟語より(1)

前方の千里を見通すよりは、背後の一寸先を見る方がむずかしい。

全体を見わたすのはやさしい。

内面まで見抜くのがむずかしいのである。

見えるものを見るのはやさしい。

見えないものまで見るのがむずかしいのである。

これは世の人々の迷うところであるが、智者だけはそれをよく心得ている。

【解説】人のこころの内面を感じ取る、洞察力というスキルを示しています。相手のこころを感じ取るには、自分のこころの感受性を研ぎ澄ますことが必要です。先ずは、相手の目を見ること、話す言葉をしっかりと聞くこと、そして、相手が欲すること、欲さないこと、これらを集中して感じ取ることです。同時にこちらから話した言葉(選んだ言葉)に対する微妙な反応を見逃さないことも大事です。

【第22講】

呻吟語より(2)

資産を蓄えている人とは、富を争わない。

功名にはやる人とは、地位を争わない。

上辺を飾る人とは、名声を争わない。

おごり高ぶっている人とは、礼節を争わない。

感情的な人とは、是非を争わない。

【解説】相手が何に価値観を持っているか、何を得意(自慢)としているか、を察するので
す。そして、その分野においては、相手を立てて、自分は積極的に戦わない。そうすれば、
競争心を煽ることはなく、無用なエネルギーを使わずに済みます。

【第23講】

呻吟語より(3)

怠け心が生じた時に、どの程度自分を練磨してきたかが試される。

手を抜きたくなった時に、どの程度自分の行動を反省してきたかが試される。

喜びや怒りがこみ上げてきた時に、どの程度修養を積んできたかが試される。

困難に出会った時に、どの程度の力量を持っているかが試される。

【解説】日頃、精神鍛錬をしっかりと行っている人間は、予期せぬ状況にあっても、平常心
を維持することができる。苦難にあっては、これを『智慧の試練』と受け止めて、しっかりと
と精進することが大事です。

【第24講】

呻吟語より(4)

立派に仕事を成し遂げるためには、4つの段階を踏まなければならない。まず、十分に考えをめぐらして慎重に対処することである。つぎに、意欲を燃やし全力でぶつかっていくことである。第3に、着実に前進を図り、途中で投げ出さないことである。最後に、細心を旨とし、細かく気を配ることである。

【解説】戦略を立てる、行動を起こす、成功するまで諦めずに続ける、そして組織の調和を図るといふ、企業創業の基本でもあります。

【第25講】

呻吟語より(5)

姿勢は正しくしなければならない。
意思は安定させなければならない。
顔色は穏やかにしなければならない。
気持ちはなごやかにしなければならない。
言葉は手短かにしなければならない。
ころころには思いやりを持たなければならない。
志は強くしなければならない。
チャンスには手抜かりがあってはならない。

【解説】リーダーの心得、そのものですね。

【第26講】

呻吟語より(6)

過ちを犯す、これが第1の過ちである。

犯した過ちを認めない、これが第2の過ちである。

いちど過ちを認めれば、2つの過ちが消えてなくなる。

認めなければ、2つの過ちを免れない。

【解説】自分の過ちは素直に認めること。これが、実は過ちを消すことになるということ。す。自分の過ちに気づくことがまずは第1です。

【第27講】

呻吟語より(7)

人を責めない、これが自分を向上させる第1のポイントである。

人を理解する、これが、自分の器を大きくする第1のポイントである。

【解説】人の悪口を言わない、自慢をしない、この2つだけですが、これを常にこころがけていると自然と精神が鍛錬されるものです。一方で、コミュニケーションの成立要件の1つとして、相手の立場を理解する、ということが大事になります。自分の言いたいことだけを伝えるのは、情報の一方的な伝達です。仲間が業務上で間違いを犯してしまっても、これを組織で共有して、その原因を求め、その解決策を定めて、組織の自律成長を目指して行動を起すこと、これが私の経営理念でもあります。

【第28講】

呻吟語より(8)

人間の一生の中で最も大きな過ちは、自分を肯定し、自分を弁護すること、これである。

【解説】誰しも自分がかわいい。だから、何か問題が起こったら、その原因を他人や組織のせいにして責任転嫁してしまい、自分を弁護します。少しは、自分に原因があるかも知れな
いと感じてはいるものの、責任を追及されると困ってしまう場合に、特にこの傾向が強
く出ます。では、その結果どうなるのでしょうか。必ず、誰かがその責任を取ることになるで
しょう。その人は、あなたのことをきくと恨むでしょう。また、周囲の人たちも事情をわかっ
ている人は、きっとあなたのことを酷い人間だと思ってしまうでしょう。そして、あなたは信用をな
くしてしまい、友達も失ってしまうことになります。一方で、自分は常に正しいと考えている
人は、他人の智慧を授かることもなく、それ以上に智慧がつきません。成長の止まった子供
のころを持つ大人になるのです。すばらしい人生を歩むには、常に自分を厳しく律するこ
とです。そして、人の意見をよく聞くことです。

【第29講】

呻吟語より(9)

非難には耳を傾けなければならない。非難する相手がどんな人間であろうと、それは問う
必要がない。非難を受ける原因が残っている限り、その相手が言わなかったとしても、必ず
他の者が口にするであろう。

【解説】業種や役職の上下、好き嫌いで人を判断してはならない。自分に非があればそれは、
いつかは暴露される。だから、どんな人に指摘されようが、自分の非は即座に改めるべきで
ある。そうすることによって、その人の度量がつくということです。

【第30講】

呻吟語より（10）

大きな事件や困難な事件にぶつかった時に、どの程度の責任感を持っているかがわかる。逆境や順境にある時に、どの程度の襟度を持っているかがわかる。喜びや怒りにころがふるえる時に、どの程度の修養を積んできたかがわかる。集団で行動している時に、どの程度の見識を持っているかがわかる。

【解説】人間の本质は、非日常の時に表れます。通常は、自我の制御ができて、追い詰められた時には、その人の自我が出てしまうのです。日頃のこころの鍛錬の成果がこういう時に試されるものです。たいへん難しい修行ですね。

【第31講】

呻吟語より（11）

平穩で穏やかな態度の中に強い意志を秘め、どっしりした力にあふれている。

私利に走らず正しい道を歩みながら、柔軟な処世で臨機応変の対応を得意としている。これなら、申し分ない人物といえよう。わが胸中に、しっかりした見識があれば、まぎらわしい議論に惑わされることはない。立派な道理があれば、つまらぬ意見に乱されることもない。

【解説】こころに正しい判断軸を持てば、安心して生きていけるといいうことです。判断軸の樹は、『理念樹』のことであり、これがこころの中でしっかりと根を張り、立派な幹を育み、しなやかで強靱な精神を持てば立派な果実が実ります。

【第32講】

呻吟語より（12）

「士氣」つまり、人間としての誇りは、なくてはならないものだが、「傲氣（＝傲慢・ごうまん）」つまり、人を凌（しの）ごうとする気持ちは、あってはならないものだ。

「士氣」は、自分と他人の利をわきまえ、あくまでも正しい道を守って、やたらに他人に迎合しない。これに対し「傲氣」は、上下のけじめもわきまえ、高い地位ばかりねらって、与えられた責任を果たそうとしない。自分を見る場合には「傲氣」を「士氣」だと錯覚し、他人を見る場合は「士氣」を「傲氣」だと決めつけるが、なんとも悲しいことではないか。ただ「士氣」を持った者だけが、謙虚な態度で人にへりくだることができるのだ。「傲氣」にこり固まった人間は、あるいは深夜ひそやかに、人の哀れみを乞うような事態になるかも知れない。

【解説】一生懸命に仕事に励んでいる他人に対して、これを傲慢と考え、自分を正当化してはいけません。それこそ自分の利益ばかりを考えている傲慢な人間となってしまいうでしょう。常に自らの分をわきまえ、人を尊敬し、正しく判断することです。そうすれば、自然と自らの利益はついてくるものなのです。人を凌ごうとする者は闇討ちにあうでしょう。

【第33講】

呻吟語より（13）

上士は道徳を重視する。

中士は功名を重視する。

下士は弁舌を重視する。

カス同然の連中は富貴を重視する。

【解説】人生においても、企業においても、最も重要視すべきは道徳である。企業は、社会に生かされている。自分も人々に生かされている。これに気づくことが大事です。富貴を最も重視する人間や利潤拡大第一主義の企業は、尊敬に値しないし、社会で発展しない。昨今、経済的利益を第一に追求する新興企業が出てきていますが、これは経営者のところをそのまま反映しています。

【第34講】

呻吟語より（14）

名声や利益から遠ざかろうと、朝早くから夜は遅くまで実行につとめているのは、聖人である。名声や利益を手に入れようと、朝早くから夜は遅くまで実行につとめているのは、賢人である。名声を得るでもなく利益を追求するでもなく、無為に時を過ごして、自分も仕事もダメにしてしまうのは、一般人である。虚名を博し実利を貪り、ずるがしこいところを持って、ひそかに獣のようなことをやっているのは、盗賊である。

【解説】まずは、自己の名声や利益のために全力を尽くすことでよいと思いますが、自己の名声や利益のためだけでなく、他人のためにも道を求めて全力を尽くすことは最も尊いことです。ただ、目的も目標もなく生きているのは、つまらない人生を終えてしまうだけです。目的をしっかり持つことが重要です。しかし、私利のためだけに、ずるがしこく、虚勢を張り、他人をだまして利益を貪ろうとするのは、盗賊と同じであり、人の道を外れていきます。

【第35講】

呻吟語より（15）

ゆつたりと構えているが、機敏な対応をする。

あわただしい時でも、冷静さを失わない。

大ざっぱでありながら、手を抜かない。

平静であるが、よそよそしくない。

率直ではあるが、粗野に流れない。

温か味を感じさせるが、卑屈ではない。

明るい性格だが、浮ついたところがない。

落ち着き払っているが、暗さがない。

毅然としているが、厳し過ぎない。

行き届いているが、細かいことにまで目くじらを立てない。

機転がきいているが、あくどい駆け引きは使わない。

読みは深いが、ことさらに意地の悪い見方はしない。

これなら、完成された人格と言ってよいだろう。

【解説】私が目指す人間像です。

【第36講】

呻吟語より（16）

善行を積むのは枝のない樹によじ登るようなものである。

【解説】誰も見ていないからよいだろう、誰かがやってくれるだろう、どうせ自分だけがやっても無駄だろう、これらのところの饒舌と正面から向きあって、1歩ずつでも前向きに進んでいく姿を「善行を積む」というのでしよう。ちょうど、枝のない木に登るように困難なことです。自分の「夢」を目標と捉えて、必死で木を登っていき、『夢＝果実』を手に入れる姿を想像できます。他人や組織のことを批判し、自分勝手な意見を言っていればかりいる評論家は、決して自ら木を登ることをしないので、いつまでたっても『果実』を得ることはできないのです。私たちはこの中に、『理念樹』を育んでいます。だから、目指すべき『理念樹』は、すでにビジョンとして目に見えています。後は、1歩ずつ、この『理念樹』を登っていけばよいのです。他人や組織の批判ばかりする人は、ここで考え直してみる時期でしょう。組織の仲間には迷惑をかけますからね。

【第37講】

呻吟語より（17）

ここから発する言葉もあれば、口先だけの言葉もある。

ここからにじみ出る顔色もあれば、うわべだけの顔色もある。

両者は同じではない。

これに対処するには、それがどちらなのか、きちんと見分けてかからなければならぬ。

【解説】本心から発する言葉にはここがこもっています。だから、声の響きも違うし、眼の輝きも違う。洞察力を磨けば感じ取ることも可能となります。

【第38講】

呻吟語より（18）

世の中には、どこへいっても自分の思いどおりになるようなことはないし、また、1日として思いどおりになるような時もない。

そういう中であって、こちらが大きい度量を持って対処すれば、何かとプラスになる。

器量の小さい人間は、いたずらに悩みや苦しみをつのらせるだけである。

苦勞に押しつぶされてしまうのか、苦勞を肥やしにして伸びていくのか、その分かれ目は度量のあるなしにかかっている。

【解説】苦難にあつてはこれを智慧の試練と受け止め、安堵の境地を慈悲として人とわかち合う。すなわち、苦難を単なる苦しみとして受け止めるのではなく、自分を成長させてくれる1つの栄養剤として受け入れると苦難はもはや苦難ではなくなり、絶対的な幸せに気づく智慧の試練となるのです。どうせ乗り越えなければならぬ目標であるなら、勇気を持って正面から全力で挑み、その上での結果であるなら、こだわりを持つことなく受け入れる、これが大きな度量を持つて対処するということだと思います。

【第39講】

呻吟語より（19）

物事には限度があるが、人間の欲望には限度がない。

限度のあるもので限度のないものを満足させようとすれば、必ず争いが起こる。

だから、人々が「足るを知る」ことをわかまえるようになれば、天下に不足は生じない。

物質には安定があるが、人間のころには安定がない。安定のないもので安定しているものを動かそうとすれば、必ず失敗を免れない。だから、人々が「分に安んずる」ことをわかまえるようになれば、天下は泰平に治まるのである。

【解説】ここでいう『欲望』とは、私が常に言う『欲』とは、本質的に意味が違います。前者は、邪心であり、十戒*を犯す邪悪なころの饒舌です。後者は、自らを成長させる元気の基、モチベーションとなるプラス思考のことであり、この『欲』をたくさん、たくさん持つことにより、大欲となるものです。「足るを知る」とは、自分が全力を尽くしきって得られた結果については、それを満足するものとして真摯に受け入れ、こだわりの持たないということです。

*十戒

不殺生：不要に生き物を殺してはならない

不偷盗：他人の物を盗んではならない

不邪淫：男女間の不正な情事をしてはならない

不妄語：人を欺き、嘘をついてはならない

不綺語：真実に反して、うわべを飾った言葉を言っではならない

不悪口：他人のことをけなして、悪く言っではならない

不両舌：二枚舌を使っではならない

不慳貪：財貨を惜しみ人に与えることをせず、欲深くなっではならない

不瞋恚：自分のころに逆らうものを激しく憎み、怒っではならない

不邪見：他人に対して冷たく、意地悪く接っではならない

【第40講】

呻吟語より(20)

進退きわまった敵には、追い撃ちをかけてはならない。
逃げ口上をいう相手には、ダメを押ししてはならない。

【解説】窮鼠猫をかむ、という諺があります。逃げ場のない状況で攻撃すると必死で抵抗されて、思わぬ損害を被ることもあります。逃げ道を残してやりながら、思う方向に追い込めばよいのです。

【第41講】

呻吟語より(21)

世間の毀誉褒貶に対処するためには、こちらに見識と度量がなければならぬ。
善悪の分かれ目は自分の選択にかかっているが、世間の毀誉は、自分とは何のかかわりもないのだ。

【解説】ラルフ・ウォルドー・エマースンは、「世間の考えに従ってこの世を生きるのとは簡単だ。自分の考えに従って1人きりで生きるのも簡単だ。優れた人間とは、人の集団の中にあっても自立心を失わない人間である」と言っています。

日々、自分の周囲では、こころの饒舌を誘う「誘惑」があります。

この時に、自分をしっかりと持ってこれらの誘惑に勝たなければなりません。

この「勝つ」ためのこころの判断軸、ある意味で武器が「理念⇨制約条件」です。

そして、「勝つ」ためのこころのエネルギーが「元氣」であり、「元氣」は、「夢⇨目標」から沸き出るものです。自分の夢をしっかりと持つとう。

【第42講】

呻吟語より(22)

実際に問題にぶつかってみないと、自分の能力などたかが知れていることに気づかない。
問題にぶつかるたびに、知識がふえて能力が磨かれていくのである。

実践体験に欠ける人物は、ただ理屈を説いているに過ぎない。

【解説】「頭でできる」と考えていても、「実際にできる」のとはまったく違います。行動の大切さを指摘しています。特に、『修羅場』をくぐり抜けて智慧を身につけることが、この世の中では最も大事なのです。

【第43講】

呻吟語より（23）

上級者に進言する場合にむずかしいことが4つある。

相手を知ること。

自分をわかまえること。

問題を把握すること。

時期を誤らないこと。

このうちの1つでも欠けていたのでは、成功しない。

【解説】上司に提言する原則です。①上司の性格をよく理解しておくこと。②自分自身の立場をわかまえた発言をすること。③具体的に5W1Hで問題の原因とその解決策をよく練っておくこと。④適切な時期に行い、手遅れにならないようにすること。上司も人間です。体調の悪い時や気分がよくない時もあるでしょうし、性格的にも特徴があると思います。これらをよく考えて、適切な時期に、具体性を持って、行動することが大事です。行動を伴わない評論家は、組織には悪影響を及ぼします。意見を言うのは悪くはないのですが、事実と意見をきちんとわかまえて発言することが大事です。

【第44講】

呻吟語より（24）

良い評判はすべて自分のものにし、悪い評判はすべて他人に押しつける。

こうなりがちなのが人情である。

だが、これをやっていたのでは、かえって悪い評判を自分が引き受けることになる。

善行は他人に譲り、失敗の責任は自分で引き受ける方が、はるかにまさっている。

【解説】責任とは覚悟することであり、それは正に武士道精神だと思います。しかし、武士道と言っても割腹することではないです。覚悟を持って、ことに応じる、ということなのです。

稲盛和夫さんが、「全力を尽くしきって、神頼みをしている社員がいれば、私も一緒に頑張って神頼みをする」とおっしゃっておられました。「結果は、どうであれ、その責任はすべて私が引き受ける」これが、経営者としての、正しい責任の取り方だと思います。

【第45講】

呻吟語より（25）

私心がなかったら、公平に対処することができる。
我執がなかったら、誤りのない判断を下すことができる。

責任のある地位についている君子が、並みの傍観者にも劣るのは、私心と我執があるからだ。

【解説】「このくらいは……」という私心が邪心となり、物事を公正公平に判断できなくさせる。リーダーは、これでもか、というふうに徹底的に私心を抑え込むことが、より公正で公平な判断軸（理念樹）を形成させることができる。このくらいは誰もわからないだろう、と思っても必ず誰かが見ているものです。責任ある地位にいる幹部は、日頃の言動に私心がないか、自分のこのころの声に耳を澄ませてみてください。きっと、正しい内なる生命の声が聞こえてきます。

【第46講】

呻吟語より（26）

「童心」を捨て去ること。

童心とは激しい競争心、人を見下すところ、褒美にあこがれるところ、あせりいらだつところ、浮ついたところ、名誉を欲しがるところ。

【解説】元気の源が、「欲」であると説明しました。人間は元気がないと生きていきません。しかし、この元気の基となる欲は、清らかで浄化された欲であるべきです。他人を蹴落とし、他人を蹴落としたいという激しい闘争心は、いき過ぎた邪心です。自分が大切にされたいと思うように他人に対しても尊敬の気持ちを表し、お互いに励まし合う気持ちを大切にしてください。それができれば、自分の中にも幸せを見つけたる智慧をいただくことができます。

【第47講】

呻吟語より（27）

政治の眼目は、上に立つ者が立派な手本を示して、下の者を教え導くことにある。上に立つ者の些細な行動も、ただちに教化の成否、風俗の善し悪しに関係してくるのだ。こういう基本をおろそかにして間に合わせの処理をしようとすれば、1つぐらいは成功するかも知れないが、全体の教化には大きな悪影響を及ぼすであろう。これを邪道の政治という。先人はくれぐれもこれを戒めたのである。

【解説】 上位の幹部になればなるほど部下はその上司の行動を細かく見ているものです。「これくらいは……」と思っただけで行動したことが、部下には想像以上に重く受け取られてしまいます。特に、当社の経営理念にあるように、一人ひとりの社員の成長を組織の成長と定義している企業では、幹部の最も重要な任務は、部下の教育にあることを認識して欲しい。経営とは、営みを経る、と書きます。これは正に日々の教育を意味します。ですから、幹部は襟を正して、自分の言動に責任を持つことです。

【第48講】

呻吟語より（28）

餓え、寒さ、痛み、かゆみは、自分だけにしかわからない。

父母といえども、それらの感覚を共有することはできないのである。

衰え、老い、病、死は、自分だけの問題である。

妻子といえども、代わってもらうことはできない。

自分を大切に自分で自分をまっとうする道は、結局のところ、自分以外には誰も頼ることは出来ないのである。

【解説】 ある医学部教授が60歳で、フルマラソンに毎年挑戦しています。曰く、「マラソンは、人生みたいなもので、誰と戦う訳でもなく、自分の完成欲との戦いみたいなものです。ま、完走できたら、100点ということになります」教授は、完走することを目標としており、完走したら100点を自分にあげるといことです。結局、自分を大切に考えるから自分の目標（夢・欲）を大切にできるのだと思います。自分のことは自分が最もよくわかるものです。自分の問題も、自分の夢も、いずれも自己認識することで自分の人生を大切に生きることができるといことを示していると思います。

【第49講】

呻吟語より（29）

一郡の長ともなれば、郡内の人間はみな自分の命令に従わざるを得ない。
一国の君主ともなれば、国中の人間はみな自分の命令に従わざるを得ない。
また、天下の王ともなれば、あらゆる人間がみな自分の命令に従わざるを得ない。
彼らの願いを叶えてやらなかったら、どうして職責を果たすことができようか。
どうしてその地位に居すわっていることができようか。

【解説】一郡の長をグループリーダーに、一国の君主を事業本部長に、王を社長に置き換え
てみると、現実的です。企業という組織において、自らを活かすには、部下の願いを叶え
てあげるのが職責を果たす本質であるということです。社員の「願い」は、『夢宣言』とし
て、私も常に身近に置いていきます。

【第50講】

呻吟語より（30）

朝早くから夜遅くまであくせくして、そんなことなど考えている暇はないというかも知れ
ないが、富貴や栄達をはかり、自分や妻子のことを考える暇はたっぷりあるではないか。
自分の職責を果たさないで、どうして筋違いの怒りなど爆発させることができようか。
人々の期待を一身に担いながら、どうして自分だけの欲望を満たすことができようか。
試しに、自分はどうなのか反省してみるがよい。恥ずかしくて冷や汗が流れるだろう。

【解説】よく、忙しい、という声を聞きます。そう言いながらも結構自分や家族のための時
間はちゃんと取っているものです。だから、忙しいという言葉は口に出して言うことではな
いし、忙しいと言えるほど本当に職責をまっとうしているのか、自分のところに聴いてみる
と本当に自分が恥ずかしくなりますね。

【第51講】

呻吟語より（31）

天理に忠実であろうとする者は、必ず人欲には執着しない。
私事に熱心な者は、必ず公務には手を抜く。
飾りに凝る者は、必ず実質を軽く見る。

【解説】不平不満の愚痴をよく言う人はいつも誰かに決まっていますね。そのような人ほど私事には熱心ですが、会社のことはほとんど理解していません。企業理念を聞いてもほとんどが答えられません。自分の所属する部署以外のことは、ほとんど興味がなくて知りません。自分の利益だけに興味があるのです。自分の要求を叶えてもらうためには、本質をしつかりと捉えて、自分の目指すべき道を見据えることです。自分が本来、何を求めているのか、です。本質から外れた言動は何の役にも立たないということが理解できる智慧を得ることです。

【第52講】

呻吟語より（32）

不幸がないのが何よりも大きな幸せである。
幸せを手に入れようとあくせくするのが、何よりも大きな不幸である。

【解説】幸せの定義は、人それぞれあるでしょう。でも、不幸はおよそ、誰でも共通した認識を持っていきます。般若心経の真髄である「全力を尽くし、足るを知る」、そこに幸せの原点があり、不幸のないことを感謝することこそ人が幸せに生きていくための心得であると説いています。

【第53講】

呻吟語より（33）

法律の条文がいかに完備していても、部下を厳しく督促しなかったり、事実関係の審理がいかげんであったりするのは、すべて空文となり、いたずらにわずらわしさばかりが増してくる。これは、為政者が切に戒めなければならないことである。

【解説】規定や制度を作ればそれでうまくいくと考えがちですが、現実には日々の運用できちんと事実に基づいて組織を監督していなくてはなりません。当社では、常に人事制度の改善を検討していますが、個々の意見を聞きながら、且つ大局から制度の最適化を行います。しかし、どんな制度を作っても、完璧な制度はできるはずがないです。だから、一つひとつの事実関係をきちんと考えて公正に評価していくことが大切です。

【第54講】

呻吟語より（34）

ある者が、宰相の条件についてたずねたので、私はこう答えた。「私心がなく、見識があること、これが宰相の条件である」また、これも答えた。「人材を見分ける眼を持っており、それをうまく使いこなすことである」

【解説】適材適所を説いたものです。人には得意とするところと不得意があります。得意分野が何であるかをすばやく見抜き、適切に採用していくことが組織をうまく統治する上で大事です。小さな組織であっても同じです。不得意とするところに力を注いでも無駄になることが多いです。だから協働補完が大切なのです。

【第55講】

呻吟語より（35）

どっしりとして深みのある人物は、第一等の資質である。きわめて困難な問題を解決し、天下の大事業を成し遂げるのは、こういう人物をおいてほかにない。これに次ぐのは、賢明で行動力のある人物である。これ以外の人々、たとえば人間が薄っぺらで、自分の能力をひけらかすような連中にいたっては、まったく問題にならない。いざ、仕事をやらせてみると、無為無策で、きちんとやり遂げることができないのである。こういう連中は、口先だけのたんなる評論家に過ぎない。

【解説】よくいますね。評論家タイプで文句は言うがスキルが高くない人。自分で思っているほど実力はないのに権利だけは主張する人です。薄っぺらい人間だと自分から公言するよなものです。天下の大事業とまではいなくても、会社の仕事をきちんと仕上げることでできる人材になりたいですね。

【第56講】

呻吟語より（36）

天地万物の理は、「静」から出て「静」に入る。

【解説】密教では、人間は肉体と精神の2つから成っており、これは分けることができないと考えています。二元論です。西洋哲学のはるか前からそのような思想を持っています。そして、肉体も精神もすべては光であり、宇宙全体を大日如来として考え、万物は光であると考えます。ですから、光から生まれて光に帰るのです。これを静から生じて静に入ると説いています。この東洋思想は、日本にも伝わり長年伝授されています。

【第57講】

呻吟語より（37）

戦争においては、生に執着する者は死に、死を忘れる者が生き残る。
また、勝つことに慣れた者は敗れ、敗れることを恥とする者は勝ち残る。

【解説】敗れることを恥と思わぬ企業戦士。例年のとおりだから、これでよいと考えていては何も進歩はありません。どうしたら進歩できるかをしっかりと自分で考えて、それを検証してみることが大切です。始めから敗れると思った戦に勝てるはずがないのです。死をも恐れず全力を尽くしきる、そうすれば必ず勝利します。

【第58講】

呻吟語より（38）

先のことをあれこれ心配するよりも、始めから慎重に対処したほうがよい。
やってしまったことを後悔するよりも、すぐにでもやり方を変えた方がよい。
いたずらに悔やんでいても、何の益もないのである。

【解説】後悔先に立たず。ことを始めるにはしっかりとした計画が大事です。WAPの重要性はここにも見出すことができます。過ぎ去った時間はもう取り戻せません。起こってしまったことは嘆いても元に戻すことはできません。だからこそ、先見性を磨き上げる努力が大事なのです。

【第59講】

呻吟語より（39）

正論とは満場一致のことをいうのではない。

他の者が全員間違ったことを主張し、自分だけが正しいことを主張したならば、正論は自分ひとりの方にある。

【解説】民主主義のルールで多数決というのがあります。しかし、意見が多数であるからそれが正しいとは限りません。方向性としては、多数意見が取り入れられるでしょう。

しかし、それが正しい判断でなければ、結果が失敗に終わります。

なにごとくも、正しい判断軸「理念」がなければ成功はしないという天の真理です。

そこで、組織が正しい理念を持つように指導していくことが必要となります。

また、自分だけが正しいと信じている人が大勢になると方向性がバラバラになります。そこで、最初に「理念」の正当性をきちんと組織で共有することが必要となります。これゆえに、私は企業理念を組織に浸透させているのです。

【第60講】

呻吟語より（40）

この世の中を生きていくのに必要なのは、「恕」の一字である。それはほかでもない、自分にしてほしくないことは人にもしないこと、あるいは、人のことでも我がことのように親身になって考えてやることだと行ってよいだろう。

【解説】 人のために役立つことを行うのは簡単なことではありません。

首尾一貫した素晴らしい働きを、ただひたすらに続けていくことで、ようやく世間の人はあなたを認めてくれることでしょう。ここに偽りなく、他の人に手を差し延べたり、何か役に立つことを行ったりしているのを見て、当初あなたの誠意を信じようとしなかった人も、やがて、プラスアルファの前進をしようとしているあなたの意欲を信じるようになるのです。

『呻吟語』の著者、呂新吾は中国、明代の人物で、高級官僚として地方長官を歴任後、政争に巻き込まれて官界から退き、学究の道に果てた「硬骨の士」です。著者が人生における色々な悩みや苦しみに反省を加え、折に触れて記録にとどめたのが「病に苦しみながら発する沈痛なうめき声」という意味の題名の『呻吟語』です。この『呻吟語』を中国史の専門家である守屋洋氏が現代訳（徳間書店）にしたものに、私の解説を加えました。

また、本巻作成に当たっては、ハーバードビジネスレビュー（ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、ダイヤモンド社）、プレジデント（プレジデント社）の各シリーズ、ナポレオン・ヒル財団からの資料・情報等を参考にしました。

（2006年 初版）

（2020年3月20日改定 第2版）