

「永田イズム」を読む 第三卷

ビジネスに必要な5つの力

はじめに

人生の終焉の場では多くの人が「自分が送るべき人生ではなかった」と言うそうです。それは、人生の目的を完遂したという実感がわかず、ほんとうはほかのことをしたかったと思うからでしょう。人生で納得のいく実績を残すには、指示されたことを毎日繰り返すのではなく、日常の業務でも、どうやったらもつと上手くできるか、これまでとは違う方法でやってみようと自ら考えて行動することです。組織では、チームワークが大事です。自分一人でできることには限界があります。仲間と困難な課題を始める時、情報の共有と仲間の思いを感じ取る高いスキル、そして適切な戦術を決める必要があります。その上で、これこそがコミュニケーション力、洞察力、判断力が重要となる理由です。その上で、これから起こる未来の出来事の見つけ先見性と、前処理できる行動力を磨くことが求められます。簡単に成功する秘訣などありません。自分のスキルを客観的に認識するとともに仲間とのコラボレーションを深めて、自分が不足するところを仲間と補完してもらい一つ一つ進めていくのが現実的です。情熱のある強い意志は信念となり、そして覚悟を形成して成功へと導いていきます。

平成30年5月25日

永田 良一

ビジネスに必要な5つの力

1. コミュニケーション力・・・5

情報を収集する力

情報を発信する力

相手の話を聞く力

自分の考えを話す力

2. 洞察力・・・20

相手が何を期待しているかを推察する力

相手が何を避けたいかを推察する力

複数の視点で考える俯瞰力

3. 判断力・・・29

論理的に考える力

合理的に判断する力

慈悲を持つ力

4. 先見力・・・36

兆候を感知する力

リスクを予測する思考力

5. 行動力・・・49

モチベーションを持つ力

即実行できる力

行動を維持できる力

1. コミュニケーション力

永田塾5期生第2回合宿（2017年10月27日）

コミュニケーション力を付けるのに一番いい方法は、自分が話したいキーワードは何か、メモにキーワードを書いておくことです。これは、言葉のない無意識のレベルにある概念を意識レベルに引き出して文字として認識することを示します。

例えば、今から上司のところへ何か話に行くとしたら、その際は、前もってタイトルとキーワードを書いておいて、どういう話をするのかを明確にします。話の主題は1つか2つに絞ります。主題が3つも4つもあると相手の対応が難しくなりますし、相手は忘れてしまいます。また、話が複雑になると、だんだんと相手は機嫌が悪くなります。なぜ2つなのか。人間には左手と右手があるように2つが考えを集中できる限界なのです。指は5本あります、という人もいるかもしれませんが、大きなタイトルとしては2つまでです。その1つの主題（タイトル）を細かく分けたとしても3つです。多くても5つまでです。人間の頭の中には右手と左手の大きな塊で2つ、1つの塊に3つずつ、そうすると合わせて6つ。腕2本と5本の指で組むと、これがMaxです。それ以上

だと「いつもわけのわからないことをいうなあ」という印象を与えてしまいます。

ポイントはぐっと絞ってたくさん言葉を話さないことです。他にも必要なことがあれば機会を改めて話すか別な方法を考えます。別な方法とはどういうことかとというと、「すみません。実はあと2つ用件がありますが、今日は時間があまりないので、文書にまとめてきました。お忙しいところ恐縮ですが、お時間のある時にご覧いただけないでしょうか。ご質問などありましたら、いつでもお呼びください」というのです。そうすると、その時は時間がなくても気になっていきますので、彼／彼女は何を持ってきたのかなと思いい、必ず後から見ます。大事なことは、端的に書く、これが重要です。読んですぐにわからないとダメです。1分以内に概略を把握できることが必要です。それには、文字だけ並べて文章にしたら読みづらいので、写真や絵、グラフを入れます。文字も大きくしたり、濃くしたり、色を付けたたり、いろいろ工夫ができます。数字はグラフ化するのが良いです。そういった工夫をして、一瞬にしてわかるようにすると、「新型の機械が必要なものだけ、値段が高い。しかし、この機械を入れたら効率化が図れて、3年目には財務的には利益が出る」と理解出来たら、利益が出るとなれば価値があるだろう、と思います。そうして、彼／彼女を呼べとなります。呼ばれたらその話をすればいいし、呼

ばれなかったら、次に会った時に話せば良いです。投資の基本は、投資効果、投資回収時間、ブランド効果、業務効率化についてまとめた上で、導入しないリスクについても説明しなければなりません。

先日、優秀な若い人材を紹介したいと知人から頼まれて面接をしました。その人の話を聞いてみると、「学生時代から自分は政治に興味があったが、東京にいる時、地方は荷物だという話を多くの人から聞いて、非常にショックを受け、何とか貢献したいと思って鹿児島に帰って来た」そうです。非常に純粹で真つ直ぐな人材だと思ったのですが、最後に、私に何か聞きたいことがあるかと聞いたら、「社長は、人生で何かやり遂げたいことがありますか」と聞いてきました。私は、「すでにいくつもやりたいことをやり遂げてきたよ」と答えて、「君は、新日本科学や私のホームページを読んで来なかったね」と言いました。実際、彼はホームページを全く読んで来ていませんでした。最初に彼の話聞いていた時には、なかなかいい人材だと思いましたが、「自分の視点で自分の言いたいことだけを話して、面接する会社の社長と会うのにホームページも見て来ないのはいかがなものか、私は本も書いていますので、そのうち一冊くらいは読んで来て欲しかった」と話しました。もし、私なら社長と面談できると聞いたら事前にかなり勉強し

てきます。自分はこのよう人間だと認めて欲しいなら、相手のことを勉強してこないのは失礼ですからね。このように、コミュニケーションスキルとは、情報を収集する力、情報を発信する力、相手の話を聞く力、自分の考えを話す力、この4つの力が必要だと思います。

永田大学校合宿（2017年11月4日）

コミュニケーション力には4つの柱を作りました。3つにしたかっただのですが、どうしても4つになってしまいました。基本的には大きな1つのテーマがあると、それを3つから5つに分けます。本を書く時も同じです。どういう題材、タイトルで書くか、これが大きな目的です。最初は、キーワードでいいです。ちゃんとしたタイトルにするのは後でも構いませんが、キーワードはしっかりと作る必要があります。今回、ビジネスに必要な5つのスキルという題材になっています。だからキーワードはカリススキルです。そして、ビジネスです。そのビジネススキルを第1章から5章の5つに分けました。それから更に1つずつを3つに分けていきます。多くても5つまでです。

無意識と意識、これらを皆さんはどう定義しますか。無意識は通常は意識していないことですね。それでは、ここで誰かに今日の出来事について話をしてもらいます。何でもいいので30秒間。そういうと、皆さんは何か思いついたものがあるでしょう。何を言ったらいいのかと考えたでしょう。そう考えた時に、何か思いついたことがあったはずですよ。たぶん、1つか2つ。例えば、ここに来る時の道路渋滞のイメージが浮かんだ人がいるとします。これは、無意識レベルにある体験が意識レベルに移行して、渋滞という言葉／文字が出てくるのです。でも、なぜ、渋滞について話そうと思ったかが大事です。どういうことかと言うと、渋滞の話をしようと思った、でもそれは、どこから出て来たかと言うと、間近に経験したことが無意識レベルに擦りこまれていたからです。渋滞してとても嫌だった、それが無意識レベルにあったのです。それがすつと意識レベルが上がってきた。渋滞という言葉を出す前、今日の出来事で感覚として強く印象に残っていたのが渋滞だった、それが言葉となって出て来たのです。

今度は、最近、何か楽しいことがあったか聞いてみます。前列の貴方、いかがですか。「テニスぐらいです」。「ぐらいです」ということは、本当はもっと高いことを要求したいのだけれども見つからない、だから「ぐらい」という言葉が付きましましたね。彼の使う

言葉で彼の気持ちが変わります。何が大事かというと、無意識レベルにどういうふうな感覚が刷り込まれたか、これが大事です。テレビを見ていて、政治家が思ってもいないことが口に出てしまいました、と言い訳する場面をよく見ます。最近、有名になったのは「排除」という言葉だと思います。恐らく、小池さんは「排除したい」とずっと思っていたのでしょう。民進党のすべての人が希望の党に来ても政策が全然違うから困る、でも、前原さんは皆の受け皿となって欲しいという、政策が違うから難しいと言ったにも関わらず、話が独り歩きしてしまいました。それで大負けしました。彼女は最初から「排除しなければならぬ」と考えていたと思います。しかし、口には明確に出しませんでした。そういう感覚を持っていたから、それが何かの拍子で言葉として出きたのでしょう。心の中の思いは、無意識レベルにその感覚が何回も刷り込まれて、それがいつかふとした拍子で言葉となって出ていくのです。

面白い話があります。詐欺師はだまそうとしていている人に対して「私はだますつもりはない」と言うそうです。「だます」という言葉を使うこと自体がおかしいです。そういう感覚を持って話をしているから言葉となって表れるのです。ですから、正しい言動をするためには、正しい考え方を常に持っていることが必要となります。私は、身口意の三

密の話を何回もしています。これは、人間の本質です。人種を問わず、時代を問わず、洋の東西を問わず、本当に根本的な人間の原点だと思っています。

どう思うか、という意識は自分でコントロールできません。しかし、それを潜在意識の中に刷り込むのは思い続けることです。自分できちんと整理した上で、適切な思いを持ち続けることが潜在意識の中に上手に刷り込んでいくことになります。自分で潜在意識を上手くコントロールしようと努力するのは、例えば、「排除」ではなく「合意」とか、それには、話し合いの中で何とか着地させないといけない、お互いの考えを尊重する、どこかで譲歩しないといけない、といった考え方を持っている、自分の感覚を整理して適切に考えていますので、排除なんていう言葉は口に出なかつたでしょう。何を言いたいかというと、キーワードとは、自分が心の中で無意識に思っている感覚でもあるということ。文字ではなく、潜在意識にある感覚を意識レベルに上げて、言葉として口に出すプロセスが大事です。無意識レベルの感覚を意識レベルに持つてくる時、日ごろからキーワードとして意識しておくというのが大事です。口が滑ったとしても適切でない言葉は言わない、このように日ごろから考えを備えておくということです。

私の机の上には砂時計が置いてあります。頻繁に私の部屋にくる人にも同じ砂時計を

プレゼントしています。この砂時計に視線が行ったら早く帰って欲しいサインなのです。私は頻繁に出張しますので、部屋にいるのは貴重な時間となります。しぼり出したわずかの時間の中で長居をされたら困ります。しかし、話が重要だからくるのも事実です。だから効率良く、しかも理解しやすく、少なくとも自分が相手に伝えたいキーワードをまとめてくる。相手の視点、組織の視点、社会の視点から俯瞰的に考えてくる。そして、相手が判断できる材料をもってくる。わかりやすく図式化して、写真を載せたり、競合他社情報を集めたり、知恵を使うことが大切です。

自分の意思を相手に伝達する時に注意することとして、相手がどういう間違いをする可能性があるか、予見することが大事です。こんな勘違いをするのではないか、と考えながら話をします。私は、これまで痛い目に何度もあっているからです。それでは、痛い目に合わないコツというものを紹介しましょう。例えば、用件が2つあっても、まず1つしか言わないことです。1つのことを話して、相手に確認をしたら、もう一つの話をします。第一幕が終わってから、第二幕、あるいは第三幕に移るのです。冒頭に、用件が3つあり、1つ目は、2つ目は、3つ目は、と主題だけを言うのも効果的です。当然、相手はメモを取っているとは思いますが、電話でメモを取るのとはメールと違って誤

解しやすいです。だから相手が誤解するという前提で大事なことを述べて、それを相手にリピートしてもらい、一つずつ確認していくのです。

私が秘書に連絡する場合、A社の〇〇部長と△△課長の二人との会食だけでも、もう一人部下が追加になり、こちらは私と副社長を入れて合計5人になりました。また、仕事の状況で18時開始だったのを18時半にして欲しい、一緒に来られる方に嫌いなものやアレルギーがないか、確認したらお店に連絡してください。そう話しを一通りして終わった段階で、それで会食の際に持っていく資料だけど、こういった資料、こういった資料・・・、人数分持っていくので、手土産とともに準備して欲しい。手土産は、いつものワインで良いです。それが終わったら、秘書に確認してもらいます。そうしたら、今度は、B社との会食の件ですが、と話しを変えます。このように、一つずつ、丁寧に順序立てて、確認しながら話を進めるのです。こちらが言いたいことだけ一方的に話すミスが起こり、こっちは痛い目にあいます。ミスコミュニケーションによる失敗は頻繁に起こります。原因を調べるといわずれもちよつとした聞き違いによるミスコミュニケーションです。情報を収集する力がなかった。同時に情報を発信する力もなかった。コミュニケーションを確実にするには、事実に基づく情報をどういう風な形で集めて、相

手が理解しやく発信できるか、ということです。たくさん情報を与えたら良いというわけではありません。

インディアンは議論する時杖を持つそうです。その杖を持っている人だけが発言できます。今でいうマイクみたいなものですね。それ以外の人は、発言することは許されず、人の話を聞かないといけない。長老が座長で、長老が話を止めるまで話をして良い、そういう決まりだったそうです。今の国会みたいに発言中にヤジを飛ばしたり、妨害したりするのはいかななものかと思います。考え方が違う、事実じゃないと思ったり、折ってしまっても我慢して聞く力が必要です。これが難しい。自分の考えと違うとすぐ話を折ってしまいます。コミュニケーション力としては相手の話をしっかりと聞く力が大事です。自分が話す力と同時に人の話を聞く力、そして自分の考えをきちつとまとめて短い時間で相手がわかりやすく話す力がコミュニケーションの質を高めてくれます。情報発信は、たまに聞いた話とか、ネットで見た話とか、これは大事な情報だなど思ったら、皆で共有しましょうと考えることです。意外とこれができない。皆が情報を共有してしまうと自分の競合が出てきて自分を超越する存在になるかもしれない。そうなると自分のポジションが脅かされてしまう。せつかく、自分は課長になったのに、その椅子をとられてしま

うのが怖い。このように考えてしまうわけです。長年の間に潜在意識の中に刷り込まれてしまうのです。自分が得た情報は自分のもの、人が得た情報も自分のもの、これらは誰にも出さない、という思考を抱え込んでしまっている。情報を収集して発信することができない。これでは、組織をまとめられるはずがありません。コミュニケーション力とは、人の話をよく聞いて、自分の考えをよくまとめて、わかりやすく話し、情報を集めて組織で互いに共有する力、と私は考えています。

永田塾 5期生第3回合宿（2017年12月16日）

コミュニケーションのポイントは、相手が何を望んでいるか、そして、何を望んでいないのかを掴むことです。このツボに当たれば、意思疎通が良くなります。しかし、これが掴めなければ、ただ普通に話をするだけで、心と心がハーモナイズできるコミュニケーションはできません。また、面談をする時、相手がどのような人かによって、例えば、年齢、性別、立場、面談状況、目的によって、こちらの対応を変える必要があります。例えば、相手がこちらに相談に来た時、深刻な相談なのか、業務上の相談なのか、

個人に関する相談なのかによって反応を変えていきます。入社して間もない若い人が仕事上の相談に来た時は、複数のオプションを言うよりは、正しいやり方を一つ教えて、この通りにやると上手くいくと指示すれば良いです。一方、将来についての相談であれば、まず今の部署で経験を積み、必要な資格を取り、知識や技術を習得した上で、他の部署へ異動して更に成長して上のポジションを狙うという指導が適切です。また、仕事を続けるか、転職をするか迷っている相談の場合、多くは周りの人間関係に問題があるので慎重に話を聞いてあげる必要があります。その時、大事なのはハラスメントなどのコンプライアンスに関する相談です。コンプライアンス上の問題は会社にとって非常に重要です。相手の話をじっくり聞いた上で、「人事に相談した方が良いよ、私の方から人事に対応してもらおうように言っとくから」という具合に、あまり深追いしないで、すつと適切な方向に導いてあげるのが良いです。相手の相談内容によって、こちらは臨機応変に対応方法を変えていかなければいけません。

コミュニケーションの方法として、メール、電話、TV会議、多拠点電話会議のほか、一対一の面談もあります。いずれも単なる情報交換で終わるか、相手とハーモナイズできるかはやり方次第です。私は、訪問して面談した後によくお礼状を郵便で出します。

絵はがきのこともあります。直筆で書くこともあります。普通は署名のみ直筆とします。実は、前もって私が署名してあるレターヘッド用紙に、秘書が印刷しています。出先においても印刷だけは秘書ができます。そうすると貰った人は、メールや電話でも良いのに、この時代にわざわざ郵便で署名入りを送ってくるのかと思うでしょうが、嬉しいですよ。営業部門にも、初めてアポイントを取った会社やポテンシャルの高い会社には、絵葉書を出すように指示した事があります。綺麗な絵葉書に、手書きで簡単に良いから、「お忙しいところお時間を頂きましてありがとうございます」と書いて。受け取った人は、メールよりも実物を目で見て綺麗な絵葉書であれば、凄く嬉しいし一瞬でも記憶に残ると思います。ただ「絵葉書を送ったら良いよ」と何度か言っても、営業部門は動かなかつたので、仕方なく海外出張の際に良い絵葉書を見つけて購入し、営業部門に渡しました。行動力は簡単には身に付かないので、ハードルを下げて指導することも時には必要です。

指示を出してすぐ動く感受性の高い人もいますが、返事だけは良いもののなかなか動かない人が世の中には大勢います。たぶんほとんどがそうでしょう。だから相手の立場で話をしながら、相手が動き易い様にハードルを下げてあげる必要があります。ただ、

勘違いが必ず起きます。勘違いというのは、良い悪いという問題ではなく、相手が誰であつても必ず起きます。相手が理解できるように、情報をきちつと伝達できれば勘違いの度合いは減ります。ただし、メールに長々と情報を書くなど非効率なことは避けるべきです。電話はメールで書くより簡単で、理解し易いですが、相手がどのような状況にあるかはわかりません。電話かメールか、あるいは電話とメールの両方で対応するかは、ケース・バイ・ケースです。私は、相手が勘違いするという前提で仕事をしています。最近、重要な会の為に、複数施設に送る手紙と封筒を秘書に準備させ、封をする前に私が最終確認をしました。何故かと言うと、手紙の宛名と封筒の宛名が一致せず誤つていた事例が過去にあつたからです。とんでもないミスですが、有名大学卒業の若い2人の社員が担当して起きてしまった事例です。当時、受領した大学教授から皮肉を言われました。これがトラウマになつていゝのです。本来、私がこのようなレベルの確認はすべきことではないですが、短時間で確認できますし、私が確認することで、凄く大事であることを周囲に理解させることもできます。こういう積み重ねで同じようなミスが起これなくなりまゝす。これもコミュニケーションの1つの方法です。メールで仕事の依頼をする時は原則として1つのメールに1つ、多くても3つしか要件は書きません。複数要

件を書いて誤りが発生したためです。また、電話で依頼をする時は、まず3つ要件があると伝え、1つ目はこれ、2つ目はこれ、3つ目はこれと、1つ1つ相手に復唱させ、確認させながら伝えますが、それでも間違うことがあります。理由はメモを取る時にいい加減に取るからです。このように、相手に業務指示する時は、間違う可能性があるという前提で対応しなければなりません。コミュニケーションは相手の立場で考えることで、情報を一方的に伝達することではありません。長文のメールでも、重要な箇所に分けや線が引かれていれば、その部分と最後の数行を読めば内容は繋がります。そういう工夫は、相手に分かってくれたいという気持ちが表示されています。また、同僚やクライアントと仕事をしていると、その人の癖が見えてきます。その癖を理解し、相手に合わせて対応していくのがコミュニケーションです。

2. 洞察力

永田塾5期生第2回合宿（2017年10月27日）

洞察力は、人と人との関係性の中で相手が何を考えているのか、特に相手が何を期待しているのか、あるいは何を避けたいと思っているのか、これを感じ取る力といえます。また、相手が嘘をついているかどうかを感じ取る力でもあります。過去の経験、潜在意識の中に詰まっている体験が敏感なアンテナになって、相手の言葉とか表情とか声を直感的に判断します。例えば、詐欺師が騙そうとしている、と感じるのも洞察力です。ただ、詐欺師の騙すテクニクは非常に高く、簡単には見破れないことも知っておくべきです。

心理学的な洞察のやり方はいろいろと研究されています。表情とか視点の動きだとか、あるいは言葉の使い方やトーンで見分ける方法があります。そういうのを勉強することも大事ですが、ビジネスにおいては、この人は何を言いたいのか、それを感じる、何をしたいのだろう、何をして欲しくないのだろうというのを感じる力を鍛錬します。それには複数の視点で複合的に考える俯瞰力が必要となります。俯瞰力というのは鳥の

目です。高いところから全体を見渡す力が鳥の目です。しかし、この俯瞰力は簡単には身につきません。世間では、リーダーシップ育成というコースがあります。そのなかで共通して出てくる課題が俯瞰力です。俯瞰力を身につけないとリーダーにはなれません。そういう意味でも身に付けるのはすごく難しいです。ある程度年をとつてくると、少しずつ俯瞰力は身につけてきます。でも、それでは間に合いません。若いうちにしっかりとした俯瞰力を身に付けていくことが洞察力にもつながって来ます。

俯瞰力育成の手始めは、いろんな視点を持つこと。自分の視点だけでなく二人称（相手）の視点、三人称（組織や社会）の視点、また、人だけでなく、時間軸の視点、財務の視点、物理的な視点など、複数の視点がその都度必要となります。どれだけ多くの視点で物事を考えられるか。この視点の数が思考の深さとなり、戦略として価値を生みま

す。

また、メモを取る重要性を先ほど述べました。思いついたことをメモに取りながら、重要な順に番号を付けていきます。これは非常に大事だからAといった具合に、A、B、Cと順番を付けていって、Aの数が多そうとか、Cの数が多そうというふうに総合的に考えていきます。これも俯瞰力につながります。

俯瞰力は、具体的な事象を積分して総合的に感覚に落とし込んだものです。虫の目というのは、現場に軸足をしっかりとつけて具現化する、目的を小さく微分して目標と定めるような感じですが。鳥の目では、そういった細かいものは見えません。しかし、鳥の目と虫の目は違うものかというとはそうではなくて、虫の目を総合したものが鳥の目、だから鳥の目だけでみて虫の目（現場）を無視してしまうと痛い目にあいます。俯瞰的に組織全体のことを考えるのはいいのですが、それぞれの部門、それぞれのグループ、そういう細かなところまで目を向けて情報をキャッチした上で、総合的に物事を判断していくことが求められます。詰まるところ、洞察力というのは人の心を察知することであり、相手が何を考えているのか見抜くことですが、その人の背景、その人がどういう仕事を、どういう部門にいるのか、家族構成も含めて、細やかな情報を調べて、総合的に考えて、この人はこういう風に物事を考える傾向があるとか、思考の癖をわかった上で交渉すると上手く着地できる確率が高まります。

人が話す言葉を注意深く聞いていると、その人がよく使う言葉、思考の癖、我慢強さ、自己主張やプライドの程度がわかります。逆説の思考が好きなのは、物事を正面から見る話をしていて逆に反対方向から見たらこうなりますと話してきます。人の思考には

癖があることを見抜くのも洞察力です。常に俯瞰的に高い視点から物事を話すような人は、企業経営者、政治家、コンサルタントに多く、指導的な立場にある人は自然とそうなります。そのほか、物事に対してネガティブに話しをする人、挑戦的な人、楽観的な人、悲観的な人など、いろんなタイプの人がいます。その人の個別特性（個性）が思考に反映しているのです。

また、ある人が過去に判断したこと、過去に実行したこと、そういう事実を見ていくと、判断の個別特性が予測できます。台風の進路と一緒ですね。台風は毎年やって来ます。今度は、どういう進路を取るのか、気象庁や民間天気予報会社、米軍などが予測します。過去の経験にもとづいて予測しています。天気図はすごく複雑です。台風周囲の気圧配置、海水温、偏西風の流れ、島（陸地）を通るか、など、多くの要因が進路に影響します。偏西風というのは場所によって違い、北緯31度くらいから上は早くなります。ですから、台風の進路は北緯31度までは真っ直ぐ北上しますが、それ以降は瞬間に東に流れます。台風は意外と低い高さにあります。その高度にある複雑な要因を考えて、過去の経験に基づき台風の進路を予測します。ですから、予測する人によって進路が違うのです。これは科学的な予測ですが、思考としては洞察力の基本となる複合的な視点か

必要です。

誰かと会う時、私はインターネットなどで事前に調べます。調査会社を使うこともありません。実際、調査会社は人事採用ではよく使います。このように調べていると、時に調査内容に違和感を感じることがあります。それが1つではなく、2つ、3つと出てくると、やっぱりおかしいと思います。更によく調べたらやっぱりおかしかったというようになります。それだけのことですが、違和感というのは大事です。そういう風に何かを感じたらさらっと流さないで、徹底して調べてください。必ず何か問題となる事実があります。これが洞察力です。ちよつとした違和感に敏感になるのです。

今年、柿のあたり年です。単に柿がたくさん実っていると見るのではなく、例年と比較して、今年の柿は実が多いと感じる。なぜだろう、と考える。そこで、台風が来なかったからか、しかし、去年も台風は来なかったが実は少なかった。今年、そもそも柿が多くなる年だったのだろうか、という思考が洞察力を鍛錬してくれます。小さな違いに気づく力。何かの理由があります。そこを考えるのです。

高名な人と面談をする時は、その人から何を聞こうか、その人からどういふ知恵を伝授してもらおうか、どういう風に対応するかを事前に考えておきます。ただ会いました、

で終わってしまうのはもったいない。普通に人と話をする時も、不思議なもので、こうやって洞察しながら人の話を聞くと、相手もわかるものです。心を読まれていると相手に気づかれないように洞察できるようになるには、しっかりと技を磨いておくことが必要です。武道を始める時、最初は基本から始めます。それから帯の色が緑、青、茶色になって黒になります。黒になったら初段、二段、三段と上位に向かいます。黒帯の高段者になるまでに相手に警戒される時期がありますが、それを乗り越えたと相手が高段者とわからないレベルに達します。

永田大学校合宿（2017年11月4日）

言葉というのは、意識して話すわずか前に、潜在意識エリアの脳が活性化して、無意識レベルの感覚から意識レベルが上がって出てくるものです。例えば、「マンゴースのソーダジュースを初めて飲みましたが、味は微妙だった」と話をします。このジュースの話をしようにとするとちよっと前に潜在意識のエリアが興奮して、感覚が言葉になって出てくるのです。しかも黄色い色がついて、味覚や飲んだ場所も付随して出てきます。ですか

ら、潜在意識の中にもどのような感覚情報を持っているかがすごく大事になって来ます。

相手が使う言葉も、その人の潜在意識から来ています。その人が使う言葉は、その人の想いを反映しています。行動も想いを反映しています。ゆえに、言葉には十分注意しなければならぬということになります。人と話しをして、良好な信頼関係を構築するためには、相手が自分のことを好きになることが大事で、嫌われたら信頼関係はまずできません。これは男女の関係でも同じでしょう。好きとか嫌いかというのは、仕事の上でも、組織の中でもそうだと思います。部下が頼んだことをちゃんとしてくれる、そういう期待を裏切らない、そのような体験が蓄積されると、そういう人が信頼されます。相手が自分に何を期待しているかということ洞察しないとイケない。同時に、これだけは避けたい、というのがわからないとイケない。この人だったら期限を守らないとイケない、時間を相当重要視している、何か裏に理由があるなど思うのです。そこで聞いてみると、会社の役員会議があり、この日までに提出しないとイケない、だから期限が大事ですと言われる。役員会で説明しなければならぬのであれば、期限内に絶対出さないとイケない。このように理由を聞いてみるとこの人は期限を遅れるというのだけは絶対に避けたいと思っていることがわかります。忙しくてついっかかりして期限の日

に出すことを忘れてしまったら、相手から信頼は完全に失います。そういうのは絶対に避けなければならぬ。また、複数の視点が大事というのは、本質的に人は自分のことしか考えていないから、相手の視点、組織や社会の視点が欠落してしまうということ。集合写真をとつたらまず自分から見よう。運動会で写真を撮るのは自分の子供でしょう。それは人間の本質、我執であり、当たり前のこと、自然なことです。それがわかった上で相手の立場で考えることが大切です。また、二人称だけでなく三人称、周囲の人たちはどう考えているかを俯瞰的に洞察するのがビジネスには効果的です。

永田塾5期生第3回合宿（2017年12月16日）

洞察力とは相手が何を考えているかを感じ取る力です。相手の表情や言葉、ちょっとした動作に注力すると相手の心が見えてきます。事例の中で、業務報告書を確認している時に何となく違和感を覚え、報告書を作成した本人に確認したところすぐに対応が必要だったケースがありました。普段なら見逃していたかもしれないような記述に違和感を覚える感性があったからです。このように何気ないところに「違和感」を感じ取るス

キルは、洞察力を磨くことで養うことができます。

最近、私は、この「違和感」をすごく大事にしています。「何かちよつと違うな、変だな」という感じですか。それを文章の中で感じる場合もあるし、人と話をしている時に感じることもあります。会社のいろいろな施設を歩いている時に「何かおかしいな」と感じると、やはり何か問題があります。街を歩いていてもいろいろな違和感を持ちます。複雑な要因が多数存在している状況で違和感を感じ取れる感受性を持つことが大切だと思います。

相手の心を読み取りながら、会話の中で詳細を聞いていくと、そこに何か重要な問題点を見つけることがあります。自分の視点だけではなく、相手の視点で何を考えているのか洞察すると普通では気づかないことがわかるのです。複数の視点で考える俯瞰力に加えて、自分の視点だけでなく二人称（相手）の視点、三人称（組織や会社）の視点、更に、時間軸や財務など複数の視点で考える習慣が身に着くと確実にスキルは向上していきます。

3. 判断力

永田塾 5 期生第 2 回合宿（2017 年 10 月 27 日）

無言の力ってわかりますか。無言というのはお互いに話さない間合いを持つということです。無言の間合いを取るといふのは余裕を持つことでもあります。道路にこのホテルの看板がいくつかあったと思います。これらには余白がいっぱいあったでしょう。看板の空白というのは大事で文字を浮き出してくれませう。例えば、紺の背景に白の文字、白の背景に紺の文字、看板としてはどちらが優れていると思いますか。どちらが格好良いと思いますか。多くの人が紺の背景に白い文字が格好良いと言います。ところが、道路に置く看板としては逆です。運転しながら看板を見る場合、運転というキーワードから何を想像するか、それは一瞬でわかる必要があるということですね。じっくり見ないとわからない看板は危ないでしょう。運転しながら看板をずっと見ているわけにはいかない。だから看板には電話番号も書いてない。運転しながらどの方向にどのくらい走るか、それが一瞬でわかることが大切です。ところで看板には一部に目立つ色がついています。白の背景と紺の文字以外に、黄色の花、フリージアが描かれています。これはど

ういう意味かという、一瞬見て、フリージアの黄色の画像があれば、ホテルの看板だとわかります。看板は全部ほとんど同じデザインになっていますが、それぞれで違うのが赤い色の矢印の方向と距離です。直進か、右折か、左折の矢印と数字です。運転手はホテルの看板だと気づいた瞬間に赤い矢印を見ます。看板を通り過ぎる瞬間にあと〇kmという数字に気づくのです。運転する人の視点で看板を作るところになります。一般に路肩にある多くの看板は、お店の視点で作ってあるので余計な情報が多いです。歩道であれば別ですが、いろいろと情報を書いてあっても運転しながら読めるわけがありません。余計なことはやらない、そこが論理的になっています。実は、途中、一か所に二枚の看板を置きたいといわれました。一枚は通常の看板、もう一枚はレストランの看板だそうです。私は、二枚はいらないと思います。すでに二枚設置してあり、撤去費用が必要と言われました。意味がないし、合理的でない。しかし、すでに設置料を前払いしてあるなら1年だけは継続することにしました。これが慈悲の心。ただし、看板は、白地背景、太めの赤文字で、「速度注意」と書くように指示しました。非合理的と思うかもしれませんが、実は、この看板の先は速度違反取締りの重点場所です。きっとこの看板で違反者がかなり減ると思います。論理的に考えて、合理的に判断する、しかしながら

慈悲の気持ちを忘れてはいけません。慈悲の気持ちは感情ですが、感情を優先させるわけではないです。そこには合理的な判断があります。感情的に判断すると秘書に不適切発言をしたと言われる豊田元議員のようになります。落選して泣きながら取材を受けていますが、論理的に考えるならば今回の選挙に出るべきではありませんでした。恥をかくだけ、静かにしておくほうがよかったです。判断を間違えたわけです。彼女は東大を出て学力はあるのでしようが、自分主体で客観的に考える力が弱い。自己統制力も弱い。そういうスキルを総合的に積分したのが判断力といえます。

永田大学校合宿（2017年11月4日）

とにかく常に考えることが大事です。しかも考える時は論理的に考えます。論理的に考えた上で、何かを判断する場合、go or not go あるいは、option A、B、Cのどれを選ぶか、は合理的に判断します。自分の立場も相手の立場も考えて判断します。ただし、慈悲の心も忘れないで欲しいです。最近の例ですが、事件とまではいえないものの、セクハラ的一步手前というのがありました。ある意味、その段階でキャッチできるよう

になったのは、組織としては成長したのかも知れません。世の中で騒がれている神戸製鋼、その前は日産、それが問題になったらスバルも出てきた。最近、企業がコンプライアンスの視点で大きく動き出しているのでしょう。コンプライアンス上の問題は会社の屋台骨を揺らすどころか折ってしまうくらい大きなものになります。このセクハラについて、本人はセクハラだとは思っていないところが問題です。合理的に考えるとそのような人は組織にいないほうがいいとなります。でも、慈悲の心を持つとあの年齢で他に正規に雇ってくれるところはないだろう、アルバイトか日雇いの毎日だろう、家族はどうなる、と考えます。そうすると、慈悲をもって穏便にとまります。慈悲というのはそういうことです。

論理的な考え方の一つは数字や過去の事例を基に考えることです。その反対側にあるものが感情です。人の好き嫌い、可哀そう、こういうのは感情です。会社にとってもすごく合理的、でもそれは慈悲という気持ちもきちっとすりこまれている、それが判断力ですけれど、判断力というのは経験しないと全然磨かれません。頭で考えていても、年が何歳になっても、経験したことがない人は判断力が鈍いです。とくに失敗したことのない人、小さくてもいいから失敗すると人生経験をjして、痛い目にあわないように学習

します。そうすると、精度が上がります。

永田塾 5期生第3回合宿（2017年12月16日）

論理的に考えて、合理的に判断するためには、自分の立場と相手の立場の両方を考えることが必要です。例えば、ある顧客からの要望で、顧客が保有していない当社の装置を用いて評価系を立ち上げてもらう代わりに、顧客の技術を当社に移管しても良いという打診がありました。また、移管した技術は他社からの受託試験にも使用して良いという条件でした。一見すると我々に利がありすぎて、顧客にはそれほどメリットがなさそうに思えますが、顧客はこれで新薬の開発を進めることができますので、これが一番のメリットです。顧客は自身で装置を購入しないという方針を立てたのであれば、我々を手を組むしかありません。我々としては、初期の薬効試験だけでは、売上げにあまり貢献しないですが、毒性試験を含めたパッケージとして捉えると大きな貢献が見込めます。契約交渉の初期の段階から将来的な毒性試験の交渉を開始しておき、毒性試験の優先交

渉権を付与してもらおう交渉が効果的と考えます。そうすれば、双方にメリットがあります。

SNBLフィロソフィー委員会では、抽出した経営者マインド研修をそれぞれ350字程度にまとめています。科学論文のアブストラクトを書く場合も同じように文字数が制限されます。その文字数の範囲内でどのキーワードを入れるか考えます。論文のタイトルも同様に重要なエッセンスを選ぶ必要があります。中身の理解が中途半端だと、何が大事か判断できません。何でも入れたがり、あるいは大事な部分を削ってしまうこともあります。会話でも同様です。重要なキーワードをきちんと考慮して、相手がわかりやすいように修飾語や例題を加えながら話をします。経営者マインド研修の課題は、不要な部分を削ぎ落とし、本当に必要なものだけを残すことで空白が生まれます。文章では行間、プレゼン資料では余白、会話では無言の時間が重要な意味を持ちます。空白は相手に考える余裕を与えますので、意図的に空白を創り出すことが重要なのです。日本人は行間を読むことが得意です。余計なことは話さず、相手の心を察するのです。判断力に必要な「慈悲の心」は言葉で説明するのは難しいです。例えば、何か判断する基準が定めてあっても、それは人間が作った基準で完璧ではありません。そこを補う

のが「慈悲の心」と言えます。物事を論理的に考えて、合理性だけを追求していくと、どこかでその弊害が出てきます。車のハンドルも少し遊びがあります。この余裕、ゆとりが大事です。私たちも論理的、合理的な判断だけで生活していくと身体や精神がもたないです。人間はカオスな生き物です。何をするのかわからない。その時々、の気分や感情によつて行動します。時としてとんでもないことをすることもあります。そこを上手く調整するのが「慈悲の心」です。実践は難しいと思いますが、一つずつ経験を積んでいくしかありません。結果的に上手くいったケースを体験して学んでいくということです。

4. 先見力

永田塾5期生第2回合宿(2017年10月27日)

魚釣りは天候や海上の波の高さがすぐく大事です。実際には年に数回しか出かけられません。毎日天気図を見て天気予報を自分で考えます。結構、予想があたるので、これが面白くなり、知り合いの漁師からも頼りにされるようになりました。もし、海上がしけてきたらかなり厳しい状況となりますので、それは必死で考えます。そうすると、予報力というのが備わるみたいです。先見力というのは本当に必死で考える人に備わる力だと思われず。想えば先が見えるかというものはありません。真剣にやる人にだけ見えるものです。真剣にやると様々な情報を判断する力が身について、それが先見力となります。これは予知能力ではありません。今回の話の内容は先見力、先を見る力の話です。それは、based on data、あるいはbased on 経験値(experiences)。その experiences の data も本当に真剣に必死でやったものでないと価値がないです。

海外出張では荷物を持つのが嫌だからなるべく持つて行くものを少なくしますが、それでも必ずごろごろ転がす小さめのスニーカーと手持ちの鞆の2つを持つて行きま

す。実は、シアトルには社宅があつて着替えなど生活に必要なものはすべて置いてありますので、本当はほとんど持っていなくてもいいのです。しかし、以前、手持ちの鞆一つだけで入国したら、税関で「何で荷物を持っていないのか」と問い詰められて、別室で詳しく確認されたことがあります。恐らく、何かの運び屋ではないかと疑われたようです。それ以来、必ず鞆を2つ持つようになっています。また、最初に税関を出ると、それまで税関職員は暇だから、最初の人は別室で詳細にチェックされる可能性が高まります。これも経験しているので絶対に最初には税関を出ないようにしています。いずれも学習による先見性の獲得です。

一方、シアトル以外に行く時には、鞆の中には60アイテム以上入れます。小さいものはクリップ、これは携帯電話のSIMカードを入れ替える時に使います。このほか、機内で使うもの、ホテルで使うもの、全部リスト化しています。リスト化しておくのと漏れがないのと準備が手早く終わります。海外出張も、その日の朝準備しても間に合います。加えて、私の書斎のほとんどの物には番地を付けてあります。例えば、海外携帯のSIMカードは引き出しの2番目の右端の小さなボックスに入れてあります。このように持ち物には全部居所があつて、いつも同じところに住んでいます。出張から帰ってきたら、

たとえ次の週も海外に行くとしても、必ずその番地の場所にすぐに戻します。決して鞆の中や机の上に置いたままにしません。これはすごく大事で、番地が分かっていると、あれをどこにやった、と探す時間はなくなります。そして、不必要なものを持たないので部屋が整然となります。また、60アイテム以上あったとしても、鞆のどこに何を入れるかもほぼ決まっているので確認がしやすく、取り出すのも簡単です。衣類も考えて準備します。下着は1セット余計に、靴下は2枚多くします。必ずそういう風に行います。それは過去の習慣で役に立つからです。経験による先見力と同時に合理的で、時間を効率化できます。

ビジネスソルジャーと聞いたことがありますね。私が小さい時、父親はよく狩猟に行っていました。その時に着て行くジャケットはいつも同じで、ポケットがたくさんありましたが、ずっと見てみると、いつも同じところと同じものをいれていました。そうすると漏れがない。また、家に帰ってきたらすぐに取り出して元の場所に戻して、必ず銃は分解してきれいに掃除をしていました。戦士というのは映画で見てもそうですが、どこにどの武器を装備するか、すべて決まっています。そういう風に飛行士だった父親も戦時中に訓練されていたのでしょう。戦場では命がけですから漏れがないのです。皆さん

も自分の部屋の物に番地を付けてみたかどうか。そして、余計なものは置かない。もし新しく物を買いたいならば、それを置く場所を考えて、新たな番地がないならば、古い物を捨てる。捨てる勇気がなければ買わない。そうすると余計な物を買わなくなり、お金を使わなくて済みますので、節約もできます。貯金も増えます。

これだけ整理してリストもあるのに、出張に行く時に鞆に入れるのを漏らしたことがあります。リストにあるから安心してしまい、慢心するのです。原因は「あとで」と考えてしまうためです。例えば、携帯電話を充電しており、充電器をコンセントにさしたままで、電話がかかってきたので携帯電話を取り外しましたが、充電器をそのままにしています。また、ホテルでコートを洋服棚にかけてままで出たこともあります。「あとで」と考えると絶対漏れてしまいます。ですから、私は、いつも強迫観念に取りつかれたように、リストは順番にきちんと3回くらい確認をします。この2か月で6回海外出張していますので、ほぼ毎週、これを繰り返しています。皆さんは海外出張だと大変だと思ってしまう。何を持って行くとか考えられると思いますが、リストがあると、そういう心のストレスも軽減されます。その分、重要なことに集中できますし、時間を有効に使えます。

原則は、簡略化。できるものはできる限り簡略化する。これも先見力です。何が必要か、前もって考える。そして、行動を重ねているうちにどうやったなら合理的に効率良くできるかを考える。これも先見力です。先を読んで何をするか、これが先見力です。面白い話があつて、ある塾生から「社長はいつも同じものを持って海外に出かけるのですか」と聞かれたことがあります。実は違います。内容は少しずつ変わります。追加や削除があります。経験を重ねると使わなくなつたものを持って行つてもしょうがない。逆にこういうのがあつたら便利でいいかと旅先で思うこともあります。例えば、ハサミを入れたい。ところが、テロ以来、規則が出来てハサミは機内に持つて入れなくなつた。ところが、また規則が変わつて刃先が3 cm未満で丸くなつていたら持ち込んでもいいとなつた。それでまた復活させた。ハサミがあるとすごく便利です。しかし、手持ちのスーツケースに入れてセキュリティーチェックを通るとX線装置の監視員はハサミが靴の中にあるといつて開けると言います。そして、ハサミを取り出して刃先を測つて大丈夫となります。そういうことを経験しているのです。パソコンを外に出すのと同じようにハサミも取り出してセキュリティーチェックを通るとこの問題は回避できます。また、液体類の容器をスーツケースに入れておくとセキュリティーチェックで再検査になります。

す。ですから、小さな透明のバツクにすべての液体類の容器を入れて、その中にハサミも入れておくのです。そして、パソコンと同じように外に出してセキュリティーチェックを受けます。最近、電動歯ブラシを持って行くようになりリストに追加しました。歯ブラシだから問題ないだろうと思っていたら、電動歯ブラシの先は細長い金属となっていて、X線を通してみると尖った金属が武器に見えるようです。そのように言われたので、今は電動歯ブラシも鞆の外に出しています。これも経験による先見性です。周囲の状況や環境によってやり方は少しずつ変わっていきます。それを楽しむのです。どっちが勝つか、楽しむ。何もいわれなければ、こちらの勝ち。楽しんでいくことが大事です。先見力を身に付けることは難しいけれども、先見力を身に付けたいと常に思うことが大切なのです。

永田大学校合宿（2017年11月4日）

5つの力、どれも難しいですが、先見力にいたってはより難しいかと思えます。先を読む力なのですが、先に何が起きるかなんて誰もわからないと思うでしょう。しかし、

わからないけれども過去の行動とか、過去の経験からある程度予測はできます。ここには、最初のゲートからホテルの玄関までに桜の並木道があります。花が咲いていたらわかるでしょうが、今は見過ごしたかもしれません。でも、紅葉している木には気づいたでしょう。中には気づかなかった感受性の低い人がいるかもしれませんね。紅葉は、とてもきれいでしたが、私が気になったのは桜でした。今、桜の木には葉は一枚もついていません。夏には葉が茂っていました。今、桜の木は枯れたように見えますが、これは過去の経験において、今の時期は葉が一枚もないのが当たり前で、花が咲くのは3月下旬と予想できます。その時期を思うことで、今の桜にも愛着がわきます。一方、理事長室の窓の外には山桜の木があります。これには、毎年1月くらいの暖かい日に花が咲く枝があります。1月に桜の花を見て奇麗だったよと言うと、君たちは社長もついにボケたかと思うかもしれません。なぜかという、知らないからです。そういう経験に基づいて、先を予見する力が先見性です。

この兆候を感知する力の鈍い人と鋭い人がいます。これは人間アンテナの感受性とも言うのでしよう。一般にですが、上司が鈍いと部下も鈍い、親が鈍いと子も鈍いと言われます。それは、教育の問題でもありますが、兆候を感知しようと常に思っているか

いないかだと思えます。実際に、この兆候を指摘すると皆が気づきます。会社でエネルギーを使い果たすから家ではボーっとしたいと思っていまませんか。会社では、仕事に集中して脳細胞が活性化して疲労してしまおうと思っていまませんか。それは違います。筋肉と一緒に、脳細胞も使えば使うほど活性化されて強く鍛錬されていきます。逆に普段から脳細胞を使っていないと、たまに集中しただけで疲労したと感じてしまうのです。日ごろ運動しないで、たまに運動すると筋肉や関節が痛くなると同じです。どうやって鍛えるか、習慣づけるか、これを考えてください。真剣になると寝ている時にも夢で仕事の戦略を考えています。感知力を磨くのは、本人がどう思うか、これが一番大事です。思えばそうなるからです。自分は、今日から兆候を感じる力を研ぎ澄まします、と宣言してください。毎日、宣言してください。病理組織標本を見て、何か違和感があることがあります。正常に見えるけど何か違う、と感じます。そうすると、やはり異常があります。病理だけではなくて、人の表情とか、使う言葉とか、そういうのも感知してください。このような視点を持つても、絶対に疲れないので心配は要りません。脳神経細胞は使わないから疲れるのであって、いつも使えば使うほど成長します。だから、常に考える習慣を身に付けることが大事なのです。

リスクを予見する先見力として、台風を例に考えます。鹿児島は台風がよく来ます。でも、台風準備が悪くて被害にあつたというのは聞きません。相当な数を経験してきているから予想できるし、何をどのように準備したらいいかわかります。台風の進路と速度を見て、必要があれば会社への泊り込みもするし、逆に、泊まらなくても大丈夫という判断もできます。経験からリスクを予見して判断していると思います。リスクを減らすマネジメントは、部下のミスが減らすことができるコミュニケーション力のところで話したと思います。

人と話をしていいると思考回路に癖があると気づきます。話をしていいるといつも逆説の思考を入れてくる人がいます。逆にこつちから考えるところですかね、と言ってくる。強い逆説の思考回路を持っているのです。過去の体験で成功したイメージを持っていて、それが習慣化しているのでしょうか。

交渉の場においても、相手が嫌がるような条件（オプションBとします）を意図的に一つ加えることがあります。そのオプションに連動するように、別なところにもハードルを埋め込みます。そうすると相手は、オプションBを選ぶようなことはいないだろう、オプションAを選ぶだろう、と予想します。Aを選べば連動的にこちらが有利な条件に

誘導できるように仕掛けます。AとBは数字が違っていて重要に思えるのですが、こちらにとって差がどのくらいあるかシミュレーションすると、あまり違いがない。そこで、彼らにとって有利に見えるオプシオンに、こちら側の要望を連動するようにしておくのです。彼らは、自分らにとって数字が大きいほう、面倒にならない方を選ぶだろうと思つて仕掛けます。

これは、相手の考え方をうまく利用した一つの技です。最初に相手から提案があつても、着地するころには、こちら側のカウンタープロポーザルがほとんど通ります。交渉は、相手の心を洞察して、先を読んで交渉の戦略を立てます。洞察力やコミュニケーション力を駆使して、お互いに WIN-WIN に見える契約に落とし込みます。これが、本当の意味でのビジネススキルです。落とし穴を作つてトラップしたりすると、向こうはそのトラップを避けようとして、こちらが準備していた網にかかる、これが逆説の逆説となります。

リスクの話に戻りますが、リスクを予見する先見力は、実際に痛い目にあわないと磨けないと思います。艱難辛苦の経験が先見力を磨くのです。痛い目にあわなくても、良い目にあつて良かったなと学習して先見力につながってくることもあります。やはり

痛い目にあわないと本物にはなれません。最近、会食した相手先の方が、三連休だからお得意様を連れて石垣島で魚釣りをしようと思っていたが、週末は海が荒れるから船が出ないといわれて困っていました。天気図を見ると確かに南の海上は低気圧がある。しかし、鹿児島は、釣りに行けないことはない、近くの島くらいまでなら大丈夫です、と話した。しかし、すでに荷物を石垣島に発送したらしい。航空券もすでにとつてあり変更は難しいということで結局来られなかった。そういう状況は、ある程度予測できます。4日くらい前になるとほとんどわかりません。私なら、その段階で沖縄での釣りは考えません。代替案を考えます。先見力というのは成果に直接影響します。リスクを察知して事前に手を打つことによって、普通ならできないことができるようになります。そういう先見性、難しいけれども、決して未来を予知する超能力のことを言っているわけではありません。経験に基づくリスク管理はできないことはないのです。

永田塾 5期生第3回合宿（2017年12月16日）

先日、ある社員から「実験中に違和感に気づいて対処できたことで事なきを得た」と

という事例紹介がありました。本事例では、忙しい時には余裕がなくなりミスが起ころりリスクが高まることを事前に予想していたこと、その後、実際に「確認する」という行動をしたこと、そして、確認時に違和感に気づいたことでミスを回避できた事例です。このようにリスクを予見して行動し、違和感に気づくことが質の高い仕事をする上でとても大切です。また、別の社員からは、次のような事例を紹介してもらいました。ある試験で試験期間中に投薬中止になったので、顧客から報告書草案提出の前倒しの要望があるだろうと考え、事前に草案提出予定日を前倒しできないか検討してから顧客との会議に臨んだそうです。その際、予測通り顧客から草案提出の前倒しを要望され、即時回答できたということでした。しかし、この場合、もし顧客から要望される前に、こちらから提案したらもっと評価は高くなったと思います。顧客の痒い所に手が届くことはもちろん良いことですが、更に孫の手を持って行って、痒いところがあればお使いください、と提案できる先見力を持てるのもっと素晴らしいと思います。

先見力を持って小さなことを積み重ねていくことで効率的に行動できます。例えば、私は、先ほどは来客がありましたのでスーツを着て講義をしていましたが、今は軽装です。これは、この後にすぐに入浴できるように考えて、休憩時間に着替えてきました。

講義の後に部屋に戻って着替えると時間が無駄になる、スーツのまま入浴に行くとか着替えが煩わしい、これらを回避するための行動です。また、私は物忘れが多いので、その解決策として、メモを取るか、自分にメールしておくます。iPhoneのEvernote（メモアプリ）はよく使います。これはPCと同期していませんので、取ったメモをPCにメールする必要がないです。隙間時間に気づいたことをiPhoneに綴っておいて、PCで清書します。こうすると、ふと思いついたアイデアを見過ごすことがなくなります。これも一つの先見性です。先見性と行動力がペアになると効率は一層高まります。

5. 行動力

永田塾5期生第2回合宿（2017年10月27日）

皆さん、自分にとつてのモチベーションは何ですか。個人によっていろいろあると思います。私が考えるモチベーションの要因は、次のようなものがあります。まず、感謝です。誰かに感謝されるととても気持ちが良いものです。自分の向上心もモチベーションとなります。当然、家族もそうですね。また、組織の成長、責任、称賛・名誉、報酬・金、挑戦、改善、自己実現、欲を満たすこともモチベーションとなるでしょう。愛が根底にあるモチベーションは強力だと思います。皆さんのモチベーションの源泉は何ですか。自分が行動を起こすための源泉が何なのか、それを言葉としてしっかり知ることがモチベーションを高める上で効果的です。

行動力は大事だと頭ではわかかっていても、なかなか行動を起こすまでに行きつかないです。「今でしょ」っていわれても行動できません。だから、明確なモチベーションを持つことが大事なのです。自分にとつての高いモチベーションは何か、言葉にしてみましよう。他人のことではなく、自分がどうなのか、自分がどうしたいのかということを知

るのです。自分のモチベーションをしっかりと考えて、そのモチベーションを大事にしていくことが最も重要です。

魚釣りの話しに戻りますが、一晚中釣るのは相当好きでないと出来ません。ただ魚釣りが好きだといっても、冬だとかかなり寒いし、手先が冷たくてつらいです。一番大変なのは睡眠です。しかし、寝たら魚は釣れません。面白い話があります。同じ港から別の船が同じ漁場に行きました。普通、夕方から釣れるのが、この日は釣れないのです。それでも撒き餌をずっと続けていました。撒き餌がないと小魚が寄らないから大きな魚が釣れません。全く釣れないから面白くありません。モチベーションもどんどん下がっていきます。そして面倒くさくなります。でも、そこからが大事です。いつ大きい魚が釣れるかわからないのが海です。もしかすると、次の一投で大物がかかるかもしれません。魚はどうしても釣って帰りたい、そう思って続けます。自分のモチベーションを上げるようなあらゆるフアクターを考えつつ、とにかく撒き餌を続けるのです。忍耐力が要求されます。夜中の2時くらいでした。竿先が少し動き出しました。私以外の人はみんな船室で寝ていましたので大声を上げてたたき起こして、それから1時間くらい入れ食い状態となりました。群れている型の良い魚にあたったのです。クーラーも魚でいっぱい

になつて、気分爽快でした。港に到着すると隣の船もほぼ同時に帰つて来ましたが、釣果はない。全く釣れてないのです。私たちが魚を並べて写真を撮っていると、向こうの船長は下を向いて元気がない。隣の船はたくさん釣れているのに、自分の船は全然釣れていない。御客さんに申し訳ない。勝敗を分けたのは撒き餌を続けたことです。それで魚群がきた瞬間をキャッチできた。それだけです。そこを逃したら、全く釣れなかつたと思います。その瞬間のためにモチベーションを維持するというのは仕事も同じです。

さて、モチベーションの種類を挙げて言葉にしてみました。これを言葉と感覚の一対にして自分の潜在意識の中にしっかりと刷り込んでおく必要があります。心身が疲れたり、飽きたり、他の原因でデイモチベートされることはよくあります。そういう時に自分のモチベーションを維持するコツを感覚的に掴むのです。モチベーションを上げるには努力をしないといけない、資格試験に通らないと大変なことになる、だから勉強する。これは強迫を利用したモチベーションです。試験に通つたらおいしいものを食べよう、これは褒美のモチベーションです。恐怖のモチベーションと飴のモチベーション、全く相反するものであつても、両方ともモチベーションです。仕事においては、責任感が高いこともモチベーションになります。これを今日中に終わらせないとクライアント

との約束を守れない。営業も上司にも迷惑をかけてしまう。そうなると大変なことになる。このような苦を避けようと我慢する気持ちをうまく使えばポジティブなモチベーションになります。特に頑張らないで、息を吸うように普通にリズム感を持って行動を継続できるのが理想的です。これは感情や執着心を昇華して、苦を飛び越えて、その上で淡々とできるような状態だと思います。

人間ですからモチベーションが下がったり、疲れたり、体調が悪いこともあります。そういう時は、ちよつと疲れたからお茶を一杯、眠い時には寝る、このように自己管理すると思います。私は、睡眠を取るのにはこだわりがあります。ほとんど年中時差の中で生活していますので、うっかり寝てしまうと大変なことになります。何が起きるかという、すぐには目が覚めません。夜に寝ていないから仕方ないのですが、ポイントに遅れるわけにはいきません。すぐ眠たい時に起きているのもつらいですが、その時に30分だけ寝て起きるのはもつとつらい。目覚ましで無理やり起きると心臓がドキドキとすごい動悸がします。そこで、あみ出した技が椅子に座って寝るのです。生理学的に横になった状態で寝てしまうと身体がそれに順応してしまい、深い睡眠に入ってしまう。椅子に座って寝ると目が覚めてもそんなに心臓に負担はかかりません。30

分ですつきりします。そうすると集中力が改善されます。

モチベーションを維持して、行動力を維持します。いろいろなフアクターを使いながら考えます。行動力を維持できると良いこともあります。それは、習慣になるということです。習慣化されると、ハードルが下がってきます。2か月間行動を続けると大体のことは続きます。良い習慣を身に付けると良い成果が出るようになります。良い成果が出ると人々が称賛してくれます。そういう人物にはいろんな人が集まってきます。また、素晴らしい友人を紹介してくれます。そうすると人脈が形成されてきます。そうやって人脈が形成されてくると、いろんな縁ができてきてもっと繋がっていきます。結果、その人は良い人生を送ることができそうです。ですから、良い習慣を身に付けると良いことは、良い人生を送るといふことにつながります。良い人生を送るにはどうしたらいいですか、と言う問いに対しては、良い習慣を身に付けることだと答えられます。

永田大学校合宿（2017年11月4日）

モチベーションをどうやって上げるか、楽しいことだからずっとモチベーションを維

持できるかという決してそうはいかないです。毎晩フレンチのフルコースを食べていたらきつと飽きるでしょう。ドイツニーランドに行つて乗り物に乗つたら楽しいと思ひますが、一つ乗るたびに寒い中で2時間も待つていたらモチベーションは下がります。

以前、モチベーションの源泉というのを研修で紹介したことがあります。その時は、愛、感謝、好奇心、向上心、自尊心、責任感、羞恥心、罪悪感、報酬、恐怖心などでした。アメリカにいくとお金が一番ですね。そういう文化なのでしょう。興味、好奇心は、とても良いモチベーションだと思います。山の中に入って蝶々を追いかけるのは好奇心と息子さんへの愛情でしょうか。宿題をしていかないと先生に怒られる。だから宿題はしないといけない。逆に褒められると嬉しい。子供というのは親とか先生に褒められるとモチベーションになります。

このように行動の源泉をよく考えて、それを明確にして、モチベーションを上げることができます。ただ、あれしろ、これしろと言われても人は動きません。現場では人を動かさないといけない。毎日すごい量の業務があつて、決められた時間で管理されて期限もある。そういう中で自分一人では完了できない。手伝ってもらわないといけない。自分自身のモチベーションも高めておかないと行動を継続できない。ただがむしやらに

頑張るといっても限界があります。限界を感じる時、本質的なモチベーションと忍耐力が大事になります。目の前の苦難をどうやって乗り越えられるのか、そこを考えないと沈没します。

マラソンを走る人は達成感を求めます。実際には、内因性のホルモンが高揚感を誘発します。一種の快楽です。感謝、頼られる、家族、組織の成長、改善、挑戦、欲もあります。一方で使っちゃいけないモチベーションがあります。恨みや怨念。とても強いモチベーションですが、自身を犠牲にしてでも行動につながりません。プライドを傷つけられた、大切なものを壊された、奪われた、そういう怨念は、ネガティブな黒いエネルギーとなり、どんどん大きく増幅して執着心となり、自分の持っている良いものも壊してしまいます。仇討ちは、日本中を探し回ったそうです。憎しみがあ、家の名誉を守る責任があり、非常に強い執着したモチベーションだったと思います。良質のモチベーションとは思えません。恨みを晴らすためにテロをして、そのテロで殺されて人たちの周りが恨んでまたテロを繰り返す。怨念は繰り返され、社会的に強いマイナスエネルギーとなります。だから怨念は絶対に避けなければいけないのです。怨念で何かしようと思ったら、取り返しがつかなくなるから、それは一回断ち切らないといけません。

モチベーションを考えるとこれだけたくさんあるのです。それを常に全部使う必要はありません。ケース・バイ・ケースで、自分にとって都合のいいモチベーションを見出します。それをきちつと意識します。意識するというのが大事です。恐らく、皆さんは、無意識レベルに感覚としてぼんやりとしたモチベーションはありますが、この無意識レベルにあるモチベーションを鍛えることは考えてないでしょう。意識しながら、無意識レベルの感度を向上させる。意識レベルの中で何回も想う。そうすると無意識レベルの想いのエネルギーが上がってきます。お金だつていい。自分でそうやってモチベーションを上げていくのです。

即実行できる力と行動を維持する力、どちらもモチベーションが先に来ます。行動指針にもあるように、すぐに行動できるという人が成果を出します。有能な知人に多くいますが、メールを送るとすぐに返ってくる。向こうからメールがくるとこちらもすぐに返す。そのスピード感をお互いに味わい、楽しんでいきます。すぐ反応してくれると相手は安心します。たとえ、すぐに回答できない内容であっても受信したことを返信するだけがいい。これがサービス業の基本だと思えます。放って置くか、すぐ返信して何らかの情報を相手に送るか、この違いです。即反応する、これは、その人の感受性にも関係

します。一方、即行動に移すけれども、相手にはすぐに出さないこともあります。例えば、重要な内容の返信とか、そういうものは、すぐに書くけど一晩寝かせてから送ります。一晩寝かせるといういろいろアイデアが出て来ます。対応は即実行するが、寝かせるものもあるということです。

行動を維持するのは本当に難しいです。例えば、英会話学校に行くとしても継続できません。行動を維持するということをどのよう考えるか。アクションを起こすイニシエーションのモチベーションと、それを維持するモチベーションの違いは、目的が見えるか見えないかだと思います。目的が明確になっていけば、何とかそこまでがんばろうと行動を維持するモチベーションになります。ゴールがしっかり見えるかどうか。結果が見えないと維持できません。今できるかどうかは別として、最終目標がしっかり見えるかどうか。自分自身が認識しているかどうか。これが大切です。

仕事ではリーダーとして、自分の部下に目標を明確に伝えて、部下もその目標をしっかりとイメージできてきているかどうか、これによってその組織がきちっとした実績を上げられるかどうかが決まります。行動は維持できないと成果が出ません。目の前のことを一緒にやるだけでは目標は共有できません。どうやって部下に目標をイメージさせるか、

どうやってそれを共有するか、これが鍵です。そのために会社はMBOを作って目標を明確にしているのです。それをもとに個人面談して、上司と話し合って、潜在意識レベルに自分の目標はこうだと擦り込むのです。最近、DAPも作りました。DAPは今日の目標を立てて、予定通りに終わることを目指すものです。WAPは1週間、MBOは1年間の長期的な目標達成を目指すことになります。目標をしっかりと共有しましょう、これが行動の継続には必要です。

永田塾5期生第3回合宿（2017年12月16日）

行動力の源泉はモチベーションであり、その背景は人によって違います。自己のモチベーションを具体的に認識している人は多くはないと思います。自分のモチベーションを深く理解して、それを行動まで引き上げられることがわかってくると行動力は一段と高くなります。自分のモチベーションのボタンはこれだと、このボタンを押すと走り出すのだと、自分で見極めてそのボタンを自分で押すか、誰かに押ししてもらいます。この性質を上手く利用すると、行動を通じて高い実績を出すことができます。

一方、禁止の否定とか、否定の否定とか、そういうのは良いモチベーションにはなりません。むしろディモチベーションとなることがあります。寒い中で夜釣りをすると、寒さが負のモチベーションになってきますが、そこで「寒いけど、我慢して魚を釣らないといけない」と思うと、負のモチベーションを否定する考えとなります。そうではなく「今夜こそりっぱな大物を釣って家に持って帰るぞ」と目標となり得る前向きなモチベーションのボタンを押すのです。自分にとって大きな賞賛（家族の喜び）を得るのがモチベーションであり、それについてくる報酬（おいしい魚を食べる）もモチベーションです。これらはプラスの連鎖モチベーションとなります。そのほか、自分へのご褒美も大事です。例えば、私は早朝から集中して勉強や仕事をすることが多いですが、休憩には好きなハーブティーを飲みます。夕方になると自分へのご褒美にワインやビールを飲みます。そうすると達成感とともに元気が出てきます。また継続できます。自分へのご褒美をモチベーションの源泉にすると効果的です。

組織を構成する個々のモチベーションが上がれば全体の総合した行動力が上がり、組織としての生産量が上がってきます。ここで注意しなければならないのは、自分のモチベーションは他人と異なることを理解してください。自分のモチベーションを他人に押

し付けても効果はありません。このことは、部下と個人面談を行う時に認識する必要があります。本人にとつてどういうモチベーションが一番効果的か、部下が気づくようにします。例えば、あなたにとつて大切なものは何か、と問いかけてください。その時、すぐには答えられないと思います。継続して議論してください。何回も何回も議論してください。行動の源泉となるモチベーションについて、自己認識すると同時に上司も認識することができたら、様々な場面で相乗効果が期待できます。この人はプライドが高く称賛されることに最も高い価値観を持っている、この人は家族が一番大切だ、こういうボタンを認識して仕事をしてもらいます。こうすると、上司は私のことを考えてくれると部下もわかります。お互いの信頼関係が生まれ、組織としても良い力が生まれます。業務命令するだけが上司の仕事ではないのです。

編集後記

最後まで本書をお読みいただき誠にありがとうございます。本書は、2017年に実施された永田大学校と永田塾の研修で、永田社長に講義いただいたビジネスに必要な5つの力に関するお話しを録音し、永田塾5期生によって文書に起こしたものです。文字に起こす過程で、講義の臨場感を失わないように、読みやすくまとめるように努めました。本書の内容は、管理職や年長者の方々にとっては当たり前のことが書かれているとお感じになるかもしれませんが、今一度仕事を上手く運ぶ基本やコツを学び直し、部下の指導や職場の研修等に役立てていただければ幸いです。また、新入社員や若手の皆様は、職場でのOJTに加えて、ワークスキル向上のためにビジネス書を読むことがあります。と思いますが、それはあくまで他社の事例です。自社の活きたビジネス書として、仕事や自身のライフスタイルの参考にしてください。最後に、原稿を校閲いただいた永田社長を始め、本田執行役員、平井執行役員に深く御礼申し上げます。

永田塾5期生5つの力プロジェクトメンバー

永田 良一 (ながた りょういち)



1958年8月11日生 鹿児島県出身。'83年聖マリアンナ医科大学卒(医師)、『91年鹿児島大学大学院単位修得(医学博士)、高野山大学大学院修了(密教学修士)、日本臨床薬理学会指導医、聖マリアンナ医科大学評議員・客員教授、高野山大学評議員・客員教授、北海道大学客員教授、東京医科大学客員教

授、高知大学臨床教授、中国煙台大学客員教授、米国メリーランド州立大学客員教授、鹿児島大学経営協議会学外有識者委員・学長選考会議委員等を歴任。'81年株式会社 新日本科学 取締役、『91年同上 代表取締役社長、『06年財団法人メディポリス医学研究財団理事長(兼務)、『10年駐日ブータン王国名誉領事(兼務)、『10年学校法人ヴェリタス学園理事長(兼務)、『16年株式会社新日本科学 代表取締役会長兼社長 CEO。全国労働基準関係団体連合会『ゆとり創造賞』、日本経済新聞社(国土庁共催)『地域活性化貢献企業賞』、鹿児島商工会議所『産業経済賞大賞』、南日本新聞社『第54回南日本文化賞産業部門』、中華人民共和国広東省高要市『名誉市民称号』

「永田イズム」を読む 第三巻

ビジネスに必要な5つの力

編集・発行 株式会社新日本科学 永田塾5期生5つの力プロジェクトメンバー

— 非売品 —

