

ニチジョウウサハンジ6
日常のあれこれを徒然なるままに

OTZ

今日のおすすめ

四月二日
創刊！

エッセイ

..... 定価（本体0円＋税）

目次

順番／タイトル

- 1 目次
- 2 まえがき
- 3 国際化
- 4 情報収集
- 5 モラル
- 6 スピーチ
- 7 夢
- 8 中高年
- 9 愚痴
- 10 失敗
- 11 マンネリ
- 12 自惚れ
- 13 孤独
- 14 本音・建前
- 15 アイデア
- 16 時間
- 17 人間関係
- 18 説得
- 19 嫉妬心
- 20 劣等感
- 21 計画
- 22 不安
- 23 自信
- 24 沈黙
- 25 原理原則
- 26 スピード
- 27 自尊心
- 28 やる気
- 29 交渉力
- 30 反省
- 31 叱る
- 32 自由
- 33 自己評価
- 34 サラリーマン

35 生きがい
36 動機付け
37 マニュアル
38 規則
39 向上心
40 責任
41 忠誠心
42 個性
43 ほめる
44 経験
45 先見力
46 情報伝達
47 努力
48 ストレス
49 協調性
50 和
51 危機管理
52 決断
53 信念
54 競争
55 テーマ設定
56 改革
57 派閥
58 企画
59 定年
60 終身雇用
61 大企業病
62 人材育成
63 残業
64 女性社員
65 プロジェクト
66 リストラ
67 専門職
68 権限委譲
69 日本的経営
70 組織と個人
71 出世

- 72 会議
- 73 予算
- 74 市場調査
- 75 組織活性化
- 76 研究開発
- 77 猛烈社員
- 78 上司
- 79 人事評価
- 80 コストダウン
- 81 研究者
- 82 新入社員
- 83 営業・販売
- 84 【 関連書籍 】

まえがき

大半の人がサラリーマンとして過ごして行きます。

私も、その一人です。

人生の時間の大半を仕事に費やすわけですから、イヤイヤ仕事したくないですよ！

組織とはあくまでも個の集合体であることに変わりはありません。

会社の全てを経営者が意思決定をし、つくっているわけではありません。

意識を変えることで、サラリーマンであっても充分活躍の場があるだけでなく、自立した価値あるプロへと変身することも可能になります。

サラリーマンであっても、雇われ根性は捨てて、プロ意識と起業家精神を持って仕事に取り組んでいく必要があります。

そこで大切になってくるのは、物事には、さまざまな見方があり、1つの方向だけでなく、いくつかの観点から探ることによって、より深い理解が得られます。

しかし、人間の思考は、驚くほど感情や立場に振りまわされてしまいます。

- ・感情に振りまわされると、人は正しく冷静な判断ができなくなります。
- ・保身や人情のため、間違った結論を導き出してしまいます。
- ・自分の願望に沿う情報でなければ、直視しようとしません。
- ・1つの価値観に縛られ、柔軟な推論ができなくなってしまいます。

その点に注意して、1つの観点だけに振りまわされ、袋小路に陥ることがない様、サラリーマンの視点から客観的に考えてみたいと思います。

プラス面にもマイナス面があり、マイナス情報にもプラス情報がひそんでいることを忘れないでいたいものです。

国際化

川本信彦も言っていましたが、日本人同士で隣にいる価値観や個性の異なる「変な人」をちゃんと受け入れることからしか、日本人のグローバル化は始まりません。

個を認め合う、その前提として自分の個性をはっきり認識することは、これからは特に重要になります。

世界の中で日本はどんな個性が発揮できるのか、企業で言えば日本企業の価値を世界にどう示せるかです。

国際化が叫ばれて久しいですが、まだまだ日本人が一番非国際的であると思います。

国際感覚とは言語や知識の問題ではなく、自分と違う価値観・生活習慣・感覚を持った人を理解しようとすることです。

ヨーロッパ諸国で国際感覚という場合、隣の国々のことであって、日本の場合は、韓国・中国・ソ連といった国々を理解すべきであり、欧米を対象とすることは間違いであるように感じます。

アメリカの産業の空洞化が弱い産業から順次起こっていったのに対して、日本産業の空洞化は強い産業から先に起こっていきました。

世界市場を確保するために、自動車、半導体、鉄鋼といった日本のお家芸産業が、先を争ってアメリカやヨーロッパでの現地生産を進めていったからに他なりません。

ということは、日本の場合には弱い産業が国内に残り、強い産業が海外に出ていくという最悪の状態を自ら作り出してしまったことになります。

弱い産業を保護しているのも国、強い産業が日本にいられないような為替レートに合意したのも国、となれば、これは自作自演の失業大国、ということが言えると思います。

以前、国際化というとすぐアメリカから先生を招いたり、優秀な学生を海外に勉強にやるということを考えて実行していました。

しかし、これでは外国と同じものばかりということになってしまいます。

向こうにはないものが育って初めて国際化といえるのです。

異なった価値観をもつ国のひとびととコミュニケーションをするためには、自分の考えていることを明確に表現する論理的な能力が不可欠です。

ところが、これまで日本的集団主義のもとで、同質であることを強みにして経済大国になったわれわれは、極端に言えば、口に出さなくても顔を見れば相手のいいたいことが理解できることをよしとしてきたところがあります。

そのような世界では、『論理とは、下手な理屈をこねて角を立てること、突出すること』と同義に受け止められる社会的な土壌があったから、なおさらこの面での訓練がおざなりにされてきたのです。

しかし、グローバル化がこれほどすすんだ今日では、もはや日本的なコミュニケーションのやり方だけに固執するわけにはいかなくなりました。

これまでの生産拠点中心の海外展開のレベルでは、最後はやってみせることができたからなんとかやってきましたが、コンセプト・レベルの目にみえない世界でタフな外国人を説得する必要に迫られているこれからは、本格的な思考技術の習得が欠かせないのだと感じています。

情報収集

問題意識のないところに情報は得られません。

目的をもって、アンテナを張っていないと《雑音》が入ってくるだけです。

情報収集力が仕事の質を左右します。

そのとり方を誤ると、逆に質の低下をまねきます。

ビジネスマンは情報に対するセンサーの才覚が、これから、ますます重要になってきます。

ただ集めるというのではなく情報からノイズを除いて、いい情報だけをとるというこでないといけません。

また、材料を集めるときには、先入観にとらわれてはいけません。

材料集めの段階のときは、ALL YES、それはそれでよいと思います。

批判することをたなあげして、気のついたことを ALL採用することが大事です。

材料集めの途中でケチをつけると、決定的材料を落としてしまうことがあるからです。

材料を集めた後は、態度をガラリと変えて、今度は ALL NO、この材料はおかしいのではないかと疑問を投げかけ、どんどん捨てていくことが大切です。

すべてが耳を傾けるべき有用な話ばかりではありません。

だが、そこで遮ってしまっては駄目だと思います。

魚釣りと同じで、目標の魚をつり上げるまでには、それ以外の魚が何匹もかかってくる事を覚悟しなければなりません。

社長職は孤独だとよく言われますが、確かに上がってくる情報は減ることになります。

耳障りのよい情報が増え、求める情報はなかなか集まらない結果を招いてしまいます。

聞く耳をもつことは一見無駄のようにみえても、情報収集の近道でもあります。

いっさいのニュースから切り離された生活をしてみると、情報飢餓症とは、情報から切断されたものが陥る病態ではなくて、逆に情報の海の中にドブプリつかっている者がかかる病気であることがわかります。

喉のかわきがおさまらない病気にかかると、水をガブ飲みし、自分の胃袋に入る限りの水を飲んでも、なおかつ喉のかわきがおさまらない。

それと同じで、情報の海の中で、自分の頭のインプット能力の限界まで情報摂取につとめても、まだ自分は情報の知り方が足りない、もっともっと情報を仕込まなければ人に遅れるという心理的プレッシャーに押されて、情報あさりをつづける人は、情報飢餓症という病気にかかっているのだと思います。

モラル

理性とは別にモラルや倫理を担ってきたのは宗教です。

日本では宗教離れで精神的な部分が欠落してきているのではないかと感じます。

例えば、社内の倫理規定を単なる飾りでなく、社員の心に訴えようとパンチを利かせると、どうしても宗教的になってしまいます。

そうすると嫌がられるからやっかいですよね、無宗教であることは。

昔の話ですが、「身をもって責任を全うする」と書いて自殺した元重役がいました。

同僚の役職員、家族、先輩に「最大の責任」を感じたといっている理由で・・・。

生き恥を嫌い、潔く死を選ぶ。

共同体内の美意識が社会的な倫理に優先するのは「恥の文化」の特徴です。

自殺という行為を前に、私たちは言葉を失い、故人の冥福を祈るしかありません。

それは「恥の文化」の優しさだと、私は思います。

しかし、一例ですが、総会屋への利益供与が、『悪い行為でも、もし露見しなければ思い煩わない』という「恥の文化」の不都合な裏目であることも忘れてはならないと思います。

歴史は『効率を重んじる時代』と『公正を重んじる時代』の循環である、ととらえることができます。

効率から公正への時代の移行期にモラルのあり方が厳しく問われます。

効率の時代は、経済が高成長し、資源が無尽蔵と思われ、何の制約もなく拡張していきます。

グングン成長し、ドンドン拡大する経済活動の熱気が人々を圧倒し、モラルが次第に隅に追いやられていきます。

ところが、効率の時代は長くは続かないんですよね。

空間や資源の制約がはっきりと意識され、高成長のゆがみが、貧富の差の拡大や社会資本の不足となって現れてくるからです。

これからの時代、まさに公正の時代が到来するのではないのでしょうか？

そうなれば、経済成長は減速し、人々はパイの拡大よりも分配を問題にするようになります。

日本人には『原理・原則の観念』が欠けており、他国と利害を公正に調整するとの概念が欠如していると思います。

正しいことのためには自己犠牲を払うのが西欧社会共通のモラルですが、日本人のモラルはこれと異なり、単にその時々状況に応じて、批判されないように最適と思われる行動をとるという特色があります。

逆に言えば、批判や面倒なことがなければ現状を自発的に変えることはしないんですよ。

モラルというと、大所高所から超越的なものとして議論されるけれども、あれのもともとの意味はモーレスということで、習俗、慣習という意味なんです。

つまり、倫理というのは高みから下ってくるものではなくて、いわば庶民の長い歴史の中に確保されている習俗、慣習こそがモラルの基礎になるはずなのに、マスコミに限らず言論界のおおよそは、そういう長い歴史の蓄積というものを、本当に速やかにつき崩してしまうという方向に進んでいるんじゃないかと思います。

スピーチ

1時間の演説なら即座にできるけど、20分のものでは2時間の準備が必要です。

しかし、5分のものだと一晩、構想を練らなくては・・・。

教会で牧師のお説教をきいているうちに感動が高まり、あとで寄付の箱がまわってきたら十ドル寄付しようと考えていた。

そのうち三十分たっても終わらないので五ドルにしようと思い直した。

一時間たってやっと終わり、寄付箱がまわってきた時には、腹が立って二ドルくすねた・・・という笑い話をきいたことがあります。

話のありがた味は、往々長さとは反比例するのでしょうか。

そこで、一つの案件について報告する時や、パーティーでスピーチを頼まれた時、どうしたら良いのでしょうか？

方法はひとつ、必ずリハーサルをすることです。

5分間話をする、原稿用紙4枚分近くになります。

もし、同じ長さの手紙を書く場合、下書きもせずにすらすらと書ける人はそう多くはないはずですよ。

先ず下書きをしてみる、そして訂正や推敲をする、分からない字は辞書をしらべてから清書するのが普通でしょう。

話すときも同じ方法でやれば良いと思います。

一度喋ってみる。

つかえたり、わかりにくい所は、別の表現方法を考えてみる。

文章を入れ換えて主語と述語を近づけるというようなチェックをすれば、良いスピーチができるはずですよ。

また、聞き手は何の予備知識も持たずに来るのだから、最初にスピーチの主題をざっと紹介することも必要です。

次に、本題に入る。

最後に、何を話したかをまとめる。

もう一つのコツは、話し終える前に聴衆に行動をうながすことです。

議員に手紙を書きましょう、隣家に電話をかけましょう、この点を深く考えてください・・・何でもいいのですが、注文をつけずに聴衆を帰してはならないそうです。

要は、開く側に立って「1つに絞って3分で終わる」のがよいスピーチなのかもしれませんね。

夢

人間十人十色ではなく、実は夢のある奴とそうでない男の二種類しかいないのかもしれませんが。

夢は男の人生の糧です。

それがたとえしん気楼だとだとわかっていても、辿りつくべきところです。

現実の生活の中で、飢えていようとも、夢がある限り男は生きていくことができます。

夢を追い続ける人生。

そこに男と女の決定的な違いがあるのではないかと思います。

また、男は一途に、なにかを追求すべきであると思います。

男の一番大きな要素というのは、夢をもっているかいないかです。

男は能動的（攻撃的）に夢に向かって進むべきではないか。

その目標は、自分にしか出来ないモノであると自負すべきです。

したがって与えられたものであってはならない。

自分の手で奪い取るものでなくてはならない。

一体狂気とは何か。

現実のみを追って夢をもたぬのも狂気かもしれぬ。

夢におぼれて現実を見ないのも狂気かも知れない。

しかし、最も憎むべきは、ありのままの人生に折り合いをつけてあるべき姿のために戦わぬことだと思います。

夢を見ることがめっきり少なくなっています。

現在の延長線上にしか未来を見ない。

途方もない夢を抱いてその実現に向かうことがない。

中年にさしかかると、そんな自分にふと気がつき、いや気がさすことがあります。

夢には叶う夢もあれば叶わない夢もある。

だが見ない夢が実現しないことだけは確かです。

だから、若い頃のねらいは思い切って大きい方がいい。

しかし、人生における現実の力は絶対です。

この現実の前には、アンビションも、理想も、夢も、一応はこっぴどく押しひしがれてしまいます。

そこで、人間はその現実と適度に妥協しいしい、いなむしろ、現実と真剣に取り組むことによって、意識、無意識の『人生計画』を自分の理想面に喰い込ませていく術を心得てくるようになっていきます。

また、そうならなければ、誰もほんとうにこの世の中を生き抜けられないものであると思います。

やがて、いきなり天下取りをねらったような夢からさめて、現実と仲良く現実と手を取り合って毎日の一步一步をしっかりと踏みしめることの必要を悟るに至るのでしょうね。

新機軸を導入したり新しいものを創造する人は、孤独でいることにふつうより耐えられる人間です。

彼らは自分自身の夢にこだわり、そのために社会の大勢から隔たっても気にしない。

すくなくとも周囲の人間ほどには、未踏の領域に踏み込むことを怖れない。

それが彼らのパワーの一つの秘密です。

われわれが『天才』と呼ぶものは、勇気や大胆さ、あるいは度胸と大いに関わっているのでは

うね。

中高年

日本では年とってくると枯れるとか角がとれるとか、それが人間の成長であるかのようにいわれていますが、実際は成長じゃなくてエネルギーの枯渇にすぎないのではないのでしょうか。

エネルギーの枯渇を言葉で逃げているような気がして仕方ありません。

例えば、中高年対策をもっとも効果的に解決できるのは、若手を抜擢する会社です。

年齢の逆転を『あるべからざる恥ずかしいこと』にしないで、『まあ普通にあること』と常識化してしまうことによって、逆転された方の心理的問題を和らげることが可能と考えます。

さらには、逆転された人びとが増えれば、その人びとを無用に『窓際』に追いやることなく、有効な活用の道を考えるのが自然になります。

みんなが、それぞれの貢献をすることが自然になればそれでよいのではないかと思います。

長い階段には、休み場があります。

『踊り場』とも言いますね。

段がとぎれ、ちょっとした平らな場があって、それからまた階段がつづく。

若いころはそれは無意味な空間だった。

息も切らさず二段とびに駆け上がってきて、そこで勢いがそがれた。

歩調が乱れて、わけもなく人とぶつかった。

年と共に中休みの必要が身にしみてくる。

勢いがなくなったのか、粘り強くなったのか・・・？

中高年者は趣味や教養では生き返れない。

プロとしての仕事の味を知っているからには、素人の時間つぶしでは飽き足りないからです。

でも、趣味に時間を使ってもよい。

とはいえ、金があっても、趣味を生活の中心にもってくることはできないだろうなあ。

仕事以外のものに生きるには、子供のころから慣れていなければならないと思います。

必要としているのは、貢献でしょうか？

何か新しいことで貢献したいのでしょうかね。

中高年になると頭の中は、おびただしい数の雑学的知識ではちきれそうになっています。

けれども悲しいかな、知識を一段上の次元へまとめあげる力がない。

つまり知識群を抽象化する能力に欠けるところがあって、雑学的知識のほとんどが頭の中で埃をかぶって死にかけているのです。

であれば、中島らも言っていましたしたが“教養”とは学歴のことではなく、“一人で時間をつぶせる技術”のことであると・・・定年後の膨大なひとりの時間をつぶせる技術でも身に付けておかなければ・・・。

愚痴

グチもストレス解消法には有効なひとつだろうと思います。

サラリーマンはグチ民族、ボヤキ種族です。

「サラリーマンはグチをあまりこぼすな」というような説もあるようですが、私はグチをぼしたことのないサラリーマンはあまり信用しません。

なにもやらなければ、グチもこぼれないグチをこぼす前には、そのサラリーマンはなにかをやったという前提があるからです。

グチをこぼすようなことをやってこそ、サラリーマンは一人前だと思います。

そしてそのグチが、新たな闘争心の苗床になればいい。

ただし、同病相憐れむようなグチこぼしでは、情けない気がします。

他人のぐちを聞くときのコツはただ一つです。

『答えないこと』ですね。

途中でコメントしたり、批判したりしてはいけません。

相手は解決策を求めているのではなく、悩みを吐き出す相手を求めているのですから。

また、真の企業家とみなされる人は、どんな困難にぶつかっても、それを状況のせいにして愚痴を言ったりはしません。

企業家は失敗についての忘れっぽさと、飽くことを知らない新しい冒険への欲求を天から授かっていると思います。

成功しても、得意になれるのは5分間、失敗すれば、せいぜい1秒しか嘆いているひまはない。

そうそう、グチもグチグチやってないでワァーとやったらと思います。

グチの発表会などをやり批評しあったりする、そうするとグチもおもしろくなると感じます。

エネルギーを小出しにするから、グチに終わってしまう。

発表会だと頑張らないと受けないから、グチだって笑い飛ばせる。

そうすると人生楽しくなってくるように感じます。

後悔だの、愚痴だの、優柔不断だのは、男らしくないものとされて来ました。

男らしくないと言われたくない男たちは、だから後悔したり、愚痴をこぼしたりしないように努めます。

人はまず外見を飾る。

女が男らしさを求め、後悔や愚痴が、男らしさを損うものと言え、男も、そのように装おう。

しかし、後悔し、反省し、同じ過ちを繰り返さないよう、今後につなげて行くことは、いいことではないかと思っています。

愚痴は、自分自身を聞き手にして、たっぷりこぼしなさいと言いたいですね。

愚痴にもいろいろありますが、自分の欠点を見つけだして、自分自身に愚痴をこぼすことは、いいことではないかと思えます。

失敗

日本人は失敗したりひどい目にあったときに『貴重な経験をした』といいます。

これは経験をあたかも大事あつかいしているように見えて、実はそうでなく、せっかくの経験を一つのすんだこととして客観化する、棚上げするという考え方が濃厚にながれているからです。

本来なら即刻そこから学ぶということで、内面化もしくは主観化すべきものでありますが、これができず同じような失敗を繰り返すことになっていることも多いと思います。

管理職がそれほどまでにその仕事ができるようになったのは、一つには失敗に学んだからです。

ところが管理職になってしまうと、座して部下がしくじるのを手をこまねいて見ているのは、まことにつらいものです。

自分の貴重な経験を部下のために活かしたいのであり、部下のそのような失敗に、自分も責任があると感じてしまうのです。

しかし、ものごとは自分で失敗してみないうちは本当にはわからないものです。

部下の失敗を未然に防いでやることは、部下からいちばん有効な学習の方法を奪ってしまうことになります。

失敗するのがこわいんだったら仕事しないのが一番です。

定年で会社をやめるときは、『皆さんのおかげで大禍なくすごすことができました』というような、バカな挨拶をしないようにしたい。

それは、昔、殿様につかえた家老の自己滅却の生き方だから。

和気あいあいの中で『お前はいろいろ失敗もしたが、だけど、こんな大きな仕事もしたじゃないか。』と誇れるような生き方、・・・これが充実した人生だと思う。

判断力とはセンスだ、とよくいわれるが、そんなことはない。

それはトライ・アンド・エラーの中で鍛えられるものだと思う。

ところが、日本では失敗を許さない土壌がある。

ミスしないようにとの気持ちが強まり、その結果、初めからトライしなくなったところに問題がある。

例えば、ラグビーの試合で三回タックルにいき三回成功させた選手と、十回行って三回しか成功しなかった選手がいたとする。

前者は100%の成功率で、後者は倍以上の失敗を犯した。

日本の尺度では前者がいい選手とされ褒められるのだが、本当にそうだろうか。

向上心があれば技術的ミスなどやがて克服できる。

実は後者は将来、十回もタックルを成功させる可能性を持っているのである。

我々は今後、どれだけトライしたかも評価の対象としていかねはならない。

中年になる頃までに、大抵の人の頭の中には、一度やって失敗したため二度としたくないということがいっぱい詰まっている。

そして、失敗をおそれるようになる。

それは成長にとって大きな妨げとなり、人間性を徐々に狭めたり、調査や挑戦といった行為を敬遠する働きをする。

困難やしこじりなしに学ぶことなどありえない。

学び続けたければ、生涯、失敗の危険を絶やさないことだ。

ことは、意外に単純なのだが・・・注意したいと常に思う。

マンネリ

どんな企業でも、成功すればするほど細かい内規ができて身動きできなくなる。

人間というのは、同じことが、今日あることが明日も続いて欲しいと念願する習性がある。

だから、マンネリになって当たり前です。

カマスという魚がいます。

とても気性の荒い魚で、水槽に小魚といっしょにしておくと、たちまち食べてしまいます。

ところが、透明ガラスで水槽を仕切って片側に小魚を放つと、カマスは何度か小魚をガラス越しに食べようとするが、やがてあきらめ、その後は仕切りをはずしても小魚を食べようとしなくなります。

ところが、そこに別のカマスが入り、小魚を食べるのを見ると、古手のカマスも再び猛然と小魚を食べはじめます。

刺激というのは、これほどにインパクトがあるんですね。

大事なものは時おりの強烈な愛情でもなく、時おりの誠実な努力でもないと思います。

ただ日々にゆるみない永いながい慎みですね。

吾々の良き生活といい理想の結婚といい、それはいずれも日常の煩雑な雑多な事務の上に築かれるものにすぎません。

すべては平凡な日常であり、この日常の平凡と煩瑣とを忠実に生きること以外にわれわれの生活は有り得ない。

しきたりから逃れるのは容易ではありません。

それゆえ、例えば、新しい作業をはじめるときにはいつでも、その仕事についての先入観がなく、そのため「不可能」ということばに慣れ親しむ機会をもったことのない人にその指揮をまかせるようにすると効果的かもしれません。

技術的専門家の援助が必要なときにはいつでもかれらを招き、その援助を仰ぐが、どんな作業も、専門家に指揮をまかせたことは止めたほうがいいと思います。

なぜならば、かれらはきまって不可能なことをあまりに多く知りすぎているからです。

「それはできません」というのに対して、私はいつも「実行せよ」と返答することになっています。

自惚れ

『自惚れ』がなければ生死をかけるような仕事はできないと思います。

自惚れは『自我』『矜持』の重要な要素であるばかりでなく、人が成長するためのエネルギーです。

自分に自惚れ、自分に自信をつける・・・そのことが、次のステップに猛然と駆け上がるエネルギーとなるのです。

次のステップが高い山であっても、見通しの悪い谷間であっても、そして成功するかどうか多少不安がのこっても、挑戦しようとするエネルギーは自惚れから生じます。

結果的に失敗しても、挑戦しないよりはるかに良い。

成功すれば自信はさらにつき、エネルギーは何倍にもなろうというものです。

他人のはなしをきいてみて『こいつ、オレよりまずいな。』と思ったら、まず自分と同じぐらいの芸です。

人間には誰だって、多少のうぬぼれがありますから。

『オレと同じくれえかな』と思ったときは向こうの方がちょっと上で、『こいつ、オレよりたしかにうめえや』と感心した日には、そりゃ、もう格段のひらきがあるもんです。

藤沢周平の剣豪ものの魅力は、主人公が無名の剣豪だということにあります。

ふだんは温和な人物であり、そこらの同僚と全く変わるところがない。

それでいて、何かのときに上役から思い出されて、その得意の剣を振るってお家の大事を救って欲しいと頼まれる。

サラリーマンも、実は俺にはものすごい能力があるんだと、みな思っている。

傍流に弾き飛ばされても『いつかは』という思いがある。

隠れた剣豪を夢見ているのでしょうかね。

孤独

地位があがるにしたがって孤独になってきます。

同僚と机を並べて仕事ができなくなったり、無駄話をしながら、休憩時間をすごせなくなったからだけではありません。

幹部というものは、その仕事の性質上、心理的に部下からある程度はなれていなければならない宿命をもっています。

部下と人間同士として対等にわかり合うことも、部下から正直に振舞われることも、期待することは無理であると思います。

課長や役員が彼らの雑談の中へわりこむことは無意味であり、かえって弊害があります。

ストレス解消に上役の悪口を言いたいという欲求を奪うことになるからです。

また、道を守って生きようとすれば孤立してしまいます。

だが、それは一時のことです。

権力にすがれば居心地はよかろうとは思いますが・・・。

だが、やがて永遠の孤独に苦しむことになります。

悟りをひらいた人ならば、世俗の現象に惑わされず、はるかな理想に生きることも可能です。

一時の孤立を恐れて、永遠の孤独を招いてはならないのでしょうかね。

大部分のときを孤独で過ごすのが健全なことであるということを知っています。

最も善い人とでもいっしょにいるとやがて退屈になり散漫になってきます。

独りでいることを愛する必要があると思います。

孤独ほどつき合いよい仲間をもったことがない人もいるかもしれませんね。

現代社会は人間が自分本来の顔を失ったいわば匿名社会であるといえます。

本当に価値のある仕事をなす者は疎外され、ものごとの決定権を握っているのは大衆です。

教養ある人々もまた、肝心な点では大衆となんら区別がなく、評価の基準が失われています。

こういう全般的退落傾向に対して、価値ある仕事をなして行く者は当然孤独を覚悟しなくてはならないであろうし、自分の周辺の無理解や雑音を排して、内心の声にのみ忠実に生きて行かなくてはいけない時もあると思います。

本音・建前

本音をきいたら、その場ですぐ忘れるのがいいのですが、本音ほど後遺症が烈しく、即座に忘れることはできないのが、人間の悲しさです。

カミシモを脱ぎ本音で話し合う効用が、酒にはあります。

だが、一時的に傷をふさぎ、問題の本質をうやむやにする一面もありますね。

『タテマエ』だけ口にして、実行は『ホンネ』を規準にして、新聞ダネにならぬように隠密のうちに実施して、成果をあげてしまえば別に問題はないらしい。

となれば、だれでも結局は、実質的には『不言実行』となってあたりまえになってしまいます。

『本音』と『建前』はお互いに補完し合っているわけで、『本音』は『建前』に裏打ちされて初めて『本音』になりうるのであり、『建前』も『本音』の裏打ちがあるからこそ、『建前』として存在しうるのです。

そういうバランスの上に人間関係は成り立っているのであって、したがって、このバランスが崩れた途端に人間関係はぎくしゃくし始めると思います。

だから、人はそのバランスを崩すまいとして悩み、苦しみ、混乱し、葛藤するのでしょうかね。

しかし、そういうプロセス自身が実は最もしっかりしたもので、生産的なのであると思います。

日本における意思決定ははっきりした原則や理念（建前）に基づいて下されることはなく、組織全体の『建前』を表面上は尊重しつつ、実際には多くの下部組織が持つ『本音』を適当に満足させるように相互に調整しつつ下されまうs。

このため新しい方針の決定や、方向転換、組織改革などになると、意思決定が極度に遅くなり、組織全体が超保守的になってしまいます。

この状況を改めるには、結局、各個人が自分の属する集団の立場や束縛を離れて、それにしたがって行動すること以外にないのでしょうかね。

アイデア

もちろん、ときには、まだなにも書かないうちに、突然アイデアが浮かんでくることもあったりします。

しかし、よいアイデアのほとんどは、仕事をはじめることから浮かんでくるものです。

新しいアイデアには欠陥がつきものだから、難癖をつけようと思えば簡単です。

会議に臨んでアイデアを持たない人や、よく勉強していない人に限って、さも冷静そうな顔つきで否定論を述べるように思えてならない。

アイデアを思い付いた人、アイデアを持っている人を手厚く報いるのは当然です。

しかし、アイデアの存在に気づき、それを社内に広げるのに尽力した人にも報いる必要があると思います。

まったくの素人を十数人集めてブレインストーミングをすると、おもしろいように新しいアイデアが出てきます。

が、この事実こそ、アイデアそのものはあまり重要でないことの証です。

実践を前提とした責任ある提案をするには、アイデアだけではどうにもならないんですよね。

実践のためのノウハウとエネルギー、持続する実行力を持った人々が必要なんです。

研究所には「アイデアマン」と呼ばれる人が何人かいます。

彼等はポンポンとアイデアを出しますが、すべて出しっ放し、モノの形になっていかないそうです。

実行に移し、具体的に実現したものを、始めてアイデアといいます。

実現にまで持っていくには、先ずコンセプトを描くことから始めます。

そのアイデアで何をするのか、そうするとどういうメリットがあるのか、そのものでなければ同様のメリットは得られないのか、などなどと考えをめぐらせます。

こうして頭の中、紙の上でいろいろと実験し、いじくりまわしてみます。

そして、これならいけそうだというところまで固めていく。

そこで始めて実験や試作にとりかかります。

生半可なアイデアは思考実験の間に消えていくに違いありません。

最後まで残り、モノの形として実証されたものだけが、アイデアの名に値するのでしょうか。

時間

一瞬の閃きを、言葉で説明しようとしたら、とても大変です。

その時、一瞬という時間の長さを知ると思います。

時間は私達の意識によって、いくらでも伸び 縮みするんだと知ってから、たいくつな長い時間を、喜びに満ちた短い時に変えるようになった、気がします。

学生時代は、大人たちにずっと『充実した時間をすごしなさい』といわれて、ムダのない時間を過ごそうと努力してきました。

ところが、わが身を振り返ると、自分の血となり肉となったのは、ムダに過ごしていた時間・・・、学校を休んで見に行った映画や、女の子とのデートだったような気がします。

真剣に遊びを遊べる人こそ、そのための時間を生み出すために、仕事にも熱中する。

さらにそのような人は、仕事では必ずしも必要のない神経やセンス、手足を積極的に動かし、働かせることにより、仕事と相俟って、全身で体験し、全身で考えることが可能になるのだと思います。

人の考えつかない本当に良い考えは、ここからしか出てこないのでしょうかね。

つまり、『忙しい』『時間がない』を連発する人は、自分で自分の時間を作り出すほどの情熱を持たない人、真剣に遊ぶことを知らない人ということであり、『自分は無能である』ことを天下に公言しているに等しいと思います。

私は、部下を1分叱るために、どうしたらうまくいくを、1時間も考えることがあります。

子育てにも同じことが言えると思います。

ただし、この場合の時間というのは物理的な時間ではありません。

一日中一緒にいても、パワーを出さなければ一緒にいたことにはなりません。

つまり、時間は短くても、どれだけエネルギーを注げたかということが問題になるのです。

ビジネスマンの時間への対応はあらゆる側面で決定的です。

時間を守るということは約束を守るということです。

それは月末の締切に間に合うということです。

売上計画と言うのは、売上げの約束ではありません。

時間の約束なのです。

当月末の約束は当月中に果たされなければいけません。

来月になってはだめなのです。

時間に甘い人は最後まで時間と約束にいいかげんです。

ほかのことでどのような才能を示そうとも、時間を守れないビジネスマンは二級以下であることを知らねばなりません。

人間関係

人間関係は相手を信じること、同時にだまされることだと思います。

前者は善意であり、後者は聡明さのことです。

会社の人と頻々に付き合うことは、長時間一緒にいることが、その人の対人関係を深めはしません。

会社での人間関係は、経済活動、利害、仕事などを軸とする一方向の付き合いです。

しかも、完全な自由意志による選択とは言えません。

その人の性格的な防衛の鎧をしっかりとまとった上での、付き合いです。

いつも性格の鎧をまとめて生きている人は、鎧の重さに耐えるのが精一杯で、内面の精神は硬化してしまうものです。

そう言えば、映画監督の仕事のうち、感性や技術が必要とされるのは一割ほどだそうです。

残りの九割を占めるのが、人間関係の充実です。

「プロジェクトが失敗するのは、知識や技術不足によることはめったにない。多くはプロジェクト内の人間関係づくりの失敗による。」というのは、すでにどの企業でも常識です。

摩擦回避世代といわれる十代では、うわべづきあいの友人関係を志向する傾向がみられることから、表層的な友人関係がより一層拡大すると考えられます。

しかし、表層化とは、いい意味でいうと『君子の交わり』なんです。

私は時代がどんなに変わろうとも人間関係の根本原則はそう変化しないと思っているのですが、その根本原則とは『君子の交わりは淡きこと水のごとし』です。

これは資本主義の根本原則でもあります。

資本主義の根本原則は、表が自由放任、裏が自己責任。

成功すれば本人の手柄、失敗すれば本人の責任です。

よく笑われますが、僕は嫌いな人に会うのが好きなんです。

嫌いな理由は、自分に似ているかその正反対かです。

自分のいやらしさやこずるさを発見して、すごく腹立たしいけど、見ていて面白い。

人間関係は経営学の中の一項目にすぎないとは、一瞬たりとも考えてはならないことのように思います。

人間関係こそ経営学そのものだといってもよい。

人間関係なしで、なに一つ成し遂げることはできないからです。

みんながお互いに満足して働けるようにするのは、経営陣の仕事の一つではなく、経営陣の仕事のすべてです。

機械や原料、その他なにを扱うにしても、人なしできることはありません。

人間関係は誰も避けることのできない分野なんですよね。

説得

社員を動かすのは社員自身の実感です。

感情といいかえてもいいかもしれません。

人間は頭で理解するのですが、感情で動く動物です。

説得力とは、とりもなおさず、社員の感情にストレートに訴えかける術であると思います。

人を説得することが、すべての偉大なる人物にとっての仕事でした。

それはかれらの生涯でもっとも退屈なことではありましたが、しかし結局は、もっとも実り多い結果を生み出しているのも事実です。

頭のいい上役は、部下を説得することには前向きになるが納得させることは不得手です。

とくに、部下に自己との相違点をいくつもみつけて不毛の議論に発展させてしまうので、理屈が先になってしまってなかなか一致点を見つけることができません。

そこへいくと、部下を納得させることに妙を得ている人は、先ず部下との共通点をなにか一つみつけて、そこから話に入っていくので一般に理屈よりもムードが好きな部下は『胸にジーンときた』といって納得してくれます。

説得に『事実』や『知識』はほとんど関係がありません。

事実と知識は技術や方法論、つまり、『ものごとをどうするか知識』に関係します。

これはたしかに役に立ち、必要でもあります。

しかし説得に必要なのは、知識よりも、思考です。

考えることは、すべきこと、しなければならないことを準備することです。

考えることもしないで事実に頼るのは、安全で確実のように見えますが、しかし、長い目で見ると、危険なまでに非創造的です。

それは方向については何もわからないからです。

R & Dでは特性、機能、仕様などの数値を論理でつないで、真向から説得しようというのが普通です。

これをデジタル説得といいます。

数字好きの研究者はこれでコロッと参ってしまうかも知れませんが、経営者に対しては、数字を並べたてたり、技術用語を振り回したりして、ケムに巻くのはよした方がよいと思います。

デジタル説得でケムに巻かれた経営者は、その時GO・・・しても、心の中では割り切れないものを残しているからです。

共感がないからなんですよ。

「あの数字には水増しがなかったか」などと、疑心暗鬼を抱くこともあります。

説得に欠かすことのできないものは共感です。

共感を得るには、アナログで説得することが大切です。

このものを何年か先には、こういう人がこうして使い、好いものを手に入れたと喜んでいる情景が、生き生きとイメージできるように語るわけです。

そう思い込んで語るのも大切だと思います。

そうすると、聴いている人にそのイメージが乗り移り、そこに共感が生まれてくると思います。

こうして共感を得ることが先決ですね。

共感が得られれば、そこから段々と数字や技術の方に話を戻していけばよいのだと思います。

それで、きっと分かってもらえるだろうと思います。

嫉妬心

嫉妬というのは一種の熱病です。

たとえば嫉妬にかられた人をごらんください。

その人にとってはすべてのものがその嫉妬の理由になるのです。

日本は嫉妬社会だから、スペシャリストの能力をなかなか認められません。

また、専門能力になればなるほど、その評価は難しくなります。

人間は自分の能力をこえる人を、なかなか評価できない性格です。

一緒に苦しみ一緒に飢え、そして一緒に死んでくれる人は許せても、一人だけ安楽と栄華を極める奴には腹が立つ、そういう嫉妬心こそ、この日本を窮地に陥れた元凶かもしれません。

昔は嫌でも何でも、みんなおなじ道を上からの命令で、あるいは社会の圧力で歩かされた時代もありました。

おなじ道をみんなで歩くのだから、前をゆく人が邪魔になったかもしれない。

これはお互いが嫉妬し合わなければならない道です。

しかし、いまや道は人の数だけあるとってよいのと言えます。

それを知らずに他を嫉妬したりするのは愚かな話ですね。

日本人が嫉妬深いのは階級社会がないからでもあると思われれます。

嫉妬というのは差があるから起こるというものではないんですよ。

むしろその逆だと思います。

一応平等ということで育っていて現実には差がある、しかもその差があまり大きくない場合に起こるわけです。

だから、ヨーロッパの階級社会では嫉妬は日本よりはるかに少ないそうです。

劣等感

どんなにうぬぼれの強い人間でもみな多少とも劣等感というものはどこかに持っているものであるから、相手に賛められたり相手から何か贈られることは非常な喜びになります。

絶世の美人も自分の才気には自身が持てないし、どんなに強い男でも自分の肉体的魅力を絶対に信ずることは出来ないから。

誰も劣等感を脱ぎ捨てることはできない。

人生はけっして素晴らしいものではないが、どうせ生き続けなければならないのなら、なるべく上等な劣等感を身につけた方がいいと思います。

古来、大きな仕事を成し遂げた人は、心中に何らかのコンプレックスを抱いているケースが多い。

心の持ち方として、コンプレックスと『ゆとり』とは、まさに対極に位置すると思います。

『ゆとり』をもって立派な仕事をする・・・とは、言うはやさしいけれども、ほんとうは形容矛盾のようなものなのではないでしょうか？

深い劣等感というものは無くならないものなのかも知れません。

しかし、それとよく考えながらつき合っていると、新しい努力を始める起爆力となったり、思いがけない自分の欠点を気付かせてくれたり、時には頑張りすぎを戒める警報となったり、いろいろと役立ってくれるものです。

それは普段のつき合いでは何かと困らせることが多いのに、いざというときには思いがけないよい忠告を与えてくれる不思議な友人のようなものであります。

実際われわれは、この付き合い難い友人を通じて、人を愛することを学んでいくようだと感じますね。

計画

私は計画ができてさえいれば、その仕事は7割がたできたも同然という考え方に立つのです。

この考え方を裏返せば、計画は数字を並べただけの机上プランなどではなくて、あらゆる可能性を織り込んだ、きわめて現実的なものでなくてはならないということです。

つまり計画というものをそのくらい大事に考え、計画にそのくらい力を注がねばならないということになります。

日本企業はホワイトカラーの生産性が低いと言われていますが、たくさんの人間を抱えて中期計画とか長期計画を立ててしょっちゅう見直しているのだから当たり前だと思います。

そんな数字はほとんどの会社では要らないはずですよ。

よくプラン・ドゥー・シー、計画を立てて実行し検討する、という言葉が使われますが、それでは時代の変化に対応できません。

とりあえず実行して検討し計画を立てる、つまりドゥー・シー・プランの発想を徹底すべきです。

考えるとき、必ず絵を使うと効果的です。

例えば、実験方法や実験結果が絵に描けないと実験に取り掛からない人がいました。

要は、こうすればできるということを単純な絵にして見せることによって、チームに確信を持たせ、チャレンジさせるきっかけになるでしょうね。

『自然は単純な原理で動いている。複雑に見えるのは、僕らの努力が足りないからだ。』という信念みたいなものですね。

不安

頭のいい人は、いろいろ先を想像して、人よりも余計に不安がるものです。

しまいには普通の人を考えもおよばないような不安におびえて精神的にまいってしまうものらしい。

でも、不安になるのは、中途半端な知識しか持ち合わせていないから不安になるのだと最近、思うようになってきました。

逆に、知識がないと不安になることもありませんから。

日本には、いつもいつもきまった枠があり、枠がなくなると、日本人は不安になります。

休暇が長いと、それだけでも、何をしてよいかわからずに不安になります。

不安は人々を防衛的にし、保守的にします。

弱い者は団結して既得権を守ろうとします。

今、社会はこうした不安から生まれた反動を、どう前向きに解決するかに苦悶しています。

追い詰められると過激化する、テロの時代なのです。

今、リーダーに必要な条件は、自分の理想、自分の志は何かを、旗で示して掲げることでしょう。

この旗には説得力がないとだめだし、旗を掲げるには勇気がいります。

しかし、今後、何が起こるかわからない不安の時代であるからこそ、不安を上回る形で夢と希望を与えることがリーダーには必要です。

仏教は覚悟の宗教だから、しっかり腹が決まったら、何が起ころうと心配はないはずですが。

しかし、工夫はしなければならない。

一番いい例は医者です。

どんな名医でも、自分の子供の重体の時には脈をとる手が乱れます。

それは心配があるからです。

赤の他人の医者だったら心配もせず、工夫だけするから、立派に脈もとれ、病気も治せるのです。

だから、『心配はするな、工夫だけせよ』という境地が大事なんでしょうね。

そう、こんな方がいらっしゃいました。

朝、顔を洗って読経する。

そこから一日がはじまる。

精一杯に努めるが、凡夫のかなしき、失敗することも多い。

そんな時、いつも仏前に坐っているつもりで心を鎮める。

夕方、帰宅して、また仏壇に額づき、一日の反省をする。

これで、とにかく一日の締めくくりをつける。

何故、お経をあげるのかって、毎日が不安だからだ。

お経をあげることによって不安を鎮めるんだ、と……。

自信

自分を支えているものの中で、「根拠のない自信」というのがあると思っています。

根拠があると、これが覆された時に自信も崩れ落ちてしまう。

根拠がない自信なんだから、万人がみんな持てるし、何となくやれそうな気になる。

行動は自信を育て、それを強化しますが、あらゆる形式の不行動は恐怖を育てるものです。

恐怖と戦うためには、行動することです。

待つこと、さきに延ばすことは恐怖を増すことになります。

人は一つのことを集中して行っていて、それが平均レベルをこえると急激に自信をもち、一挙に能力が向上することがあります。

人より差があるときはコンプレックスももちやすいのですが、ある線上をこえると自信となり、第二の天性ができあがるでしょう。

これを人生で早く行った人は、その後自信をもった堂々たるビジネス活動を行うことができるし、もつ人ともたない人の差はしだいに広がるばかりです。

根の深いところで自分を愛していないと、他人を愛することもできないんじゃないかと思う。

友達とつきあうにしても、根の深いところで自信のある人の方がずっとつきあいやすいし、人間関係にも変な気遣いがいらずスムーズにいくと思います。

自己を愛するのは、世のため人のためでもあります。

金型職人はかつて大企業のサラリーマンの2、3倍の給料を手にしていたこともあります。

それが何度かの不況を厳しいコストダウンで乗り切るうちに、給料は相対的に下がり、それに伴って職人の誇りさえ見失い始めました。

ちょっと景気が悪くなると不安になって抜駆けする。

これが一番いけない。

職人が誇りを持っていたころは安く売るのは恥だという意識があった。

その気質が失われ、抜駆けがまかり通るようになった。

安く売れば社員は技術に自信が持てないし、ダメな会社で働いているという気持ちにもつながってきます。

沈黙

饒舌に聞き手が必要であるように、沈黙にも相手が要ります。

そして恐らく饒舌よりも相手を選ぶものだと思います。

国際社会では『沈黙は単なる石ころ』にしか過ぎません。

アメリカ人のいう『沈黙は金なり』とは、自分に不利な場合、いたずらに喋りまくるより、黙っている方がよい、という意味合いが強い。

100%正しい議論というのはないわけであって、わめき、かつ論じているうちに片言隻語、矛盾がはじまるに違いない。

そこをたたけば、あたかも全体が偽りなるかのような結論にいたるわけです。

会議の席で、最後まで黙っていておもむろに他人の論の矛盾を指摘する輩がいます。

一見、鮮やかに見えて、こんなのに限って「それではどうするのだ」というと、意見のないのが多いものです。

しゃべらないでいる、ということも、本当は楽ではないようです。

人間誰しも、ついしゃべってしまう。

みすみす不愉快を味わう、いやな気分になる、とわかっていても、それがやめられない性分なんでしょうね。

人間の業というものであろうと思います。

だから逆に、こうもいえるのではないか。

しゃべらないで「黙っている」それがうまくできるようになったと自覚したら、それは自分がはっきり老化した徴候と考えるべきだと。

成功する指導者は並の人間よりはるかによくしゃべります。

人の話に耳を傾けることと、沈黙していることの知恵について、われわれは耳にたこができるほど聞かされています。

たしかに、口数が少なく、しかも組織をうまくまとめている組織の長もいることはいます。

けれども、彼らは管理者であって、説得や動機づけをするタイプではありません。

彼らの成功は組織上の能力によるもので、それはまた別のテーマです。

原理原則

ビジネスに奇跡を信じてはなりません。

もちろん、運というものはあるでしょうが、根本原理は必ず通る、という信念を持つべきです。

ものごと、ショートサイトのいろいろなことに惑わされず、ロングレンジに見れば、必ず根本原則が通ります。

日本の場合、問題はつねにその場その場で個別に一時しのぎの形で解決され、普遍的な原則、ルールの発見とか創出、確立にまで高められることがないのです。

人間は、普段考えながら働いているようだけれども、実はあんまり考えてないんです。

しかもそれに気づいていない。

だから、刺激しないと駄目なんです。

とにかく広く多面的に考えること。

感受性を錆つかせないこと。

しかも常に原理原則に立ち返ること。

人間というものは放っておいても上司や仲間の行動のモデリングから、その組織のなかでのルールを学習します。

しかし、大切なのはこの『語られない知識』を可能なかぎり明らかにして、そのなかから原理・原則を抜き出していくことなんです。

日本人は、前置きが長かったり物事を間接的に表現したり、相互に矛盾しているような言説を並べたてて、どうにでもとれるような表現をします。

一方、欧米人は物事をストレートに表現し、前置きなどなく、話を結論から切り出してくるようなところがあります。

これは、日本人に分析的な精神や合理主義が欠如しており原理原則をもたないためではありますが、

これらをもった日本人でも人間関係の制約を受けると、とたんに表現があいまいになり、煮え切らない言い方になるのです。

スピード

本物の生きた戦略は、行動のスピードから生まれます。

じっと机に座って考えるような戦略家は、まずにせものです。

生きた戦略は生きた情報がなければ立てられません。

本物の生きた情報は、他人より早く行動する人のところに、ひとりでに集まってくるものです。

行動のスピードと情報の吸引力は正比例すると考えられます。

机に座って鉛筆をナメている人のところには、金輪際生きた情報は訪れないのです。

安くて、品質のいいものを売るのは当然だ。

しかし、もっと大事なものはスピード。

これがあればすべてを牛耳ることができる。

遅れる習性を作ったら、一生涯ずっと遅れる。

だから頭の中も、細かい一つひとつの業務上のテーマや、会議の進行など、すべてにわたってスピードを重視するようになっていなければならない。

大規模な工場を持ち、大勢の社員を抱える大手企業は、きっと衰退していくのでしょうか。

スピード力ある小さな企業が先頭に立ち生産や販売などの仕事を大手企業に発注するという、今とは逆転した関係になるだろうと思われれます。

知らないことを恐れて決定を遅らせるよりも、まず決定を下して行動に移し、同時にその行動が現実に合わなければ即座に変更を加えていく勇気を維持するやり方のほうが、現代の競争環境には合っていると思います。

自尊心

藤沢周平の剣豪ものの魅力は、主人公が無名の剣豪だというところにあります。

ふだんは温和な人物であり、そこらの同僚と全く変わるところがない。

それでいて、何かのときに上役から思い出されて、その得意の剣を振るってお家の大事を救って欲しいと頼まれる。

サラリーマンも、実は俺にはものすごい能力があるんだと、みな思っています。

傍流に弾き飛ばされても『いつかは』という思いがある。

隠れた剣豪を夢見ているのでしょうか。

設計事務所みたいに非常に我が強くて、芸術家意識もあり、責任感もあり、技術もあるという人たちというのは、かなり干渉しても嫌気を起こさない。

できの悪いのは少し干渉すると、嫌気がさして、いい加減になる。

全部まかせたほうが、普通はよくやると思います。

医は仁術というのは格好いいけれど、本当にやれる人間なんていやしいと思う。

たとえばお礼をもらって、そして包んである中身が多ければニッコリしますよね。

しかし頭から金で治療を買われるようなことをいわれた時にはポンとはねつけて、「俺は金でやっているんじゃない」そういうセリフをいいたいですね、格好よく。

20人が働く零細企業であろうと、20万人が働く大企業であろうと、そこで働く人々すべて傷つきやすい魂とささやかな自尊心を持った存在であることを忘れないことが大事だと思います。

経済成長を支えてきた中年の製造業労働者の多くが職を失いかねない状況にあります。

社会の変化から「もはや無用な存在になった」と自覚することによって、彼らに「もう一度別の生き方をしよう」という意欲が生まれるのでしょうか？

経済的な不況を心理的なうつ状態に加重させる最もまずい方法です。

まず、辞めていこうとする人間が、企業でそして社会の経済成長の中で「どれほど働き、どれほど貢献したか」という自己評価を高めることが不可欠であろうと思います。

周囲も改めてそれに関心を示すことでそれまでの誇りを次の生き甲斐につなげていけるのだと思います。

やる気

ダメ課長とは、とにかく自分がよく知っている分野については細かいところまで口を出すから、部下がやる気をなくしてしまいます。

不得意の分野には、結果だけしか見ず中に入ろうとしないから、また部下はやる気を失うことになります。

ある分野で能力がある人ほどそういう傾向があるものです。

課長の権威を保とうとして自分の得意な分野だけをコントロール下におこうとするからです。

社員が燃えるのは目の前の目標に切実感があり、それを達成した喜びを得られるときであり、それには巨大組織のままでは限界があります。

組織を激しく揺さぶれば、様々な弊害も出てくるでしょう。

しかし、社内でじっくり議論をしても『時期尚早』という結論が出てくるだけです。

「社員のやる気を引き出す仕組み作りが最大の仕事」です。

やる気とか馬力とかいうのは、極めて限られた範囲内で与えられた目標を追求するものです。

それが極端に強い人は、短期的かつ狭小な視野の中で評判のよくなることを目指す偏執的人格といってもよいと思います。

物事には、やるべきときとやめるべきときがあります。

やめるという行為を正当に評価できる能力のない人ほど、しばしば馬力があってやる気満々に見えます。

組織として、ひとたびやる気を評価すると、みんながやる気を見せなければならなくなります。

そして、本当は危険だと思いながらも、これは危険ですよと言いにくくなる傾向にあります。

それでは、みんなと一緒に走っている恰好をしたほうが利巧だということになります。

私はパートナーの人たちから刺激を受ける方なんですが、自分でもとても簡単な方法でやる気を起こせます・・・自分自身の目標を決めるんです。

目標をごくごく具体的な形でメモします。

そうすると、じつにやる気が起きますね。

『少しはやる気を出せ』というのは嫌いなセリフですね。

自分の経験から考えてみても、やる気はなかなか自分で引き出せるものではありません。

むしろ外界の刺激によって引き出されるもののようにです。

ホメられたとき、認められたとき、任されたとき、特に心地よい言葉による刺激は『やる気』を全開にしてくれますよね。

職場では、上司のホメ言葉に優るホメ言葉はないのだから、少々ムリしてでもホメてくれる上司の方がよいだろうと思います。

交渉力

権利義務や、責任や、利害のからむ問題の交渉のとき、欧米人の基本的ルールは、「No, But」です。

Yes、Noがどんなに親しい仲でもハッキリしているのは日常生活についてもいえますが、一旦危機的情況にたちいると、相手方の主張や抗議や、損害賠償、陳謝などの要求に対しては、まず「No」とやって土俵の中央の仕切線からこっちにふみこもうとする相手の突進を拒否し、そのあと、妥協の可能性を模索します。

米国的な考え方なら、妥協点が見えたとすぐに妥結です。

日本側は妥協点が見えていても最後まで粘り強く交渉します。

そうやることが社会的に評価されるところがあるんですね。

英国人は交渉にあたってとにかく「だめでもともと」の精神でぶつかっていくといいます。

香港返還問題でも英国側の要求にはかなり強引な面がありました。

それでも最後まで要求を引き下げず、結局勝負を「痛み分け」に持ち込んでしまった実績があります。

あらゆる困難な交渉では、種蒔きと刈り入れをいちどきにすませようなどと思わない方が良く考えます。

ことにあたってはじっくり構え、すこしずつ実が熟していくのを待つことが寛容と思われれます。

相手の言葉を聞く方法は、こちらがゆったりと穏やかに酒を飲んでくつろいでいるような態度で接することが大切です。

そして自分に言い聞かせるように話すのが良いと思います。

歯よ、唇よ。

相手より先に動くまいぞ。

歯よ、唇よ。

知っているそぶりを見せまいぞ、と。

こうすれば相手は自由に自分の意見を口に出し、こちらはそれによって相手を知ることができる
ではないかと思います。

反省

私は一日の決算は一日にやることを心がけています。

うまくゆくこともあります、しくじることもあります。

しくじれば、その日のうちに始末する。

反省するということです。

今日が眼目だから、昨日の尾を引いたり、明日へもちこしたりしない。

昨日を悔やむこともしないし、明日を思いわずらうこともしない。

明日のために何をするかということばかりに目がいくと、現実を見る目がおろそかになりがちです。

夢を見るのはカッコいいですが、内実が伴わないと単なる夢物語で終わってしまいますからね。

新しいことを考えようとするとき、そのヒントやきっかけは、反省のなかにあるものです。

これは勝負においてもそうです。

批判や反省は、ネクラの難クセと片付けられ、前向き単純思考の『ノリ』が大事にされます。

衣を透かして本質をつかむ訓練が不足しているから、悪徳商法や怪しげな神秘主義集団に取り込まれる若者が後を絶たないのだと思います。

情報化は進んでも、個人が相手の手連手管を見抜く能力は低下しているのかもしれない。

田中角栄元首相などは、非常に精神状態の強靱な人のようです。

あれだけのショックを受けながら、自己暗示で自分を正しいと思い込む。

そうすると『他のヤツが悪いんだ』ということになり、それで自分を立ち直らせることができる。

普通の人、すぐ反省してしまって『やはり自分が悪かった』と思うからダメなのであって、思わない者がしぶとく生きていけるのかもしれない。

「反省しなさい」と人に強いるのは、日本的思考の最もくだらないところです。

私なら「これを契機にもっと感受性を鋭敏にして、未来をみつめなさい」と言うと思います。

感受性の鋭い人間なら、失敗をすれば痛いほどそれを強く感じるので、二度とそれを繰り返さないよう注意するだろうから。

そのうえもっとばかっているのは「あいつに反省の色が見えたから許してやる」という考え方です。

反省したからといって事態が好転するわけではないのだからそこで許すのは不合理だと思います。

それより、自分の不注意から生まれた事故なり過失なりに対して、どのくらい感受性を深めたかが問題だと思います。

叱る

清水次郎長に、「あなたの子分の心をつかむ秘訣は？」との質問に「叱るときは、本人を呼んで、人にきかれないようにしてやる。」というエピソードがあります。

逆に、堤康次郎は、だれの前でも遠慮なしに叱ったそうです。

しかも大きな声で、ピシピシやる。

その上「他人が叱られていたら、もし暇があるなら積極的にすすんでその叱られているところへ行って、つとめて聞くようにしたまえ。それがいい勉強になる。」と若い社員をけしかけたそうです。

ほめるのがむずかしいのは、だれかをほめると『あんなことなら俺もやった。あいつをほめて、俺のときにはなぜほめないんだ。』と思う人が必ずいるからです。

そう感じるのは、人間だれだって、うぬぼれが強いからだと思います。

ですから私は『お前は偉い』なんて、人前でいったことは、いっぺんもありません。

ほめるときは、そういうヤキモチを焼きかねない第三者がいることを考慮しなくちゃいけないと思います。

怒るときはそんなことを考えている暇があったら、本気で怒れません。

ほめるときと叱るときの差はそこにあると思います。

社員個人のもつ潜在能力を実現させるためには、自発性が第一であるのはもちろんですが、それを促進させるには『褒める』よりも『叱る』ほうがより効果的です。

潜在能力実現の最大の敵は、思いあがりからくるごう慢だからです。

ごう慢が巣食ってくると、成長が止まるばかりでなく、急速に退歩していきます。

怠惰の理由を自分以外のものに移してゆく。

これを防ぐには、きびしい叱りしかないと考えます。

叱られるのも下手だが、叱るのはもっと下手だということが、長と名のつく立場に立ってみてつくづくわかりました。

ひとつには叱ろうとするとすぐ「じゃ、おまえにそれができるのか」という声が聞こえてきてしまうんですね。

答はいつも「できないだろうな」で、何もいえなくなってしまう。

が、あるときハッと気がつきました。

自分にできることしか相手に要求できないのであれば、相手は自分より大きくなれないではないか。

自分にできないことをやってくれる仲間がいてこそ仕事は大きく育つものを。

こう悟ったからといって叱るのが上手になったわけではありません。

しかし、少なくともひとつの思い上がりからは解放されて気持ちが楽になりました。

怒ること、叱ることは、リーダーとしては、あたかも前時代の遺物視され、何につけ「優しさ」「物わकारいのよさ」に価値があるようにいわれています。

しかし、それが明確な経営ビジョンを示すことができない、タイムリーな経常判断ができないことの裏返しだとすれば、そういうリーダーを見て、社員が自然と動いてくれるはずがありません。

恣意的にやっては駄目。

怒りたいときは怒る、慰めたいときは慰める、誉めたいときは誉める、それも遠慮せずに、満腔の気持ちを込めて、真摯に怒り叱ることが大切です。

これは、医師と看護婦が『叱る基準、叱られる基準』を共同決定した例です。

「看護婦を叱ったり、叱らなかつたりの基準が医師によってバラバラである。」という苦情が、看護婦から医師の側に出されました。

この苦情を処理し、さらに医師と看護婦の関係を改善するために、次のようなことが両者の共同作業として行われました。

①医師と看護婦が相互に期待を出し合った上で、それぞれの役割を確認する。

②看護婦の役割に照らした場合、看護婦としてやってはいけない行為、つまり医師から注意されてもやむを得ない行為を出し合い、両者でこれを決定する。

③これらの行為リストを番号を付して整理し、印刷して、これを両者に配布する。

これらに該当する看護婦の行為があった場合、医師は「鈴木さん、あなたの今の行為は8条に違反しています。」と、サラッと注意します。

注意された看護婦は、自分たちで共同決定したものですので、医師の注意を抵抗なく受け入れることができます。

自由

『自由』であることは、厳密に考えると、悲劇的です。

自分で自分を律して、つまり自分で自分の『自由』の負担をきちんと処理して、どんな場合にも倒れないで立派に立っていられるようにせよということは、ひょっとすると、人間に神になれと要求していることにも近いと考えられるからです。

『遊び心が必要だ』といわれているが、本当に遊ぶため、人間が自己の幸せを追求するためには、三つの自由が要ります。

第一は、経済からの自由、第二は未来からの自由、そして第三は世間からの自由、この三つの自由を持たなければいけない。

この三つの自由で日本人にとって一番むずかしいのは『世間からの自由』です。

どうしても世間体を気にしてしまうからです。

変化は自由な人間だからできるんです。

『昔と言うことが違う』と首をかしげる人がいるが、当たり前なんですよ。

進歩するから、人間なんだと思います。

変化する自由があるかどうか、が一番重要なんです。

自由であるのは簡単なのですが、責任が伴うから難しくなる。

自由に責任が伴うから社会がなり立つ。

どの立場でもこの自覚なしに仕事はできません。

私も責任なき自由というものを味わいたかった。

言いたい放題言い、後は知らんとね。

『奴隷はその鎖を愛する』

おそらくローマ時代の諺だろうと思いますが、心理学の立場に立てば、その奴隷の心理は健全です。

足にはめられている鎖と何度となく戦い、あるときは壊そうとし、あるときは腐らそうとしたが、ことごとく失敗したにちがいありません。

その結果、離れない鎖を嫌っていてもノイローゼとなって自分自身が破滅するだけだ、と知った時点で、その奴隷は鎖を愛そうと努めたのではないのでしょうか。

ビジネスマンにとって『鎖』は、仕事であり、妻であり、子どもであり、出身地や出身学校であり、また自分の能力や性格であり、上司であり、会社でもあります。

結局、先の諺は、『サラリーマンはその鎖を愛することによって、仕事の喜びを見出すことができる。』と言い換えられるかもしれない。

年を取るとからだは衰え、ほうぼうが悪くなって、ろくなことはないと思いがちですが、ただ一ついいと思うのは、どんな制約もなくなることです。

出勤や仕事の義務もない。

何をするのも自由で、この無制限の自由あるために、老年は老年で楽しいものになる。

好きなように生き、気のすすまぬことは一切しないでもいい。

これは人生の晩年になってやっと与えられる恩寵だと思います。

古代ギリシャ・ローマにおいて奴隷であるか否かの指標は、貧富の差とか生活・労働の難易度の差にあったものではありません。

一般市民よりは経済的に裕福な、家・財産・妻子つきの、奴隷身分の学者とか医者が存在しました。

奴隷と一般市民との違いは、奴隷主の意のままになるか否か、自ら意志し、行動しうる自由があるか否かということです。

国際ビジネスマンとしてニューヨーク・ロンドン・パリと世界中を飛び回って活躍していても、

『時間』に追われるばかりで、自らコントロールし、自ら使いうる自由な時間 がなければ、現代の奴隷だと思います。

そして、あれも読「まねば、これも聴かねばと、新聞・テレビ・雑誌・書物などの提供する大量の情報に振り回されるばかりであるとすれば、これまた現代の奴隷ですよ。

自ら頭と手足を使い、自ら五感を働かせて、現代の生きた情報を自分でつかみ取ることこそが、真に自由の名に値するからです。

自己評価

お客が来るときに限り特に念入りに掃除をする主婦は、なぜかときかれれば「恥ずかしいから」と言うだろうが、それは本当のことに気付いていないと思います。

家事労働者は、ギャラリーがほしいのでしょうか。

しかし、そう思う人々も、最初のギャラリーが自分自身であることには思い到らないものです。

技量の進歩を目指す意味はここに 있습니다。

もちろんさらにギャラリーとしての家族が、正しくこれを評価して喝采するなら上々です。

競争力のある人材は、サクセス・ストーリーを自分の言葉で語り、説明することが極めて巧みです。

自分が何を行い、その結果、どういう成果が出たかを論理的に語れます。

単に話が上手という次元の問題ではなく、サクセスに至る過程で自分で頭を使ったからこそできるわけです。

同じ成果を上げて、ただ闇雲に頑張っただけの人は説明できません。

とにかく頑張ったんですとしか答えられない人は、説得力がないし、そもそも競争力がない。

つまり、どのように自分の頭を使って、仕事を組み立てるか。

まず、自分で仮説を立て、それに基づいてプランを作り、行動する。

その結果を検証して次の仮説を立てる。

競争力のあるビジネスマンは『仮説→検証』のサイクルを繰り返しながら仕事を進めていくことができます。

上司に気に入られよう、などというセコイ根性では、どうせロクな仕事はできません。

社会や業界にこういう絵を描くんだ、という気概をもつのが理想的です。

あるいは全体の仕事の流れの中で、ここだけは誰が何と言おうと、自分が責任をもっていい仕事をやるという、いわば仏教でいう一隅を照らすという気持ちをもつ、というのもひとつの行き方だと思います。

いずれにしても自分の仕事は天が評価する、という意識が重要です。

欧米の一流企業では、あらかじめ十数項目にわたる査定表を作り、評価者がそれを記入したら、当該の部下にその査定を説明し納得してもらい、サインをもらわないかぎり、正式な査定としては扱わないことをルール化していることが多い。

こうしたやりかただと、たとえば課長は部下の査定に関して、部下にも部長にも同じことをいわざるを得ないと思います。

現代社会では、経済成長を支えてきた中年の製造業労働者の多くが職を失いかねない状況にあります。

社会の変化から「もはや無用な存在になった」と自覚することによって、彼らに「もう一度別の生き方をしよう」という意欲が生まれるだろうか？

経済的な不況を心理的なうつ状態に加重させる最もまずい方法です。

まず、辞めていこうとする人間が、企業でそして社会の経済成長の中で「どれほど働き、どれほど貢献したか。」という自己評価を高めることが不可欠であろうと考えます。

周囲も改めてそれに関心を示すことで、それまでの誇りを次の生き甲斐につなげていけるのだと思います。

サラリーマン

サラリーマンというものは、要は「長」の字が付いて部下がいるとわりあい元気になる動物で、「あなた一人では何かやっごらんよ」と言われると、いたく元気がなくなっちゃう動物だと思うんですよね。

サラリーマンの実力とは、しょせん発揮しての実力です。

いわばストックではなくフローです。

しかるべき地位ポストについたり、責任のある仕事をまかされてこそサラリーマンは自己を表現できるのです。

そして仕事と人間関係を通じて大きく成長していく。

一念を発起して目標につき進めば、一個人の力でも会社を動かし、やがては社会も動かさうるものです。

サラリーマン一人の存在は小さいように見えますが、社会正義に燃えて執念深くがんばれば、かなりのことをなし得る力があります。

しかし、この行為はけっして、社員の記憶に長く残るものではありません。

一人の人物が新しい視野から主張したことが、会社の方向を変え、経済社会の動向をも変え、やがて国家の運営にすら影響をおよぼしたとしても、その人物の名は残らない。

残るような出しゃばったやり方では成功しないのでしょ。

その成功はかれのアイデアや説得力によるところが大きいのですが、同時にその説得に乗って会社の仕事にまでもっていった多数の人々の力にも、大いに依存しています。

サラリーマンは『身を捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ』という世界に生きるのです。

名は残さないけれど、自分の信念を具体化していく過程で会社の組織を利用し、社会をも変革できる。

これこそがサラリーマン家業の冥利につきるものといえると思っています。

サラリーマンとして一番厳しいのは、孤立することではなく、皆に同じていく生き方です。

テンションが強く、辛い、悲しい、そして結果として、かけたエネルギーと得られる見返りとがバランスしない、つまり最も損な道を大部分の人が選んでいる。

集団の中に隠れ、自分はいい子になって損をしないようにしながら、集団の理不尽さを変えて欲しいと皆が思っている。

だから、いつまでたっても変わらない。

こういう中で十年以上過ごす立派な社畜に育つわけだ。

リスクを避けているようでかなりリスクのある人生を送っていることになる。

会社も結局は仕事の目で評価するんです。

異端になる方が楽なのに、なぜか皆大変苦しい方を選んでいる。

組織では異端を作らせまいと必死になってくる。

だけど、これに負けないことです。

会社に負けるな、ですね。

働くということは人間が豊かな生活を築き上げるための手段です。

してみると働く場所である会社もまた、人の豊かな生活を支えるために存在しているはずなんです。

しかるに主人公であるべき人間と、脇役である会社とが、いつの間にか入れ替わって、人間が会社のために働くようになってしまった。

サラリーマンはもっと職場を利用すべきで、自己研鑽に最も利用価値があるのが会社です。

経営者は社員の自己研鑽を上手に収益に結びつけるメカニズムを見つけて、方向さえ示しておけば会社は自然と良くなると思う。

生きがい

収入が多かろうと少なかろうと、まず最初に『生きがい費』として差し引いて生きる。

そのために日常の生活は極度に切り詰めてもよい。

耐えられないのは、ただ食べて着て寝るだけで、あたら人生を終わってしまうことです。

生きがいとは観念ではなくて、大多数の人々にとって行為の問題であろう。

座して生きがいを論ずることはラッキョウの皮をむくにひとしい。

ラッキョウとは何か？

一枚皮をむいてみた。

やっぱりラッキョウである。

ラッキョウは何かを知りたかったらガブツとかじってみる事です。

人生は挑まなければ、応えてくれない。

うつろに叩けば、うつろにしか応えない。

挑む老後、はげしく全人生を叩きつける老後。

そこには『軟着陸』にはないきびしい様相もありますが、同時に『軟着陸』では得られないすばらしい達成感、豊かな満足もあります。

それに、一度限りの人生とあれば、いかに深く生きたかが問題。

『一日の中に天国と地獄がある』といった生を実感できる時間をどれだけ持てたか。

生ける験（しるし）ありとはそのことではなかったか・・・と。

ギリシャでもローマでもイギリスでも、貴族たちは始めはあくせく働いて、偉くなってみんなが振り向いてくれて、それを楽しみと感じてきたが、そのうちに飽きてしまい、最終的には一人

でひっそりと暮らすのがいいと思うようになった。

ヨーロッパでも日本でも、貴族は最後には生物の観察などの博物学をやる。

ザリガニにも縄張りがあるとかないとか、そういったことに興味を抱くのは『向上心のほうはもう十分やりました』ということの表れなのだろう。

人が生き甲斐をもって暮らすとは、どういうことであろうか。

端的に言って、それは仕事に生き甲斐をもつということであり、それ以外のものは当初は昂奮したり、楽しく思ったとしても、結局、あきてしまうものである。

最近趣味の生活に生き甲斐を見出そうという態度がはやりだが、本当の趣味に達するのは仕事よりはるかに難しいものである。

仕事というものは時々刻々変化するが、趣味の生活はいわば完全な繰り返しである。

こういうところの生活では、仕事に熱中する友人も得られず、自分自身、熱中する気を失ってしまうのかもしれない。

動機付け

やりたいことと、やらなければならないこと。

仕事には大きくこの2種類があります。

やりたいことができればモチベーションは高まるし、やらなければならないことばかりになると仕事への意欲は衰えてきます。

比率で言えば下限はおそらく6対4。

やりたいことが6以下になると、組織はうまく機能しなくなります。

6以上に引き上げることができれば、そこに「仕事をエンジョイする」という感覚が生まれるの
でしょうね。

人を動機づけるには、権限などなくてもよいのです。

権限がないから、説得にも、動機づけにも熱が入るのです。

動機づけには権限がいらなし、制限もありません。

他人の努力を通じて仕事をする管理者に求められるのは、この動機づけです。

権限なんて忘れてしまうことです。

管理者は、経験はあるが昇進の対象にはならない人々を、積極的に配置替えしなければなりません。

彼らは、学習意欲というものを大切にしているからです。

たとえ昇進が目の前になくても、人々はより大きな自律や達成の機会を望むものです。

人は少なくとも仕事で何かを吸収したいと思っています。

管理者は他の人たちの持てる力を最大限に引き出す能力によって選び出されます。

つまり現代の管理者はやる気を起こさせる人のことであり、やる気を起こさせることを修得している人のことなのです。

私たちの商品は、ソフトウェアですが、ちょうど映画と同じなのです。

映画では主役は誰、化粧係は誰といった具合に、全部の人を紹介する。

それと同じことをするのです。

自分の仕事が見られるということになると、自ずと自分のベストを尽くしたいという気持ちになってくるはずです。

会社がやることは、これはあなたがやった仕事ですよ、とわかるようにしていくことです。

マニュアル

マニュアルはそもそも「手引」や「便覧」という意味で、習熟方法を書き記した教則本ではありません。

傍らに置いておき、分からないことがあった時に調べる辞書みたいなものです。

日本語を勉強するために国語辞典を1頁目から読んでもちんぷんかんぷんなのと同様、マニュアルは読むものではありません。

マニュアルだけで人間を律しようとするれば、無限にマニュアルをふやすしかなく、当然、守られないものがふえてきます。

それよりは、姿勢というか、精神さえしっかりしていれば、あとは各人で応用がきくことになります。

マニュアル不要人間はどんな社会でも通用します。

自分自身が確立されていないと、情報を総合して、全体像をとらえることができません。

そして、『ああでもない、こうでもない。』という情報にはいらだって、それを拒絶し、『要するに、どちらなのか。』、あるいは『どうすればいいのか』というようなマニュアル的な結論を情報として求めようとします。

そういう指示待ち人間をねらって、マニュアル情報が次々と提供され、鋳型人間が大量生産されることになるのです。

また、情報を統合できない未熟な『自分自身』はその行動を裏付けるのに都合のいい情報だけを取り入れる傾向もあります。

情報が豊富になるほど、そのような裏付け情報も多くなるので、むしろかたくなな人間が生まれやすくなる弊害が発生することになります。

オペレータがミスをすれば、その誘因となった設備の欠陥はさておいて、操作のやり方をこと細かにマニュアルに追加し「マニュアルに書いてあることだけをすればよい」とすることになってしまいます。

こうして膨大化したマニュアルは人間の記憶容量をはるかに越えることになります。

そこに記載された操作項目は作業者にとって手順の単調な流れでしかなく、重要な操作の意味や結果の予測はブラックボックス化し、1つ抜けても気づかせない結果になってしまうので、注意する必要があります。

規則

規則を作りたがる輩に言いたい。

「ほんとうにどうしようもない不良分子である5%に対処するためのシステムを作ることによって、残りの95%にあたる立派な社会人としての行動をとりうる人々の士気を低下させていることを忘れてはならない。」と。

恐怖によって人を動かすことも必要です。

規律や規則を厳しく守らせようと思ったら、違反者は厳しく処罰しなければなりません。

これは、違反者を罰することが目的ではなく、違反しないで多少の不自由を忍んで、ルールを守っている人たちの信用を保つためといったほうがよいのだと思います。

誰も、『正直者が馬鹿を見る』のは耐えられないからです。

社内規則、基準のたぐいはその時々 of 社内事情や社会的、市場的条件の下で必要に迫られて作られます。

しかし、こうしたルールを作った条件が日々変化するのにルールだけが生き残りひとり歩きする危険があります。

およそ組織のきめ事は『一年たったから見直せ。二年たったら使いものにならない。三年たったら有害。』と考えるべきであり、ルール作りに費やすエネルギーのせめて半分でもルールの見直しに注ぐべきです。

個人が、グループには個人の持たない大きな可能性があると感じると、グループの秩序の中により大きな自由を感知する、即ち、限界あつての解放感、限界あつての自由であり、秩序とか規則がなかったら、自由とか解「放とかは感知しえないし、また秩序とか 規則の中でのこれが見いだされるのです。

規則や規律はみんなが話しあつて決めたものなのだから、それに従っている限りみんなから非難される気づかいはありません。

そういった気持ちが規則第一主義の人にはあります。

緊急事態が発生して、規則通りの行動をしていたら結果は悪くなる可能性のほうが大きい、七分三分ぐらいだ、といった場合、勇気のある人は、規則を無視してでも七分のいいほうに賭けることになります。

でも、几帳面な人はそれができない。

規則を無視して、万一、結果が三分の悪いほうに出たら責任を問われることになるからです。

それがこわい。

規則どおりにさえやっていれば、結果が悪くても責任は問われない。

つまり、几帳面ということは、責任に対する盾の役目を果たしてくれるのです。

向上心

たとえば私が機関士だとして、客が超満員で乗っているとするじゃない（人気のあること）、けど私はこのまま安全運転で走っていくって気がないんだ。

ある時が来たら、自分だけ汽車から降りて、別の汽車に乗り換えるのさ。

客は誰もいなくてもいいんだ。

また客を乗っければいいんだから。

芸術の上において何が最も重大な問題かと問われても、それは来年になったら変わっているものです。

来年どころか来月、甚だしい時には明日になったら他のことを考えている場合もあります。

つまり、その時その時に覗いているものを一つ一つ成就して行って、段々大きなものにして行くわけです。

私などそんなことを繰り返していて、生涯まともらないで終わってしまうのかもしれない。

現在の日本で出世主義が否定されているのは、人間性が向上したためでもなんでもありません。

そう努力しないでだれでもちょっぴりは出世でき、一応快適な生活が可能になったから、自然に意欲を捨てただけのことです。

食と性を保証される動物園で猛獣が寝てばかりいるのと同じこと、その肉食獣が道徳的になったと自慢したら、笑われるにきまっていると思いませんか？

階層や職域を越えた上昇を続けるためには、コツコツとか誠心誠意だけではどうにもならぬことはいうまでもありません。

何度もゼロから出発できるという心構えが第一に必要な、そして根本的な条件です。

私のサラリーマン生活も20年目を迎えた。

長い距離のマラソン・ランナーであったようにも思われるし、あっという間の短距離走者であっ

たようにも感じる。

この間、いろいろな現場で仕事をしてきた。

そして、それらの一つ一つを、振り返ってみると、実に因果なことだと思うが、振り返って一度として満足できたことはなかった。

今度こそはと心に決めてのぞむのだが、いつも寄せては返す反省の波ばかり。

それでも、その波に向かって、本当に一回でいいから、パーフェクトな仕事をしてみたいと挑み続けてきた。

それを、生涯の念願としてきた。

だが、ものは考えようで、おのれの足らざるを知ればこそ、私はどのような場にあっても新鮮な気持ちで仕事に向かうことができたのだと思う。

私はいまも好奇心に溢れた若々しい心と、決して尻込みしない体力とで『いざ勝負！』と、まだまだ燃え続けている。

学生時代は軟式及び硬式野球に入れ込んでいた。

とにかく優勝したいと謙虚に基礎から身体を鍛え、基本に忠実にひたすら来る日も来る日も練習に明け暮れた。

この苦しみは忘れがたいものである。

しかし勝率があがってきて、一度でも優勝するとどうだろう。

知らぬ間になるべく楽をして勝とうとしていることに気付き、愕然として身を引き締めた記憶がある。

責任

日本では自分の意見をはっきり言わない人の責任は問われない。

意見を言う人の責任だけが問われる。

改革の根本はここにあると感じます。

みんなが意見を示すことから始めないと民主主義が成り立たないから。

以前、ある医者が森永ヒ素ミルクの被害者の家に行くと、森永や国への不満や批判が出るやろうと思っていたら、だれ一人言わなかったそうです。

裁判ではあれだけ言ったり、ピラまきもしているのに、家では何時間会っても絶対に非難を口にしない。

これがショックであったと回想していました。

被害者の母親が言うのは「乳の出ない女が母親になるべきではなかった」とか「子どもにミルクを飲まそうとしたらむずかって手で払ったのに、無理に飲ませてしまった。」という自責の言葉ばかり。

お母さん、それは無理でしょうと医者が言うと「いいえ先生。子どもの反応に気付いて重湯に切り替えた人がいる。その人は被害が軽かった。気付かなかった私が悪い。」と。

その時に初めて、救済とは何だろうかと考えさせられたと語っていました。

おカネではなく、むしろ自分を責めているほうが心が休まる状態なんですね。

深刻な被害ほど言葉もなく、叫ぶこともなく、耐えることがすべてだと教えられました。

自分を磨く上で大切なことは、常に責任をもつことです。

責任をもつことと、責任を取るということは全く別の次元です。

責任をもつのは、心がけや意識の問題です。

一方、責任を取るというのは実際の行動を意味します。

よく責任を取る力もないのに「それは私の責任ですから、私が責任を取ります。」と息まく人間がいますが、こういう人間は格好だけのことが多い。

大きな問題を起こした時に、若い連中にはその事後処理をする力などない。

素直に上の人に報告し、責任を取ってもらうべきであると考えます。

「攻め込むときの責任」ではなく「負け戦の責任」をとれる人が、それぞれの部署にいなかったら、会社は潰れてしまう。

うまくいっているときは「皆のおかげで・・・。」とっておればよい。

もしも失敗したときは自分は責任を負うと、とはっきり決意して動いている人物がいるのでその集団はうまく動くのだと思う。

失敗の可能性があることには、自分は中心人物にならず、責任を逃れる道を残しておく。

そしてうまくことが運んでいるときのみ「自分は他人に劣らず働いている」といってもダメなのだと思います。

外国に対する戦争責任は、東京裁判をはじめ戦犯裁判と賠償金の支払でともかく一応終わった。

だが、日本人による敗戦追求はされていない。

昔からどこの国でも、降将、逃亡指揮官は断罪されるのが普通。

旅順要塞の司令官ステッセルは降伏が早すぎるとして罪に問われ、日本海海戦で戦えば全滅するだけと悟って降伏したネボガトフ中將は死刑を宣告された。

旧日本軍で部下を戦場に残し自分はいち早く逃亡、残された将兵は全滅といった場合でさえ、その指揮官は何ら責任を問われていない。

こういう敗戦処理が、戦後日本の無責任体制を作った一因だと感じる。

個人の自由を尊重すれば、個人の責任も問われねばならない。

上からの指令といえども、受け入れた個人に責任は及ぶ。

その責任をあえて受け入れて、組織の指令といえども自分の問題として行動する態度が要求される。

公害のタレ流しは会社の責任である。

管理者の責任である。

しかし、それを知りながら実行した個人の責任でもある。

会社の命令という理由をもち出しても、個人は責任を逃れることはできない。

命令されて、ブツブツいうだけでは責任的ではない。

よりよい案を作り上を説得する責任をもっているのだと思う。

忠誠心

組織の末端にしようとも、一人ひとは、『おかゆ』ではなく『握り飯』でいなければいけない。

米粒としてのアイデンティティをもたなければダメ。

運命共同体なんていう古くさい忠誠心はもう流行らない。

社員が会社に忠誠心を持ち過ぎると、かえって活力がなくなる面もあります。

以前は中途採用の人が多く、一匹狼が集まって仕事をしているような、いい意味での活力があった。

それが従業員の平均年齢が上がり、会社への忠誠心が増すにつれて、どうにも活力が失われてきた気がします。

日本人の忠誠心は過去の恩恵ではなく、未来の保証と拘束力によって生まれます。

したがって、終身雇用制度が危なくなれば、たちまち企業忠誠心が崩壊すると考えなければいけない。

しかもこれは、いったん始まると急速に進行するものなのです。

もちろん、急に従業員全部が忠誠心を失うことはないが、20%の人が忠誠心を失ったとすれば、忠誠心を前提とした企業経営はできなくなります。

全員に忠誠心があるという前提での人事管理をすれば忠誠心のない働かない者だけが有利になるからです。

個性

個性々と云って、一つの石ころが他の石ころと違うことを得意になっても、お前さん方を大勢一緒に集めてみたら、ただの『砂利』ではないか。

本当の個性とはなにより自分に忠実なことであり『他人と関わりなく自分の好きな選択をする。結果として他人と共通しても気にしない。』という態度であろう。

『他人と違うこと』を求めるのは個性ではなく自己顕示性ではないかと思う。

世の中は不思議なもので、優秀な人間ばかり集まってもダメ。

しかし、日本にも天才はいる。

それをいかに発掘して功績を上げさせるかが大事だ。

天才は個性が強くて、普通のサラリーマン社会なら『ハイさよなら』だ。

米国はそういう強烈な個性を使いこなす努力をしている。

失敗して恥をかいて、それじゃあ次はこうしようと汗をかいて、また挑戦して、また失敗して、こつこつ積み重ねて行って、初めて深みや厚さが出てくる。

失敗を重ねて何かを見つける。

ものを見抜く力が生まれる。

それが個性です。

もともと、個性のもととなっでいる人間の性格は、じつに厄介ないろいろの要素の複合体です。

そして、人間が成長するにしたがって個性がはつきりしてくるのは、それらの要素がさらに増えてゆくためではなくて、逆に個人が自分の中のそういう要素を点検して、あるものは抑制もしくは圧殺し、あるものはそれを育成するという作業の結果ではないか、と私は思います。

ほめる

新婚家庭。

最初の夕食。

夫がまず口にしたのは味噌汁。

ごくんと飲んだ瞬間、「ああ、うまいっ。」と叫んでくれたそうです。

そして、そのことがムチャクチャうれしかった。

でも、と新妻は続けました。

この「ああ、うまいっ。」で、その後料理が手抜きできなくなったそうです。

人を育てる場合、ほめちぎるのは良くないと考えがちだが、決してそうではない。

優れていると言われると、人はそのことを力に、もっと邁進していく。

人材活性化のカギは『ほめること』とカーネギーの著書から学びました。

全社でほめる・励ますの『ほめ・はげ運動』でもしてはいかがでしょうか。

『ほめて人を使え』ということばがあります。

ほめて悪いとはいわないが、このことばを聞くたびに、たいへん安直な人間理解だなと思うことがある。

また、ほめて使えという発想には、高いところから人を操作する、というニュアンスが感じられて、どうしても好きになれない。

よい結果をほめたいのなら、ほめるという傲慢な姿勢ではなく、一緒に喜ぶべきではないか。

喜びの表現としての感動をこめた『ほめる』には、そのことばで相手をうまく乗せようという発想はないように感じる。

この純粹さのほうが、結果的にはるかに相手を動かすに違いないと思う。

成果が出て皆に認められればうれしいけれど、圧倒的に長いそれまでの期間に着目すべきです。

長い日時をかけエネルギーをそそぎ込んだ結果が、今の成果です。

そのエネルギーを出し続けられるか否かは、前の成果が出たあとのケアというか取り組みと
うか、いずれにしてもその時の状況によってあらかじめ決まっています。

成果を褒め称える喧噪が終わったあとが大事なんです。

経験

人間は体験からしか学ぶことができない。

成功する方法は、本もあろうが、本当に経験しないとダメで、失敗も個条書きにしてみてもわからない。

失敗がどういうものか、経験してみないとわからない。

もうあまり昔のことは言わないほうがいいんじゃないんですかね。

『昔、おれたちは苦労したぞ。お前たちは苦労を知らないから。』と言ったところで、わかりませんよ。

だから、先輩が昔のことを言うのはやめたほうがいい。

それよりも今の時代に、当人が味わっている苦労の一つ一つを大事に身に着けさせるように工夫したらいいんじゃないでしょうか。

当人が経験したこともない苦労を思い起こさせようとしたって、わからないのだから、無理ですよ。

アイデアキラーには、過去に大きな成功経験を積んだ、企業では、経営のトップ層に属する人が多い。

このように高い立場にいる人には、一般に研究現場、あるいは、各研究者がどのような情熱を持って研究に当たっているかなどについての情報が上がりにくくなる。

その結果、管理機能を発揮する必要が生じるとどうしても、現在の研究者が置かれているのとは極めて相違した状況下で得た自身の過去の経験に基づいて判断を行ってしまいがちである。

経験を積んだ技術者あるいは管理者というものには、計算や検討などしなくても答はあらかじめわかっている、計算というものはその裏づけに過ぎない。

しかし、有効なチェック機能をもつ直観というものは、自分で電卓をたたきながら計算し、また実際に装置を動かす経験を積まなければ得られないこともまた確かなのである。

経験とは何かといえ、ちょうど『真理』という名の料理をつくる材料のようなものであると思う。

材料が良くても、いくら豊富でも、それがすぐ料理の良し悪しになりはしない。

問題は料理人の技術なのだから。

才能のない料理人にかかったら、せっかくの材料も台なしだ。

なぜ嫁と姑の力関係が逆転したか。

かつて姑が強い力を持ち得たのは、長い経験で蓄積された生活のノウハウが有効かつ不可欠だったからである。

貧しいモノ不足の家庭生活の中で家事を上手にやっていくには、古いものを大切に使い、再生し、利用するノウハウがいる。

何よりも大家族制度と地域社会の中で、いかに人づきあいを上手にやっていくかも大切だ。

そうした生活と人事のノウハウが必要不可欠であった。

同じことが職場の中にも起こる。

コンピュータやOA機器の扱えない中高年社員を新入社員が平気でいじめる時代がくるかもしれない。

先見力

一人も賛成者がいないときでは早過ぎるが、十人のうち五人も賛成するようなときでは、着手しても、すでに手遅れである。

仕事を始めるときは、十人のうち、二、三人が賛成するときでなければならない。

『先見の明』といえは経営者へのほめ言葉の一つ。

だがそれは過去の経営判断について言えることで、将来に向けて『先見の明』に基づく経営を試みるのはバクチを打つと同じ。

10年先を見て仕事するものは挫折する。

5～6年先を見て仕事するものは苦勞する。

2年か3年先を見て仕事するものは成功する。

「先見性を持って夢を語れるリーダー」が必要。

マイナス面は内面ですべて計算し、表面には結論として出てきた前向きな方向だけを見せよ。

アメリカの大統領でもそうですが、やはり十年というのが一つの区切りだと思います。

とくに流れがこれだけ速い時代ですから。

リーダーのやるべきことは一つの方向づけをすることだと思うのです。

どんなに頑張っても大まかなグランドデザイン、ポンチ絵が描けるのはせいぜい十年がいいところでしょう。

情報は、集めることよりどう使うかが大事です。

私は常々『先見性と早耳は違う』と思っています。

情報を入力しても自分なりに咀嚼しないと意味はありません。

セミナーや本に頼ってばかりでは事業はできません。

自分の本業に問題意識を持ち続けていれば、少ない情報をチャンスに変えることができます。

後で振り返れば、それが先見性ということになるのでしょう。

情報伝達

企画や商品を相手に伝える時、よく紙にして20～30枚も書いて詳しく伝えようとする人がいます。

これは言わば情報の暴力です。

せいぜい3～4枚を限度にまとめ、相手が集中して聞いてくれる2分以内に伝えることが情報伝達の鉄則です。

写真という伝達の記号に興味をもつまでは、文字という伝達の記号に興味があった。

「文字を書くのが駄目だからカメラマンになる」というような人は写真をやめたほうがいい。

文字の駄目なやつはまず写真もだめだ。

製造と販売と技術、サービス、これらの専門家同士がどれだけ深く自分の情報を相手に伝えているかということが大事です。

言語の情報だと実際の情報のほんのわずかしが伝わらない。

だから、ほとんどを占める非言語系の情報が、組織の中でスムーズに伝わる環境を作ることが大事なんだと思います。

それには、文章なんかじゃあダメ。

やっぱり、会って、話してということをしないと。

受ける側がきちんとした自分の物差しを持っている場合、なるべく事実を報告すればいいので、噛みくだいて情報にして提供するの、失礼にさえ当たります。

しかし、一般には自分でイメージを創るのが苦手な人が多い。

事実だけを与えてもその意味を読み取るだけの感受性はなく、自分で判断できない人たちが少なくないので、情報が必要であり、またもてはやされる。

しかし、下手をすると情報に負ける結果になる。

コミュニケーション・ギャップは事実からおこることは少なく結局、人の見解が介在する情報から起きることが多いんでしょうね。

企業行動がフェアであるかどうかは、正しく外部の人々に把握され、社会的な評価の枠組みに乗ってこそ意味があります。

ところが、いわゆる日本的経営はこの透明性の確保という点で劣っています。

日本企業は一般的に欧米企業と比較すると、不特定多数を対象に情報伝達する能力が劣っていると思います。

不知は誤解を招き、誤解は不信を呼び起こします。

原理原則よりも状況適応を優先させる日本企業の行動様式がさらにこの傾向を助長させています。

しかし、企業環境の変化はこれを許しておかない。

各ステイクホルダーズごとに適切なコミュニケーション方法を開発することが急務であると思います。

努力

いつか報われることを疑わずに努力する。

しかも心の一隅では報われるとはかぎらないことも知っている。

私はそういう人が好きだ。

資格を取得する一番大きな意味は、本人が資格を取るために何ヵ月、あるいは何年か集中して勉強したという姿勢、それができたという努力にある。

その点が他人にも評価されるのだ。

人間は理屈さえつけば消極策に逃避する本能をもっており、しかもこれに理論的な裏づけをするためには、あらゆる努力を惜しまないものである。

目標に向かって夢中で前進し、たとえいくらかずつでも成果が見出せる時には、意欲が盛り上がって、多少の困難は苦もなく排除していくことができる。

ところが、ある程度の成果が確立された後、その一角が、あちらこちらで欠落しはじめると、これを補修することは大きな苦痛となる。

努力の対象は、従来と同じ内容である。

そこには目新しさや、成果への夢が乏しい。

そのための努力は地味なことばかりである。

ここで、指導者も一般も意欲を失いがちになる。

つまりは努力に「飽きる」ことになってしまう。

社員が一所懸命になるのは、いまやっている仕事が好きでなければダメですね。

仕事がうまくいっているのは、楽しくやっているうちに成績が上がったという例が多く、イヤな仕事を努力に努力を重ねてもまず失敗します。

好きな仕事をしていると、たとえ休日に外を歩いているだけでも何かヒントをつかむし、家へ仕事を持ち帰っても苦にならない。

それが『天職』であり、自分の適性です。

サラリーマンとして成功するか否か、最大のキーワードは『好きか』『嫌い』かです。

ストレス

サラリーマンの一杯飲み屋は、あまり勉強にならない。

だからこそ楽しいともいえる。

一杯飲み屋の話というのは、ほっとしたい時にやる。

ほっとしたい時間というのは、人間にとってストレスの解消にいちばん大切だから、いかにストレスをうまく解消するかということは、サバイバル時代のサラリーマンにも大事なことだが、しかし、ストレスの解消ばかり考えていたのでは本人の進歩にはならない。

上司が部下を連れて飲みに行き、上司が部下にくどくどいうのも、これは上司のストレス解消になっても勉強にはならない。

逆の場合も同じことである。

残業時間と社員の精神的ストレスには強い相関があって、残業時間が長いほどストレスが強まる。

ところが極端に残業が多い月百時間近くのグループでは突然、ストレスがなくなる異常な結果が現れる。

このグループは会社のために働いている意識はなく、自分のために仕事をしているのでストレスを感じないのだ。

「いやなこと」はないほうがいいが、まったくストレスがないと、人間はやはりダメになるらしい。

だが世の中は自分の勝手にならぬから、ちょうどよいだけストレスが来てくれるわけではない。

この「すぐ忘れてくよくよしない」は、ちょうどよいだけのストレスにして、そこで打ち切ってしまうとみてよいのだろう。

こうみていくと、この言葉は健康によいだけのストレスをいただく方法といってよい。

こうすることによって適当な緊張を保持することが、継続的に一つの仕事をつづけていく長寿の

秘訣であろう。

人が生きていく限りストレスはあり、毎日毎日生じてくるものである。

したがって、毎日毎日『ストレスとどう付き合っていくか』という問題の立て方が正しいのであり、理に適っていると見える。

ストレスとの付き合い方には、『対決したり』『逃げたり』『克服したり』『いなしたり』といろいろある。

要は『溜め込まないこと』毎日でてくるのだから、毎日少しずつ減らすことである。

一つのことには脇目もふらずに取り組んでごらん下さい。

周囲の雑音などにわずらわされないのが、一種の座禅を行っているような心理的状況をもたらされるわけです。

それから、同じ仕事をやるにしても、レベルのちがう内容、あるいは、全く方向の異なるものといったように、様々な仕事に次々と取り組んでは片付けて関「くことによって、一つの仕事からくるストレスは、次の仕事が消し去ってくれるという効果が出てくるのです。

協調性

学習とか、研究開発とか新しい仕事への挑戦とか、社会に出ているいろいろなことを体験してみると、つきつめたところで、問題は『自分との闘い』になります。

他人との闘いは、どちらかというとも本能的にやれる。

むしろ他人との協調の方が難しいから、常に『連帯と協調の精神』が叫ばれ続けるのだろうと思う。

周囲に順応するばかりが能ではない。

人間が円熟したということは、反面からみると妥協したがる円満型で、思いきった革新の担い手となることはできない。

自信満々、人の憶測にこだわらずに断行する人が必要だとも思う。

完成された大企業からは画期的なイノベーションが出にくいといわれています。

組織が大きくなるにつれて、個人の自律性、思いつきをすぐに実験してみる自由、多様な価値観を許容する風土など、イノベーションに不可欠な条件がなくなっていくからだそうである。

また、大組織では秩序や協調性が強調される傾向が強く、しばしばイノベーションのきっかけをつくる非常識な発想が排斥されるためだそうである。

将棋や碁なら、先が読めれば読めるほどよいが、硬直した組織の中で下手に先がよめると、協調できません。

筋が読めると、現在の首脳陣の方針では駄目だとわかってしまう。

しかも、先が読める人は、あまりにも率直であり、あまりにも自信があり、あまりにも自分に忠実に生きようとする。

協調精神は二の次となり、痛烈に首脳陣を批判してしまうことになる。

妥協することを好まないからです。

心理学の研究で、無作為抽出した成人男性を相手に「他人との協調性」についての自己診断をした。

その結果、すべての被験者が、自分を上位半分以内にランクづけしている。

しかも、60%の被験者が自分を上位10%に入れているというから、たいした協調性である。

自分のこととなれば、「合理」などそっちのけで自信満々なのだそう。

和

ビジネスにおける和とは、目的やミッションを共有することです。

優勝する、シェアを5%獲得する、今期中にコストを20億円下げる等々、『これに向かってみんなでやろう』というところから、ビジネスの和が生まれます。

目的は共有するが、目的達成のための行動は個々人で異なり、なるべく多彩であることが望ましいと思います。

「和」を成立させるために、どんどん行為を規制していく状況は、律が溢れていた旧約末期と同じです。

そんな「和」は本物ではないと思います。

それよりは八方破れの男が出て来て社長になった方がはるかに大きな「和」ができる。

ルールなんかなくても中心にすさまじい心の波動を持った人間を持ってくるべきなのかもしれません。

卓越した人材がないので小者が群小を統率するため「和」を説く以外に方法がみあたらないのでしょうね。

日本では、原理原則はさておいて、とりあえずは『和』を維持し、友好を促進することが優先されます。

日本国内で 解決に手間取っている問題には必ずと言っていいほど、この問題が存在します。

『和』を追究するあまり、それぞれの既得権を相互に、そしてあまりにも安易に、認めあってしまうことです。

つまり『私はあなたの既得権を認める。そのかわり、あなたは私の既得権を認めるべきだ。』という『既得権相互信認システム』が日本社会の基本的運営原理になっています。

国際的に日本が、わかり難いのは、日本という国がどんなことがあっても守り抜きたい、あるいは守べきだと考える『価値』が何であるのか、外国からみてよく理解できないためではないかと思っています。

日本人がはっきりと意識しないまま守ろうとしている『価値』の一つは、聖徳太子以来の『和』の精神です。

日本企業における労使関係の柔軟性、職場におけるハーモニーなどは『和』の精神そのものであるからです。

しかし、欧米の伝統からすれば『和』の維持は、第二義的な価値であるにすぎないのだそうです。

創造性というのは、非常識とか不合理といったキーワードで表わされる領域に属するものです。

創造的人間というのは自我が強く、優越感と劣等感を併せ持ち、常に何か不合理な衝動につき動かされているといった、相当に付き合いにくい人間が多い。

『和』をモットーとする日本の組織では、型にはまった素直な秀才タイプが評価されます。

かれらは一様に要領がよく、うまく事処理し、手早く物づくりをする。

ヤバイことに手を出したり、イチかバチかの勝負に出たりはしない。

そんなことをすれば、減点法という評価システムに引っ掛かって損をするからです。

危機管理

危機は「管理」するものではなく発生後の創造的な対応によって「マネージ」すべきものだと思います。

『危機管理』という言葉はよく聞きますが、それ以前に『危機意識』を持つことから始めたいと思います。

われわれには不思議なくらい危機意識が薄い。

想像力がないからだろう。

月に行った経験を持つ宇宙飛行士E・ミッチェル大佐は「月旅行の準備として飛行計画の勉強に10%の時間を使い、残りの90%はもっぱらいろいろな『万一の場合』に備えて直感的に行動する訓練に当てた。』とっています。

われわれは充分予想される危機にさえまともな対処をしていないのではないだろうか。

それは時間と金がかかるがその大部分が無駄になると思っているからだろう。

組織は突然の危機に見舞われることがあります。

危機の本質を見極め、経営へのマイナス度を評価したうえで、それを最小限に食い止めるのが危機管理の基本です。

S60年8月の日航ジャンボ機墜落事故から1ヶ月後、ボーイング社は同機の尻もち事故時の隔壁リベット打ちのミスが事故原因であると報じました。

民事、刑事訴訟上不利になっても事故原因が墜落機だけの問題に閉じ込められ『事故機以外は安全』との結論が浮かび上がってきます。

この声明後受注は増え続け、みぞうの好決算となったそうです。

危機管理上、大切な情報原則として「Better than nothing」の原則があります。

「なにもないよりまし」という発想です。

さしづめ、拙速を旨とせよということです。

さらにいえば「Better late than never」つまり「おそくても、何もないよりはまし。」といえるからゼロよりも、巧遅の方がよいにはちがいないが、修羅場における情報は、絶対に「巧遅」よりは「拙速」でいいから迅速に報告されねばならないことです。

決断

意思決定がなされた結果、それがまずい成果になったとしても、すぐれたビジネスマンは悲観しない。

つねに結果に対してはくよくよしないし、楽観的である。

東と決断し、東へ行ってみて、ダメだとわかれば西へ引き返す。

この行動がついてはじめて楽観的になりうるのだと思う。

意思決定がなされたら、結果を確かめてみる。

まずいとわかればとりかえてみる。

この試行錯誤の過程が経営科学の場である。

このフィードバックなくしてよい成果は得られないと思う。

決断力を高めるには、理屈でなく、数多くの実験ずみの原理を体得することになると思う。

決断の早い人を研究してみて、ひとつわかったのは、彼らは仕事に取りかかる前に、すでに答をもっていたということである。

まだ決断を迫られる状況にないから、口にしなかつただけなのである。

機が熟すとか、タイミングという言葉があるが、決断には、このタイミングが大切なのである。

右か左かと決めるよりも、タイミングのほうが重要だと思う。

ところが、人間は、この右か左かで悩み、決断が鈍る。

しかし、右か左かはどんなに悩んだ所で一長一短があり、そんなに簡単に答えの出るものではないことが多い。

あとで方向の違いに気づいたら、そのときに修正すればよいのではないだろうか。

とりあえず、右か左かを決めておいて、しかるべきタイミングがきたら、ボソッと、口にする。

いかにも、知らない人から見たら、決断力のある人間に見える。

勇気が無いからだ。

決定が常に遅れがちなことは、その第一の証拠である。

もし早く決定しておれば得られたであろう利益を損失だと心得たがらない。

決定に至るまでは書類の山が際限なく積み上げられてゆくのが、その第二の証拠である。

部下たるもの、たまったものでない。

決定を迫られると「再検討を命ず」が、その第三の証拠である。

何をどう再検討するかが明示されない。

ていのいい逃げの手なのだ。

「決断」というのは正しい判断をしてこそ初めて決断です。

では「正しい」決断をするためにはどうしたらいいのか。

まずもつていちばん最初に必要なことは「臆病さ」「弱さ」だと思います。

弱いからこそ、臆病だからこそ、細心の注意を払って万全に情報を収集しようとする。

それをしない決断というのは決断ではない。

言ってみれば、独り善がりの「独断」です。

「勇断」という言葉もあります。

でも、決断は決して勇気を出してするものではありません。

そもそもが決断の瞬間というより、決断に至る過程のことをまず考えるべきです。

自分が弱いものだということを自覚し、もっと臆病になって、決断に必要な情報、特にマイナス情報を集めなければなりません。

もう一つ、「正しい」決断の要諦を言えば、中途半端はダメということです。

やると決めたら、やる方向に足の重心をボンと移す。

つまり、こうと決めたら徹底的に筋を通すということです。

中途半端に重心を残したら必ず失敗してしまいます。

信念

もう一度やらなければいけないとしたら10人か15人の仲間、そして絶対的な信念をもってやる。

信念と戦略さえあれば、人数は問題ではない。

コペルニクスやガリレオが当時の天動説で固まった教会の迫害でどんなくるしみをうけたか、それでも地球が動いているのだと言い張って、牢獄に入る苦しみをうけたという一つの科学の発見の背後にある『人間の記録』こそ最も重大な科学の教育である。

信念とは禁欲である。

エネルギーを集中し、パワーを結集するには、その他のことについての使用エネルギーを省略し、カットし、ただ一点に集中する。

だから、他のことについては禁欲になるわけである。

信念は、個人から発するものである。

集団の信念というのは怪しいものであるところが日本では、集団の意向のほうが強い力を持ってしまっているので、個人のなかに信念や思想が、しっかりと根をおろしていない。

かつてラフカディオ・ハーンが日本人にとって思想は『精神的な衣装』にしかすぎないといったことがあるが、信念も、信条も脱いだり着たりすることができるのである。

平均として、ぼくは企業人に尊敬を払う気になれない。

トップに限らず、ずっと下のクラスの企業人を含めてそうです。

その一例として、あの田中角栄の裁判で、いろんな企業人が国会、裁判所、検察庁に呼ばれたとき、彼らはすぐ謝ったりゲロを吐いたり、身体の震えが止まらないといったような姿を晒す。

ぼくは彼らのやったことの善し悪しを言うんじゃなく、承知の上で非合法なことをやったにもかかわらず、企業の論理と違う論理をぶつけられたとき、なんとも弱腰で、とても尊敬できるような人間像を示さなかったことを言うんです。

企業外の世界に向けて、小児のようにしか振舞えぬ企業人というものは、人間の真実に迫る生き方をしているとは思えない。

競争

トップ企業にはもともとある種の余裕があるはず。

その余裕をそのまま力の再生産に使えば、ますます強くなり、その業界はたまったものでない。

トップ企業はその余裕を社会・人類・自然のために使い、中小の会社との競争をフェアなものにしないとイケない。

グローバルな大競争の時代には会社も製品も世界の一流に伍していかなければならない。

皆が一芸に秀でてこそ初めて競争も可能。

最後は一握りのプロの質の高さと努力した凡才の総和が勝負の決め手となる。

競争が激しく、常に刺激のある環境を、企業自ら「場」として選ぶべきだ。

刺激のある「場」には筋金入りの競合企業が控えており、切磁琢磨しなくては生き残れない。

製品やサービスを買う顧客も要求水準が高い。

企業は瞬時たりとも気を抜くことができず、常により良いものを模索し、努力を続けなければならない。

このようなプレッシャーは負担とも考えられるが、企業が持つ資源や人材の能力を最大限に開発し、発揮する極めて素晴らしい機会を提供してくれるのだ。

日本人は能力第一主義の出世競争には弱いといわれる。

競争の結果をすべて本人の責任として背負うことが重荷になり過ぎるのである。

『恥の文化』の日本人は勝つことよりも負けなために頑張る傾向が強く、負けることを恥じとする。

つまり、他人の目が規準になるので、自分であきらめるだけではすまないのである。

したがって、学閥とか年功序列などが加味された競争のほうが弊害が少ないとも考えられる。

すくなくとも、精神衛生上はました。

競争一辺倒が必ずしも能率的ではないことを知るべきである。

ある動物学者は言う。

『文明が進めば進ほど人間が仕事に振り回され、せかせかするようになったのは《鹿の角》のような愚かな進化の例だ。』と。

鹿の角は仲間どうしの闘争にしか役立たない。

外敵には角は決して使わず、前足のひづめで対抗するので、すぐ捕らえられてしまう。

人間がますます多忙になったのも、同じ仲間との競争のためだ。

その結果、高血圧、胃かいよう、ノイローゼに悩んでいるなんてバカげたことではないか、と。

人間は「協力する」ことだけならそんなに大変なことではない。

あるいは、「競争する」ことだけなら、できないことはない。

実際、私たちは町内会総出で町の清掃をするとき、他人の家の前だろうと箒を持って丁寧に掃除ができるし、会社の運動会で同僚相手に徒競走に夢中になることもできる。

だが、会社という存在に身を置くと、人は「競い」ながら「協力する」ことも、「協力」しながら「競う」ことも非常に困難となる。

人間としての欲望が「協力」と「競争」が同時に成り立たないように邪魔をする。

その欲望とは、もちろん「他者よりも自分のほうがいい思いをしたい」という思いへの執着心といえるだろう。

テーマ設定

某社のプロジェクトの取り上げ方というのは非常におもしろい。

ある人から新しい発想が出ると、それが正式採用になるまでは、決してマイナス面を指摘しない
そうなんです。

いいところだけをみんなで拾い合う。

ところが、プロジェクトとして採用になったとたんに、今度はみんなして『実はそれには、こ
ういう問題点がある。』といってマイナス面ばかりを指摘する。

しかし、すでにプロジェクトはスタートしてしまっているから、やめるわけにはいかない。

マイナスを評価しないのはいけないかもしれませんが、普通は取り上げる前にマイナスをいう
から、みんなつぶされてしまうわけです。

人間は完全に自由にやれというとは何もできないものなんです。

むしろ狭い限られた土俵を与え、その中でやってもらう。

そのときにその土俵の中で真面目にやる人を選んではいけない。

規則を破る、いわば企業では困る人をわざと狭い土俵に入れて考えさせる。

そしてその土俵のなかで提案してきたものはすべてはねつけるんです。

実験の結果がわれわれの方針の範囲なら止めておく。

まったくずれていてもだめ。

会社の方針を少し変えれば対応できる範囲の飛び出しを期待します。

トップの仕事はテーマの決定と販売、つまり入り口と出口をきちんと押さえることです。

中間の生産や細かい技術の問題は、餅は餅屋で専門家に任せておけばいい。

特に出口が問題です。

テーマはみんな挙げるんです。

何をしたらいいかだけは。

しかしそれをどういうふうに売り込むか、というところまではいかないんです。

テーマの決定という最初のリスク、そして、最後のところの販売体制への投資リスク、これは社長が負うしかないんです。

意見なり考え方なりに何かの対立があった場合、そこに己が交じているかいけないかですよ。

『自分』が入っている突き上げや苦情は、たしなめないといけない場合が多い。

だけど客観的なテーマに関しては上司も部下もない。

センスがよくて、知識があって、そのテーマに命を賭けている者が正しいんです、大抵はね。

社長というのはあらゆるテーマの総合計ですが、彼は一つのテーマに命を賭けている。

その比重は認識しないといけない。

ですから仕事の部分部分の判断というのは、現場の方が正しい場合が多いんですね。

本当は現場のテーマを軸にして、部下が上司を使うべきなんです。

私がある研究を担当していたとき、よく社の内外から『あなたはなぜこれをやらせたのですか』と聞かれました。

そのとき、私は『顔色を見て決めました』と答えたのですが、実際そうです。

トップのレベルにいますと、技術が優れているとか、その人の能力が高いとかということはわからないですからね。

そうになると、もう顔色を見るしかない。

人間というのは、いま顕在化しているもの以外に、秘めた力を持っているものです。

それを期待し、またそれを見つける力というのはたいへん優れた力だと思いますね。

人の顔色を見るということは重要です。

わからなくなったら、最後はそれしかありません。

改革

改革をやり遂げるには、皆に嫌われ、石を持って追われるくらいの覚悟がいる。

会社を徐々に変えようとする程度の意識では、目標には永遠に到達できない。

革命は常に行き過ぎて、振り子を戻すくらいがちょうどよい。

リーダーがすべきことは、つねに理想を追い求めながら、同時に改革はあくまで現実を踏まえたものでなければならないということです。

そのへんの『つりあいの感覚』がとても大切なことだと思うのです。

耳ざわりのいい、かっこうのいいことはいろいろ言えるし、実現に責任を持たないなら何でも言えます。

客観的にやれるということは誰でも言えますが、肝心なことは、なにがなんでもやるという意志があるかであって『やれる』と『やる』とはまったく違うことだということです。

ともあれ、このような場合片方からは手ぬるいと言われ、一方からはきつすぎると言われるでしょう。

そうした両方からの非難攻撃は承知の上で、やるべきことはやることです。

改革とは、それが何に関するものでも、大変に難しい。

なぜなら、改革する側もされる側も同一人であるという、事情によるからだろう。

刃も自らに向けるとなると切っ先も鈍ってしまうのは、人情である。

生ぬるさの原因の第一は、改革によってなぜトクになるかについての明確な情報を与えられていないことだろう。

そのために、情報がなければふるいようもない、判断力の欠除につながってくる。

原因の第二は、異例に新しきことへの、ほとんど、本能的といってもよい恐怖にある。

これも人情だから、捨てよと言って解決する問題ではない。

物事を改めれば、まず表れるのはその弊害ばかりで、効果のきざしに見えるのは遅い、じつに遅い、という嘆きを聞いたことがある。

まさに当事者の言である。

旧弊と呼ばれる制度といえども、それにはその、長く存続しただけのわけあいがあり、人もそのあつかいを心得ているので、いざそれを廃してみると、よくよく考えた上でのことでも、あちこち、思いがけぬところから破れが出てくる。

それにひきかえ新規は、人に多少の自己改革を、おのずと要求する。

人の自己改革の実が入らなければ、新規の効果はほんとうには表れてこない。

ところが、わずかな事でも、おのれを改めることほど、遅々たるものはない。

日本人は「まずできることからやろう」とか、「明日への着実な一歩」といった標語が大好きだ。

であるがゆえに、工場現場の生産性の向上やドブ板営業では、抜群の成果を挙げる。

一日頑張り、夜になっては反省し、翌日また工夫し、そして1年365日がたってみると、結構なレベルに達している。

これが日本人の好きな「日々是改善」の世界である。

だが、これは正しい畑を耕している場合、つまり基本戦略が合っている場合にのみ成果を生む。

一方、改革とは、基本戦略を見直すことであり、耕す畑そのものを変えようというものである。

「日々是改善」とは視点が違う。

とかく日本の組織の中では「石にかじりついても項張る」というカルチャーが強い。

この手の帝国陸軍以来のガンバリズムを一掃するのは、並大抵のことではない。

何しろ本人は、生真面目に「俺は死ぬまで項張る。おまえは怠け者だ。」とのたまわり、しかも、本気なのだから始末が悪い。

派閥

派閥があるからこそ自由が確保されるのである。

一つの派閥系統だけではサラリーマンは上司にこびへつらわねばならない。

ところが派閥がいくつもあるところでは、一つの派閥で上司と喧嘩しても、ほかで拾ってくれるところがある。

かなり言いたいことが言えるので、自由な雰囲気になるのである。

企業経営の根本は第一に平等にある。

上役、下役の差別扱いもよくないし、エコヒイキにも気をつけねばならない。

一部の社員を上役が自宅に呼んだりすることはえてして閥をつくりやすく、会社運営のガンになりやすい。

学閥、郷土閥・・・あらゆる閥はよろしくないと考えている。

もし国会がハイテクを指向する民間企業だったら、アツという間につぶれるでしょう。

派閥と親分子分を取り除いたら何も残らない。

日本の大企業も、国会と似たりよったりの運営をしてきた。

派閥争いと親分子分の関係と、ドロドロした不明瞭さの中で、うまく立ち回れる人を組織人と呼んできたわけです。

今までは、それでも良かった。

不明瞭さによる効率の悪さを、大企業の規模のメリットでもって何とか補ってきた。

しかし、つまづき始めた企業が多くなってきたんじゃないですか。

結局、不明瞭さがあると、画期的なプロジェクトができなくなるからでしょう。

企画

権限委譲という美名で企画は部下、決断は上ということは認めない方が懸命です。

なぜならば、トップダウンは権限と企画の一体化があって可能になるからです。

企画業務は、一見、創造分野が大半と思われがちですが、実際には、それらの能力はほんの一部です。

優れた企画とは、一貫したジミな検証作業でそれを裏づけてきた成果なのです。

また、企画に必要な魅力を実現化するために、立ちふさがりいろいろな問題点を処理解決していく、やっかいな作業も多い。

どの分野でもプロは、自らの仕事について昼夜区別なく考え続け、経験を長く蓄えてきたから、もともと企画書などというものは必要ではなかった。

喩えれば、禅語のように一語に凝縮した企画主題（コンセプト）を、各々のプロが絶えず練り上げていた。

むろん、事業が失敗に終われば『経験と勘に頼った前近代的手法』と陰口もきかれかねなかった。

この名人型企画の対極にあるのが、論文式企画書。

微に入り細に入り説明し、構想することによって、企画をつくり上げ、その結果、企画の主題を鮮明にするのである。

この意味で名人型企画と論文式企画は対極にありながら匹敵する質をもち得た。

自分のアイディアや自分のプランで仕事をしだすと、仕事の中味を一番よく知っているのは自分なんだから、もう、上司は口も出せなくなるでしょう。

つまり、クチュクチュ、チェックができなくなる。

せいぜい、『それで大丈夫か』とか、『それで儲かるのか』とか、そんなチェックしかないでしょう。

そんなチェックならお安いもの。

敵も安心したいためにチェックかけてくるんだから、ちょっと解説のイロをつけて『大丈夫』『儲かる』と胸を張っておけば済む。

そうすると、彼もさらに上司に胸張って報告できる。

商品企画で社内のコンセンサスを重視するということは、プロの企画担当者の意見よりも、社内の素人の意見の最大公約数を尊重することになりかねない。

素人であるほど、消費者の本当のニーズを見ずに、業界他社の動向に気を取られる。

そんな社内の声が集まって、商品企画を動かす。

こうした業界横並び体質は、日本的経営の意志決定システムの中に抜き難くビルトインされている。

定年

プロ野球では「引き際をきれいに」と促されて引退する選手が多いですね。

苦しいトレーニングや勝負の厳しさから解放されホッとする。

スターの対面も保てる。

だが、やがて、不完全燃焼で終わった現役生活を悔やむことになるのではないのでしょうか？

数多くの定年退職者を取材してきた方の見解として、その方たちの元気の源には共通するひとつのキーワードがあると気づいたそうです。

それは『緊張感』です。

くちでは『のんびり』とか『悠々自適』とか『あくせくせず』とかおしゃり、事実その心がけで多くは生きていらしゃるようですが、無意識のうちに自分を緊張させる状況に身をおいておられたそうです。

中年期以降の男性で休日を喜ぶ人がいるとすれば、それは休日が嬉しいのではなく、職場がよほどいやだからである。

例えば、ベルト・コンベアーにはりつけられた従業員などであろう。

こうしてみると、我々日本人にとって『定年』後の膨大な時間は『死刑』なのかもしれない。

40歳を過ぎてからの20年間は「転」。

今までは「定年まで大過なく過ごす」という時期だったが、これからは違う。

むしろ40歳を定年と考えた方がいい。

安泰だと思っていた会社が倒産したり、買収されたり、リストラで首になったりする。

既成の概念はむしろ邪魔になる。

それまで培ったスペシャリティーをいったん捨て去り、新たな学習を行う必要がある。

研究活動の周辺には様々な仕事がある。

研究者の指示に従ってデータを取得する助手、実験装置を注文通りにつくる金属やガラスの工作技術者、特許を取得する場合の弁理士、申請書など文書を作る事務方などが必要である。

国際共同研究であれば、海外との交渉に当たる人も必要だし、外国からの研究者の世話をする庶務的な仕事も欠かせない。

企業の定年後の人材が研究支援者として適しているのではないだろうか。

事務的な処理にもなれているし、仕事の段取りも良いだろう。

技術畑の人なら、データ取得などの助手も務まるだろうし、特許出願の経験もある。

国際ビジネスの経験者であれば、海外との交渉はお手のものだろう。

これが実現すれば、日本の研究の活性化と高齢者の生きがいに大いに役立つだろう。

終身雇用

日本人は今、絶対に残すべきもの、いわばスピリット、それは終身雇用制だと思います。

人間の能力は平等ではないから、能力の中と下の人をいかに組織して有効活用するかが重要です。

上の人、優秀な人は衰退のよほど末期にならないかぎりには埋もれません。

組織に属する人間にとって、雇用の安定確保がもたらす安心感は大きい。

日本人の忠誠心は過去の恩恵ではなく、未来の保証と拘束力によって生まれます。

したがって、終身雇用制度が危なくなれば、たちまち企業忠誠心が崩壊すると考えなければいけない。

しかもこれは、いったん始まると急速に進行するものなのだと思います。

もちろん、急に従業員全部が忠誠心を失うことはないのですが、20%の人が忠誠心を失ったとすれば、忠誠心を前提とした企業経営はできなくなります。

全員に忠誠心があるという前提での人事管理をすれば忠誠心のない働かない者だけが有利になるからです。

近年、終身雇用制に対して否定的な見方も出てますが、基本的には間違っていると思っています。

やはり、一緒に働く自分の仲間と共通の目標を持って、一緒に失敗して嘆き、一緒に成功してうまい酒を飲みながら、成長していくのが一番いいんです。

人間、ひとりでは寂しいものです。

だからそういう仲間と一緒に働くのがいいと、今も思っています。

また、日本企業は『仕事に人をつける』のではなく『人に仕事をつける』傾向にあります。

終身雇用、年功序列という雇用慣行がこれを助長しているのも事実です。

『人を遊ばせるわけにはいかず、人を遇するために仕事が作られる。日本では社内で行うことすべてを仕事と定義する。』これが社内失業を生む結果につながっています。

一口に経営戦略といってもいろいろありますが、財務、技術、そういったものは日本流も米国流もないと思うんです。

一番合理的で効率的なものがいいのであって、これはもともとインターナショナルなんですよね。

どこが違うかというと、人事政策なんです。

これは、会社というものが社会の一部である限り、連絡できないんです。

例えば、この国（日本）で終身雇用がいいの悪いのと言ったって、現実的には簡単に解雇できない。

そんなエネルギーがあったら、前向きに使った方がいいんじゃないですかね。

だからこの国では、経営学者が何と言おうが、倒産しない限り社員を強制的に辞めさせることはできないのだろうと思います。

大企業病

改善型でなくて革新型の経営では、当初に大まかな方向を決めて事を始め、少し進めばその先が見えてくる。

この繰り返しだ。

その方向を探るために、時代の大きな流れをつかもうとすることが大切だと思う。

改善型の経営手法は大企業のものだから、中小企業では、大企業と逆のことがすべて正しいと思う。

企業が成長を続けて大規模化すると、官僚制の病理に侵され、組織は肥大化し、硬直化してくる。

具体的には、手続きが煩雑・形式化し、会議が多くなり、創造性は安全性におきかえられる。

これらの症候群を大企業病という。

トップたる者はイエスかノーかの二者択一で決断するのではなく、『イエスでもありノーでもある』という判断をする方がよいと思います。

四進法的な考え方とも言えます。

四進法とは、ある問題について『イエスである』『イエスでもありノーでもある』『イエスでもなくノーでもない』『ノーである』の4通りの判断の仕方があることを言います。

大企業病にかかった企業の人間は『イエスでもなくノーでもない』という態度をとることが多いものです。

もっともらしいことを言うけれども結局、何も実行に移さない。

これではダメです。

たとえほかの役員がノーと言ってもイエスと言っても、『イエスでありノーである』と言い続けることが重要です。

あいまいな態度のように思えるかもしれませんが、まず実行してみて、それから考えるという肯定的なところが違います。

近年、多くの日本企業の活力を失わせているのは、いわゆる大企業病である。

何でも資料を要求され、その実、作成された大量の資料は作りっ放しで山積みのままです。

やたらと会議が行われ、しかも参加人数が多すぎてまともな議論にならない。

部署・部門間の横の連絡の悪さ。

上に上がっていく情報はきれいごとだけ。

これが当たり前になっている状態が長く続いています。

こうした現象の本質は『責任回避』志向にあります。

好むと好まざるとにかかわらず、組織の中で個人が生き延びていくためには、余計なリスクは冒さないことが賢明です。

他の部門のことにはできるだけ口を挟まない。

他部門から自分の部門への口出しも拒否する。

延々と会議をしても、なかなか結論が出ないのは、一人ひとりの『責任回避』が原因だと思われ
ます。

万事が中央集権化して、官僚システムが肥大化し、許認可事項がふえ、権限がいつの間にか権力
に代わって、責任のがれのために会議が会議を呼び、肝心の決定は事態がとうに新しい局面に移
った後に下されるから、また対策の会議が必要になる。

その結果第一線現場への指示、つまりレスポンスは際限なく延びていく。

こうした状況の中では『自分一人くらいサボタージュを決め込んでもたいしたことはあるまい』
と考える人間がふえてくるのでしょうか。

人材育成

人を育てるのは木を育てるのと同じです。

コミュニケーションが伝わらないことを前提に育てろというわけです。

しかしながら、植物好きの人はスギならスギ、ヒノキならヒノキの特性を考慮して育てます。

木のもっている可能性をしっかりと見極めているのです。

このように、部下が十人いたら十通りのリーダーシップが必要になると思います。

本来、人材とは『発掘』し、『登用』するものです。

それをなぜ『確保』とか『育成』とか『活用』と呼ぶのか。

育成とか確保とかは、自分の方が偉いという前提で自分より劣った人に対して使う言葉です。

その気持ちが露骨に現れているから、本当の人材はその下にやってきません。

やはり『発掘・登用』というべきです。

なぜならば、登用ということはポストを譲るという意味ですから、ポストを用意してくれるなら喜んでいこうという人材が現れるのです。

人間が会社に入ってくるころには、個性はほとんど出来上がっています。

私自身、21歳以上になった人間を何度変えようとしたことか。

いろいろ試みましたが、ただの一度もうまくいかなかった。

長い間だから、こんな勤務態度ではいけないと思う野郎どもにも数多く出会い、何とかしてやる気を吹き込もうと四苦八苦しました。

人を説得する術も心得ているつもりでした。

それなのに彼らは動かなかった。

1インチたりとも。

なぜか？

考えれば両親や小学校の先生が、しっかり彼らを育ててしまっているからです。

個性的な発想ができる人材の育成には、とても難しい課題を与えて2階に上げ、退路のないように階段をはずして下から火をつける。

こんな環境を作っちゃうことです。

こうすればそれぞれが自力で道を開くようになり、自ずと個性もでてくるものです。

人材はみな熱気球のように上昇しようとしている。

しかし、ときに上司に嫌なことを言われて上昇する気をなくしてしまう。

あるいは、希望に燃えて入社した新人が何年かするうちに、会社の中にあるネガティブな部分に触れて熱を失ってしまう。

そのような、本来上がっていかこうとする熱気球の上昇を阻害する要因を外してやるのが、管理職の基本的な務めだと思うんです。

部下を持つ人、指導者にとって、創造性豊かな人材を育てるための最も留意すべきことは何かといえば、部下に任せる勇気、度胸を持つことだと思う。

ところが、この『任せる』ことが実にむずかしい。

管理者の多くの人、「自分は、部下にある程度任せている。」という。

しかし、任せているつもりでも、つい自分の経験と違う状況が生ずると、ひと言口を出す人がほとんどである。

この『経験』というワクがくせものだ。

ここには二つの問題が内蔵されている。

一つは、過保護になってしまい、部下は結局、自分より大きな器に育たない。

もう一つは、部下が自分より大きな器に育つことを嫉妬して育てない。

どちらも、人材育成には決してプラスしない。

残業

残業が恒常的になると時間の感覚が麻痺し、初めから終電をめぐりに一日の仕事を組み立ててしまふ。

時間ばかりかかり収穫の少ない会議が多いといった無駄も生じる。

なによりも「これだけ仕事をやったのだから、多少ミスがあっても仕方が無い。」と心のどこかで逃げ場作りをすることにつながる。

日本人にとって残業は会社に対する忠誠と献身の証明だが、アングロサクソンにとっては無能力の証明にすぎない。

欧米企業のホワイトカラーには残業という感覚そのものがない。

「時間で働く」のではなく「時間内に結果を出す」のがプロとみなされるからだ。

残業時間と社員の精神的ストレスには強い相関があって、残業時間が長いほどストレスが強まります。

ところが極端に残業が多い月百時間近くのグループでは突然、ストレスがなくなる異常な結果が現れてきます。

このグループは会社のために働いている意識はなく、自分のために仕事をしているのでストレスを感じないのだとか。

会社での人間関係を円滑にするために残業しているように見えたりするところがあります。

一人だけ定時に退社しにくくて。

それで会社をクビになるなら別だけど、職場で嫌われるくらいなら一向に構わないと思いますが。

嫌われる勇気を持ってないものか。

昔の技術はある意味でプロセスの技術だった。

こつこつ積み上げてものにする。

体験と熟練がモノをいう。

ところが、いまの技術は、バイオ、コンピュータ、新素材、いずれも進歩、変化が速く、選手寿命が非情に短い。

鋭い頭脳と体力が要求される。

若い研究開発者では、土日出勤がざらである。

若い創造性のあるプロフェッショナルでなければ対応できない技術が増えている。

また時間が待ってくれない。

女性社員

男がなんのために働くのか、それを問い詰める姿勢を持った時、女もまた随分と働き易くなるのではないのでしょうか。

人は最終的には、自分のためにしか何かを為せないのではないだろうか。

男もまた自分のために働くと思った時、女との共感関係はずっと深くなると思う。

「批評家」もまた、多かれ少なかれ女性の置かれた立場が仕向けたキャラクターと言えるのではないか。

例えば女性であるというだけの理由で、しばしば会議への出席要請が来る。

そこで彼女に期待される役割は、男性とは違う意見を述べることだ。

だから彼女は期待通り、サービスする。

「私たち女性の目から見るとですねえ・・・。」

これが習い性となって、いつもむりやり異論を吐くようになり、揚げ句、ケチばかりつける女性批評家になり果てるという仕儀であっては不味いと思う。

社外活動しているサラリーマンは『女子総合職』の立場と似ている。

女子はかわいくて、言うことを聞いていればよい、と思っていたのが、女子総合職というライバルとして入ってくる。

そこで、ちょっとヘマすると、『やっぱり女だから』と非難する。

女子総合職は景気が悪くなった途端に縮小。

同じように、社外活動をしている人が何かしくじれば、『仕事もできないで』となる。

本当に女性にもチャンスを与えたいのなら、最初にさせるべきことは、女性に対して偏見を持たない上司のもとでの下働きである。

そこで基礎体力をつけて、初めて新しいことに挑戦させる。

現代の企業社会の中では、『チャンス』が与えられた場合、女性だけが短期間に成果を上げられることを求められる。

それまで期待されていなかった反動か、『何か特別なことをやってくれるのでは』と過大な期待をかけられることもある。

しかし、男に期待しないことを女に期待されても困るのである。

これまで日本は欧米の工業技術を導入し巨大な利益を上げてきた。

巨大技術を輸入し使いこなすのは割と男に向いていた。

しかし、そんな時代にできた常識・秩序を重化学工業でないところでまねているのは滑稽以外の何ものでもない。

日本の産業秩序は塗り替えられていく。

そんな中で、女性の職場進出に対してワーワーいうのはおかしい。

男の秩序を維持することと収益のどちらが大切なのか。

男のエゴを大切にすることはお客にすてられる。

プロジェクト

新しいプロジェクトを成功させるコツは、小数精鋭で予算はふんだんに、である。

手のあいてる人間、という発想は、失敗の第一歩である。

手がふさがっていようが、この仕事には彼しかいない、という適材をごく数人だけ選ぶ。

ものになるかどうかわからないから、予算は少なめ、もおかしい。

予算に厳しい制限があれば、ものになりそうな企画も途中で生気を失いかねない。

実行段階は、平凡な人間をたくさんつけ、予算をうんとしぼる。

優秀な人が多いと『船頭多くして船、山を登る。』になる。

目標がはっきりしないうちにプロジェクトチームをつくるほど、馬鹿げた話はない。

優秀な人材を集めておいて、さあ何かやれって。

毎日会議をかさねて。

いったい何をやりましょうてわけですよ。

あれを調査しましょう、これを調べましょうって感じ。

調査業務をやっているうちに半年くらいはすぐ経っちゃう。

グダグダした雰囲気です。

半年後にいいテーマが見つかって、もう駄目です。

皆グダグダと散歩するのに馴れちゃってますから。

そのチームはまず使いものにならない。

全力疾走できない体質になってしまっています。

すぐに解散して、別のチームを編成したほうがよいでしょう。

「プロジェクトが失敗するのは、知識や技術不足によることはめったにない。多くはプロジェクト内の人間関係づくりの失敗による。」というのは、すでにどの企業でも常識である。

会社というのは組織で仕事をしている。

組織に目標が決められて動いている。

ところが組織には一つだけ欠陥がある。

それは、目標達成の期日が決められていないということです。

だから、プロジェクトと組織の差は、スケジュールがあるかないかなんです。

例えば、実際の作業が始まる前の仕事の段取りの方が、棟梁というのは大変なんです。

始まってしまえば大工・石工・左官・屋根葺き工などそれぞれが、自分の仕事を天職だと思っている人たちがやってくれるんですから、心配はないわけです。

設計・積算・人の手配・賃金・作業の進行と、棟梁は「作ろうか」と相談受けたときから「できましたで」というまでやるんです。

いや、その後も、大風があったり地震があったりすると、「どんな具合やろ」と後々まで心配しないとはいけません。

リストラ

リストラというのも、日々世の中が動いていっているんだから、われわれ自身も日々動いていかないといけない。

リストラとはある事業部門を整理してとか、そういうことだけじゃなく、基本は毎日見直していくことです。

昨日よしと思ってやってきた会社組織なり運営なりというのが、今日も明日もよしということはないんです。

リストラというのは人間の病気と同じです。

何か症状が出てくると治療する。

毎日宴会ばかりやって、うまいものを食べて、ハイヤーで送迎してもらったら、その方が楽だから続けてしまいます。

そのうちにちょっと変だ、と気付いて健康診断をすると糖尿病だとか血圧が高いとか言われて健康に関心を持つでしょう。

軽いうちに気付くべきです。

目をつけられたらどうなるか。

ドラスチックに解雇というわけにはいかない。

会社にも世間体というものがある。

要はとことんまで根比べするのだ。

まず、企画とか調査とか新規開発という名前はカッコいい仕事につける。

予算も部下もつけずと仕事の環境を整えないまま、能力以上の成果が期待される。

これでほとんどの場合は半年から1年で転職を考えるようになるものだろう。

リストラの際、ふつう『右足』を残して、ダメ人間と目される『左足』を整理しようとする。

しかし『左足』とされる人をみな追い出してしまったら、『右足』はもはや『右足』ではない。

『左足』がいてこそ生き甲斐、仕事のやり甲斐があったのに、『右足』ばかりでは互いに保身、自己防衛の塊りとなり、相手を蹴落とすため欠点探しばかりするようになる。

組織はやがてエネルギーを失い、衰退の道を辿るだろう。

会社は「仕事の意味」までは与えてくれません。

会社は、そこで働いている人が「仕事の意味を見つけうる可能性がある場所」でしかないのです。

こういう時代においては、昔の人が自然にやっていたように、家族や友人、地域コミュニティーなどに自己を「分散投資」するべきです。

そうすれば、「職場での自分」がたとえ一時的になくなったとしても、自我が崩壊するようなことはないでしょう。

専門職

『専門』と名がつくと、たいそうなことに聞こえるけれども、その実情をいうと、たいしたことはないのである。

もちろん、それぞれの『専門』の最高権威ということになると、それは本格的にプロだから太刀打ちはできないけれども、そのへんでブラブラしている大学生ふぜいの『専門』知識などというものはたいしたものではない。

完全なシロウトが、まず、半年のあいだ頑張って『専門書』をつうじて独学すれば、平均的大学生をかなり上まわるところまで学問はすすむ。

『専門』などというのは、しばしばコケおどしであるにすぎず、熱心なアマチュアの独学にはおむね、かなわない。

例えば、部屋のまわりに、いろいろの計器やボタンやランプがついており、仕事のすすみ方、機械の動き方を示している。

人間は、ただこれを監視しているだけが、毎日の仕事だということになる。

故障は年に1回、2年に1回も起こらない。

煙草をふかし、お茶でものみながら、空調のよくきいた部屋にすわっていて高い月給がもらえる。

これが本当に理想の仕事と言えるのだろうか。

監視をしている人は、機械の構造や原理についての高度の知識と、高度の技術を身につけている必要がある。

こういう人が年に一回しかない程度の事態のために、ただ待っているのだ。

知的産業に従事する人たちが増えると、職務は専門化かつ特殊化されていかざるをえない。

そうすると仲間全体の評判という形で行われる日本的勤務評定が成立しなくなる。

仲間には勤務態度は分かるが仕事の優劣は分からなくなるのである。

クリエイティブな能力を必要とする仕事では勤務評定を下せるのは当人だけと言えなくもなく、職場仲間の評価能力を見下すような自負心の強い者が会社にとって有能な人物ということにもなってきた。

先駆企業が進んでやろうとしているのは、生涯を一人の雇主に尽くしてきて、いまや中高年に達した労働者の如く、会社の下層レベルにいて、ほとんど職を選択できない人たちのために職の安定を増やそうというのである。

いくらでも転職できる専門技能労働者、管理者、ジャーナリスト、医師、弁護士、終身大学名誉教授みたいな人たちは、職の安定を保證すると、能力劣悪化の『根ぐされ病』を発生させる。

サービス・スタッフの中には、専門性をできるだけ希少の状態に保つため、サービスの出し惜しみをする人も少なくない。

希少化すれば、その持ち主の組織内影響力が高まるからである。

故障の多い工場の電気整備技術者が、強大な影響力を持つようなものである。

当然提供すべきサービスを抑制することにより、有難味を増大させようといったやり方は、えてして日雇い的存在のサービス・スタッフが好んで用いる戦術である。

権限委譲

口先だけの信頼を示す人は多いけれども、重要な問題を処理する職権を委任する人は少ない。

いいかえれば、委任するのはくだらない仕事ばかりなのです。

しかし、すぐれた指導者は部下に代わってくだらない仕事をできるだけ多くやるだろうと思います。

部下よりも10倍も早くできるし、そんな仕事を省略する方法を見つけるのも早い。

そして重要な仕事はできるだけ多く部下にまかせる。

そうすることによって、部下の成長する素地がつくられるからです。

権限委譲とは委譲した側に情報が入らなくなることです。

権限を譲った人のところで情報がとまって、自分のところへ上がってこなくなります。

それでも泰然としていられる度量があれば問題ないが、必ず「情報をよこせ」となります。

権限委譲の話がでたら情報飢餓に陥らない仕組みを別に考える必要があります。

部下に仕事を任せるとするのは、楽になることではなく、種類の違った『仕事』、あるいは苦勞を引き受けることです。

仕事を任せれば、確かにそれに伴う労力や時間という点では楽になるでしょう。

しかし、そのために費やす心のエネルギーという点から考えると、自分で仕事をするよりも多量のエネルギーを費やさねばならないのです。

仕事を部下に任せ失敗した場合、そこに生じる最悪の事態を予想し、それに対処できるか考えねばならないからです。

第一回目の人生の終わりぎわは、なかなか辛い。

若手が育ち、中堅がおし上げて来て、やがては隅においやられる。

第一線からひいたり、サポートにまわったり、名目だけの地位にしりぞいたりすることになる。

若手から見ると、ワキにしりぞいていく人たちの悩みは理解できても、そのときの自己闘争の激しさまでは考え及ばないであろう。

多くの人がその地位にとどまる能力が失われているのではない。

やればやれるのである。

それでも、後輩にまかせるということは、はげしい自己闘争を必要とする。

しかもいったんまかせた以上、口を出せない。

どこでどうしくじるかわかっていても、『おしかけアドバイス』をしては後輩が育たない。

いてもたってもいられない状況にいたるのである。

例えば、5つゴルフ場をつくるとすると、そのうちの一つを自分で何もかもやるわけです。

それによってまったく他人にまかせっきりのほかの4つのゴルフ場全部がよくできるんです。

なぜかというと、デザインやってる人も一生懸命やるわけです。

悪かったときには自分の体験に即してビシッと厳しくやれる。

まかせて大丈夫だという目をやしなうためには、自分で一つのものを徹底してやらないとダメということです。

日本的経営

これまでの日本型人事管理では、個人の仕事の範囲をあえて明示せず、結果的に能力の高い者が低い者の仕事をカバーすることで、集団としての生産性を高める「柔構造」の仕組みであった。

これは終身雇用と年功昇進の下で必然的に現われる無能な上司を、有能な部下（またはその逆）が支えるメカニズムとなっていた。

日本的経営とは、米国のマネジメントはこういうものに違いないと信じて、日本人が作り上げたものである。

それは米国における最先端理論や建前論であったから、現実の米国の経営方法より優れていたのは当然であろう。

あたかも、農民の出身だった新選組の若者たちが、武士に憧れ、武士の真似をしようと努力した末、きわめて強力な戦闘集団となったように、日本企業は世界で最強の効率的経営を実現したのである。

日本的な経営の特徴に、集団で仕事をやることが挙げられる。

責任の所在がはっきりしないという欠陥もあるが、皆で情報を共有し全員が参画するという長所を考えると、捨てきれない思いもする。

ただ困るのは、仕事の成果を個人的に把握するのが難しいことである。

でも数値的に成果をつかむことだけが人事評価ではない。

人柄を評価することも1つのやり方だ。

人柄が良ければ良い社員である、という考え方もある。

日本の会社主義というのは、給料で人間の能力を判断するというより、仕事の質で区別するという考え方がある。

優秀な人間にはたくさん仕事を与える、それで彼らの満足感を保つ、均衡させるという部分がある。

日本人は給料は他の人と同じくらいでもいい、その代わりに俺にはたくさん仕事を与えてほしい。

そういう意識が大会社を支えてきた。

終身雇用と年功序列、あるいは一社一心のガンバリズムに支えられた日本的経営では、経営者の人柄や人望による率力が強調されすぎているため、上に立つ者は、経営手腕よりも全員のやる気をうまく引き出す人格を磨くことが大事だという、常識がいつの間にか定着してしまった。

趣味やスポーツで学んだチャチな教訓や、偉人のエピソードぐらいでは、とても今日の経済混乱期を乗り切れないことは新入社員でも知っている。

日本企業が従業員を大切にしてきたというのはウソだろう。

終身雇用の美名の下で従業員を囲い込み、公平を建前に個人の能力を適正に評価・処遇する努力をしてこなかった。

その一方で経営者は雇用の維持を盾に従業員の代表のように振る舞い、株式持ち合いで株主の声を軽視してきた。

日本的経営は日本型社会主義的経営と言い換えた方がよいのだ。

組織と個人

人事政策に原則的な変化が起きている。

それは、過去に何をやってきたか、何年会社にいたかではなく、今、何ができるのかの1点で会社と個人が結びつく関係だ。

仕事を選ぶのも個人、リスクを負うのも個人、会社はその場を提供するだけ。

仕事の対価はその場で「時価」で支払うが、明日の身分は保障しない「一宿一飯」の関係となるのだ。

会社は私のことを、いったいどう考えているのですか？

あなたにとって会社とは上司のことですか、部下のことですか、あなたをどう使っていくか《神の意志》みたいなものではありません。

会社なんて何となく人が集まって、ワイワイ言いながら、ものを作ってそれを売り、社員の生活を支えようという組織です。

そこで生きがいが見つかる人は結構、見つからない人は会社以外に見つける。

会社なんてそんなものだと考えていかないことには、これから先やっていけません。

あなたはこの会社に居てもいいし、居なくてもいいのですから・・・。

企業経営では、一人ひとりの人を中心に考えるべきか、組織を中心に考えるべきか、問題になる。

組織を変えて人を使うか、組織に合う人を持ってくるかだが、やはりケース・バイ・ケースであろう。

しかし、どちらかといえば人の方が大事だ。

人によって組織を変えなければいけない。

組織はある程度自由に換えられるが、人は自由に換えるわけにはいかない。

同じような人は一人しかいないのだから、その人を活かすためには、この組織ではいかんとなったら、その人に向くような組織をつくったらいい。

人を使い、人を育てるためにはそこまで徹するべきだ。

「プロの時代だ、個人として自立した意識を持て。」と言われても、集団主義の中で長年生きてきた者がそう簡単に変わるものではない。

プロ野球の世界に住める人がどれだけいるのか。

日本のマジョリティはプロじゃない。

高校野球の世界に我々は住んでいるのであって、大部分は名もなき大衆なのだ。

日本の会社は個人の能力で動いているのではない。

一人の能力などはたかが知れている。

組織として目標を達成する集団の能力こそ日本の強さなのだ。

例えば、こんな事例もある。

9時始業なのに支店長が朝7時半に出社する。

そうすると誰か、例えば支店長代理が、その権力に擦り寄って同じ時刻に出勤し始める。

自分だけが損をしてはと、支店次長、課長、係長などが次々に擦り寄る。

たちまちのうちに、その支店の実質的な勤務開始時刻は7時半になってしまう。

当然、業績は上がる。

やがて会社全体が異常な労働のつぼに投げ込まれることにもなる。

その結果、若干高い給与水準が実現されるのだが、もちろん異常な労働に見合うわけではない。

過酷な労働にぶつぶつ言いながら、給料が他社よりいいので辞めることもならず、個人的な人生をゼロにして働き続けることになる。

ひとりひとりの『権力擦り寄り行動』つまり一種の抜け駆け行動が、会社権力の不当な君臨を許す。

そうなればサービス残業が一般化することも、過労死に至るまで働くような雰囲気ができるのも止めようがない。

個々のサラリーマンなど煮て食おうと焼いて食おうと、どうにでもできる代物だと、組織（会社）に正確に見抜かれてしまうのである。

出世

仕事を通しての自己実現、自己実現という言葉があまりにも美しく誇らしげに聞こえるとすれば自分表現と言い換えてもいいのですが、自分表現できることこそが『世の出る』ことなんだ、『出世』することなんだという、出世観を持つようになりました。

一度成功するとそれを繰り返したくなるのは人間の本能ですが、組織はさらに極端です。

成功した分野ややり方の人間が出世して、同じ分野の人がエリートになります。

エリートは自分の分野を守らないと会社での地位が保てないから、成功したやり方を繰り返す。

日露戦争の日本海海戦で、艦隊決戦で勝った日本海軍が典型例です。

会社のためと思うから愚痴や不満が出ます。

「会社はキャリア形成のツール、自己実現の場にすぎない。」と思えば、嫌になったら辞めればいい。

会社はツールだと思って、自己投資することです。

結果は後からついてきます。

自分を殺して出世するのが目的であってはならない。

最後に社長になろうがなるまいが、それは結果でしかありません。

『レーバー』から『ワーカー』になり、さらに『プレーヤー』になることによって自己実現することが出世であり、しかも一人でやると限られたことしかできないけれども、大きな組織と設備のなかでそれを利用すれば、より大きな形での自己実現ができます。

これがビジネスマンの出世なのだと思います。

日本人は能力第一主義の出世競争には弱いといわれています。

競争の結果をすべて本人の責任として背負うことが重荷になり過ぎるのです。

『恥の文化』の日本人は勝つことよりも負けないために頑張る傾向が強く、負けることを恥じとする。

つまり、他人の目が規準になるので、自分であきらめるだけではすまないのです。

したがって、学閥とか年功序列などが加味された競争のほうが弊害が少ないとも考えられます。

すくなくとも、精神衛生上はましです。

競争一辺倒が必ずしも能率的ではないことを知るべきです。

会議

何かをやめようと思ったら、会議をやれ。

新しいものというのは、バラツキのはしっこで生まれるわけです。

ところが、会議で「どうのこうの」と言うのはいわば平均値というか常識の域をでません。

新しいものをつくり出すためには、非常識にならなければいけないのです。

討論で意見の異なる場合、最後の発言者の主張がその場を制したような雰囲気になることが多いのですが、もし他の人の発言で終われば、全く反対の雰囲気になってしまうだろうと思います。

司会や編集者が、締めくくりを誰にするかで好みのニュアンスを作り出すことも可能です。

例えば、こんな感じ・・・。

「君たちの意見を聞くために会議を開いているんじゃない！ 私がほしいのはグッド・アイデアだよ。プランだよ。それをみんなが持ち寄ってここで見せ合うのが会議の目的だ。君たちの役目は自分が持参してきたモノを率直に陳列することだ。それだけでいい。他人が持ってきたモノについての品評などは余計なことだ。批判は私の役目だ。品物を見くらべてどれにするかを決めるのは私だ。諸君はまずプランをだすことだ。提案以外の発言は一切禁止する。なにもプランがなければしまいまで黙っていてよろしい。」

不況になると会議が多くなります。

山積する問題の解決に知恵を出し合うといえどもっともらしいのですが、その実、たがいにもたれ合い、なんとなく仕事をしている気分浸っていることも少なくありません。

悪いことに、いったん会議にかけられると、どんな単純明快なことでも必ず、あれこれと注文をつけられます。

格別の知恵も定見もないのに、自己顕示欲から何かひとこと言わないと気がすまない人もいます。

結論はどんどん先延ばしされ、時間が浪費されます。

会議中ボーとしていても周囲にはそう思われたい、便利なコメントを発見しました。

「結局のところ、何が一番言いたいわけ？」

当事者に対してのインパクトは絶大。

しかもこれ、汎用性があるんですね。

日本における会議の一般的展開は、いろいろな人が脱線しながらいろいろなことを言い、そのうちなんとなく結論めいたものが見えてきます。

経験豊かな議長は、このところをよく心得ており、多少なりとも強引な印象を与えるようなやり方を極力回避します。

それは、みんなが「しっくりした気分」になるまでひたすら待つのです。

一回の会議でそうならなければ、何回でも会議を開くのです。

皆が「やりきれなさ」を感じ始めるタイミングを読むのです。

予算

だいたい上役に対する解答とか問題提起は、せんじつめてみれば金のかかる話か、人を動かすことがほとんどでしょう。

とくに金のかかる話については、上役は一度や二度は必ずハネつけるものと思って間違いない。

そうやって熱意を試されているケースもあるのです。

したがって本当に己の信ずるところのもの、社の利益のため絶対必要であると信ずるものならば、何度でも手をかえ品をかえ粘り抜き最後には必ずOKをとりつける根性が必要です。

緊縮予算は人間のもっとも創造的な本能を呼びさします。

無制限に資金を与えられたら、ある成果をあげるのに最善の方法を発見しようとはしないでしよう。

人間はまことに複雑な動物です。

圧力を受けたときだけ単純になります。

少し財政的な圧力をかけてみると・・・。

相手はまず苦痛の悲鳴をあげるでしょう。

それから、あるプランをもってやってくる・・・それはあなたが圧力かける前につっ返したプランより、ずっと安あがりなだけでなく、彼自身がびっくりするほど効果的な、すばらしいプランです。

織田信長は鉄砲を大量に導入し、活用した。

鉄砲をそろえるには、家中の予算配分比率を変えなくてはいけない。

鉄砲は高価ですから、槍一筋、弓一筋のひとたちを整理する。

代々仕えた林通勝は、なぜお払い箱になったかわからなかったでしょう。

技術革新についていけない人たちを減らしたリストラ(事業の再構築) だったのです。

管理職に就いている者がいちばん気を配るのは、優れた案にどうやって予算をつけるか、その内容の素晴らしさを説明するのではなく、いかに関係各課、各部局の人々をなだめすかすかの、調整作業となります。

なぜ、このような対応になるかというと、ひとつの案が提出されると、かなりの部局がその影響を受けるからです。

しかも、シーリング（上限）が設定されているため、どこかの部局が縮小の憂き目にあいます。

縮小の可能性が出てくるムラ（課）はいい顔をするはずがありません。

調整作業とは、相手の不満をどうやって和らげるかに集中し、限りない妥協のための会議が続くのです。

大企業の新規事業、新規製品の開発の阻害要因となっているものに予算制度があります。

予算制度はいつの間にか制度のために存在するようになってしまった。

本来は予算はある目的があり、その目的のためにお金を使うということにあったはずですが、現在では、予算制度は制度そのものために存在するという傾向が強い。

したがって、予算制度は事業活動のいろいろな面で活動そのものを硬直化させる原因になっていることがよくあります。

市場調査

市場調査というものは、経験から割り出した鋭い勘や明確な論理、主張をもった人間が比較対照するための資料に使うべきで、正確な決定を下せない無能な人間の責任逃れに使われるととんでもないことになります。

自分の命のツナとたのむ商品を、何から何まで人に聞かなければならないとしたら、いっそ専門家を廃業すべきです。

発想法でアイデアを出す時代は終わりました。

アイデアなどは、いくらでもある時代です。

これからは『売れる商品』を作るのでなくてはやっていけない時代です。

発想法で『売れるかどうか』がわかりますか？

わかりません。

それが発想法の欠点なのです。

もし『売れる商品』を作りたいと思うのだったら苦情法を使って下さい。

苦情の陰にニーズあり。

苦情から不満を発見し、それをヒントにすると売れる商品のアイデアが簡単に生まれてくるのです。

独創的な商品開発には、アンケートなどによる市場調査は、いかに大量であっても役に立ちません。

それは人間の深層心理を探求することから生まれるものです。

従って、技術研究所は技術を研究するところではなく、人間の心理を研究するところです。

何か新しい商品コンセプトを創り出して、その市場調査をやってみると、「そんなものは要らない」との答えしか返ってこないものです。

それを無視して開発し、売り出したところ、一躍ヒットしたという例は珍しくありません。

もっともそういう成功の陰には、惨敗に終わった独創商品が少なからず隠されているです
ふが・・・。

当り外れは仕方のないことです。

R & Dの外の人たちで、どうしても市場調査の結果がほしいという人もいるでしょう。

そういう人はもっともらしい数字などつくって、ダマしてもいい。

これは自分の主張を貫くためだから、あまり良心を痛めなくてもよいと思います。

組織活性化

ノルウェーに、鰯をとって船のいけすに入れて港へ持ってくる漁があるといいます。

生きのいい鰯を持ってくると高く売れるから、何とかみんな生かして持ってこようとするのですが、たいてい死んでしまいます。

ところが、中に一隻だけ、必ず鰯を生かして持ってくる船があったそうです。

その秘密は、いけすの中のナマズです。

ナマズがいると、見たことのない奴がいるっていうんで、鰯が緊張するそうです。

エライコッチャということで右往左往するわけですね。

それで、生きて港までくる。

人間の組織も同じで誰か騒ぐ人がいて緊張していると生き生きしてくるんだと思います。

沈滞した職場に緊張感をみなぎらせるためにも、『若手の底上げ』といった総花的な指針は効果が薄いと思います。

これと見込んだ一人を集中的に鍛え、登用すると、同世代の若手は刺激され、中堅、ベテランは危機感を抱きます。

成果が上がると、上司の人を見る目と育成手腕も評価されるんです。

アメリカではドア・プライズという手法が採り入れられ、効果を上げていました。

朝タイムカードを押して中に入ろうとすると、タイムカードの横にくじ引きの箱があるそうです。

そのくじを引いて『当り』が出ると、ストッキングのようなちょっとしたものがもらえます。

「今日は運がよい」、「今日は残念だった」そんなちょっとしたことがあるだけで、毎日通ってくるのが楽しくなります。

女性にはそういう面がありますよね。

男性だったら『3枚千円じゃないか』と乗ってこないようなものでも、女性の意欲は高められます。

人は企業の衰退と没落の原因に思いをめぐらします。

技術革新、嗜好の変化、流行の変化など、いずれもその原因のひとつであろう・・・どれをとっても重要な原因であることは誰にも否定できません。

だが、それが決定的な主因だったのかどうか、疑問です。

企業の成功と失敗を分けるカギは、その組織がどこまで、組織を構成する人々の巨大なエネルギーと能力を引っ張り出すことができるかにかかっていると考えるからです。

ある監督の話ですが、「負け試合の最終回2アウトになってもベンチから怒鳴っている」と言っていました。

選手は想像以上に監督を見ています。

明らかに敗戦処理的な起用をした途端、ベンチの緊張は切れてしまいます。

指揮官が戦う姿勢を崩さなければ、たとえ逆転はしなくても、明日につながるヒットや美技が出てくるものです。

こうしたことを続けていると、チームが段々と強くなってきます。

毎年のように優勝争いに食い込み、「力を合わせればやれるんだ」という雰囲気は徐々に生まれます。

スター選手以外も喜んで自分の持ち場で全力を尽くそうとしてくるものです。

研究開発

こんな会社がある。

「ノーベル賞をとったら罰金もの。入社以来の給料に利息を付けて返してもらう。」・・・。

研究開発陣にこう檄を飛ばしていた。

『製品化してなんぼのもの』という、会社としての前提をいま一度はっきりさせる必要があるからだ。

画期的な発明の多くは、大企業の研究開発とは無関係の個人から生まれる。

トランジスタのような例外はあるが、磁気録音、複写機、合成偏光子など皆然りである。

この種の発明は、研究者の熱意や資質に依存するが、何よりも組織的拘束から『心理的に自由である（遊びがある）』ことが求められるからだ。

ベンチャービジネスに好機生まれるゆえんである。

試験では、限られた時間の中で正しい回答の総和で評価されるから戦略は明確である。

問題を見てやさしい問題から手を着け、時間がかかる問題や難しそうな問題を後回しとするのが点数を稼ぐのに有効な戦略だ。

現実の社会では、回答した問題の総和ではなく、結果で評価される。

特に新しい研究開発では最も難しい問題を解決しない限りやさしい問題をいくつ解決しても評価されない。

和ではなく、むしろ積なのである。

企業の若い技術者と話していると、難しい問題を後回しか、先送りして解ける問題だけを解いて成果を上げたと思っている。

そもそも研究といわゆる会議には、本質的に相いれない部分がある。

研究とは、既存の知識では分からないこと、できないことを扱うものである。

基礎研究のみならず、製品開発の場合であっても、大なり小なり未知の事象を扱わねばならない。

一方、会議の場では、出席者の総意をまとめたり同意をとることが意識されるため、リスクを冒すことになる意見は無視されたり、嫌われたりする。

むしろ、前例が重視され、それに拘束されることが少なくない。

R & Dにおける予算管理や工数管理を、1年分を均等に12で割るといった月次管理で律するのは誤りだ。

R & Dには充電期と放電期がある。

充電期には何一つ目に見える成果は出てこない。

失敗と突破口探しに明けくれているのだ。

しかしある日、ほとんど突然に充電の実る日がくる。

そこで全力投球の放電が始まるのだ。

この時期に、当然金もマンパワーもグーンと増えるものだ。

R & Dとはそんなものなのである。

山も坂もない、均等割りの月次管理でやれるテーマは質の低いテーマと言える。

また、放電は偶然をキツカケに始まることが多い。

偶然性をしっかりとつかまえることができるか、見逃してしまうかは、充電のボルテージがどれだけ上がっているかによるのである。

『仕事の虫』とか『無趣味人間』などと、オレたちのことを小バカにしているが、それがどうしたんだというんだろう。

腰かけ半分で仕事をして、週末になると遊びに本腰を入れる今の若いモンより、オレたちは、中味の濃い人生ってやつを歩んで来た自信はある。

仕事が好き、と言って、何が悪いんだって考え方もありますね。

企業は、従業員から就業時間やエネルギーを絞り取ればとるほど利益になる、という信仰を再検討する必要があります。

従業員のモーレツ社員化を抑えるのが身のためです。

モーレツ社員は、やがては企業のお荷物になるので、仕事中心の人生ばかり送っているとそのうちに精神がぼろぼろになってしまう、ということを従業員に教育する必要があります。

仕事というのはどんな仕事でも目一杯にやると、周囲に思わぬ迷惑や波風を立てることが多い。

和を尊ぶ日本的カルチャーでは、やりすぎほど恐ろしいことはない。

よって、ほどほどということになる。

明治時代の人の人生は理想に向かってまい進した猪突猛進型でありました。

猪がキバをむきだして目的に向かってまい進した。

そのとき、個人の目的と国家・社会の目的とは一致していたのです。

そのものすごいエネルギーによって、かれ自身は立身出世し、同時に近代日本の建設がすすんで、このような繁栄がもたらされました。

結果として、現代では猪のキバは不要になったのです。

平和な社会生活においては、キバは邪魔でさえある。

おしあい、へしあいの高密度社会で、そういうキバをふりまわされては、あぶなくて仕方がない。

他人が迷惑する。

そういう時代なんです。

現代は、猪たちの武装解除の時代です。

健全な集団は、特に秀でた人間がいなくても、普通の仕事をごく当たり前に行っていて、長い時間ではかってみれば猛烈社員と同じ規模の集団よりも着実に業績を上げ、質のより高い仕事をし、より大きな効率を上げるとともに、猛烈社員のできない、自己開発をも同時にやりとげるのです。

猛烈社員は、そのような、『自己の分身』としての集団を造り上げる事に失敗した人間であるから、やがて周囲の無関心状態に耐えきれなくなった時に挫折することになります。

上司

管理者の資格とは、自ら能力はなくても部下を使いこなせる人をいう。

部下からみれば、それは、仕事はできないが責任をとってくれる信頼感を持てる上司の方が大事である。

仕事は出来るが、問題が起これば部下のせいにするのでは部下はついてこない。

叱られる代表者が上司である。

部下の言うことに『それは理想論だ、しかし・・・。』とは言いたくない。

部下の理想が飛んでしまう。

その理想を責任として請け負うのが上司の仕事ではないでしょうか。

「家族への愛情は時間で測れる。一にも二にも時間です。仕事が忙しいというのを、家族と過ごす時間がないことの理由にしがちですが、それは言い訳に過ぎない。日本の男性は時間の使い方が下手。工夫が足りないんです。」と言った人がいる。

同感です。

職場でも、この考え方は応用できる。

部下への思いやりも、接触している時間で測れると思うからです。

ただし、この場合はただ一緒に過ごした時間ではありません。

『部下の話を聴いた』時間です。

そして、もし『部下に話を聞かせた』時間があったとしたら、それは2倍にして引き算しないと正しい時間にならない。

理由は、上司が部下に話す内容の定番を考えたらよい。

過去の自慢話。

やや毒を含んだ若者論。

趣味の押し付け。

べき論。

いずれをとっても、部下の側に忍耐を強いるものが多いからです。

このごろ年をとったせいかわ、どうせ人間、『有能』『無能』なんて紙一重、この世で決定的な差は『上機嫌な人』か『不機嫌な人』か、だけではないか、という気がするがよくあります。

気むずかしい権力者は、たまには反省してみるとよい。

『おれは毎日気むずかしい顔をして、かよわい部下や妻子をはらはらさせることが許されるほど有能なのであるか。』と。

ノーベル賞の2つもとるくらい有能ならともかく、たいていの人は、義務として、上機嫌でなければならないのではないかな。

たかだか70数年の人生、周囲の人を快適にする以上に『有能』なことがあるかな。

とくに権力をもったら、機嫌をよくするのが最小限の義務であらう。

警察官や検察官の職権乱用が、一般公務員の場合より重く罰せられるのと同じこと、トップの不機嫌は罪が加重されると知るべし。

上司への不満で圧倒的に多いのは『部下の手柄を横取りする』という苦情である。

実際に行動したのが部下であっても、上司の適切な判断や指示がなければ、成果が上がらなかったと推測できるケースでも、「課長は自分では何もせず、俺を顎でこき使っただけなのに、ほめられるのは課長ばかりで腹が立つ。」と文句を言う。

ここに、人に使われる立場にある者の心理の原点がある。

企業が近代化すればするほど、また組織が巨大化するほど、個々の人間が果たす役割は無機質化する。

個性や創造性はなくなってゆく。

馬車が自動車に変わってゆくようなものです。

御者は馬を可愛がる。

すぐれた御者ほど、馬のおかげで自分は働けるのだと思う。

御者と馬とは心が通いあっているのです。

一方、自動車を運転するものにとって、自動車は単なる機械にすぎない。

動いているのは車だけれども、動かしているのは自分だと言う意識が断固としてある。

ところが車の方も、運転者は座って手足をちょこちょこ動かしているにすぎないじゃないかと考える。

この食い違いが非常に大きくなっていると思う。

人事評価

およそ何事にせよ、差をつけるということは、それで得をする側には無上の喜びだが、それで割を食う側にとっては、これほど不愉快なことはない。

しかも、人数でいうと割を食う側のほうがはるかに多い。

いったいなぜ人間というものは、わざわざ好きこのんで、多数の人々のやる気をなくさせるような差を、こうもいたるところにつけたがるのだろうか。

管理監督者は『限りなく神に近づけ』と言っていた。

不遜な意味でなくてね。

裏も表も見通すという意味なんです。

だれが、どこで、どういう仕事を会社のために一生懸命やっているか。

おべんちゃらを言えば、管理監督者の耳ざわりはいい。

しかし、盾つくけれども、仕事の面では会社のためにやっている人もいる。

こういう裏・表を見通すのが管理監督者でなきゃ駄目。

じゃないと、会社のために一生懸命働いている者は報われないんです。

けれど、おべんちゃらも必要なことなんですよ。

上の立場にいてね、突っかかる者ばかりじゃたまったものじゃないんですよ。

おべんちゃらを言うやつも少しくらいいてくれないと。

業績の全容をちゃんと知っているのは当人だけだろう。

当人だけは自分がどれだけ苦労したか、その成果がどれだけ上がったかについて細大漏らさず知っています。

他人はそれを知りません。

知らなくて評価するのだから的外れになるのも当然で、全部を知っている当人の眼から見れば、他人の評価が当たっていないと思うのもこれも当然です。

「お前はおれのこういう苦心を知らないじゃないか。あんたは私がこんな仕事をしていることだ
って気づいていないじゃないか。それでどうして私のことをそんなに低く評価するのだ。」

こんな不満が当人に生ずるのは無理ありません。

人事担当者が評価で差をつけても、査定金額に直すとほんのわずかです。

しかし、同じサラリーマンでも査定で差がつくと労働意欲はなえてしまいます。

査定に重きを置きつつも、それ以上に社員の能力に応じて仕事の中身を変えるようにした方が効果的です。

よくできる社員には昇給などで報いるのではなく、難しい仕事を与える。

その仕事をこなせば、さらに難しい仕事を与える。

本人の活躍の場を与えてやりがいを引き出す。

難しい仕事というのは、一つは採算が厳しいと最初から予測のつくもの。

もう一つはお客の問題。

初めての国での受注や新規の技術による仕事の苦労は大変なものです。

逆にそうでない社員には査定を下げるのではなく、やさしい仕事を割り当てるようにした方がよい。

例えば、サッカーは一試合90分のうち、実際にプレーが動いている時間は60分程度です。
選手は単純計算で一人平均3分弱しかボールに触れていないことになります。

つまり57分間はボールから離れたところにおり、テレビにもなかなか映りません。

ところがこの57分間に何をすることで選手の価値が決まってくるといっている。

ボールを持つ他の選手の次の行動を予測し、的確な処置をとる。

頭を使った選手だけが生き残っていくことになります。

これが野球だと、野手はその日の投手の出来や打者の振りの鋭さ、捕手が出す球種のサインなどを見て、一球ごとに守備位置を微調整します。

横っ飛びの捕球や回転レシーブは見た目は派手だが、ほとんどがスタートの遅れか判断のまずさを伴っています。

余裕をもってボールに到達するさりげないプレーが、本当のプロの技といえるだろう。

スポーツに限らず、見せかけの「ファインプレー」にだまされない眼力が必要です。

コストダウン

例えば、サービス業で黒字のところはほっといいんです。

これはいいサービスをしますから。

黙っていたって現場にいる者はいいサービスしたいんですよ。

ところが赤字の事業所を人にまかせますと、格好つけて、いい数字を本社に持ってきたくなるんです。

じゅうたんは擦切れコップの縁は欠けたまま、経費なんかいくらでも詰められる。

評判が落ちるのに4、5年かかる。

やりての支配人だなんて思っていると、もう取返がつかない。

日本企業の主たる競争相手は先進国の企業です。

そこでカギになっているのは技術開発競争です。

コストを下げても、技術開発競争には勝てない。

それどころか、どんどん後退してしまう。

痛みに耐えているうちに、肝心な競争力を失ってしまうという最悪のパターンになってしまう可能性が十分にありうる。

むしろ、日本の産業社会は高コストとうまく共存する方策を考えるべきです。

国内の消費者が高価格を甘受し、その代わりに高い品質と信頼性、利便性を要求されます。

それにこたえるべく、日本企業は技術を蓄積してきたから、国際競争力をつけることができたのです。

戦略のひとつとして、絶対に赤字受注はさせない考え方もあります。

戦略的にみて赤字でも受注すべき場合があります。

でもそれは業績が好調な時にやればよい。

赤字受注は罪悪だという強い認識を社員が持たなければならないからです。

言い替えれば、受注するためには、まずコストダウンをやれということ。

メーカーの基本は品質と納期、コスト。

壊れたテープレコーダーのように、何度も何度も繰り返し言われてきたことです。

コストダウンの本質は、既存のものにおける無駄の徹底的な排除であり、真に新しいものを生み出すとはいえない。

切るだけでは何も生まれて来ないので。

本来手段であるはずのコストダウンそれ自体が目的化すると、新しいものへの挑戦を冷笑し、批判し、つぶすことに専念する凡庸なる人材が幅をきかすことになります。

研究者

子供のような好奇心と行動力が研究者にとっては最も必要です。

これがなくなったら、研究者はおしまい。

変にすれていない感性でいろいろ感じ取れる素直さがなければダメです。

「できる研究者」と「できない研究者」の差は何かといえば、それは反骨精神だといえます。

世間の人から「そんなの無理」と言われれば、普通の人にはリスクを回避しようとしています。

しかし、世界初、これまでにない画期的なものは、常識の延長にはないから画期的なんです。

非常に良心的で、科学的にものを考える人がいます。

そんな人は、どちらかと言えば研究者には不向きです。

『理屈に合わない』と判断したら、実際に試さずに断念してしまう。

それよりも、『絶対に成功するんだ』と信じて、ガムシャラに突き進む人の方が、研究者には向いています。

つまり研究者には、常識を覆してらろうという意欲が必要なのです。

教科書にできないと書いてあったら、余計にファイトを燃やす。

そのくらいの意気込みがなければ、本当に新しいものなど生み出すことはできない。

創造的人間の評価には、ヤクザの評価システムが一番参考になります。

ヤクザは、ヤバイことをし、イチかバチかの勝負にかけて、ムシヨ暮らしが長いほど昇格していきます。

身の安全第一で、危うきに近よらない人間はいつまでたってもダメです。

だから、チンピラはダメの代名詞で、親分になるほど筋金入りになっていく。

創造的人間もこういう鍛え方をしないと出てこない。

成否はともかく、新しいことに命がけで挑戦するような人間を育て、また評価するようにしないと、創造性は生まれません。

自然科学に限らず、すべての科学研究は西洋の個人主義の所産であり、本質的にはあくまで個人プレーであるという認識を持たねばなりません。

すなわち、研究テーマの選択・決定、調査・実験の計画、結果の解析など、研究プロセスのすべての段階が、研究者個人の頭の中で組み立てられ、処理されていきます。

研究の現場であたかも大きなチームで動いているように見えるのは、大型化・複雑化した装置の建設や運転維持、長時間にわたる実験など、種々の困難を乗り越えるための便宜上のことにすぎない。

従って、研究におけるチームは、極論すると一つの頭脳（研究者）といくつかの手足（助手）の組み合わせです。

このような個人プレーである研究を進めていく上で研究者に要求されることは、研究を進めていく意欲です。

研究テーマへの深い興味であり、実現しようという強い意志、粘り強さです。

新入社員

新入社員は無色で、まっすぐなことしか受け付けないから、ホコリやゴミや古い殻を脱却するには、ありがたい存在です。

古い殻は、社長であるぼくと新入社員とで打ちこわしていく。

例えば、こんな話がありました。

10年前に入社し男性社員。

高卒で、とてもエリートコースとは無縁の【その他大勢】組の一人の新入社員にすぎなかった。

入社後2カ月で友達はまだいなかった。

ある日トイレで、後ろからポンと背中をたたく人がいた。

そして、ぼくの名を呼んだ。

『元気かね。しっかりがんばるんだよ』といってくれたその人は、当時、副社長で、現在は社長になっておられる。

社長は、ぼくと並んで小用をした。

ただそれだけのことだ。

肩をたたき、ぼくの名を呼んでくれた、それだけのことに過ぎないのに、ぼくは、経理部の部屋に帰る廊下で、思わず涙をこぼしてしまった。

会社という組織は、構成員の一人一人が与えられた役割と目標をこなすことで成立します。

実務能力が身につけていない新入社員は、その会社の基礎となる仕事の知識、基礎技術、方法論、考え方を習得するために、まずは量をこなさなければなりません。

自分の身の丈を越える目標を与えられて、走っているうちに、新人たちはいくつかの類型に分かれます。

泳ぎがある日突然うまくなるように、いつの間にか、目標をスーッとこなせるようになるグループ。

目標やプレッシャーに押しつぶされていくグループ。

目標に対して合理的な言い訳をして逃避するグループ。

ここが勝負どきです。

会社という組織にのみ込まれていくか、つぶされるか、離れるか。

それとも会社という組織を上手に活用するか。

多くの仕事の達人と思える人々は、皆、会社という組織を上手に使いこなしているのです。

営業・販売

営業マンがよく「品物でなく、自分を売る。」という言葉を使うが、自分を売り込むのは当たり前だと思います。

そこから先、自分の心を込めて売ること、その商品の価値が認められ、相手を買う気に導いた、というのがプロだと思います。

主役は商品だということを忘れてはいけません。

POSで売れ筋を見つけようとして、逆に業績を悪化させたところがあります。

納入メーカー別に売れ筋を探して、高回転させようとした。

しかし、それに集中するあまり、売れない商品に意識がいかなくなり、収益が悪化してしまったそうです。

売れる商品はほうっておいても売れる。

売れない商品に焦点を当てるべきです。

これまでは、個々の営業マンに百点満点を求められてきました。

しかし、優秀な営業マンを育てるには経費と時間がかかりすぎます。

これからは、60点の営業マンを短期間に育成するほうが得策です。

誰が営業してもそこそこの実績を出せる仕組みが不可欠になると思います。

これを実現させるのが、電子メールなど情報通信ツールの活用です。

新入社員の入社式で、こんな挨拶をした方がいました。

『今、君たちの持っているお客としての立場の感覚、これは絶対にどんなことがあっても失わな
いでもらいたい。』と。

しかし一ヶ月後、新入社員の感想の中にこういうものがあつたそうです。

『今までは買う側について勝手なことを言っていたが、会社に入って売る側からみたら、大変だということがわかった。』と。

彼はすでに売り手側に入ってしまったいます。

こういうことでは、逆に困るわけです。

営業が嫌いという考えは、育った環境の下で無意識のうちに身についたものにすぎません。

そこで、この先入観を取り除くために、まず営業の業務について確かめる必要があります。

営業の仕事には、必ずノルマがつきものです。

ノルマに追われるために、営業の仕事は敬遠されやすいのです。

しかし、ここはよく考えてみる必要があります。

ノルマとは、達成しなければならない仕事量の目標のことです。

目標を達成するためには、自分なりの工夫が必要です。

この工夫をすることが、実は仕事の醍醐味なのです。

目標と現状には差があります。

この差を問題というが、問題を解決するには、計画→実行→反省のプロセスを踏まなければなりません。

プロセスを通じて試行錯誤することは、最高の学習になります。

そして、厳しいノルマを達成していくたびに、営業力は確実に磨かれ、周りからも認められるのです。

その結果、人間的にも成長していくのです。

そう、「営業は釣りと同じ」。

闇雲に糸を垂らすのではなく、まずはどこにどんな魚がいるかを考え、それに合った餌や道具を用意しなければなりません。

魚のいないポイントをいくら攻めても釣果は挙がらないが、人の知らない穴場を採り当てれば大漁が期待できません。

しかし、魚がどこにゐるかを掴めるようになるには、ある程度の経験が必要です。

営業も同じで、市場の右も左もわからない初心者があれこれ考えても仕方がない。

まずは手当たり次第に電話や飛び込みを行い、量をこなすことが必要です。

【 関連書籍 】

ニチジョウサハンジ 1 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/3285/read>

ニチジョウサハンジ 2 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/4119/read>

ニチジョウサハンジ 3 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/4120/read>

ニチジョウサハンジ 4 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/13007/read>

ニチジョウサハンジ 5 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/13307/read>

ニチジョウサハンジ 7 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/14330/read>

ニチジョウサハンジ 8 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/20345/read>

ニチジョウサハンジ 9 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/15613/read>

ニチジョウサハンジ 10 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/17226/read>

ニチジョウサハンジ 11 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/17666/read>

ニチジョウサハンジ 12 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/17700/read>

ニチジョウサハンジ 13 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/17701/read>

ニチジョウサハンジ 14 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/91968/read>

ニチジョウサハンジ 15 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/92689/read>

ニチジョウサハンジ 16 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/93027/read>

ニチジョウサハンジ 17 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/93031/read>

ニチジョウサハンジ 18 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/93090/read>

ニチジョウサハンジ 19 ～日常のあれこれを徒然なるままに～
<http://p.booklog.jp/book/96907/read>

ニチジョウサハンジ6～日常のあれこれを徒然なるままに～

<http://p.booklog.jp/book/13327>

著者 : bax

著者プロフィール : <http://p.booklog.jp/users/trafalgar/profile>

感想はこちらのコメントへ

<http://p.booklog.jp/book/13327>

ブックログ本棚へ入れる

<http://booklog.jp/item/3/13327>

電子書籍プラットフォーム : ブクログのパブー (<http://p.booklog.jp/>)

運営会社 : 株式会社ブクログ