

社長の性格について

「その人の運命はその人の性格の中にある」。何かを成し遂げるのは、その人の才能ではなく性格である。重ねて言う「運命は偶然でなく必然である」。性格によって言葉つきも違えば、考え方も違う。言い換えれば性格が「その人の運命」である。

ある人が何ごとかを成し遂げた場合、人々は「素晴らしい才能の賜物だ」と考える。では、その才能を育てたのは一体何かというと、その人の性格なのである。つまり、人は才能によってではなく、性格によって成功したり失敗したりするものなのだとと言える。

「三つ子の魂百まで」というように、生まれ持った性格や、幼児期に形成された性格は直そうと思ってもなかなか直るものではない。したがって、「運命は偶然でなく必然である」と言い換えてもいいはずだ。

そして人は、性格によって考え方も行動パターンも違う。だから人それぞれこの世に2つとない人生を歩むのである。さらに言い換えれば、性格こそがその人の運命を握っているのである。

私がこのように考えはじめたのは、多くの仲間とともに経営を学んでいるときだった。全員同じことを学

んでいるのだから、その通り実行すれば同じような結果が出るはずだと思っていたが、実際には非常に大きな差が生まれる。それは一体どうしてなのだろうかと長い間疑問に思ってきたのである。

そして、結果の違いは各人の性格の違いに起因することが分かってきた。特に事業家として科学性（経営の原理原則）を学ぶ場合でも、たとえば時流の読み方とか、戦略の立て方であるとか、儲かる戦術技法は何かというように、関心を持つ内容の違いによってもすでに結果が違ってくる。社員に対する考え方や、お金に対する考え方も社長によって千差万別で、それこそさまざまな人間性に富んでいる。

第2章で、「会社は社長の器以上に大きくも良くもならない」と書いたが、器と性格には当然相関関係があると私は考えている。

頑固、一刻、一徹、素直、へそ曲がり、コンプレックスの塊、意欲的、お人好し、気風が良い、心貧乏など、実にさまざまな性格を持った人が世の中にはいる。

もしも社長としてふさわしい性格というものがあるならば、我々はそれに近づく努力をすべきである。しかし、先祖から連綿と受け継いできた血縁、科学的に言えばDNAによって伝達された先天的な性格にしても、家族構成や人間関係など生まれ育ちの環境の中で培われた後天的な性格にしても、我々が現在の自分の意志で選択したものでないだけに、克服するのは非常に難しい。

社長としての成長を阻んでいる性格とは、まさに過去の心の傷なのである。喉に刺さった魚の骨のように邪魔しているものを取り除かないと、我々は人間的に今ある以上に成長できないような気がするのである。

過去からの心の傷を見直し、攀念智（はんねんち）から脱皮しよう。そして前世から背負ってきた宿命と、今世で与えられた運命を良い方向に運ぼう。そうすることが、我々の今世持つて生まれた使命ではないのだろうか。

第1節 性格について

◎ 1.1 性格と言動の相関関係

性格とは、考え方や行動、習慣やクセの源である。たとえば、石橋を渡る場合の行動パターンの違いから、典型的な性格のタイプ分けができる。

・石橋だからと安心して、叩かずに渡って穴に落ちる向こう見ずな意欲的な人。P型。

・石橋を何度も叩いた挙句に渡らない、優柔不断で意欲の弱い人。M型。

・石橋でも渡るためにキチンと調査し、危険だと思ったら修理して渡る堅実な人。PM型。

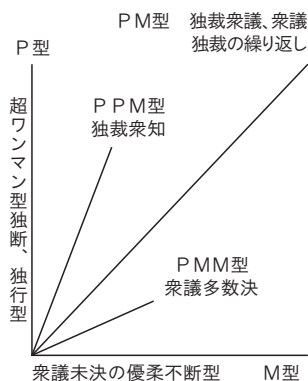
ほかに、先樂後憂の人、先憂後憂の人もいるし、ウサギとカメ、アリとキリギリスの例えもある。また、社長の性格を考える上で大切な要素であり、両極の関係と見られるものに「優柔不断タイプ」と「ワンマンタイプ」がある。

次の表にあるM型とは衆議未決の優柔不断な性格のことであり、P型とは独断・独行のワンマンタイプの性格を表している。PとMのバランスによって、両者の間に3タイプの性格が配置される。

PPM型は、ワンマンだが人々に方針をきちんと知らせる独裁衆知タイプ。PM型は人々で話し合いをさせ、最終決定は自分で行う衆議・独裁タイプ。PMM型は複数で話し合ってから方針を決定する衆議多数決タイプである。

あなたは今、自分がどのタイプであると認識しているだろうか？そして最終的にどのタイプを理想と考えるだろうか？

同じ人間でも、こんなに違うタイプの性格になるのは実に不思議なことである。



◎2.1 さまざまな社長の性格

攀念智にとらわれている社長

生まれつき背負ってきた攀念智のため、考え方が後ろ向きで、心がひねくれている。世の中に対する怨念やコンプレックスを抱えており、自分のことしか考えない。自分を傷つけ、怨み、憎しみだけに生きている。自ら変化しようとしないう人生を送る、ドジ×グズ×心貧乏な人。

しかし、恨みの原因は今世ではなく、前世から背負ってきたものであるだけに克服するのは非常に難しい。

意欲の弱い社長

優しいおじいちゃん、おばあちゃんに育てられ、何でも世話してもらったために、自分で物事を決定したことがない、ドジ×グズ×お人好しな人。自分から動くこうとせず、待ちの姿勢を崩さない。

強い親に押さえつけられて育ち、自分に自信がない優柔不断な人。正しいのはいつも親で、自分は常に間違っているとするり込まれ、自己否定から抜けきれない。大人になっても、強い親には敵わないので逃げている。

先日、数人で話をしていたとき、ある人が「私は今幸せだが、ここで満足しているわけではないので、より上を求めていく」という話をしていた。

意欲の強い人は、「俺は幸せでもないし、満足もしていない」と言う。優柔不断な人は「満足はしていないが、不満でもない。自分は考え方が受け身なんだな」と言った。そのうち、不幸せで不満な状態になってはじめて気づくのだろう。

しかし、それでは間に合わないと私は言いたいのである。

貧乏な家庭に生まれ育ったコンプレックスが、願望と自己顕示欲となる人。

意欲の強い社長

貧乏な家に生まれ、周りを見返してやりたいと思つて努力するが、攀念智のため自分さえよければ後はどうでもよいと考えている。周りを蹴落として自分がのし上がることしか考えない心貧乏な人。

自分を押さえ込もうとする強い親に対して、負けないくらい反抗する強さを持っている。親子関係によって一層強大な攀念智を抱え込んでしまった人。

生まれ育ちの良い社長

これといった攀念智に囚われることもなく、家庭環境も円満で、気風が良い。しかし、どういうわけか科学性を勉強すると人柄が悪くなる。そこで止まると、我欲な商売人か大欲な事業家になる。人間性を勉強すると、真の経営者になれる。

これ以上のレベルの社長

科学性を学んで事業規模の会社を築く。それによって自身の器を大きくし、人間性を学ぶと真の経営的会社にて育て上げることができる。

◎3.1——過去と他人は変えられない。変えられるのは自分と未来だけ

「自律できる人とはどんな人か？」と聞かれたことがある。そのとき詩とも格言ともつかない詩句を思い出し、その友に贈った。以下にそれを紹介しよう。

「自分の心が変われば、態度が変わる。」

自分の態度が変われば、行動が変わる。

自分の行動が変われば、習慣が変わり、自らの人格が変わる。

自分の人格が変われば、運命が変わり、最後には人生も変わる。

人は、本気になる、大抵のことが出来るようになる。

人は、本気になる、嫌いなことも面白く、楽しくなってくる。

人は、本気になる、困ったとき人が必ず助けてくれる

人は、本気になって念ずれば必ず花開くのである」

日本に存在する大半の会社は赤字であり、優良会社と言われるのは全体の2／3割しかない。ということは、ほとんどの社長の考え方や習慣が間違っていると思っていだろうか。

自分自身は今のまま変えずに、会社だけを良くする方法はないものかと考えても、そんなうまい方法はない。心理学の世界でも「過去と他人は変えられない。変えられるのは自分だけ」と言われている。さまざま悩みや苦しみから抜け出す唯一の方法は、周りを変えるのではなく、周りに対する自分自身のあり方・考え方を変えることである。自分が率先して変わる努力をしないのだ。

「商い、生業レベルの人」は、他人に対しての気づき、気配りができない。また、思いついたことがあっても、「そのうちにやる」とか「今はまだいい」と言ったり、悪い変化を連想したりしてなかなかすぐに行動しない。人の話は理解できるが、応用的な思考力がないので、「自分だったらどうすればいいか？」というように、自分のこととして受け止めることができない。

「商売、家業レベルの人」は意欲があり、思いついたらすぐ行動する。金儲けはできるが、あるレベルまで達成すると満足して停滞し、仕事に夢をなくして成金趣味になったり、仕事に疲れて遊びに走る。小成功して天狗になっているので人の意見を聞かない。人の話も目の前のことはよく分かるが、目に見えないシステムの思考ができない。

「事業レベルの人」は、科学性に秀でている。しかし、人間性が低く、社会公共性に乏しい。社員や他人は金で動くものと思い、札束で頬を張って言うことを聞かせようとする。自分と社員の人間の成長に無関心である。事情を知らない部外者からの一時的な支持を人望と勘違いしている。金儲けもできるし事後処理もできるが、真の思いやりが無い。

「経営的企業レベルの人」は、使命感で仕事をする。社会性、科学性、人間性のバランスが良い。

◎4. ── 性格とは「意欲×人柄」である

自分の生き方に対する考え方や、行動習慣は性格によって形成される。性格を分類すると意欲と人柄に分けられる。人柄は物事の考え方に影響を与え、意欲は行動に影響を与える。したがって、性格は、人柄の善し悪しと意欲の強弱によってタイプが違ってくる。

たとえば、ここに3人の経営者がいるとする。彼らはとある経営者セミナーで貴重な講演を聞いた。1人は「いい話を聞いた。よし、俺もやってみよう」と思い、もう1人は「いい話を聞いた。でも俺はもつと違う方法でやる」と考え、最後の1人は「いい話を聞いた。だけど俺はやらない」と思う。このような反応の違いは、それぞれの性格、つまり一人ひとりのものの考え方の違いから起こるのである。

ものの考え方がその人の「人柄」を形成し、「意欲」の強弱を決める。つまり性格とは「意欲」と「人柄」である。その性格が「習慣」と「行動」を決定する。そして行動によって人の「運命」が決まる。人柄の善し悪し、能力の有無、人間性の高低、これらはすべて性格の違いを作る要素なのである。

また、意欲の強弱には、ほとんどどいついていいほど攀念智が関係している。信長や秀吉のように、攀念智をバネにして成り上がるケースもあるし、逆に新しいことに取り組むのが面倒だったり、失敗を恐れたりして意欲を出せない人もいる。

私の経験からいえば、意欲の弱い人はどちらかというと人柄には問題がない。しかし、意欲が強くて「今

に見てろよ、絶対にのし上がってやる！」と思っている人は、いまいい人柄とはいえない。

攀念智に陥っている人間は、意欲の強弱にかかわらず、一般的にドジ・グズ・ケチである。ドジとは、たとえ行動したとしても、やり方に信念がなかったり自信がなかったりして失敗する人。グズは、決断が遅くてなかなか行動に移せない人。ケチは、結果を出すことにばかり焦って、重要な途中段階に時間と金をかけることを端折る人である。

私はもちろん心理学者ではないが、これまで関わってきた多くの経営者たちに対して感じるのは、やはり「経営者としての能力の中で、重要な位置を占めているのが性格である」ということだ。

性格を決めるものは2つある。1つは生い立ち（家庭環境、幼児体験）である。そしてもう1つは、非常に神秘的に感じるかもしれないが、前世での性格である。人はみな、前世での生き方をそのまま今世にまで引きずっているものなのである。人間、生まれたときから一人ひとり性格が違うのはそのせいなのだ。赤ん坊は無垢な状態で生まれてくるわけではない。

このように、本人の意志とは関係なく性格は形成される。経営者を目指すはるか昔から、その人の性格は決定されているといっても過言ではない。だが、そのままの性格で経営に成功する人はごくわずかである。だから今こそ過去と決別し、新しい自分に生まれ変わらなないと会社も変わるはずがない。経営者の性格変容如何によって会社のあり方、会社の未来は違ってくる。過去を変えなければ未来も変わらない。

だからぜひこれを機会に自分自身の性格を振り返り、いい部分は今後も大いに活かし、好ましくない部分は改善するよう努力していただきたい。それが成功への第一歩なのである。

◎5. — あなたは攀念智に囚われていないか？

初対面の人にとって、私の言葉遣いは少しきつく感じられるようだ。こちらの人柄が分からないから、おそらくきつい言葉の裏にあるものを読み取れないのであろう。

ある人は、「会長の言葉の厳しさが原因で会を辞めようと思った」と言った。以前、その人と2人で話をしていたことである。彼は唐突に、手形の問題を持ち出してきたので、私は彼をたしなめた。

彼はそのとき私から、「お前はレベルの低い人間だ」と言われたのだと勘違いしていた。その後しばらくしてからようやく、私が決してそういう意味で言ったのではなかった、ということが分かったようだ。

このときの彼は、仏教でいうところの「攀念智（はんねんち）」という心理状態だったのである。「はん」とは、山登りの装束を意味する。これは、生まれ育ちの中で意識的・無意識的に受けた心の傷のことだ。要するに攀念智とは、怨念がこもっている心の状態を指すのである。

彼は私の言葉を勝手に解釈し、勝手な思い込みに囚われて「ああ、この人は年商5000万円程度の会社を経営している私のことなど、相手にしていない」と思い込み、ひねくれてしまったのだろう。彼の持ち出した手形の話自体には、全く問題はなかった。私はただ、話の筋からそれてしまったからたしなめただけである。彼にはそれが分からなかった。

このように攀念智は、とても怖いものなのだ。逆に攀念智が、人の努力をさらに促すこともある。ただそれは、あるレベルで止まってしまう。どんなに意欲があっても、一定レベル以上には進まない。

なぜ、攀念智の状態では、ある程度までしか努力が報われないのだろうか？ それは、だんだん人の話を聞けなくなるようになっていくからである。成り上がった人間は、「自分の成功は自分の力のお陰だ」と信じている。けれどもそれは単にタイミングが良かっただけであつたり、うまく高度成長の波に乗ったお陰であつたり、優秀な社員に恵まれたお陰であつたりするのだ。

最初は、自分の持っている攀念智が意欲を駆り立てる。しかしこういう人は新たな勉強をせず、過去の体験や知識だけでただただ突っ走るばかりなのである。だから、あるレベルまで到達すると壁にぶつかってしまい、それを突き破ることができなくなってしまう。

高度成長期は、どんな会社にとつてもいい状況だったが、低成長へと移行し、不況・低迷のただ中にある

現在、過去の成功体験はまったく役に立たない。世の中の変化によって、過去の体験が一切通用しなくなる。今までは一生懸命コツコツ働いただけで何とかだった。しかしこれからは、地道にやるだけではどうにもならない。時代の変化に合わせて自分を変えるべく、新しい知識や思考を取り入れる勉強をしてこなかったのだから、仕方がないだろう。

土居健郎氏の著書に「甘えの構造」という、攀念智の大元に触れた本がある。幼児体験の中で甘えが満たされなかったために、大人になってからの人間関係にも甘えの構造が生まれてきているといえる。攀念智と関連づけて読むと、より理解しやすいのではないかと思う。

◎6.——「うらみ」…怨みと恨み

釈迦はこう言われた。「うらみつらみを心に思うな。口にするな。育てるな。大きくするな」

仏教思想を勉強していて分かったことがある。それは、うらみには「恨み」と「怨み」の2つがあるということだ。

今世で抱き、今世のうちに解消できるものを「恨み」といい、来世まで持ち越すものを「怨み」という。釈迦の言葉に背いて恨みを思い（思恨）、恨みを育て（育恨）、恨みを抱えたままこの世を去ると、恨みは怨みとなり、生まれ変わった来世において宿命的な攀念智となってしまうのである。

強弱・大小の差こそあれ、攀念智は誰でも持って生まれるものである。しかし、それ以上に今世での恨みを膨らませてはいけない。そのためには「許しの心」を持つことが大切である。

自分を許し、親を許し、人を許し、世の中を許す。言葉で言うほど簡単なことではないが、たとえば宗教とはある意味、これらのうらみを克服するためのものである。宗教に頼らずとも克服できる人もいる。仮に宗教を信仰しても克服できない人もいる。

恨みを抱く大元は攀念智である。攀念智を克服するには、まず、生まれ持った攀念智に自ら気づくことから始める。

第2節 ジョハリの窓

◎1.1— ジョハリの窓を描いてみよう

みなさんは、「ジョハリの窓」をご存じだろうか？ 心理学者のジョー・ルフトとハリー・イングラムが1966年に発案したツールである。

ぜひ、みなさんも画用紙とペンを用意して、実際にやっていたきたい。画用紙に縦半分、横半分に分割する線を引いて4つの枠を作り、それぞれの枠に自分の好きな大きさ、好きな形の窓を描いてみよう。

さて、4つの窓を描き終わっただろうか。では、みなさんが描いた窓について解説しよう。

画用紙の左上の窓はA、右上がB、左下はC、右下はDとする。描いた窓の位置と大きさは、それぞれ次のような深層心理を表しているのである。

A…開放領域

「開放の窓」ともいい、自分も他人も知っている自分（公的自己）を表す。

B…盲点の領域

「目隠しされた窓」ともいい、自分は知らないが他人は知っている自分を表す。

C…隠している領域

「隠蔽の窓」ともいい、自分は知っているが、他人は知らない自分（私的自己）を表す。

D…未知の領域

「未知の窓」ともいい、自分も他人も知らない自分（無意識）を表す。

ジョハリの窓は、人間には4つの領域があるということを表している。

心理カウンセリングの世界では、Aの「開放領域」が大きく、Dの「未知の領域」の小さい人が、より健全であると考える。みなさんの描いた窓はどの領域が大きく、どの領域が小さかっただろうか？

Aの「開放領域」を大きくする方法は2つある。1つは、自己開示（自分のことを話すこと）をして、Cの「隠している領域」を他人に知ってもらうこと。もう1つは、フィードバック（他人から見える自分を話してもらう）を得ることによって、Bの「盲点の領域」を減らしていくことである。

「自分も他人も知っている自分」を大きくしていくとは、自己理解を深めるということである。

Aが小さくBが大きい人は、特に自分を知らなすぎるといっていいかもしれない。自分で思っている性格と他人から見た性格にギャップがありはしないだろうか。

Cが大きい人は、他人に言えないような秘密や恥を隠しているのかもしれない。しかし、隠して続けている自分は変わらない。あなたには、鎧を脱いで秘密を打ち明け、恥をさらけ出せる相手がいるだろうか。鎧を脱げば、それだけお互いに深いつきあいができるものである。

私は今までたくさんの経営者を見てきたが、彼らの多くが攀念智から抜けられないのは、「まず自分の鎧を脱ぐこと」に気がつかないからである。会社経営は、金や数字の勉強だけではどうにもならない。非人間的な勉強ばかりしても、あるいははすればするほど、経営のみならず人間自身までおかしくなってしまうのだ。「会社経営に人間性など関係ない」と思って、鎧を重ね着すればするほど、その人の人間性に手が届かなくなってしまう。このような考え方は今すぐ改めるべきである。

長い時間をかけて身についた性格を直すには、それまでと同じくらい長い時間と大変な努力が必要であり、同時に、出生と死の苦しみに類するほどの苦しみを伴うものなのではないかと私は思う。

性格を変えるのは大変難しいことだが、第3、4の窓を知るのには必要なことではないかと思う。座禅を組む、瞑想する、内観道場に行くなどの方法もそれらを知るためのきっかけとなるはずである。

自分の性格や特徴に気がつく、または悪い性格が表に出たとき、直すまでいかななくても、それに気がつくだけでも一歩前進したといっている。

ぜひ、このジョハリの窓を自己観察のきっかけとしていただきたい。

◎2.1——無意識の意識化

精神分析医のフロイトは「無意識を意識化せよ」と言った。自分で気づいていない無意識の部分、ジョハリの窓でいうBやDの領域を意識化して、それを客観的に見つめよ、というのである。

それが簡単にできれば誰も苦労しないし、世の中みんな素晴らしい性格の人間であふれかえることだろう。しかし実際には、自分の欠点ほど見つけにくく、また認めがたいものはないのである。

では、いったいどうすればいいのか？ 最短の近道は、自分を映す鏡を持つことだ。この場合の鏡とは、尊敬できる師匠、あるいは信頼できるよき友である。Bの窓を小さくするべく、進んで彼らの意見に耳を傾けるべきだ。

しかし、「良薬口に苦し」「忠言耳に逆らう」というように、本当に自分のことを思ってくれる忠告ほど辛辣で、聞き入れにくいものはない。特に会社のトップとなると、心にもないお世辞を言っ取り入るうとする人間は増えるものの、「王様は裸だ！」と面と向かって言える相手は少なくなる一方である。

また、お世辞や美辞麗句に耳が慣れてしまうと、真実の厳しい言葉を批判・中傷と受け止め、敵と見なし、攻撃さえしかななくなるのである。本来ならどんな立場の相手からの忠告でも、真摯に受け止め素直に従う謙虚さを持つべきなのだが、自身のプライドと社会的立場がそれを許さない場合もある。だからこそ、師匠や友人の存在がかけがえのないものになってくるのである。少なくともそういった人物の言葉に耳を傾

けるだけの謙虚さを失わないでほしい。

また、ときとして気に食わない相手や嫌いな人間であつても、「反面教師」として学ぶべき部分はあるはずである。「人のふり見て我がふり直せ」というように、「自分はある人間にはなりたくない。絶対にならないぞ」と思えばこそ、周りにいるどんな人間だつて我が師と仰ぐことは可能である。吉川英治も「われ以外みなわが師」と書いている。

今一度、我が身を振り返つて、尊敬できる恩師、信頼できる仲間をあなたが持つているかどうか考えていただきたい。そういう人物にまつたく心当たりがないという人は、既に孤独な末路への階段を昇りはじめているかもしれないのである。

◎ 3. 1 ― 過去の攀念智からの脱皮

中小企業の社長には、「気づき」「気配り」「思いやり」のない人が大勢いる。「思いやり」は、本人の心の問題である。「気づき」や「気配り」は、訓練次第で身につくものだ。経営者がこのような資質を持つには、日頃からの習慣づけが肝心である。努力して習慣づけることによって考え方を変えればいいのだが、これがなかなか思うようにできない最も難しいことなのだ。

経営に意欲的な人ほど頑固で、自分の考え方を変えようとしなない。「自分は人に指摘されなくても、そこそこ世の中を渡つていける」と確信しているので、変えようとも思わないのだ。しかし、そういう人はもともと行動的なのだから、変えようと思えばすぐ変えることができるはずである。意欲のない人は、考え方がゆがんでいる上に行動力もないので、なおさら変えられない。

自分の性格を謙虚に見つめ直し、考え方と習慣の両方とも変えなければ、攀念智からは抜けられない。ぜひとも攀念智から脱皮して、より理想的な経営者像に近づいていただきたいと心から思う。

◎4. 裸になれるか？

豊友会で作成する指針書には、『心情』を書き込む欄がある。これは過去の負の世界を乗り越えるための吐露、告白の場である。この場でもう一人の自分に気づき、出会い、向き合うことが大切だと考えている。

裸になり、恥を恐れず素直に吐露し、自分を見詰める。心の傷とケンカし、許してしまうか、飲み込んでしまうのである。これができる人が一番強い。人に自分の弱いところを見せれば強くなれるし、心に突っ掛かっているものを取り去れば楽になる。

優柔不断で意欲の弱い人は、素直だから考え方は直ぐ変えられるが、習慣はなかなか変えられない。若いときは比較的早く変化できるが、年を取ると悪い習慣が身に染みついていてから、余計に時間がかかる。今生生まれてきた課題と違って、良い方向に自分の命を運ぼう。

人に相談する際に注意すべき重要なことがある。もし、あなたが鎧を脱いで人とつきあったとしたら、相手も鎧を脱いでくれるが、つきあいはそこで止まる、ということだ。さらに衣を脱げば相手も衣を脱いでくれる。裸になったら、相手も裸でつきあってくれる。皮膚をむいて骨になったら、その分だけ人はつきあってくれる。心臓になったら心臓まで人はつきあってくれる。心臓の細胞まで剥き出したら、その部分までつきあってくれる。そこまで裸になれるかどうかが問題なのだ。

裸になれるかどうか、経営者にとって一番大切である。ところが、人はなかなか裸にはなれない。自分を吐露するときのやり方で、その人が「どこまで脱げるか？」が分かる。

よく「裸になっていない」と言われてしまう人がいる。本人は裸になっているつもりでも、どこかにまだバリアーを張っているのだ。「ここがおかしい」と指摘されると、本人は頭を掻いて悩む。そうして、「実は……」と徐々に深く自分を吐露していくのだ。

豊友会では、原則として会で得た情報は一切外には出さない。そのような内容の契約書にサインをする。だから安心して自分を吐露して裸になることができる。そうさせるために契約に同意してもらい、鋭く切り

込んでいくのである。

決算書を出させて「ここに問題があるだろう」と追及することもある。それほどやってもまだ裸になれない人もいる。公私混同している人やプライドの高い人は、特にそうである。「あなたの給料は多いのではないのか？」と聞かれたときに、「公私混同しています」と正直に言いたくないのだ。「交際費が多いのではないか？」と言われるのが嫌で、隠したい分がある人は見せたがらない。実際そこには虫食いがたくさんあるのに、本人はそのことにさっぱり気づかない。気づきたくないのだ。

相手に責められたくない。自分の至らない点を認識したくない。しかし、そこをクリアしなければ次のステップには進めない。だからこそ、正直に自分の欠点や至らない点を吐露し、裸になった人が一番強いのである。

◎5.1——吐露する、とついでに

ジョハリの窓で紹介したBの「盲点の領域」と、Cの「隠している領域」を小さくする手がかりについて、ここでもう少し説明しよう。

誰にでも必ず「他人には分かっている、自分には分からない自分」と、「自分には分かっている、他人には分からない自分」がある。これら2つを交流させてAの「開放領域」を広げるためには、いい仲間やいい師匠がいらないといけない。

自分を客観視しながら、その自分を相手に吐露して、「おまえはこっちにいるんだ」と指摘してもらうことで、驚きながらも自分のいる位置に気づくことができる。豊友会で吐露した人は、最初は「これは私の性格ではありません」と言う。しかし、周りの人から「それがあなたの性格なんだよ」と指摘されてはじめて、「そういわれてみればそうかな」と気づく。

こちらが「Aですね」と言ったら「いえ、Bです」と答え、「じゃあBなのか？」と確認すると「実はCで

した」と答える。「Cで間違いありませんね?」と言うと「本当はDなんです」と言ってしまったことが、実に多い。そうやって本当の自分から目をそらし、直視しないようにするために、答えをどんどんずらしていつていることに、最初はなかなか気づかないのだ。しかし、いつかそのことに気づかなければ、自分と他人の世界を共通化することはできない。いつまでもずれたままである。

したがって、まずは自分を客観視しないと、そのズレを治すことはできないのだ。そして客観化した自分をすべて吐露し、客観的に自分を見てくれる誰が必要なのである。

第3節 意欲の弱いタイプについて

◎1.1― 意欲の弱いタイプの特色 人を信用しない

会社経営は社長一人ではできるものではない。社員の力を借り、他人の知恵を借りて初めて大きな力にすることができるのである。それなのに自分以外の人間は信用できないと考える社長が決して少なくない。

その結果、誰からも支援されず、信頼も失って結局は惨めな思いをすることになる。このタイプの社長には陰気な雰囲気や漂っていて、何を考えているのか分かりにくいという特徴がある。

こんな社長に、積極的に近づいていこうとする人はほとんどいない。できるだけ接触しないように避けて通ることの方が多くなる。社長の雰囲気はそのまま会社の雰囲気になりやすく、トップが暗いと会社全体が暗いムードになる。

先日の中期3ヶ年計画作成の勉強会にも、こういう人が参加していた。「計画はできていますよね」と聞くと「できておりません」と答える。心配になって、休憩時間に「どうしてできていないの?」と聞くと、「いや、できています」と答えるのである。なぜこういう発言をするのか、私にはまったく理解できない。

相手の顔色をうかがってコロナと発言を変えざる姑息な人は、旨い話に乗せられて見事騙されてしまうが、懲りもせずまた別の話に乗ってしまうのである。

人を信用できないのは、自分を信用できないからである。自分に自信があつて、いいことと悪いことの区別が付き、適切な判断ができる人は、そうそう都合のいい話には乗らないし、それで失敗したら「自分の判断が甘かった。勉強不足だった」と冷静に反省し改善することができるのである。

被害者意識

あなたは仕事や人間関係がうまくいかないとき、それを他人のせいにしていないだろうか。「あいつにはめられた」「相手が悪かった」と簡単に被害者になり下がってはいけない。落ち着いて反省すれば70%は自分な落ち度があるものだ。

そのことに本当に気がついたとき、人間は新しい進歩を始める。これを「脱被害者意識」という。

逃げ切れるものなら逃げてよいが、どうせ逃げおせないものなら意を決して引き受けるしかほかに道はない。どんなに辛くてもそれを他人のせいにしなないできっちり引き受け、こちらから出かけて行くくらいの心づもりを持つことが大切である。

生きているのは今しかない。常に「本日ただ今誕生した」という気持ちでいよう。そこから新しい道が始まる。土壇場であがいても無駄である。

マイナスの自己暗示を排除しよう。固定観念を捨てれば活路は開かれる。

心の傷と性格

新潟に「おつかさん」と呼ばれる50代の女性がいる。彼女は、祖母2人と曾祖母1人の合計3人のお年寄りと同居している。ところが、彼女の旦那は家を出て行ったきり、帰ってこない。

彼女は加工工場を経営し、働きながら3人のお年寄りの面倒を見ている。大変な苦勞人なのである。

ところが彼女は愚痴一つこぼさず、むしろ明るく笑いながら「お年寄りの面倒を看させてもらっているの。そうして、おばあちゃんからいろいろなことを学ばせてもらうんだわ」と言うのだ。

3人のお年寄りがいつも彼女にとって良い人間であるはずがない。ときには小言や嫌味も言うだろうし、彼女の世話になつていながら辛く当たることだってあるだろう。それでも彼女は「勉強させてもらっている」と笑顔で言う。普通の人にはなかなか言えないセリフである。

そんな彼女があるとき私に「今、仕事がなくなってねえ、まあなんとかなるよ」とまたしても明るく言うてきた。私は「本当に大丈夫なのだろうか？」と心配したが、しばらくたって「いやあ、今、仕事が山ほど入ってきて疲れてるわ」との連絡が入った。

それを聞いて私は、「やっぱり人柄なのだなあ。人柄が良いと向こうから仕事が舞い込んでくるんだなあ」と感動したものである。その上、「今、うちに来ている工場長さんに一目惚れしたのよ」などと恋の話もぎっくばらんにし、翌週デートすることも周りはみんな知っているのだ。

そして「婚約したいんだけど、どうしたらいいかしら？」と相談してきたが、その次には「もう別れちゃった」とさばさばした様子で話す。本当に何も隠すことがない人なのである。

私は気づいた。彼女のような開放的な人と、そうでない閉鎖的な人では、心の傷の処理が違うのだ。明るく開放的な人は、心に傷ができてそれを隠さずにさらけ出し、傷を乾かして早く完治させることができる。一方、閉鎖的な心の持ち主は、傷ついたことを一人で隠し通し、治療の仕方も分らず医者にも見せず、ジクジクを傷口を膿ませるだけで、いつまでも傷を治すことができないのである。

最終的にはこのことが、経営における大戦略に大きく関わってくることになる。彼女のような人こそ、攀念智を克服することができるのである。

彼女のように心から明るく開放的な人は、どんなに辛い目に遭ってもそれを辛いとは思わない。苦勞させられた相手を憎んだり恨んだりするどころか、「自分の勉強になるから感謝している。今の自分がいるのはその人たちのおかげだ」と思えるのである。

自分を苦しめる相手の攀念智を許し、受け入れること。そして恨みを抱こうとした自分自身を許し、受け入れること。これが大切なのだ。

◎2.1——ドジ×グズ×お人好しの優柔不断な社長

物事に徹した体験がなく、何に對しても中途半端な行動しかしてこなかったので、自信も気力もなく、忍耐、努力ができない。自信がないから否定的に物事を考える。そして行動がグズになる。

自分の頭で物事を考えたことも、何かを決断・決定したこともなかったの、いざというときの決定・決断がなかなかできない。人に何か聞かれても返事が遅い。発言がクルクル変わる。何を考えているのか分からない。何か起こるとすぐ頭の中が真っ白になってしまうのだろう。

人と会うのが苦手で、恥をかきそうな場へは絶対に出ない。自分の殻に閉じこもったままである。

行動できないのは、行動する前に「もし失敗したら」ということを意識しすぎてしまうためである。自分はドジだと分かっているから、恥をかいったり怒られたりするのを恐れ、マイナス思考で否定的なことばかり考えやすい。目先の条件に縛られて飛躍できず、大きな目標に向けて行動することを躊躇してしまうのである。

ドジ・グズは行動で直す

- ・ 行動しようと思ったら「すぐやる!」
- ・ もっと良い方法が見つかったら「すぐ変更する!」
- ・ 違ったと思ったら「すぐやめる!」

このタイプの人は、以上のような思い切りが大切である。

意欲の弱さを克服するには「行動あるのみ」である。行動すれば必ず何か生まれる。もちろん失敗という結果が生まれることだってありうる。しかし、失敗を教訓として蓄積できれば、小さいながらも必ず成功に到達する。そのような小さな成功を地道に積み重ねていくしかないのだ。

物事は、やってみなければその可否は分からないものである。試行錯誤しながら軌道修正していけばいい。やってみれば結果が出る。やらなければゼロである。

誰かが思いついたアイディアの価値を問われた時、私はいつでも迷わず「ゼロ」と答えることにしている。アイディアは、行動に移してはじめてその「価値」が生まれるのである。

否定的で不必要なことなど考えないで、まず行動すれば、グズが直る。私はこういう人には「行動すれば何かが生まれる」という色紙を書いて渡すことにしている。

自分のドジさを目をつぶらず、「なるほど自分はドジだ。ドジはドジでもよい」と認めてどんどん行動するようになれば、ドジはいつのまにかなくなって先が見えてくる。

経営は「攻め」が基本と心得ること

意欲の弱い人は、比較的人の話を素直に聞き入れる。人柄は良いので、社長が行動すれば社員はついてくる。これが最大の武器である。

攻撃は最大の防御といわれているように、経営も攻めが基本だ。しかし、気の弱い社長は攻めに臆病で、いつも守り一辺倒になりがちである。こういう人は、世の中がものすごい勢いで変化していることは分かっている。危機感はあるのに、現状を変えることに不安を持ち、自分を変える覚悟もできない。できるだけ波風を立てず、すべてに消極的な姿勢で、何かうまい方法で片付けられないかと思っているのである。

攻撃を忘れたその時から、会社は衰退に向けて進みはじめる。経営は守りと攻めのバランスが大切だが、商売レベルではまず攻めが基本であることを肝に銘じていただきたい。現状維持は衰退と同義である。

会社経営には、意思決定のタイミングがたいへん重要である。決定が的確であってもタイミングが遅れると、せつかくの決定も役に立たないどころか、場合によってはマイナスの結果をもたらすことにもなりかねない。

優柔不断な社長は、右にしようか左にしようかとさんさんに迷う。決定がタイミング遅れになり、せつかくのチャンス逃すケースが多いのである。

ではここで、攀念智を克服した事例を紹介しよう。我が豊友会会員の体験談であり、まさに優しい祖父母に愛されて育った典型的な例である。

私の優柔不断はどこからくるのか？

(株)M電機 K・M

「生まれ育ち」

私は、3人兄弟で姉2人の末っ子の長男として、ある田舎の農家に生まれました。

小さい時から両親は仕事で忙しく、祖母がいつも私たち兄弟の面倒を見てくれました。

そんな環境の中、おばあちゃん子として育った私は、自然と世間の目を気にする習慣が身についていたのだと思います。祖母の判断基準が私の判断基準となり、常に「よい子でなければいけない」という気持ちが一番優先するのです。

これはしてはいけない、あれはしてはいけない。そんなことをしたら世間から笑われる。これはすべて祖母から植えつけられたものなのです。

祖母が他界してからも、私は何か行動するたびに祖母の声をどこか耳の奥で聞いているのです。そのことに気づいたのは、豊友会に入会してからです。高木会長をはじめとした会員みなさんに話を聞いていただいたときに、やっと気づかされたのです。

そこで私はさっそく祖母の墓へ行って、その報告をし、「これからは、自分の判断でやっていきます。見守っててください」と言ってきました。祖母は「それでいい」と言ってくれました。

「修行」

そうはいってもすぐに性格は変わらないもので、自分では物事の決断がなかなかできません。そんな優柔不断な私の判断基準が、今度は祖母から妻に移っていきました。妻は私とは正反対に積極的で行動的な性格なので、私はついつい彼女に意見や判断を求めてしまうのです。

豊友会で諸先輩方からご指導いただき、いくうちに、こんな私でも信じてついて来てくれる社員さんがいることにふと気づきました。「自分のように優柔不断な考えをしていては、社員さんたちを路頭に迷わせることにもなりかねない」と感じました。社員さんたちにも当然家族があり、生活がかかっているのです。泣き言を言っている暇はありません。

意識して気をつけていても、どうしても優柔不断な性格が出てしまいます。そんな時は日々の心がけと積極的に行動することが大切であり、日々の積み重ねが修行だと、自分に言い聞かせています。

「優柔不断」

なぜ私は優柔不断なのか、自分なりに分析してみました。また、どう克服するべきかも考えてみました。

(1) 自分に自信がない。

些細なことでも成功体験を積む。

(2) 責任を取りきれず責任転化する。

腹をくくる。自分で責任を取る。

(3) 失敗を恐れ、行動に移せない。

とにかく行動してみる

(4) いろいろ考えすぎ、石橋を叩いても渡らない。

シミュレーションして行動する。

(5) 失敗したことがないし、したくもない。

失敗なくして成功なしと考える。

以上のことが幼い頃から身についていたわけです。これらを克服するために、とにかく行動に移すことを日頃から心かけるようにしています。

「訓練」

優柔不断をどう変えるべきか。性格は変わらなくとも習慣は変えられる、ということを高木会長から教わりました。日頃の訓練を積み重ね、習慣は必ず変えることができます。そうすることで、自分の中に判断基準を設けることができると思っています。

「判断基準」

(1) 社員さんみんなのためになるか？

(2) 「共に成長、共に喜び」という経営理念に合致しているか？

(3) 世のため、人のためになるか？

「今後どうするか」

我が社の経営理念通り、私を信じてついて来てくれる社員さんとその家族や、我が社に関わるすべての人と「共に成長、共に喜び」ことを実現するために、自分で判断できる行動的な人間に変わります。

「最後に」

高木会長は我々会員に対して、「あなたはどんな人になりたいか？」と問われました。

・ 自分の財を増やし、自分の欲だけを満たす、我欲の人。

・ 会社を残し、事業を残す人。

・ 人を残し、思想を残す人。

この3者の中で、自分はどの人になりたいかを考えました。私は人を残し、思想を残す人になります。そのためにはまだまだ修行が足りないと思いますが、自分の性格や考え方、行動が少しずつ変わってきたことは確かです。

◎ 3. 1 ― 強い親の影響で意欲の弱くなった社長

ここでは、強い親に押さえつけられて育ったせいで、意欲が弱く優柔不断になってしまった事例を紹介し

よう。この人も本質的には前のタイプと同じである。

自分の性格に気づくことの難しさ

愛知T株式会社

(1) 知らなかった本当の自分

① 豊友会で知らされる

2代目として生まれた私は34歳で会社に入り、37歳で社長になった。その1年後、会長である父が亡くなり、自分が実質的な会社のトップとなった。社員さんもみな朝早くから夜遅くまで働くが、業績は悪くなるばかりであった。

何とかこの現状を打破したいと思い、豊友会に入会させていただいた。

指針書の会や例会の合宿で、高木会長や皆さんから「裸になっていい」「喜怒哀楽がない」「意欲がない」など、ないないづくしの指摘をいろいろいただいた。しかし、言葉としては分かるが心の中では分かっていなかったもので、どうしたらよいものか迷っていた。

② HハウジングT社長から知らされる

私の抱えている問題の中に、話が食い違う、指示が伝わらない、会議にならないという点があった。会長から「Aか？」と質問されて「Cです」とか「Dです」と答えていて、よく叱られた。そのことを指摘し、そうなるってしまう原因を私にはっきりと教えてくれたのは、H社のT社長だった。

私は彼の事務所にかがって話しあった。その後、自分が言ったことを紙に簡条書きにしていいたら、私は3行しか書けなかった。ところが、私が言ったことを、聞いている側のT社長が書いたら7行になり、しかも正確だった。

その時起こった「言葉の問題」を体系化したレポートを、T社長に作成していただいた。その内容は、まるでいつも私のそばにいて、周りで起きていることを見て知っていたかのように、ピタリと当てはまる

ものばかりだった。ここではじめて、話が食い違う、指示が伝わらないという問題は、自分に原因があることを認識した。

聞かれたことに対してストレートに答えず、ずらして違うことを言ったり、人の話を聞かずに自分の意見を言ったりして、人と真正面に向き合うことを無意識のうちに避けていたのは自分だった。

今まで、高木会長や、妻、社員さんたちからも何度となく指摘されていたことが、初めて目の前で証明された。このときの衝撃は大きかった。

③合宿で社員さんから知らされる

2001年年頭から、高木会長の指導の下に社員合宿をはじめた。3度目の合宿の時、社員さんから見た私の性格・クセを発表してもらった。私にとっては非常に苦痛だったが、無意識に行っている私の行動の数々が明らかにされた。以下はその内容である。

・優柔不断

・議論になると必ず引く

・相手の気持ちを考えずに話しかける

・長時間働くことを当たり前と思っている

④私の性格と行動

私の性格をまとめると、「優柔不断で、戦う状況になると避けて、摩擦が起きないようにする」ということになる。その性格を補うべく長時間働いたり、いい人であろうと努力するだけで、問題の本質に向かっていなかった。

このような性格や行動の根源は、自分自身の幼児体験にあることを会長に気づかせていただいた。

(2) 幼児体験：強い父親と優しい母の影響

父は大正14年三重県の生まれで、20歳まで漁師をしていた。その後結核になり、病氣療養後は身体を使

わない仕事を求めて、名古屋に出て勤める。

身長は159センチと小さいが、声は大きく、腕力はある。小さいころから勉強のできがよく、博識だった。頭の回転は速く、弁も立つ。

津波・海難・病気など、何度も死線を越えてきているので、度胸もあり、腹が据わっている。酒は一日に一升飲めるほど強い。身長の低さと、運動が得意でないことを除くと、弱いところがなかった。

母は、昭和4年茨城県の生まれで、父と結婚し、名古屋に住む。朝早くから夜遅くまでよく働き、父に對しては何でも従順で、反発しなかった。

父は、物事を白黒とはつきり決めつけるところがあり、仲間のうちでも10人中1人2人は味方になるが、つきあい浅いうちは嫌われることの方が多かった。困った時にだけ相談にくる人も多かったが、相手はボロクソに言いながらも的確なアドバイスをしていたようである。父が亡くなってからも、世話になったといつて挨拶にくる人が何人もいた。

子供に對しても同様で、私が「白がいい」と思うときでも、黒と決められるとそれが覆ることはなかった。父は、お客様や社員さんを家へ呼び、酒を飲みながら仕事の話をしていた。仕事の話からはじまり、相手の氏索性、性格、考え方にまで踏み込んだ、深い内容の話が多かった。

男として、父親として頼りがいがあり、尊敬していた。しかしその反面、好きではない部分もあった。言っていることとやっていることに違いがあるのに、それを認めないこと。母に對して、人間扱いしないような怒鳴り方をすること。

父のように怒鳴るようなことは自分は決してしないようにしようと、いつも思っていた。

機嫌が悪いと口を利用してもらえず、母に話しかけるだけでも怒鳴られた。機嫌が良いときは突然呼ばれ、「人生とは、人間とは」という大きなテーマに基づいた話を一方的にされる。酔っ払っているときは、いつも同じ話の繰り返しになった。

私はその場から逃げ出すことはしなかったが、父と正面から向き合って話し合うこともなかった。自分で考えて結論を出したことを話しても、父を納得させるだけの充分な説明ができないと反論が何倍にもなって返ってくるので、いつの間にか私は、返事だけして自分の意見を言わなくなってしまうていた。

今、思い出してみると、母も私と同じように応対していた。愚痴を言わず、いろんな困難に耐えるというのを母から学んだ。

このころの体験から、強い相手を避けたり、結論を出さずにすませる癖が身についたようだ。

(3) 父に対する攀念智

私は顕在意識において、父を尊敬していた。そして潜在意識の中に、父に対する恨みやコンプレックスがあることを知らなかった。

入会した年の9月、高木会長に時間を取っていただいて食事をしながら話をしていた時、「お前の性格の原因はお前の親父にある。親父の墓に行つて、『俺はお前のせいでこんな性格になったんだ、バカヤロー!』と言つてこい」と言われた。

私はその言葉を聞いたとき、子供のとときの情景を思いだし、訳が分からず涙が止まらなかった。

会長からいただいた酒の一升瓶を持って、その日の夜中に父の墓へ行き、高木会長に言われた通りの言葉を父の墓に向かって叫んだ。そして思わず、足で思いっきり墓石を蹴った。

その後、亡き父の墓石の前で泣きながら酒を飲み、朝まで話をした。自分でも驚いたが、そのとき、潜在意識で自分が父を恨んでいた自分を知ることになった。

今では、両親に対する感謝の気持ちがあんまり深まっている。今も元気である母と、妻の両親にも定期的に顔を出し、感謝の言葉を伝えるようにしている。

(4) 私が実行した性格の変え方

①自分自身のことは分かっていると認識する

自分の性格について人から指摘を受けても、まともに受け答えしようと思わず、自分の殻に閉じこもっていた。しかし、知らない自分を知らされるのは、最初は苦しいかもしれないが、楽しいことだと思ひ込むようにした。

② 自分自身を認める

知らされた欠点をはっきり認識するようにし、それでも自分の価値は変わらないと考えた。それで気持ちよくなった。自分の欠点を認めれば認めるほど、逆に他人から認められてきた。今から考えると、家族や社員さんに対しても長所が見えておらず、相手の欠点に意識がいつていた。

③ よき仲間、先輩を持つ

会長に指導していただいただけでは、その強い影響力を無意識にガードしてしまい、せっかくのチャンスを受け取れない。豊友会にいる身近な仲間や先輩から、それぞれが会長の言葉を解釈したことを噛み砕いて教えていただいて、やっと吸収できた。一番手近な方法は、豊友会の集まりに全部出席すること。そして世話を引き受けること。自分から働きかけること。私の場合は、身近にいたMさんに一番助けられた。

④ 性格は変えられないと腹をくくる

生まれ育ちの性格は変えられない。しかし行動は変えられると強く信じ、行動を変えるように努力する。たとえば、会長からお誘いをいただいたとき、予定がつかないと思ってもまず「イエス」と答え、その通り行動できるような手段・方法を考える。そのうちに習慣が変わって、結果が変わってくる。

やり続けるうちに、人から「最近あなたは変わってきた」と言われるようになった。豊友会では入会して1年後、会社では2年経ってから、妻からは2年半経ってからあなたは変わってきたと言われるようになった。やがて将来には、性格も変えられるのではないだろうか、と思うようになってきた。

(5) 小さな成功体験から意欲が出る

会長から、事業の枠組みを変えるための決断を何度も求められ、それまでは卸業だけに徹して従事して

きたが、2001年からは小売り直販へも進出した。

合宿ではその都度、社員さんへの月次決算報告・活動報告を行ってきたが、4度目の合宿で報告したときには月次黒字が出るようになり、年間でもわずかに黒字になり、ようやく5年連続の赤字を免れた。小売りの新規取引先も、豊友会関係で紹介いただいた方々を含め、年間で売上の5%、粗利の10%を占めるまでになった。

今では配送の人も含め、社員全員が業績を意識するようになってきた。

2002年の年頭合宿では、社員さんから「正直言って1年前には会社が変わるとは思っていなかった」「我々でもやれるんですね。社長、今年もがんばりましょう」という言葉をいただいた。ありがたくて涙が出そうになった。

今は社員さんの成長が著しく、私の成長が追いつかなくなるのではないかと、自分に鞭を打っている日々である。父から事業を引き継いで以来、これまで成功したことがなかったが、こんな私でも変われると思えるようになった。社員さんのためにも、夢のある会社にしていきたいと思う。

(6) 同じようなタイプの経営者

自分自身の性格に気づき、それを克服できるようになると、自分と同じタイプの人のことがよく分かるようになってきた。豊友会の中にも私と同じように、強い父母の影響を受けて意欲が弱くなった社長さんがたくさんいる。彼らは一見素直だが、無意識の自分の行動に気づかない上、何かと理屈をつけて行動しないため、なかなか変われない。

そんな人も、高木会長率いる豊友会でなら、よき仲間を支えられて自分の性格を変えるチャンスがある。一人でも多くの人が、豊友会に参加してどんどん活用してほしい。この会で今までお世話になってきた分、これからは少しでも私の役に立てるところでお返ししたいと思う。

●4. 1 ― 劣等感と自己顕示欲の強い社長

小さな会社では、社長の生き方に共鳴し、共に人生を歩もうとする同志的な結合が必要とされる。また、社員は強い人から庇護されることを望んでいる。義理人情がすべてではないが、やはり日本人にはウェットな感覚が求められるようである。

貧しい家庭に生まれ育ち、苦勞して育った分、強い意欲とバイタリティーを持って活躍する社長の中には、社員から頼りにされている人が多い。幼少期の辛苦をバネにして頑張っている我欲の強い人は、ある意味理想的な社長と言える。経営でも人生でも、何かにひたむきに打ち込むという情熱に、人は強い共感を覚えるものである。

◎劣等感と自己顕示欲

(1) 豊友会で過去をふりかえる

私は50歳にして初めて、これまでの人生から脱却できるチャンスに恵まれた。もちろん過去の人生を否定するつもりはない。過去の人生があったからこそ、チャンスに恵まれた。

それまでの人生も、私は私なりに必死になって生きてきた。しかし、その生き方を自己分析してみると、小さな枠の中に閉じこもったまま、人をうらやましいと思う反面、自分にはできないと自己否定をし、人の言うことを素直に聞かず、反発してきた。劣等感の塊のような状態であり、自己反省や素直さ、謙虚さ、感謝の心が足りなかったように思う。私のこのような性格が、これまでの私の人生を決定づけていたような気がする。

豊友会に入り指針書作成の会に参加したが、指針書はなかなかできない。心の奥をかきむしられるような気がして、指針書の会に行くのは大変苦痛であった。

指針書には「心情」を書く部分がある。自分の生い立ちや、子供のころの出来事を思い出し、これまで

株式会社〇設計 〇社長

の自分と向き合った心の状態を書くものである。

私は人が喜んでいることを正面から素直に受け入れられず、心の中で常に反発していた。その上自分には何もできないという劣等感があり、しかもそれを隠そうとする自己顕示欲が顔を出す。こんな毎日はい。なぜ私はこんなふうになってしまったのだろうか。よくよく考えてみると、その原因は幼年時代から中学時代にかけての体験の中にあっただのである。

(2) 幼少期の経験

幼年時代、母親は病弱だったので、私は思う存分甘えることができなかった。母の病気の辛さを思えば、甘えてはいけなさと幼心にも自制していたのだろうが、やはり完全に抑えきえることはできず、寂しい気持ちを隠しつつも分かってほしくて、母親を困らせるような甘え方をした。子供ながらにそんな行動が情けなかった。そのような経験から卑屈な性格となり、堂々と自己表現できなくなっただのかもしれない。

自分の思いを素直に表現できないため、友達との交流も乏しく、遊ぶときも人の後をついてまわるばかり。どんな遊びでも負けていたので、仲間からはいつも馬鹿にされていた。

小学校の時は、今で言ういじめにあっただけで、それは私が自己表現が下手で、何をやってもできが悪かったせいだった。仲間のいじめに対して立ち向かう勇氣もなかった。勉強もできず、先生からも相手にされず、教室では私だけが蚊帳の外であった。劣等感の塊だった私は、それを何とかしてぬぐい去るために、自己顕示することが必要であった。青年期から成年期にかけては自己顕示欲で生きた。

このように、自分が直視したくなかった過去の世界を改めて目の当たりにし、逃げ場を失い、観念して正直に書き出していくことで、自分の心が洗われていくのが分かった。指針書作成の最大の目的は、潜在意識の改革であると思う。

(3) これからの人生

自分の性格を変えることは多分できないだろうが、考え方を変えることにより、自分に対する周りの見

方、周りに対する自分の見方が自然に変わっていくことを豊友会で学び、身をもって体験した。

指針書を作成する前と後では、私の周りの環境は180度変わった。勉強せずに現在に至っていたら、以前と同様に、将来への展望もそのまま目の前の仕事を追いかけて、必死になって一人夜遅くまで図面を描いていたことだろう。そう思うとゾッとする。

しかし、今は違う。会社の方向性があり、共に良くなるとういう社員さんが集まり、夢の共有ができる会社になった。人、物、金のうち、人と物のシステムは何とか作り上げることができた。自分が変わり、周りも変わり、仕事がとても楽しく感じられるようになった。

会長はいつもこう言われる。「気づき、気配り、思いやり、ギブ・ギブ・ギブ・アンド・ギブン」。これらは基本的なことだが、実践するのは難しい。それでも日々この原理原則を意識し実践することが、変わるための条件だ。

私は大きなことや難しいことはできないが、人間にとって良いことを実行していこうと思っている。私にできるのは、会社においては物心両面の安定と満足。社会や地域に対しては、仕事を通じてお役にたてること。また、個人としては家族を思いやり、今まで関わってきた方々には助けていただいたことに報いるよう、精一杯のお返しをしていくことである。

師匠を持ち、良い友達を持つことは私にとって重要であった。これらのことはすべて高木会長と豊友会から学んだことである。

◎5.1——歴史と伝統に押し潰された2代目社長 経営能力のない2代目社長

創業者は苦勞して一から会社を築いたわけだが、その息子はでき上がった会社を継ぐだけで、創業の苦勞などは経験していない。生まれながらに社長の地位が保証されていて、本人もそれを当然と考えている。

娘婿は選ぶことができても、息子は選ぶわけにいかない。社会経験を持たないうちに父親のお膝元に置かれ、何の努力も工夫もせず、実績のないまま後を継がせることほど怖いことはない。過保護に育てたツケが回って、「これでは会社を潰しかねない」と思われるバカ息子も多いようである。

しかし、息子の側からすれば、すでに父親のカラーで築きあげられた会社を自分の色に染め直すのは、大変なことだ。また、特に何代も続く古い伝統のある会社では、会社全体が強い保守主義に染まっているので、若社長が新しいアイデアを取り入れようとしても幹部会で潰されてしまうのがオチである。

どのみち、何かという父親や役員がしゃしゃり出てきてすべて処理してしまうので、社長は自分の力を試すチャンスがない。これでは経営能力が身につくはずはないのである。

創業者が身を引くタイミングを計るのは非常に難しい。体力も気力も衰え、そろそろ息子に任せたいと思っても、実力のない若社長にしびれを切らし、ついつい口を出してしまうのだろう。辞めるに辞められない気持ちも分かる。

だが、息子に任せきれない無念さを抱いたまま創業者がこの世を去って、2代目バカ社長が実権を握ったとたん、会社が自滅していくのは火を見るより明らかである。「このまま任せては大変だ」と助け船を出しているつもりが、息子の芽を摘んでいることになっていると、早く気づくべきである。そして、可能な限りもつと早く経営を任せ、むしろ自分の目の黒いうちにムチャをやらせて失敗の経験を積ませた方が、息子のためでもあるのだ。(第7章「事業継承」参照)

◎意欲の弱い経営者

株式会社K K社長

(1) 入り婿としてのスタート

昭和52年、私は4年勤めた大手の建設会社を退職しました。妻の実家が営んでいる、250年続いている酒造会社を継ぐためでした。

建設会社に勤務していたころは、下請け会社との折衝や、真夏の炎天下での作業、雪に降られた冬の日々、雨の中の仕事など、辛いこともたくさんありましたが、何もなかった土地に凶面通りの建物ができ上がっていく喜びは、非常に大きなものでした。上司や先輩にも恵まれ、今振り返っても本当に楽しかった会社生活でした。自分でも一生懸命仕事に打ち込んだし、上司からもそれなりに評価されました。

仕事ができるという自負があったので、私が継ぐべき酒造会社は年間30億の売上がある大きな会社でしたが、経営者としてやっていける自信はありました。

ところが入社してみると、予想と現実は大きくかけ離れていました。

その会社が昭和30年代に創り上げた枠組みと戦略は、今振り返ってみても素晴らしいものでした。そのおかげで当社は、業界では例外的な高収益企業になっていました。しかし、社長としてそれを推し進めてきた妻の父が48歳という若さで亡くなり、68歳の親戚の方がピンチヒッターに社長に就任してから、会社は守勢を強め、現状維持を図るようになっていたのです。

私が入社した時、その社長は77歳になっており、社内には「仕事は社長と常務の言う通りにやっていればいいんだ、余計なことはするな」というような雰囲気蔓延し、閉塞感で覆われていました。

最初のうち私は元気に跳ね回っていましたが、こごとく厚い壁に跳ね返された挙げ句に、「言われた通り御神輿に乗って担がれていればいいんだ」と諦めるようになっていきました。私自身あまり酒が飲めないせいとか、酒に酔った人が嫌いでした。そのため酒席に出るよりも一人で本を読んでいる方が好きでした。そんな性格も余計に後押しをしていたように思います。当時、自己資本比率は70%を超えていました。

同じことを繰り返しているうちに世の中が変化しはじめました。当社の儲かる仕組みを支えていた業界全体の枠組みが大きく変わったのです。にもかかわらず小手先の対応に終始し、先を見据えた人材育成投資や、商品開発投資は行われませんでした。たまたに元気のいい有望な新人が入社してきて、閉塞的な社風に嫌気が差して辞めていきました。

問題はいつべんに押し寄せてきました。その時、私には打つ手が見つからず、なす術がありませんでした。そんなとき、思いもかけぬことから、T社のI社長と出会い、高木会長をはじめとする豊友会の皆さんのご縁をいただくようになりました。

それから、ともすれば逃げ出したくなる自分の心を奮い立たせながら、指針書作りに取りかかりました。時間はあまりなかったのですが、先輩に恵まれたおかげで、指針書はできあがり、会で発表し、決意表明を行うことができました。それを讀んだ何人もの従業員さんが涙を流してくれました。

社内での話し合いや合宿も行いました。今まで会社を支えてきた古株の社員さんたちには身を引いてもらいました。息子と二人で蔵の中を歩いているとき、息子は会社を継いでやっていくと言ってくれました。高木会長にも何度も足を運んでいただきました。「これで会社は変わる」と思いましたが、250年もの伝統ある社風はそう簡単に変わりませんでした。

指針書発表を控えて貧血を起こす、審査員の方に評価していただいている最中に倒れてしまうという失態を晒しながらも、何とか5回目の挑戦で合格をいただきました。指針書と中期3カ年計画を作ったことで、自分のやるべきことは見えてきたと思えました。

意欲の弱い私には、ここまでが精一杯のことでした。何かをしようという気力が湧いてこなくなりました。何かに感動するということもほとんどなくなりました。

そこで私は、指針書と中期3カ年計画に従って一緒に神輿を担いでくれる人を捜しはじめました。

しかし、会社という神輿の下に集まった人たちは、「右に行きたい」という人と、「いや左だ」と言う人に大きく分かれてしまいました。社内が2分された大きな原因の1つは、「何としてもいい会社にしていくんだ」という強い意欲が私になかったことです。

そして、作成当初は正しいと思っていた戦略に大きな欠陥がありました。実は前からそのことにうすうす気づいていて不安に思いながらも、明確な欠陥を見つけることができず、自信のなさを無理やり覆い隠

して、遮二無二その戦略を実行しようとしてきたために、事態はますます深刻の度を深めていったのです。これ以上手をこまねているわけにいかなくなつたとき、今までの戦略を取るか、それを捨てて自分たちと一緒に道を取るかという二者択一を私に迫つたのは、TやのI社長さんでした。

そのときはとても辛かったのですが、彼のお陰で今まで自分がすがりついていたものを手放すことができました。そのとたんいろいろなことが起こり、いろいろなことが見えはじめました。

例外はあるとしてもお互いが内部しか見てこなかった酒業界を、これからはお客様の役に立つことを一生懸命考えて実行していく業界に変える必要がある、と気づきました。そのためのモデルケースを創り上げていくという使命を抱いたとき、必要な流通戦略、商品戦略がはっきり見えてきました。

みんなから好かれていたい、自分を良く見せたいという気持ちが強いくせに、意欲が弱いため、私は辛抱強く努力を重ねていくことができませんでした。自分が納得できそうな話をされるとすぐそっちに寄って行ってしまふ。そんな私は知らず知らずのうちに、真のパートナーたちにひどい仕打ちをしてきてしまいました。にもかかわらず、その人たちはありがたいことに、私が気づくのをじっと待っていてくれました。

みんなの私を見つめる温かい眼差しに気づいたとき、もう一度挑戦してみようと思うことができました。私を温かく見守ってきてくれたみなさんのご恩に報いるためにも、賞与の支給、社員旅行、新年会、忘年会を、少しでも早く実施できる会社にするため、みなさんのお力を借りて努力邁進していく所存です。

その時こそ、お世話になった方たちと一緒に、今までで一番旨い酒を酌み交わしたいと心から願っています。

◎6.——ツキをつける

ツキをよくする方法

意図的にツキをよくする方法・原則があるのをご存じだろうか？ そのためにはまず、勉強好きでなくて

はならない。それからさらに、ツキのある人とつきあうこと。この2つを兼ね備えることがツキをよくするコツである。

ツキのある人は、ツキのない人とはまったく違う波動を持っている。自分もその波動に合わせるために、ツキのいい人や、運のいい人とつきあうのである。

ある会員も、ツキのある私と一生懸命つきあっている。最初は彼にとって、私につきあうのは苦しかったことだろうと思う。

しかし、しばらくして、彼の会社に優秀な社員が入ってくるようになった。それはきっと私とつきあうことで、彼の波動が変わったからに違いない。彼が発する波動がこれまでと変わったから、その波動に集まってくる人も変化したのである。お金持ちになりたければ、お金持ちとつきあいなさい。有名になりたければ、有名人とつきあいなさい。ツキとは、なかなか科学的には説明できないものである。しかし、これが事実なのだ。

ツキの原則

私がいこれまでの経験で得た「ツキの原則」を、ここで紹介しよう。

- この世はすべて波動で成り立っている。波動には、良い波動と悪い波動がある。
- ツキのない人が、ツキのある人と波動が合うようになるには、苦痛と時間がかかる。
- 素直で勉強好きになり、プラス発想をし、行動的になり、お返しをすること。
- 師匠はその人より三段上でないと助けてやれない。
- 学ぶとは、師を真似ることである。
- 悪い波動は簡単に身につくが、良い波動を身につけるには相当の努力が必要。
- 30代までの若い人でないとなかなか波動は変わらない。年寄りには難しい。
- 波動と類集の原理。

人間は波動の合う相手を互いに求める習性がある。良い人は良い人と波動が合い、悪い人は悪い人と波動が合う。だから、悪い波動の人が良い波動を持った人と合わせるとは大変なことである。ツキのない人が、運の良い人に誘われたら、ダブルブッキングしても「はい」と言うときツキがくる。

○99%の自助努力と、1%の天からの啓示によって、人は成功をつかむ。しかしこの天からの1%には99%の値打ちがある。

ツキのある人に従っているか？

ツキの原則に従って、何でもハイハイとOKする人がいる。ある会員は、私のスケジュールに合わせて行動していたら、自分の仕事のアポイントと重なってしまった。彼は「困ったなあ」と思ったが、仕方なくお客様との打ち合わせを部下に任せることにした。

その結果、お客様はたいそう喜んだそうである。お客様が言うには、日頃同席していた彼（社長）がその日はいかなかったおかげで、今まで言いたくても言えなかったことが何でも言えたのである。部下にしても、仕事を全部任されたことがとても大きな勉強になった。そして彼自身も、今まで一から十まですべて自分が抱えていた仕事を、人に任せることによつて、より発展させることを覚えたのである。

ツキのある人に従うのは、なかなか難しいことだ。自分のツキのなさを自覚している人ならまだ、「これで自分のツキが良くなるなら」と思って従うことはできるだろう。しかし、そこそこについている人なら、「人の言うことなどどれほどのものか」と思い、従えないものなのである。

豊友会には、会社経営がギリギリの状態に置かれている経営者たちが、ツキを求めて入ってくる。経営がうまくいっているときに入会する人はあまりいない。ここは彼らのような人たちの駆け込み寺なのである。

私の会社は40〜50億円の規模なので、それ以上の規模の会社についてはあまり詳しく分からない。しかし、何億円というレベルならお手のものである。コンサルタント業者より実績がある分、私の方がよく分かるの

である。

こんな会社もあった。とある飲食店の経営者が新興宗教にはまったという噂が立ち、お客様が激減してしまった。しかし、半年程度で前の状態に戻り、噂も立ち消えとなった。そのときの失敗を共有したことにより、全社員が一丸となって、メニューや損益状態などを徹底的に見直したそうである。すると水面下に落ち込んでいた商売は、水面から浮上したというのだ。

このような例は他にもたくさんある。理屈ではなかなか説明できないので、不思議に思えるかもしれないが、実はとても簡単なことなのである。

「ハイ」は新しい世界との出会い。「イヤ」は古い自分への固執である。「ハイ」はツキの波動に変えるのだ。「ツキ」と「運」の違いは…

ツキとは、運のある人の波動をもらったただけのもので、運にはならない。ツキを運に変えるためには、ギブすることが必要だ。ツキのない波動の人とつきあって、相手の波動を変えたら、それは運となりうるのである。お返しができたのである。

運命とは読んで字の如く「命を運ぶ」ということだ。

「運」は今世の「運命」となり、来世の生きる「宿命」となる。「来世はない」と信じている人に、宿命というものは理解できない。いくら宿命を否定しても、子供はどこかしら親に似ることを思うと、DNAや血液の中に何かが宿っているとしか考えられない。否定してもしきれないものである。

「常にツキがあり、運のいい」状態にしておくことが、自分にとっても会社にとってもいいことなのだとは学んだ。私のいう「高原状態の会社」とは、一見波が穏やかで極端に高くも低くもならないが、実は波そのものがある程度高い状態で続いているという会社である。

ツキがくるとは、ほんの一定期間だけの高波に出会うことである。高波に乗り切れない者はツキを逃して

溺れてしまう。ツキを運に変えた者だけが、一定以上の高い波を起こし続け、その波に乗り続けることができるのだ。

運やツキをつかむには？

運やツキは、すべての人に平等に開かれている。しかし、実際にそれをものにする人は決して多くない。これはいったいなぜだろうか。考え方が間違っているか、行動が間違っているか、またシステム化していないからではないだろうか。だから「運」がいつも目の前を素通りしているのである。

人間が大いなる成功を収めるためには、どうしても、運やツキをものにしなければならぬ。しかし幸運を得るには、「努力」「実力」「忍耐」が不可欠である。運をつかもうとする絶え間ない「努力」をし、運に乗って飛躍できる「実力」をつけ、運がめぐってくるまでの辛い「忍耐」をし続けた結果、幸運を手にして成功者となるのである。

成功した人はよく「自分は運が良かった」と言う。一般的にも、くじ引きのように「当たるか、当たらないか」で判断されることが多いようだ。成功した当人も、「努力しているのは自分だけではない。他にもそういう人はたくさんいる」と考えたことだろう。しかし、努力が実を結ばず、世間に認められないまま朽ち果てていく人が大多数であることを思えば、「自分には運があつた」と捉えるべきであろう。

「宿命」は自分では変えようがない。しかし「運命」とは、自分から発して天に達し、また自分に戻ってくるものなのである。「運命」こそむしろ、神頼みしても人を恨んでみてもどうにもならないものだ。

西洋の幸運（||チャンス）の神様は、前髪はフサフサしているが、後頭部はハゲてツルツルだと言われている。神さまが通りすぎた後で、後ろからどんなにかもうと頑張っても、ツルツルしてつかめないのである。自分に向かってきたツキを迷わず確実につかむことが大切だ。

「運」を良い方に「運」ぶためには？

「な」行の追放

- (1) なんとなく
- (2) 成り行きまかせで
- (3) 生業（なりわい）を立ててきた
「たら病」をなくす
- (1) できたら
- (2) 儲かったら
- (3) 大きくなったら
- (4) 暇になったら

以上2点に留意して、自助努力に励み、神さまのフサフサした前髪をつかもう。

「充＋2分」な事後処理をしよう

ツキをつけるための即効薬的キーワードは、「充＋2分」な事後処理をすることである。「充（10）分」ではなく「充2（12）分」にすることだ。

人は、準備や根回しなど物事の事前処理には気を使い、きちんと行う。しかし、山場を越えてホツとしたのか、もう終わったことだから関係ないと思うのか、事後処理には案外手が回らないものである。

しかも、満足のいく結果が出たときには、「パーッとお祝いをしましょう」などと気をよくして大いに盛り上がるが、肝心なのは悪い結果が出たときの事後処理である。「顔向けできない」などと後込みするのではなく、こういうときこそ「充＋2分」なフォローを行うことが大切だ。

特に、ツキがない人は「今まで自分は充分に事後処理をしてきた」と思っている。そこで満足せずに、た

たとえば手紙を書くとかお礼をするなど、あと2つくらいは何かできることはないかと考え、実行しよう。

これが一番簡単な習慣づけの実行法である。これをしなければ一生ツキはこない。

少しの努力で習慣と行動が変わる。「エッ、自分はこんなに気がつかなかったのか?」と、今までしなかった素直な気づきができるようになる。これが善循環のはじまりである。

運はつかみ取るものである

運は、経営者にはなくてはならない要素の一つである。人はよく「運がある、ない」などというが、運は最初からその有無が決まっているものではなく、自らの努力でつかみ取るものなのである。

「信」「鈍」「根」「仲間づくり」を心がけることによって、運をつけることができる。

(1)「信」とは、師を信じる(こと)。

師をつくり、教わり、その結果自分に力がつく。師のありがたさを知り、師と自分を信じるようになるのである。師のない人は自分をも信じない。

(2)「鈍」とは、何でも喜んでコツコツとやること。

何事も素直に引き受けること。人の嫌がる仕事でも、そこから何かを学び取ろうとするプラス発想で行うと、経験した者にだけ身につく知恵を授かるのである。

(3)「根」とは、完全に地に根づくまで徹底して基礎固めをすること。

完全主義に徹するクセをつけるのだ。何かに徹した体験を持たない人は、いつまでたっても自分に自信が持てない。

(4)「仲間づくり」とは、仲間を大切にし、励み合い、競い合うこと。

成功者ほど、仲間を大切にしているものである。「充+2分」な事後処理のクセづけをせよ。

第4節 意欲の強い人の特色と性格の直し方

◎1.1—意欲の強い人の性格について

意欲の強い社長は会社を大きくしたいと思っている。しかし、会社はいつこうに伸びない。社長は大変努力しているのに、空回りをしていてうまくいかない。それは極端にいえば社長の独りよがり、社長の考え方や施策が地についていないことによるのである。社長の意欲だけで、社長一人がいくら会社を大きくしたいと思ってもうまくいくものではない。

会社を大きくするためには諸条件が必要だ。その諸条件を整備すること、その手順を間違えないこと。会社によって経営状況はすべて違う。したがって、会社を大きくするために整備すべき条件と手順はすべて違ってくる。その会社の状況に合ったやり方をしなければ、会社は大きくならないのだ。

さらに、第三者や社員がこうしたらいいと思っても、社長がそれを理解して受け入れるかどうか問題だ。小成功した努力型の社長はわがままになりやすく、他人の意見を素直に聞き入れようとしない人が多い。ここが一番の問題である。

社長が自分の考え方を改め、それこそ発想を転換して経営に当たらないと、会社を大きくしたいと悩んでも何の効果もないのだ。伸びない会社は社長の考え方を変えるしか手がないのである。

意欲の弱い人は、自分自身に判断力がないため、比較的人の話は素直に聞き入れる。でも実行しないという欠点がある。ところが、意欲の強い人は、なまじ小成功しているから、自己を改善するのは意欲の弱い社長より難しい。

成功体験そのものが自信になっているので、人の話に耳を貸さない。訓戒や忠告を聞いても「自分には関

係ない、必要ない。そんなものはなくてもおれは成功した」と跳ね返してしまう。したがって勉強しようとも思わない。

ツキと感と度胸で成功してきただけに、自分には実力があると思いついでいる。確かに「運も実力のうち」と言うが、この場合の運とは、ツキのことだ。永続性は保証されないのだ。そう説得してもまだ、「いや、自分は違う。自分だけは特別だ」と、根拠のない自信に満ちている。謙虚さと自己分析に欠けている。どうすれば意欲の強い人を改善することができるか。結局は考え方を変えるしかないのである。特に、金と人に対する考え方を改めなければならない。

意欲の強い人は、何につけても自己中心的で自分を優先する。したがって、「会社の金はすべて自分のもの」「会社は自分の金づる」「他人は信用できない」「社員は使い捨て」と考えて当然だと思っている。

攀念智を強力なバネとしてきたこのタイプは、要するに「妬み」「恨み」という負のエネルギーによって、自分を生かしているのである。自分一人だけが被害者であり、悲劇の主人公であり、世の中すべてが敵だと考えているのだ。

だから「感謝する」ことを知らない。自分がどれだけの人に支えられて生きてきたか、思いを巡らすことができない。したがっていかに会社を大きくし、大勢の社員のトップに立ったとしても、非常に貧相な顔つきをしている人が多い。

意欲の強い人の考えを改めさせるのは至難の業に等しい。その人自身が変える必要性を感じない限りどうしようもない。たとえば会社が倒産するような、人生によほどの危機が起こらなければ、この手の人はなかなか変わらない。「バカは死ななきや治らない」というが、死ぬほどの体験をしなければ悟れないものなのだろう。それでも変わらないかもしれない。

私は専門家ではないので、「こうすれば必ず変わる」と断言することはできない。ただ、これまで積み重ねてきた経験から、「この人はこうすることで変わった」という事例を述べるのみである。

意欲の強い社長の特色

(1) 家庭環境に問題がある社長

貧しい家庭に育った経験や、強い親にドラスティックに反発した経験のある社長には、意欲的な営業マンタイプが多い。その人の中にある攀念智が、恵まれない環境に対する不満や怒り、自分を押さえつける親への反発心となって表れ、負けず嫌いで勝ち気な性格になってしまっている。貧乏感やハングリー精神が生きる基になっている。

こういうタイプは、がむしゃらになって人の3倍働くが、勝手気ままで、ルールを破るのも平気である。もともと勉強嫌いなので、経営状態が良いときは「勉強なんかクソ食らえ」と突っぱね、経営が悪化したときこそ学ぶチャンスなのに、習慣づけがなっていないので勉強をはじめても長続きしない。

(2) 喜怒哀楽をコントロールできない社長

人間は感情を持った動物なので、喜怒哀楽はあって当然である。しかし、必要なときに必要なだけ表現するのが難しい。

特に意欲の強い社長は「怒」の感情を抑えることが下手で、瞬間湯沸かし器のようにすぐ頭が沸騰し、周りに怒りをぶちまけてしまう。

すると社員は恐れて萎縮してしまい、「何を言っても怒られるくらいなら黙っていた方が賢明だ」とばかりに積極的になり自己主張しようとしなくなる。社長の顔をうかがうイエスマンばかりが育つ。このような鵜匠型の会社では、社員は社長に言われた通りのことか、間違いないことしかしなくなる。こんな会社では経営がうまくいくはずはない。

(3) 自惚れだけは人一倍強い社長

ものごとくに徹していないが、ある程度器用で小手先で得た実績だけで自信過剰になり、自惚れが強い。自分の失敗を失敗と認めようとせず、常に自分は正しいと思っている。自分は真面目な善人であり、悪い

のはすべて他人。自分の欠点は棚に上げ、ひたすら相手を裁く。人の細かいことばかり目につき、相手の欠点を裁く。自分に甘く他人に厳しい典型的なタイプだ。

こういう人はうわべだけの友達が多くいるが、心から信頼できる仲間がいない。最初の印象は悪くないので人が集まってくるが、そのうち評価が落ちていき、口先ばかりで内実が伴っていないことに気づいた人はほとんど離れていく。それでも本人は、自己評価と他人から見た評価に雲泥の差があることに気づかない。自分の内側に目を向けようとしなからである。

陥ってはならない社長病

(1) 売上至上主義病

売上の大きさがすべての価値判断になっている。高度成長時代のクセが抜けず、目先の利益にしか関心がない。すぐに儲かることにだけ意欲的で、基盤の整備に投資しようとしなから。そのため、風船玉のように外側ばかり大きくて中身のない会社になってしまう。

(2) 責任転嫁病

日本の政治、政府が悪い、世の中の景気が悪い、物を買わないお客が悪い、社員が悪い、と自社の経営がうまくいかない原因をすべて自分以外に求め、自己反省も改善の努力もしない。そのくせ手柄は自分一人で立てたようになつたつもりになって、感謝も還元もしない。

(3) 小商人病

目の前のすぐ儲かる方法ばかり探している。近視眼的で、未来への展望を持つとうとせず、付け焼き刃的な戦術・技法だけで乗り切ろうとする。今がよければすべてよし、と思っている。

(4) 社員不信病

社員を信用せず、自分の指示に従うだけの使用人であると考えている。有能な社員ほど辞めて他社に逃

げていき、単なる人手になり下がったものばかりが居残って、社員に対する不信はさらに強まるだけである。これでは良い人材は育たない上、会社も発展しない。

(5) 理論否定病

自分の経験からくる「感」や「コツ」しか信じていないので、新しい方法を探すこともしないし、人から言われても聞き流してしまふ。身体を使って汗水垂らすことしか知らず、予測や推測に基づいて行動することができない。自分の経験をノウハウとして体系化することができないので、いつまでたっても社員に仕事を任せられない。

(6) 独善独断病

自分だけが正しいと思っているので、非常識な考えをゴリ押しし、絶対的なワンマン経営を行っている。自分一人で得た情報・知識、思いつきではたかが知れているということが分らない。そして誰の意見にも耳を傾けず、意見してくれる人も去って、ついには時流に乗り遅れてしまふ。独りよがりには破滅への近道である。

◎2.1——金に関する考え方を換えよう

社長の中には、下心を抱いて経営している人がいる。金に対する考え方が間違っているせいである。卑しく狭い考え方を変えて、健全な経営を行い、会社をいい方向に導こう。

「税金はコストである」と考えるべし

松下幸之助氏がとある講演で、「税金は社会貢献のためのコストである」と言われた。それを聞いた京セラの稲森和夫氏は、「なるほどコストか。税金はきちんと払おう」と改めて考え直したそうである。

節税と脱税は全然別物である。無知な社長に限って、節税の仕組みも勉強せずに井勘定し、せっかく儲け

たのに税金で持っていかれるのは嫌だと言って、申告をごまかそうとする。「税金を払うのはもったいない」というがめつい私利私欲を剥き出しにして、裏金を作ったり、不必要な贅沢品を買って会社の経費に計上したりする。

ある弁護士が、倒産した会社を調べていたところ、その会社の債務総額と、個人的で無駄な出費の総額が一致していたそうである。まったくもってバカな話だ。

会社の経費で私物を購入することが節税と思ったら大間違いである。節税とは、目に見えない人・物・技術等に再投資することであり、貸借対照表にも載らない含み資産である。会社のために投資すれば、いずれそれは将来会社にとって立派な財産となるのである。儲けたお金を個人的な欲のために使おうとするから、最終的には失敗するのだ。

儲けた金は全部自分のものにした。だから脱税する。不必要な無駄が増える。すると銀行に対して返済保証ができず、金が借りられない。こんな悪循環に陥らず、儲けて勝ち癖をつけ、ゆっくり計画的に節税できる会社にしよう。税金をなめてはいけない。松下氏が言ったように、税金は会社経営における必要経費なのである。

私腹を肥やすレベルから抜け出すべし

赤字を出していても、会社はまるで「金のなる木」とでも思っているのか、公私混同が激しく、会社から給与以外にも取れるだけ取ろうとしている醜い社長が実に多い。会社を私物と考え、目先の利益追求のみが目的であり、利益もまた私物化して当然と考えている。

たとえば、自分名義の土地建物に対して不法に高い賃貸料を設定したり、役員の妻や子供の名義を借りて口座を作ってそこへ架空給与をプールしたり、家のお手伝いさんを社員扱いして給料を払っているとか、息子や娘の自動車を会社の経費で買うとか、並べあげたらキリがない。

赤字会社の社長なら、自分の給料をカットしてでも頑張らねばならないはずなのに、こんな状態ではどうして赤字解消は無理である。それどころか倒産へ直行かもしれない。

いくら規模の小さい会社でも、会社は私有財産ではなく公共財産と考えるべきである。マイカンパニーからアワカンパニーにするためには、経理公開を行うとともに税金に対する考え方を変えよう。

「お前は、私腹を肥やすレベルの生き方をしているのか?」「何のために会社を経営するのか?」ともう一人の自分に聞いてみよう。今からでも遅くはない。潰れない会社、社員が成長する会社にしようという大目的を掲げ、思い切って生き方を変えてみようではないか。

こんな社長から学ぶ必要があるようだ

(1) 銭に汚い心貧乏な社長

「近くに来たから、久しぶりに昼飯でも食おう」と、自分で誘っておきながら、いざ代金を支払うときになって、「払っておいてくれ」という。それくらいの金を払う心づもりのないケチで凶々しい社長には、人が寄りつかない。

(2) 自分のためにだけ金を使う社長

創業当時は、仲間とコップ酒を酌み交わしながら「頑張ってみんなで幸せになろう」と言っていたのに、成り上がって小成功したとたん、創業時の約束を忘れてしまった。成金趣味になり、仕事仲間との交流を図ろうとせず、外部への親和欲求にばかり精を出し、自利心が利かなくなつて「飲む、打つ、買う」の深みにはまる。

(3) 何ごとも金で釣ろうとする社長

自分にとっては金がすべてであり、金で動く人間なので、周りの人間も自分と同じだと思っている。札束で頬を張るようにして人を使い、トラブルが起こっても金で何とか解決できると信じている。

また、人から認められたいという虚栄心が強く、見栄を張るために金を使う。洋服一流、ネクタイ一流、靴一流だが、中身は空っぽの人が多い。

◎3. 一人に関しての考え方を換えよう

金に対する考え方が間違っている人は、だいたいにおいて人に対する考え方も間違っていることが多い。人（社員）は社長自身の金（財産）を増やすための道具だと思っっている節があるので、人間よりも金を重要視するのである。

会社経営において、人的財産ほど貴重なものはない。お札の顔はみな同じだが、人の顔は一人ひとり違う。それと同じように、失った金はまた稼ぎ直すことができるが、失った人材は二度と戻らないのである。

このことを肝に銘じて、人に対する考え方を換え、了見の狭い思考から抜け出して、もっと大きな人間になろう。

社員は使い捨ての方が得だ

豊友会の会員はみな、自社の社員を「社員さん」と呼ぶ。ところが、「私にはそれが信じられない。こっちが金を払って雇っているのに、なぜ『さん』づけで呼ぶんだ？」と言った社長がいた。彼の会社は、その後まもなく倒産した。

彼は、貧乏な境遇から成り上がった意欲の強い社長だった。こういう人は、「社員など安い給料でこき使い、ダメなら使い捨てにするのが一番得なやり方だ」という考えを持っている。そのくせ、自分と同じかそれ以上の働きと成果を求める。

今日の仕事を社員と競って、勝った勝ったと喜んでる。そのくせ、悪いことはすべて社員のせいにする。猜疑心が強く、部下を信用しないで、欠点ばかり見る。自分で何もかもできるので、任せないですべて自分

でやらねば気が済まない。権力者には媚びへつらい、下の人間には威張る。

こんなことでは必ずどこかで強烈なしっぺ返しを食うことになる。社員とて決してバカではないから、社長の頭の中身など先刻承知している。こんな考えの社長の下では優秀な社員は育たず、むしろさっさと辞めていくことだろう。

◎4・1——性格を直すには？

貧しさをバネにして努力したり、自分を押さえつけようとする親に反発して自己主張を貫いた、意欲の強い社長の事例をここでいくつか紹介しよう。

◎攀念智に隠れた志

有限会社T I社長

(1) 気づき

私は、自分の生まれ育ちの環境や世の中を恨み、「いまに見ている！」「絶対ビッグになってやる！」という意欲だけで生きてきました。頭を使わず体だけを使い、ガムシヤラに行動すれば何とかなると信じて、作業だけをこなす人間でした。

しかし、同じように生きてきたはずの兄貴との間に、かなり差がついていることに気づきました。それは今から10年ぐらい前のことです。兄は私の知らない短期間のうちにかんりの勉強をしていたのです。そこで私も勉強したいと思い、兄について歩きました。そこで分かったことは、何事もやり切ることが大事だということです。この思いが中途半端だと元に戻ってしまいます。

私たちは、金儲けの手段・方法はどんなものだろうが全部吸収し、自分のものにしてしまうという強い意欲によって、ある一定のところまで成り上がること（小成功）ができたのだと思います。兄の場合は意欲だけでなく、やり切る意志が並外れて強かったので、小成功ではなく本物の成功の域に入り込んでいた

のです。

したがって、攀念智の中の志に気づくためには、まず、成り上がることが一番の近道なのだと考えました。ちよつと生活が楽になると、「ざまあ見ろ、俺の人生はこんなに良くなったんだ！」と思う自分以外に、「でも、何か変だよな？」ということに気づく自分が現れてきました。

前者の場合は、一瞬だけ自分を誉めて、趣味や遊びなどに誘われて楽な方へ楽な方へと流される人や、選挙活動や会社役員同士の集まりで勢力を競うなどして、名誉欲へ走ってしまう人になる可能性が高くなります。

後者の場合は、「変だな？」と思いつながらも「もう二度とこんな大変な思いはしたくない」と考えて守りに入ってしまう人と、「こんなもんで終わっていいのかな？」と考え、もう一段上の人間を目指す人に分かれています。

実際、私も守りに入りそうになったことが何度もあります。このときに自分との戦いが起こりました。本気で成長したいと思つて苦勞して勉強を重ねますが、頭では理解していても心と体が理解してくれないのです。

その原因がなかなか見つからず悩み、もがき、苦しんだ覚えがあります。そんな時に高木会長から攀念智の話をうかがいました。生まれ育ち・環境を恨んで、その恨みを晴らすことだけを生き甲斐にして、会社経営をしている社長が多いと聞きました。そして、そんな社長の下で働いている社員さんは不幸の極みだとも言われました。高木会長は、そんな社員さんたちのために、経営者をたたき直す目的で豊友会を作ったのです。

攀念智に振り回され、「生きる上での真の目的や志」を忘れて、お金儲けと自分の名誉だけを考えて生きていて良いのですか？ との会長の問いかけに、私は胸をグサツと刺された思いがしました。会長が叩き直そうとしていた「社長」とは、私のことでした。そのときはじめて、私欲のために家族や社員さんを犠

牲にしていた自分に、やっと気づいたのです。

(2)もう一人の自分との出会い

自分の生き方や考え方が間違っていたことに気づいてからが、さらに大変でした。「じゃあ、自分はいつたい何のために生きているのか？」という問いに、答える術もなく思い悩む日々が続きました。

そして、経営指針書の「心情と信条」を書くときが訪れました。はじめは、今までの恨みつらみと大ボラを羅列しただけでした。これではダメだと思い、本当の自分を見失いながらも、幼少期の記憶をたどってみました。

すると、自分は格好をつけるだけで粹がって生きてきたことに気づいたのです。過去を恨み、否定し、生まれ変わった自分を世間や周りの人々に認めてもらいたい一心で、頑張ってきたように思えました。

しかし、過去を否定できない「もう一人の自分」もいたのです。子どもの頃、お世話になった人や、自分を育ててくれた家族をどうしても心の中から消し去れないのです。これが本当の自分なのかと思ひ、もう一度問いかけました。するとやはり、「もう一人の自分」との戦いを何度も繰り返し、何度も負けた格好悪い自分がいたのです。しばらく悩みましたが、その格好悪い自分を認めてやろうと思ひました。

ようやく、「もう一人の自分」が心を開いてくれました。子どものころに私を可愛がってくれた「呑ん平さん」のことが、実は長い間気にかかって頭から離れなかったのだ、ということを再認識しました。

いつも安酒を飲んでいた「呑ん平さん」は、そのうち体を壊し早死にしていたのです。酒屋に生まれ「呑ん平さん」の膝の上で育った自分が、その人たちの命を縮める酒を売っている。

そんな自分をもう一人の自分が、「お前は金さえ儲ければそれでいいのか？」と叱ってくれました。その瞬間から、私は考え方が変わったように感じます。それからは、今までの辛かったこと、大変だったことはすべて、私が成長するための修行であり肥やしだったのだと思えるようになりました。

私はこれまで、人生の目的を達成するための仕事ではなくて、目的を捜すために仕事をしていたのです。

(3)意欲のレベルが量から質へ変化する

私はここへきて、自分が生まれたこと、今生きていること、そしてそのために私を支えてくれている多くの方々に対して、初めて感謝の心が芽生えはじめました。すると今度は、「誰かのお役に立たなければ、家族や社員さんを幸せにしてあげなくては」という思いがこみ上げてきました。

しかし、その思いをどう具体的に表したらいいのか分からず、私の思いは空回りするばかりでした。自分の過ちに気づき、考え方が変わったからといって、すぐに会社が変わるわけではないのに、期待だけが膨れ上がり、社員さんの前で得意げに理想論をぶちあげていました。

そして、一気に拡大成長しようとして大失敗しました。言うまでもなく、会社は空中分解してバラバラになってしまったのです。

何とかしたいという思いはあったものの、信念や覚悟がまだまだ足りなかったのだと思います。このとき、遅まきながら、意欲とは量ではなくて質が大切なのだやっとなりました。それから、残った社員さんたちと色々なことを語り合いました。

物質的な満足も必要ですが、私が一番強く求めていたものは「やり甲斐」だったのだと気づきました。(4)質の高い意欲が「志」となる

今度は、社員さんと語り合う時間をたっぷり取り、「やり甲斐」について話し合いました。すると、社員さんも私も、考えていることはそんなにズレていないことが分かったのです。

私の考える「やり甲斐」とは、お客様のお役に立つことで収入を得、家族やみんなで幸せになることです。ただしそれは、私が進んでいくのではなく、みんなと一緒に幸せになることなのです。

ここでようやく、本当の意味での意欲、つまり量と質のバランスがとれた意欲が心の底から湧いてきました。そしてやっとな覚悟が決まりました。覚悟が決まると不思議と良い方向に考えが進んで、自分を信じられるようになり、それとともに人も信じられるようになりました。

攀念智とは、環境や対人関係を通じて心がゆがめられ、他人も自分も信じられなくなり、本当の自分を失った人が陥る「落とし穴」のようなものだと思います。しかし、その穴の中から上をよく見ると、必ず光が見えます。私の場合は「お客様のお役に立てる酒が売りたい」という思いの光でした。その光が「志」の基になるような気がします。私にとって、その「志」と「覚悟」が強い意志となり、自分の「生きざま」を決めてくれたような気がします。

(5) 使命を感じる

自分の「生きざま」が決まると人生の目的が見えてきます。攀念智に気づかず攀念智を認めず、そこから抜け出そうと無理に突っ張ったため、逆に攀念智という「落とし穴」に落ちてしまいました。そのおかげで「志」を見出したことに、今感謝しています。

現在、我が社では社員さんが生き生きと働き、一所懸命頑張ってくれています。会社の方向性も定まり、「やり甲斐」の持てる日々が送れそうな気配が感じられるからだと思います。そんな社員さんの姿を見ると、経営者という仕事に自分の使命のようなものを感じます。

(6) 経営者という仕事を天職と考える

会社の状況はまだ思わしくはありませんが、ついてきてくれる社員さんと、見守ってくれる家族がいることを思えばこそ、会社経営を天職と考え、これからも頑張っていきたいと思っています。

まだまだ私は「気づき」の段階にいます。高い「志」を持ち、意欲の質を高めていくためにも、強い意思をもってやり切る癖をつけて、悔いのない人生を送りたいと思います。

人間の成長はスパイラルを描いていくものだと、会長や諸先輩方からうかがいました。これまでのような「気づき」「実践」「失敗」「成功」を何度も何度も繰り返し経験することによって真の経営者へ、そして真の人間へと成長していけるのだと信じています。

会社を成長させる強い意欲

株式会社A D社長

(1) 豊友会に出会うまで

私は若いころ、先祖が残してくれたお金で、2年間ほど海外放浪の旅に出ました。そして帰国した昭和57年、35歳のときに不動産業を創業いたしました。当初は簡単にお金が儲かると思っていました。初年度の年収がたったの24万円でした。

手持ちのお金はなくなっていくし、このままではいけないと思い必死になりました。そうすると不思議なことに頭は働いて知恵が出るし、体も働くようになるのです。そして2年目には仲介料が500万円、3年目が1000万円、4年目には3000万円になりました。経費も当然かかるので、年収は2000万円です。儲かりはじめると、ありがちなパターンですが、夜の歓楽街へよく出かけていきました。独身だったので、本当に無我夢中で働き、無我夢中で遊んでおりました。

昭和63年に結婚し、翌年に子供が誕生いたしました。そして会社の将来を真面目に考えるようになり、社屋用の土地を買って、平成5年には3階建の自社屋が完成しました。

ここが私の大きな分岐点になりました。というのも、ほとんどの不動産仲介業者は自宅か貸店舗で不動産業を細々と営んでおり、小成功で成り上がって停滞し、夜毎歓楽街で快樂にふけりながら衰退してゆく人たちが多いわけですが、私はそのレベルで満足しようとは思いませんでした。だからこそ、社屋を建築したいという強い意欲が湧いたのです。

また、自社屋の着工から落成までの10ヶ月の間に、社員さんや親兄弟に対する感謝の気持ち、私の中に初めてこみ上げてくるという出来事があり、人間として社長としての至らなさに対して自責の念で一杯になりました。

さらに、自社を成長させようと思っていたところに、高木利美著『きちんと社長業』を読んで感銘を受け、豊友会に入会して高木会長と出会ったことも、その後の自分を大きく変えるきっかけとなったのです。

(2)私の強い意欲について

資産家に生まれ育ったおかげもあって、私は子どもの頃から今日に至るまで、お金で苦労したことはありませんでした。ですから金銭欲は元々ありません。おじいちゃん子であった私は、幼いころ祖父から「世の中や人様のお役に立つ人間になるんだよ」「人の上に立つ人間にならなければだめだよ」とよく聞かされました。

祖父の言葉に育てられたのか、いつのまにか負けず嫌いな性格になり、幼稚園ではガキ大将となりました。小学生のころ、父親は単身赴任でときどきしか帰宅しなかつたので、父子の交流はあまりありませんでした。

中学に上がったころには父親も在宅勤務になりましたが、私は反抗期を迎える年頃だったので、父には何かと抵抗を感じました。たとえば、父は酒を飲むと母に暴力を振るうわけです。酒の力に溺れて理不尽な行いをする父親に対し、怒りがだんだんと強くなっていきましました。

高校生のときのある夜、些細なことがキツカケで父と私は口論になり、巨像に立ち向かうような気持ちになった私は、思わず父親の顔面にストリートパンチを入れてしまいました。怒った父親は出刃包丁をもって追ってくるものですから、怖くなった私はとっさに田んぼまで逃げ、刈り取りの終わった田んぼの中で横たわり、「この先自分はどうなるんだろう？」と不安がこみ上げて涙ぐんでおりました。

後日、私が殴ったせいで父の歯を2本折ったことを、母から聞かされました。父はこの時から、私がいける間は母に暴力を振るうことはありませんでした。今、振り返ってみると、私の強い意欲は、こうした強い父親との葛藤から、大袈裟にいえば「殺すか殺されるか」というある種殺伐とした親子関係から形成されてきたのかもしれない。

(3)感謝の気持ち

不動産業を創業して12年目に社屋が完成しました。それまでの過程を思い返したとたん、「社員さんや両

親兄弟への感謝の念」がこみ上げてきました。会社をここまで築きあげることができたのは、これまで働いてくれた社員さんたちのお陰であり、地元からの信頼をいただいた両親や兄弟のお陰であると、そのとき生まれてはじめて思い至ったのです。

それまで私は、誰に対しても感謝の気持ちは一度たりとも抱いたことはありませんでした。他人のお陰ではなく、自分の人生は自分で創ってきたという自負心と自信だけで、ここまでやってこれたのだと思っています。

しかし、人は一人では生きられないし、これまでも生きてこられたわけでは決してありません。父と母から誕生し、周りの人たちとの関わりを通じて今日存在しているわけです。頭ではそのように理解していましたが、自分の身をもってしみじみと思い至ったのは、このときが最初でした。

この感謝の気持ち、私の強い意欲の中身を変質させていきました。「今までは自分のために自分の力だけで生きてきた。しかし、今後は自分のためだけでなく、今までお世話になった社員さんや、これから働いていただく社員さんを必ず幸福にするんだ！」という気持ちへと高められていったのです。

(4) 高木会長のご指導

さらに、豊友会に入会して、高木会長のご指導のもとに、会社の羅針盤たる経営指針書の作成にとりかかりました。指針書作りを通じて、私は私自身の意欲の中身を「我欲」から「大欲」へと大きく変えようとしております。

Aの経営理念は「己を燃やして、まわりを照らす」です。これからはこの理念を「錦の御旗」として掲げながら、経営に邁進いたします。

◎5.1― 勉強嫌いと超多忙から思考能力を失った社長

意欲的な社長の中には、身体はよく使うが、頭はあまり使わないという人が多い。自分が思い念じた通り

実践実行する強さを持っているので、がむしゃらに体験を積んでおり、それだけでも人よりは多少抜きん出ている。そのため天狗になりやすく、成金レベルで成長が止まってしまふ。

また、自分が一番で、絶対正しいと思っているところがある。経験や実践を重んじるあまりに理論や理屈を否定し、勉強が嫌いである。勉強は嫌いだし苦手だが、ガキ大将として君臨していた子どもがクラスに必ず一人はいたが、このガキ大将がそのまま大人になったのがこのタイプといえる。

日本が「経済一流、政治三流」と言われるように、この手の人は「金儲け一流、経営三流」なのである。しかし本当は、経営でも一流になれる素質を持っているのだ。しかし三流レベルで満足してしまい、上を目指そうとしない。勉強していないから、今の自分より上のレベルが存在することを知らないのである。

一流の経営者になるために、良い先生について勉強しよう。人は困難を克服するときに成長するので。好きなことや楽なことに流されないでほしい。

もう一人の自分と向き合うこと

第2章でジョハリの窓を紹介したが、人間とは、自分のことは自分が一番よく知ってるようで、実は他人ほどに自分がよく分かっているものではないものである。

自分一人の力で自分を変えるには限界がある。客観的に自分を振り返り、欠点に気づき改善できるようにするために、良き仲間・良きライバルを持つとう。彼らとの交流によって、彼らから自分を厳しく評価してもらうことによって、自分の中のもう一人の自分に出会い、向き合うのである。

そして、世の中にはもっと上がいるということを知るために、他流試合の動機づけを強化できる機会が必要である。敵を知って、己を知るのだ。

もう一人の自分との納得性のレベルを高めること

簡単には妥協しないこと。妥協とは、目の前の条件に縛られて、その条件を活かしきれずそこから逃げ出してしまふことである。

妥協を避けるには、条件をクリアする道が必ず存在すると信じて探し続けること。条件を活かす道か、あるいはその条件を突破する道である。

表向きのあなたが妥協を許しても、もう一人のあなたは納得しないはずだ。もう一人の自分の声に耳を傾けよ。耳をふさいではいけない。聞こえないふりをしてはいけない。「お前は本当にそれでいいのか?」と厳しく問いつめる声が耳に突き刺さってくるはずである。

良い仲間と厳しい師匠を持つこと

あなたには、不調なときに励ましてくれる仲間がいるか? 浮かれているときに諷めてくれる仲間がいるか? 困ったときに相談できる仲間がいるか? 仕事の神髄を教えてくれる師がいるか? 人生の範となる師がいるか?

考えと習慣を変えるには、良い仲間と師匠が絶対に必要である。自らの内においてはもう一人の自分と対話し、外においては仲間助けられ導かれて己を精進させるのである。

良い仲間と師匠に巡り会うためのポイントは、以下の通りである。

(1) 居心地の良い悪友とはつきあわず、居心地の悪い良友とはつきあうこと。

「類は友を呼ぶ」というように、似た者同士が自然に寄り集まってくることを「類集の原則」という。自分がかつとも楽な状態でつき合えるのは悪い仲間であり、自分を高めてくれる良い仲間とのつき合いは居心地が悪いものである。

(2) 運の良い人や、ツキのある人のすべてを真似ること。

良い仲間とつきあっているうちに、運の強い人やツキのある人と出会うチャンスが巡ってくる。そうい

う人に出会ったら、迷わず付き従っていこう。長所も短所もすべて吸収して、自分のものにするのが大切である。

(3) 良い師匠を探し、五失(第4章参照)をしないよう心がけること。

出会いの運がよくなれば、必ず自分を高めてくれる師匠が見つかる。ただし、五失の心得を守らなければ、師匠の教えを自分のものにするにはおろか、師匠とめぐり会うチャンスそのものを失いかねない。

◎6. ── 科学性を勉強して経営能力を高めよう

社長の経営能力の問題点について述べたい。すべての人に共通するのは、科学性に弱いということである。零細・中小企業の社長は、まず第一に本を読まない。そのため自分の頭で考えることが苦手で、聞きかじりの耳学問を好む。その上、人から「いい話を聞いた」と思っただけで行動しても、すぐに結果を欲しがらば信念がないから持続しない。納得いかないことを「なぜだろうか?」と考えたり研究したりする粘りが無い。

経験主義でやってきた社長は、目の前の「売った、買った」という計算は細かくてしっかりとっている。しかし勉強嫌いが災いして、会社の将来的な成長を見通すための経理的経営的係数には弱い。決算書が読めない人も多く、計理士には過去の数字をとりまとめる決算のためにのみ仕事を依頼し、将来的で前向きな活用をしていない。これでは、他人に死んだ子供の年を数えさせているようなものである。

知恵を活かす勉強をしないので計画性が全くなく、目先の金儲け情報ばかり集めようとしている。会社の将来について具体的なイメージを思い描かず、願望のみ先走りしてしまう。先読みや計画を立てる習慣がまったく無い。

持ち前の意欲でもって、やりたいことは本能のおもむくままにやるので、一時的な成功を収めるのは早い。しかし、科学性・人間性・社会性を学んでいないから、やらねばならないことには気づかず、やってはいけないことをやってしまうから、あっという間に経営は悪化してしまう。成功と失敗の波が激しく、浮き沈み

の多い人生になる。

経営には必ず守り従うべきルールがある。それが科学性であり、経営の原理原則である。原理原則から外れたことをすれば必ず失敗する。本能的直感のみで突き進むのではなく、やるべきこととタブーの区別をつける必要がある。

好きなことをガムシヤラにやり、汗水垂らして一生懸命働いたとしても、科学性を学んでいなければ勝因も敗因も分からず、経験から学ぶことすらできないので、成長とは無縁な商売人のままになってしまふのだ。科学性を勉強し、原理原則に則った経営を実践すれば、売手人から事業家になれるのだ。ただし、科学性にばかり傾いて人間性や社会性をおろそかにすると、バランスが崩れて人柄が悪くなってしまう。せっかく学んだ科学性が「悪知恵」に豹変してしまうのだ。

考え方と行動を変えるための心得

(1) 独断独行のワンマン社長から、衆議を活かした新ワンマンに変革しよう。

社長の思いつきで方針をコロコロ変えてはいけない。基本的方針は全員が納得したものに定め、社長一人で勝手に変えないこと。方針に基づいた戦術技法は現場の判断に任せること。

(2) 成金趣味から卒業し、金・物は人間の魅力の向上のために使おう。

公私混同はやめ、経理を明朗なガラス張りにした上で、社長はそれなりの給料を正々堂々と取ることに。単なるケチの縮まり屋から、投資価値の有無を見定められる投資家に変身し、出し惜しみしないようにすること。私的資産は、いざという時保証になる公的貸借対照表的資産にする。

(3) これまでの短所を個性として活かそう

短気・せっかちを機動力と速効性に活かしつつ、聞く・待つ・許すができる社長になろう。わがまま勝手な性格をとことん貫いて、大局観・思想・人生観・仕事観として明文化し、不動のものにしよう。

恐く厳しい性格の人は、人間性を高める努力をして、威厳がありかつ親しみを感じさせる人間を目指そう。しゃべりすぎて相手の話を聞かない社長は、相手から引き出す話術を学び、聞き上手になろう。

(4) 体験から得られた「勘」に科学性をプラスして「観」にしよう。

重箱の隅をつつくような近視眼的なクセを抜け出し、大局に着眼して小局に着手させるといいうように、権限の委譲と失敗の容認をできる社長になろう。

奇手・妙手狙いをやめて、当たり前前の原理原則を忠実に守るやり方に変えよう。

部下と勝ち負けを競う営業マンから一歩引いて、部下を手助けするトップセールスマンになろう。

◎7. ── 派手な人は地味に行動せよ

意欲的な人は、自己顕示欲も比例して旺盛なので、派手なことに目を奪われがちである。派手な人は遠くばかり見て、「大きいことはいいことだ、一発大きく儲けよう」と単純な欲望に心を奪われてしまう。今、泥沼に膝まで浸かって身動きがとれないでいるのに、身体は前へ遠くへ進もうとし、足が抜けなくて前につんのめってばかりいる。

派手好きな人が派手な振る舞いをしてうまくいく時代は終わった。高度成長時代の古き良き思い出は捨てよう。科学性との関係からも、素人考えで楽しんで派手に儲かるようなビジネスチャンスはそうそう存在しない。今の時代には、派手な人にとっては地味に感じられることに意欲を向ければ、成功するようである。

派手な人は地味に行動しよう。地道な努力を積み重ねて実力をつけ、一歩ずつ着々と前進していくべきである。

◎8. ── 「行動」を「実行」に移すこと

意欲的な社長は瞬発力はあるが、集中力や粘り、持続力がない。やりたいことがパッと目についたら、思

いつきだけで即座に行動してしまうが、準備、計画などの事前処理をキチンとすることが苦手なため、行動の結果がついてこない。

要するに行動だけで終わってしまい、その行動が実を結ばないのである。行動を「実行（＝実のある行動）」に移していかねばならない。

先へ進むことしか考えないで、勇気ある撤退ができない。後ろを振り向かないので反省しない。経営状態が悪化しても、規模を縮小して体力を温存させる方針を採らない。目の前の旨い話にすぐ乗り換えて拡大することを考えるが、窮地にまで追い込まれる。千代の富士はなぜ強いかといえば、次の攻撃準備をするために一度身を引き、力をためてタイミングを計りながら反撃するから、相手を確実に倒すことができるのだ。

「どこへ行こうか？」と行き先ばかり気にしないで、自分の足元や、これまでたどってきた足跡を振り返るといい。その足どりはよろよろとおぼつかない上、足跡はついた先から消えていく。どこからどんな道を通ってここまでたどり着いたのか、自分でもよく分からないはずだ。

今、自分の立っている場所がいったいどこなのか、今すぐ地図を見て確認すべきである。現在地が確認できれば、自分の進むべき道、そこへたどり着くべきルート、つまり社長としてやらねばならないことが見えてくるはずである。

◎9・1——人間性を高めよう

恵まれない境遇をくつがえしたい一心で、攀念智による強い意欲に囚われてきた社長は、えてして家庭での幼児教育がきちんとなされていない人が多い。そのため、いくら社長であるとはいえ、人としての基本的な礼儀や躰、身だしなみがなっておらず、正しい言葉使いもできない。

恥を知らず、凶々しく、自分に対しても他人に対しても鈍感で、突出した非常識なキャラクターを前面に出し、周りから響きを買っても平気な顔をしている。

こういう人は、仕事の能力以上に人間性を高める必要がある。せっかく素晴らしい才能を持っているのに、他人からの印象が悪く、人づきあいが下手なせいで損をしてはもったいない話である。

磨かざる玉は、誰からも玉として認められない。自分自身もまた己の内にある玉に気づかなければ、磨くことも思いつかないはずである。外面的にも内面的にも自分を磨き、より高いレベルの人間になるために、自己投資しよう。

しかし、ここでいう自己投資とは、成金趣味に走って高価な品物で己を虚飾することではない。まずは内面を磨くためにさまざまなマナーや常識を身につけ、人づきあいのルールを覚え、自己表現の方法とセンスを学ぶこと。それから磨き上げた内面を反映させるべく、中身につりあった外見を整えればいいのである。中身が磨かれれば自ずと外見も磨かれていくものである。

ギブの心を持つとう

世の中で「できる」と言われる人は、ギブの心（奉仕・分け与える心）を持っている。相手を思う気持ちが強ければ、気づきに至り、気配り、思いやりという行動になって現れるのである。気づくだけではいけない。気づいたことを努力して実践すると、周りに気配りができ、思いやれる人間になれる。

思いやりのある人間は、人からも思いやりを受け取る機会が多くなる。人から声をかけられ、良い友達を紹介してくれる。質の高い人脈が広がり、質の高い情報が入るようになる。

ギブの心を持ち、実践するということは、事前処理とともに事後処理ができるようになることである。これができるようになると、良い人材が集まってくる。本人がギブの心を持つと、自ずからツキの原則に従って行動するようになるので、良い波動を発するレベルの人間になっているのである。

そして、自分一人では良い仕事ができないことに気づき、周りの人に委託し、お願いするようになる。自分の不得意なことをしてくる右腕ができ、自分の得意なことを任せられる左腕が育つのだ。人の長所が見

え、人を認め、褒めることができるようになる。

本当の負けず嫌いとは？

攀念智に影響されない本当に意欲的な人は、負けず嫌いとは人を叩いてなり上がるのではなく、自分を叩いてのし上がっていくことであると知っている。他人と比べ、他人を蹴落とすのは真の負けず嫌いではない。自分の中で、もう一人の自分と闘い、お互いの納得性を高めていける人間こそが、真の負けず嫌いなのである。

そして、人柄を良くすることで上級商売レベルにアップし、科学性を勉強して身につければ事業家になり、人間性を高めることで経営者になれるのである。私は決して「規模の大きい会社にせよ」と言っているのではない。規模は小さくても、社会性・科学性・人間性のバランスがとれた会社にせよ、と言っているのである。

人間性を高めれば「経営者」になれる

科学性を学んだ社長は「事業家」となるが、気風と人柄の良い人が科学性を身につけると、悪知恵を働かせてずる賢くなり、人柄が悪くなってしまうことが多い。もともと清らかだった人間が、経験を積んで世の中のカラクリを知るほどに荒んでいくという話はよくあるが、社会を知ることによって汚れていくようでは、本当の清らかさとは言えない。それは科学性を知らないゆえのお人好しであるにすぎないのである。

真の経営者は、社会の荒波に揉まれながらも、自分を信じ人を信じることの大切さを忘れない。経営とは人間の活動である。マンパワーのかけがえのなさを知っているから、人を大切にし、自分の人間性を高めることができるのである。

第4章で科学性と人間性との関係を学び、本書の後半で人間性を学んでいただきたい。真の経営者となるために、己の人間性を高める勉強をしよう。

◎10・1——大才は袖すりあった縁をも活かす
柳生家の家訓

小才は縁に出会っても縁に気づかず、

中才は縁に気づいても縁を活かさず、

大才は袖すりあった縁をも活かす。

のし上がった人間ほど、「俺は誰の世話にもなっていない。人に迷惑をかけていない」と思っている。しかし、人間は誰でも、生きていく上で実に多くの人々に、多大な迷惑をかけているのである。早くそのことに気づくべきである。

自分の中にあるテイクの心（受け取ろうとする心）に無自覚で、周りの人間が自分のために動いてくれたことに鈍感で恩知らずな人間は、いずれ本当にお世話してくれる相手を失うことになるだろう。

それよりも、人は一人では生きていけないということを自覚し、生きることとは人様に多くの迷惑をかけることなのだと受け止め、その代わり、人からの迷惑も進んで受けていこうと思つた方が、気が楽になる。むしろ人間的交流とは、迷惑をかけた受けたり受けることといえるのではないだろうか。

「袖すりあった」ほどの小さな縁をも活かし、変化を積極的に受け入れる人は、さまざまな生き方を味わえる。「二期一会」という言葉もあるように、一瞬一瞬の人との縁を大切に、充実した人生を送りたいものである。

駄夫をして立たしむるには、志を建たしむるなり

中国の諺に、「駄夫をして立たしむるには、志を建たしむるなり」というものがある。駄目な人間をシヤンとさせるには、志を持たせなければならぬ、という意味である。

確かに、周りの人にいくら怒られたりハツパをかけられたりしても、本人自身が自分を変えようと思ひ立

ち、自分で努力しない限りはどうにもならない。勉強や仕事の形だけ人を真似ても、何のための勉強か、何のための仕事か、何のための人生かを思わずにいると、結局自分の中に何も残らないのである。

駄夫は一般的な人々だけでなく、世に存在する社長たちの中にも多数存在する。小成功した自信家の社長は、まず、自分が駄夫であることに思いも寄らない。さらに、自分にアドバイスしてくれる仲間が少ないので、なおさら気づきにくい。したがって、駄夫社長が自分に気づき、変化することは非常に難しいのである。

しかし、今ここで自社の経営状態を振り返ってみよう。会社が赤字続き、倒産目前であるということは、社長である自分自身に何か大きな原因があるはずなのだ。

あなた自身の至らなさに気づこう。そして「本当に変わりたい、変わろう」と決意しよう。人の縁を大切に、師匠や仲間の教えに謙虚に耳を傾けよう。良き仲間と尊敬すべき師匠に付き従い、長い時間を費やして努力と粘りで自分を磨けば、経営の真の目的は「利益の追求」ではないのだということに、自ずから気づくはずである。

◎11.1——成り上がりのレベルで止まっただけはいけない

経営は人生のお祭りだ、あなたが主役（私の自費出版の巻頭の言葉をここに書きます）

職業に貴賤はない。人間には与えられた使命がある。生きている唯一度の人生を悔いのないように充実したものにしたい。

人生には三度使命が与えられている。使命が私を探している。今の使命に一生懸命努力していると、より高い使命が天から与えられる。

各々の持ち場では、各々が主役でなければならぬ。二度とない人生だから。

ムリ、ムダなことが人生にとって懐かしい思い出であり、貴重な人間形成にどれだけ役に立っているか。自信は失敗と成功の体験の中にある。失敗を他のせいにして、自分のいたらなさと思うとき体験が生か

される。

世の中に、成長したくないと思っっている人間は一人もいない。

社長さん、あなたは、社員や現場の人々にも生活があり人生があるということをお分かっていただけますか。

◎12・1——ガラス一枚のお話

冬になると、窓ガラス一枚隔てた外の世界はとても寒い。窓の外から、ガラスに鼻をつけて中を見ている人がいる。中は暖かそうな世界である。中にいる人が、外から覗いている人に向かって、「中にお入りなさい」と誘っている。外にいる人は「どこから入ればいいのですか?」と聞く。中の人は「どこからでも入れますよ」と答える。

ガラス窓は「心の壁」の比喻である。窓の外は「物欲の世界」であり、窓の中は「精神の世界」である。このように置き換えてみると、我々の学ぶべき教訓が見えてくる。

心の壁は目に見えないから、本人の気持ち次第でいつでもどこからでも壁を越えて向こう側へ行くことができる。気持ち一つ、感じ方一つで、より高次元な世界へと飛び立てるのだ。

人間は一人では生きられない。いつも誰かに助けられている。それが実感できたとき、心の壁は少し薄くなる。

僻み、妬み、憎しみからは何も生まれない。それが実感できたとき、心の壁はさらに薄くなる。

自分を認め、許すことからはじめよう。感謝の気持ちを抱けば、攀念智の心が救われる。

人を信じるとは、自分を信じることである。自信がないので、自分も人も信じられず、信念が持てないのだ。この悪循環をどこかで断ち切らねば、一生このままで終わってしまう。あなたは、それでいいのだろうか?

経営の真の目的とは「よき人生を全うすること。人生の成功者となること」であり、そのために第2の目的として「仕事の成功者となること」を目指すべきなのだ。

第5節 夫婦の問題

◎ 1. 1 ― 社長夫人の意欲と人柄

ここでは、世に言う「上げマン」と「下げマン」について述べたい。中小企業において、夫婦関係の善し悪しは仕事面で非常に大きな影響を与えるからである。

意欲が強くて人柄の良い夫人は、社長や会社にとって最高の「上げマン」である。

意欲が弱くて人柄が良い夫人は、中である。

意欲が弱くて人柄が悪い夫人は、下である。

意欲が強くて人柄が悪い夫人は、最低の「下げマン」である。

もちろん、夫人の意欲と人柄だけが問題なのではない。夫である社長の意欲や人柄との組み合わせによって、会社の命運も変わってくるのである。

まず、夫婦ともに意欲がなく人柄が悪い場合は、商売レベルの会社にしかできない。

社長は意欲的だが夫人の意欲が弱く、ともに人柄が悪いと夫婦仲も当然悪い。この場合は初級商売レベルで終わる。

夫人の意欲が強く、社長の意欲は弱いが、夫婦とも人柄が良いと夫婦仲も良い。この場合、夫人が社長の尻をたたいて上手に操作し、そこそこの上級商売レベルにまで行けるだろう。夫人の「上げマン」ぶりが発揮される組み合わせである。

夫婦ともに意欲的で、社長の人柄が良く、夫人の人柄が悪い場合。お互いの意欲の強さでそれなりの規模の会社を築くが、夫人の人柄の悪さが経営に必ず影響し、最悪の結果になることが少なくない。この組み合わせ

わせでは「最低の下げマン」となる。

夫婦そろって意欲的で人柄が良いと、夫婦仲も良く、理想的な関係が築ける。会社は経営レベルまで成長する。夫人は「最高の上げマン」として社長をサポートすることができる。

◎2.1——夫人の引退時期について

創業時には、身内は会社にとって強力な戦力となる。特に妻は、妻であると同時に母親でもあり、主婦でもあり、経理、荷造り、掃除まで、本当によくやってくれる。

ところが、会社が大きくなってくると、身内はかえって足を引っ張る邪魔な存在になってくる。夫人が社長代理のような顔をしてしゃしゃり出てくる。しかし、都合が悪くなると旦那である社長の後ろに逃げ込んで責任を取らない。会社のことを考えれば辞めてもらいたいのには、社長の身内だけになかなか辞めさせられない。こんな困った状況から抜けられない人が、たくさんいるのである。

私も妻に会社に入ってもらおうかと思ひ、簿記の学校に通わせた。けれど事情があつて、彼女に入社してもらうことを断念した。あるとき彼女が会社に入っていたら、今頃辛い思いをさせていたかもしれない。

私の妻は30代から習字をやっていた。そして今、彼女は大先生となつてたくさんの生徒さんを抱え、大忙しの日々を送っている。実際妻は、私より毎日仕事を忙しく過ごしており、「亭主元気で留守がいいわ」などと言って笑う。このようにやり甲斐、生き甲斐のある人生を過ごせて本当に良かったと思つている。

しかし、奥さんが中年になつてから仕事を引退すると、今まで仕事が生きて甲斐だっただけに、新たにやり甲斐のあることを見つけ出すのは難しいのではないかと思う。

若いときに苦労をかけたにもかかわらず、会社がそれなりの規模になったとき、放り出すようなことをしては大変である。そんなことのないように早くから話し合つて、準備されることをお勧めしたい。

◎3.1—あなたは家族を大切にしているか？

ほとんどの会社経営者は、会社を第一に考えて行動し、家族を後回しにしている。会社の代表ともなると、プライベートな時間がなかなか取れないのは確かだ。しかし、だからこそ、精神的なつながりを感じ合えるような、めりはりのある時間の使い方をし、互いを思いやる気持ちをしっかりと表現することが大切である。マイホームパパとして家族と四六時中ベタベタするのは訳が違う。

自分が安心して平穏でいられる場所を作ってから、外で戦うべきではないだろうか。家庭を持つものとして、これは非常に基本的な重要なことである。

結婚して間もなく、私の妻はこう言った。「好きだ嫌いだという気持ちは、長続きしません。愛だ恋だという気持ちも、いずれ終わってしまいます。お互いに尊敬できる気持ちがあるということが、私があなたと結婚した最大の理由なのです」

後になって、私は彼女にこのことをあらためて質した。すると彼女は「そんなことは言っていません。あなたには、私から尊敬される男になりなさいと、お願いをしました」と言った。

今まで妻は私が何をやっても反対せず、暖かく見守っていてくれた。今もって、私自身が彼女の思い願う人間になっていないことを痛く反省する次第である。

親鸞は、自分の妻を仏だと思っていたそうである。私も妻をそう思っている。我ながら最高の伴侶であり、最高の家庭を築けることができたと素直に感謝している。

あなたは、自分の伴侶や家庭を大切にしているだろうか？ 尊敬と感謝の気持ちを持って接しているだろうか？ そのような気持ちがあれば、たとえ仕事が忙しくて家族と過ごす時間が少なくなっても、あなたの思いは家族に必ず届くはずである。