

# 「学ぶ」とは何か

なぜ、今学ばなければならないのか？

生物学の世界で明らかにされているように、最後に生き残る生命体とは、食物連鎖のトップに立つ肉食動物的な強さを持った生命体ではなく、時代や環境の変化に適応できる生命体である。

実はビジネスの世界を覆っているのも、強者生存の原理ではなく、環境変化への適者生存の原則である。企業を一つの生命体として捉えようと、時代ごとの環境の変化にすばやく適応し、自社と自分自身を変化させられる者だけが、企業を存続させることが可能となる。このことを我々は忘れてはならない。

では、環境の変化に適応するにはどういうことか？ 変化を読みとり、予測し、それに合った準備を着々と整え、理想体へと移行していくことである。変化は突然やってくるものではない。時々刻々に行われるのである。したがって、感覚を研ぎ澄ませていけば、必ず予兆をキャッチできるのだ。

我々はそのために学ばねばならない。学ぶべきことは、環境変化に適応するための自己改革としての行動学である。見えない先を読むために、科学性の学びは欠かせない。

## 第1節 商売は行動学である

まず、商売は行動から学ぶことが大切だ。商売とは「経験の科学」である。情報を入手しても、それに従って行動しなければ、ただの知識で終わる。どんなに論理的な勉強に優れ、知識が豊富でも、それだけで商売が上手いくかというともない。

商売は、成功体験だけではなく、むしろ失敗の経験を多く必要とする科学なのである。経験不足では、売上を伸ばし、利益を確保することは難しい。

### ◎1.1——商売の基本は行動することにある 学校での「学び」と実社会での「学び」の違い

学校における「学び」とは、知ることによってウエイトが置かれている。だが実社会における「学び」とは、それだけでは済まされない。学んだことを実行できなければならぬ。

そうするためには、知ったことを実際の問題や課題に当てはめ、自分の頭で考えぬいて、確かめてみる必要がある。

学校で学ぶのは、自分にとって必要であると自覚し、積極的に「知りたい」と思ったことではなく、国が決めたカリキュラムにすぎない。我々が望むと望まざるとにかかわらず教科書が与えられ、担当教師をあてがわれ、ただひたすらに「学び」は受動的に行われる。

だが、実社会での「学び」は、受け身であってはならない。目標と意欲を持って、自主的・自発的に学ぶ姿勢が必要となる。それでこそ、学んだことが身につく、実行できるようになり、実際の場で役立ち、何ら

かの成果が現れる。成果を得ることで学ぶ楽しさが実感でき、進歩と成長を求めて意欲を新たにし、学び続けることができる。

学ぶ気になれば、見るもの聞くものすべてから学び取り、吸収することができるようになるのである。

実社会では「何を知ったか？」ではなく、「何を行ったか？」が問われるのだ。知るは易し、行方は難しである。理論は、多くの仲間と共に協業し実行するためにあり、その理論に実行計画が伴わなければ、現実に変化しない。

我々は知るために学ぶのではなく、行動するために学ばなければならないことを肝に銘じるべきである。

いろいろな勉強会に参加し、財務、マーケティング、営業戦略、差別化戦略など、ありとあらゆる経営理論やノウハウを学んで、コンサルタント顔負けとなった物知り社長も、自社に実行部隊を持っていないければ、何の意味もない。

事業を開始するにあたって心しておかなければならないことは、「行動こそが真実である」ということなのだ。自らが行動し、自らがチャレンジする。

そして、より大きな目標に前進するために多くの仲間と協業する。自らが燃え上がり、幸せの歩隊を形勢するのだ。

自分のできること、できそうなことばかりやっていては、自己成長はありえない。可能性が限りなくゼロに近いことでも、とにかくチャレンジしてみる。それによって、自分自身の新たな能力を引き出すことができるし、それを引き出してこそ、人間としての幸福感、満足感が得られる。

最も値打ちのないことは、やらずに後悔することである。

## 「体験」と「経験」の違い

意欲の強い人は概して行動的で、自分のやりたいことを度胸でやっていく。

意欲の弱い人は、外部からの圧力でいやいやながら仕事をしているか、意欲の強い人の後にくつついて、金魚のフンのようになって行動を共にしている。

同じことでも、主体的に行動するか受動的に行動するかで、そこから学びとれることには天地ほどの開きがある。言うまでもなく、主体的行動の中でのみ「学び」があるのだ。

意欲の弱い人は意欲の強い人の影響で「経験」できるが、自主的に行動したわけではないので、それを「体験」に高めることはできない。意欲の強い人は自ら行動し何かを学び取ることによって、「体験」を積み重ねることができる。

「経験」と「体験」の違いについて、もう少し説明しよう。

たとえば、A市に住んでいる人間が仕事でB市に向かったとする。その道中、彼はタクシーに乗って行った。これでは、お金を払ってタクシーに乗り、運転手に連れていってもらおうという「経験」を得たにすぎない。このような方法で「B市に行ったことがある」と言っても、「じゃあ運転して連れていってくれ」と人から言われると、「いや、それはできない」となってしまうのだ。

「体験する」とは、自分で道順を調べ、自分の足を使って目的地へ向かうことである。よく学習塾などのチラシに「体験入学」という言葉を見かけるが、「経験入学」とは言わないように、与えられた舞台に受け身の身を置くだけでは、体験にならないのである。

体験とは、主体性をもって行動し、自らの血肉にすることである。その「体験」を積み重ねることによって、はじめて「勘」が養われるのである。

## 第2節 頭と身体の両方で学ぶこと

経営の原理原則、つまり科学性を学ぶ上で大切なのは、一つひとつの原理原則をバラバラに学ぶことではなく、あらゆる原理原則を自分自身の中で、体系的・論理的・関連的・持続的に総括することである。

しかし、頭で学んだ段階のものは、まだ他人の体験談にすぎない。それは参考になることはあっても、いざ自分がまったく同じ状態におかれたとして、体験談通りに事が運ぶとは限らないので応用性に欠ける。

したがって、学んだ理論を実行し、体験し、経験として積み重ね、失敗や成功を反省して再び理論へとフィードバックさせてこそ、原理原則を一貫させて学ぶことができる。これを「串刺しの勉強法」という。科学性において学ぶべき事柄を数えあげると以下の通りである。

〈コンサルタント、計理士の先生〉分析、長期ビジョン、中期計画、短期計画、月次計画  
〈経済評論家〉時流

〈コンサルタント〉戦略、戦術、社員をやる気にする社員教育、幹部教育、経営者の意識改革  
〈心理学者、宗教家、各種セミナー〉

〈計理士の先生、各種セミナー〉月次決算を自社でする方法

〈コンサルタント、各種セミナー〉等々。

豊友会はこれらすべてを学ぶ会である。

また、一見会社経営とは無関係な事柄でも、「串刺し勉強法」的に見れば必ず経営と関連していることが分かってくる。歴史、社会、文化、風俗、心理、哲学思想、文学、科学、医学、数学、天文学、時事、環境、スポーツ、趣味など、あらゆる面から時代の変化や成功のヒントを探り、正しく把握していかなければなら

ない。

## ◎1.——時代の流れを読むこと

高度成長期が終焉し、経済の停滞と反動的享樂からバブル期を経て、現在は戦後初めて経験するデフレ経済に突入した。生き残り企業の場合はナンバーワンかオンリーワンであるといわれ、国内企業は今や高収益企業（ナンバーワン、オンリーワン企業）と現状維持企業（戦術・戦闘の繰り返し企業、赤字・ジリ貧企業）にはつきり分かれ、良い会社と悪い会社が二極分化してきた。

高度成長期にはよほど間違ったことをしなければ、猫も杓子も時代の流れに乗っかって、そこそこの利益を上げてきた。しかし、下り坂の時代に入った今、戦略的に経営している会社や何か特色を持っている会社と、目の前の戦闘に追われる会社との差が大きく出てきている。

業界全体が伸びているときは企業間格差は出にくいですが、パイが小さくなると儲かっている企業と赤字の企業に格差が出る。

ブレイクスルーの時代には、「創造、改革、改善」をすべて同時にやらねばならない。

割り切るなら早いうちがよい。何か手を打たなければ、このままではこれ以上は良くならない。既存業態企業の転廃業はさらに進む。倒産する、廃業する企業が続出する。

振るい落としが始まるのだ。痛みを伴ってもやり遂げる覚悟を持ち、苦勞を修行と考えることで、成長が可能となる。苦勞を苦痛と違って逃げてはいけない。痛みのない成長などあり得ないのだから。

## ◎2.——女性上位の時代を考える

日本の「吉本化」は次代の予兆

1997年1月19日付の中日新聞社説にて、現在の日本は「総吉本化」しつつある、との記事が掲載され

ていた。

「一億総吉本化の時代や」

「吉本化って、それなんでんねん」

「しらんのんかいな。気いついたら全国どこでも吉本のお笑いやったちゆうことでんねん。もうちよつとインテリ風にいふたら、吉本化というのは、日本の大阪化、ラテン化のことでんねん」

同紙社会面で連載の「感情劇場Ⅶ」は、世相の移り変わりを笑いの側面からとらえている。世の中は、いまや確かな足どりで、これまでとはまるで性格の違う新しい時代の領域に踏み込み始めたようだ。

笑いを求める大衆の主力はやはり女性であり、ギャル、ヤンママ、オバタリアンからオバアチャンまであらゆる年齢層に広がっている。

この女性上位の流れは、90年代半ばから始まり、近年ますます強くなっている。

### 女性上位で女性的な時代

お笑い文化の栄える時代は平和だ。日本の歴史を振り返ってみると、男性的な時代と女性的な時代が交互につながってきている。

男性的な時代は男性上位で、戦争をしたり経済成長が著しかったり、そして人口も増えている。一方、女性的な時代は平和で女性上位だが経済は伸びず、人口も横ばいで推移している。

たとえば8世紀末から12世紀末にかけて、王朝文学の花開いた平安時代の約400年間は女性的な時代だった。人口は約560万人から約690万人へと、穏やかな増加を示している。

ところが、その次に来る戦国時代から、安土桃山時代を経て江戸時代に至る約500年の間に、人口は約700万人から約3100万人へと、4倍強の激増をみせた。

戦争もしたが、新田開発や産業新興、商品流通も盛んになり、人口を養う力も大きくなったのである。

しかしそれも長くは続かなかった。経済成長が止まり、幕府の財政赤字が大きくなった18世紀初頭、8代將軍吉宗は後年「享保の改革」といわれる行財政改革を断行する。

このころから幕末に至る「江戸時代」は女性的な時代だった。NHKドラマ『お江戸でござる』の解説者杉浦日向子さんによれば、当時の庶民はカカア天下で、朝、先に起きてオマンマを用意するのは男性、その後片付けも男性の仕事だったとか。

その反面、経済はあまり成長せず、日本の人口は3000万人強で横ばいを続けたのである。

やがてくる20世紀の日本は男性上位の時代。この100年で人口は3400万人から1億2000万人へと3倍半激増した。前半は富国強兵、後半は強兵抜き富国のみ。兵隊からモレッツ社員への時代へ推移する。その男性的な時代が、バブル経済をもってフィナーレを迎え、幕が下りてひとときの休憩に入る。次に幕が上がる、舞台装置も役者もがらりと変わってしまった。21世紀は、江戸時代のような女性上位の時代がやってきた。

その予兆が、すでに顕著になってきた少子化・高齢化に伴う人口減少の傾向、経済成長の鈍化、国の財政悪化、「享保の改革」をやった吉宗の時代と同じように「平成の改革」を迫られている政治状況、そして世相の「吉本化」にみられると思う。

### ◎3.1——人口の再配置を考えるとき

このような時代の流れに逆らって、元の高度成長路線に戻したいと思っても、それはムダな抵抗というものである。こうなるまでに100年の時間がかかっているのだから、「夢よもう一度」と叫ぶためには、それなりの仕掛けと時間が必要である。

元の成長路線に戻すためには、時間をかけて、まず人口の再配置を考えねばならない。かつて「狭い日本、そんなに急いでどこへ行く」という名セリフがはやったときもあったが、実はこの日本、そんなに狭くはな



いのである。

日本の総面積は37万平方キロメートルであり、東西ドイツ35万7000平方キロメートルより広いのである。ただし、ドイツの人口は日本の4分の3だ。しかも、ドイツは日本に比べて平地が多いということもあるが、基本的な違いは日本の少極集中型人口配置に対して、ドイツは多極分散型人口配置であることである。日本を一軒の家にたとえると、部屋数はかなりたくさんあるにもかかわらず、小さな部屋へ多人数を押し込んでいるようなもの。住み方が下手なのである。

少子化時代といわれるが、過疎の山間部へ行ってみると、30代の母親たちは3〜4人の子持ちであるのが一般的である。しかし、嫁不足のため若い男性はしかたなく都会へ出ていくといった光景もみられる。

正月休みや盆休みに帰省のための大移動が行われるのは、地方から首都圏や京阪神、あるいは名古屋圏に働き手を集めた結果である。それは高度経済成長に寄与したが、ここへきて今度は逆に成長の足を引っ張る要因になってきた。核家族化、少子化、高齢化といった社会の衰退現象が、どの先進国よりも速い速度で顕在化してきたからである。

#### ◎4. 成り行き任せでは衰える

この100年、大都市圏へ人材を供給し続けてきた地方は過疎化・高齢化で供給力を失い、大都市圏もまた極端な少子化と高齢化に悩み始めている。

東京近郊の多摩ニュータウンは児童・生徒の激減で小・中学校の統廃合に追い込まれ、名古屋近郊の高蔵寺ニュータウンもまた1学年6学級もあつた学校が2学級になるなどしている。このまま成り行き任せに放置するべきではなく、国造りの方向を定めなければならない。さもないと日本の低迷は長引くはずである。

◎5.1—— 自社が永遠に繁栄するために

どんな会社を築き、どんな人生を過ごすか？ 死に甲斐は生きざまである。

ブレイクスルー（構造変革）の時代には、今までのように過去延長線上に未来はない。高く（理念）を考え、遠く（ビジョン）から今を見、枠組み（戦略）を変え、今までの生き方を変えなければならない。

ビジョンとは、何が見えているかということに他ならない。何が見えているかとは、何が起るかが見えていることであり、何を指すのかが見えているということである。

ビジョンを語るといことは、これから起るであろう自社の市場でどのような物語が起るのかを予見し、自社の物語を作っていくことに他ならない。

自社が永遠に繁栄するためには、時代の変化に対応して自社を変化させる、または変化を先取りする必要がある。そのために、遠くから考えねばならない。戦略的思考をし、変化を先読みし、先取りすることで、時代の変化に対応して自社を変化させることができる。世の中が変わったというのに、自分が過去延長で変わらなければ「茹でガエル」になってしまう。

怖いことに現代は、明治維新のようにドラステイックな変化でなく、目に見えない状態で徐々に変化している。気がついたときには、変化しようと思っても、もう間に合わないかもしれないのだ。

### 第3節 時代は変化している

◎1.― あなたは「茹でガエル」になっていないか？

「茹でガエル」現象

戦略の失敗は戦術・戦闘によって取り返すことはできない。まして時流に乗り遅れると致命傷だ。世界的規模で繰り広げられる変革の中でどう生き延びるか、自社の構造変革を迫られている。自社の位置を知り、問題点を知り、素直にそれを認め、創造、改革、改善をすることである。だから今こそ本当の勉強をしなければならぬ。

誰もが、今のままの自分でいたい、自社を変えたくない、変わりたくないと思っている。しかし、誰もが痛みを伴う時代がやってきているのだ。

しかし、考えようによっては現代は、意欲のある人にはある意味絶好のチャンスが到来しつつあるのかもしれない。

あなたが今、心地よい環境にいるとしたら、あなたはもうすでに「茹でガエル」になりつつある。外圧の到来に不安を感じていても、それに合わせて変化できないような人のことを、私は「茹でガエル」と呼んでいる。

「あれ？おかしいな、水の中に浸かっていたよな。でも何だか水があつたかくなってきたな。ちょっと変な感じもするけど、とりあえず居心地は悪くないよな」と思っているうちに、茹で上がってしまった蛙のことだ。

池の中でじっとしていると、変化しているかどうか分からない。ちょっとずつ水温が高くなっていくのであれば、ある程度までは変化したと気づかないまま適応し続けるものである。

急に熱いお湯をかけられたなら、熱さに驚いて外に飛び出すこともできる。だから、外圧が急速に訪れたときには、すぐに変わるのである。たとえば、取引先が倒産した、仕入れがストップした、納入ができなくなった、売上の3分の1が飛んでしまった、という急激なショックに対しては、誰しも早急に手を打とうとするのだ。

ところが、池の水温が徐々にながら上っていき、ちよつと熱いなあと思っているうちに池の水は沸騰し、逃げ場を失った蛙はそのまま茹であがって死んでしまうのだ。

「なんだか最近、売上が落ちてきちゃったなあ。ちよつと困った話だなあ」と言っているだけで少しも手を打たないでいると、ずるずると時間ばかり無駄に経過して、気がついたときには倒産していた、という一番怖いパターンに陥ってしまう。まだまだ余裕があると思っていたのは都合のいい勘違いで、気づいたときにはすでに遅く、我が身に迫る危険を回避する余裕もなのまま終わりを迎えるのだ。

これが一企業だけでなく、日本全体の問題だとしたら、その後の私たちはいったいどうなってしまうのだろうか？

今の日本はみな、「茹でガエル」のようなところがある。2005〜2006年くらいまでには勝負がつくといわれているが、誰もが日本の危機を他人事みたいに考えていて、誰一人としてピンと来ないようなのだ。過去の延長線でしか物事を考えず、新しい情報を取り入れるような勉強をしていないから、この先何がどうなるか予測もつかないのだろう。そのうち何とかなる、自分のところは関係がない、うちとは無関係であつてほしい…。日本経済が根底から覆されようとしているのに、無関係であるはずなどないのである。

### 「茹でガエル」にならないために

豊友会のメンバーでも、飲食関係、美容室、建築業の方は、比較的良好業績をあげている。なぜかといえ、もともと業界そのものがそれほど勉強していない人たちの市場・業種であり、その中で彼らは勉強した

からである。

飲食関係に携わっている人たちは、体を動かして朝から晩まで働くだけで、勉強する余裕はないから、世の中がおかしい、だんだん変わってきているということがなかなか実感できないし、理解できない。しかも飲食関係は現金商売なので、何とかやっつけていられている、というのが現状である。

ところが、仕事の合間を縫ってでも必死に勉強していると、先が読めるようになるから、不安を持つのではなく、危機感を感じるようになる。何とかしなければいけない、そのためにはどんなことを勉強すればいいのか、と一生懸命情報交換し、日々研究しているのである。

美容室は美の創造業だ。豊友会では「美容師を美のプロ、つまりスタイリストにする」と言い続けてきた。ところが一般的には、パーマやカットの値段をどうしようか、人件費はどれくらいがいいか、ということばかりを考えている人が依然として多いのである。美容業界での成功は、このように仕事の方法論（戦術）に留まらず、仕事の意義（戦略）を見出したからこそといえる。

これからは体を使って働く人でなく、知識を使って働く人が報われる時代になる。あなたの会社も、今こそ事業の枠組みそのものを問い直すべきである。自社の発展につながるような勉強をして、生き残りの活路を見出そう。それが「茹でガエル」への道を回避する唯一の方法なのだ。

## ◎2.1——危機感のある経営者、ない経営者

今の日本人は、不安ばかり抱えている。では、危機感があるかといえばそれはない。今日明日の生活に困っているわけではないからだ。「危機感はないけれども、不安はたくさんあります。」と答える人が非常に多い。

不安ならば危機感を持って、その不安を取り除くべく努力すべきなのだが、それができる人はほとんどいない。ただ不安の中でうろろしているだけなのだ。特に倒産寸前の人たちは、不安感はあるけれども危機感はずっとなくないといっている。本当に麻痺しているのではないかと疑いたくもなってしまう。あるいは経

営分析すらできないか、何が問題かも分からないような人たちなのである。

なぜ、危機感を感じないのだろうか？ それは、勉強をしていないからである。不安だ不安だと言いながら、いったい何が不安なのかその正体をつきとめることもできず、漠然とした焦りの中でいつしか本当に感覚が鈍くなっていくのであろう。

「不安な人」「危機感のある人」「危機感を脱皮する方法が分かる人」「危機に対して手を打てる人」とがいいる。危機感がある人は、危機を自覚している人だから手は打てる。ただし実行するかどうかはまた別問題だ。危機に対して手を打てる人は、乗り越える手段の目処が立ったといえる。しかし、不安感ばかり募らせて手をこまねている人がほとんどなのだ。

今の日本は、どんどん外圧を受けている。「最近、物が安くなって嬉しい」という娘に、父親は「お前は嬉しいかもしれないが、それを作っているお父さんの会社は大変なんだぞ」と言う。娘は「お父さん、頑張つてね」と一言。これはごく一般的な家庭の会話だが、私にはどこかが狂っているように感じられて仕方がない。

外圧が来ても「不安で変わらない人」、外圧が来て「変わる人」、そして外圧が「来る前に学んで変わる人」がいる。あなたは、どの人だろうか？

### ◎3.1 成長には努力と執念と時間がかかる

#### アメリカの自動車王 ヘンリー・フォードの言葉

「事実がたとえわかっついていなくても、とにかく前進することだ。前進し、行動している間に事実がわかってくるものなのだ」

これは、一代で巨万の富を手にした、アメリカの自動車王ヘンリー・フォードの言葉である。

フォードが、かの有名なV8エンジンを開発しようとしていたときの話がある。フォードは、8個のシリンダー（気筒）を組み込んだエンジンを製作しようと思い、さっそく技師に設計を依頼した。

ところが、フォードのアイデアをもとに設計図を引いた技師は、「このシリンダーエンジンは理論的に不可能である」という結論を出した。

フォードは「なんとしても完成させるのだ」と命令した。「しかし、不可能なものは、不可能です」と技師は答える。「とにかくやってみたまえ。たとえどれだけ時間がかかってもいいから、完成するまではこの仕事に打ち込むんだ」とフォードはさらに食い下がった。

やむなく技師たちはその仕事にとりかかった。しかし、半年たっても「不可能なものには不可能」であった。そしてさらに半年が過ぎても、何の成果も上がらなかった。とはいえ、技師たちも決して諦め半分では抜きをしていたわけではない。可能な限り想像力を働かせたことは事実だ。

その年の暮れ、フォードは再び技師たちと話し合ったが、彼らはやはり、「あなたの命令通りに行くことは絶対無理だ」と報告するしかなかった。それでもなおフォードは、「とにかく何度でもやってみるんだ。私にはどうしてもそれが必要なんだ」と命じた。V8エンジンに対してここまで執念を抱いていたフォードは、はたから見れば正気の沙汰ではなかっただろう。

ところがどういうわけか、それからまもなく技師たちは、全く突然にV8エンジンを完成させてしまったのである。こうしてフォードの執念は勝利に結びついた。

フォードはこの一連の出来事を通じて成功のノウハウを理解し、活用したおかげで、大成功を収めたのだ。そしてフォードは次のような言葉も遺している。

「人間は、想像できることなら、どんなことでもできる」

「できる」と信じたことは、何があっても成功するまでやり通す。それには、正しい勉強と、他の人には真似のできない想像力と、実現するための執念と時間、抵抗勢力と闘う勇氣が必要なのである。

これから先もこのフォードのエピソードを忘れないでほしい。そして、この偉大な成功の秘訣を心の内に記憶しておいていただきたい。最初は一工員にすぎなかったフォードを大富豪にした秘訣を、心に刻みつけ

ておくことができるならば、あなたもフォードと同様の成功を収めることができるのだ。

思い切った発想の転換が活路を見出す

これと似たようなエピソードが、実は日本にもある。「経営の神様」といわれた、かの松下幸之助氏の話である。

技術者たちが、「ラジオのコストを10%落とすことはどうしても不可能だ」と話しているところへ、松下氏が「このラジオは半値にしたら売れる。コストを半分に抑えろ」と言ったのだ。

技術者たちはてっきり冗談だと受け止めていたが、松下氏が本気であると分かり、創意工夫の末に、現実的にコストを半分に抑さえてしまったのである。

10%のコストを落とそうとすると、何かのほずみでできそうに思えるが、かえってそれを困難にしてしまう。「コストを半分に落とせ」と言われたことで、技術者は開発の根本から見直しを図り、そして達成したのだ。

ラジオの製作工程が10あるとして、その10工程のコストをそれぞれ10%落とす方法を探すよりも、工程そのものを見直した方が抜本的な改善を図れたということなのだろう。

物事の上辺だけを見て、小手先の修正を行おうとすれば必ず壁にぶつかる。早く楽にできる方法を探しても、本腰を入れていないのですぐに諦めてしまうのだ。

事業の改善・改革は、中途段階から行うべきではない。原点に立ち返り、本気になって根本から見直そう。そうすれば、必ず道は開ける。



## 第4節 事業は科学である

### ◎1.1— 賢者は歴史に学ぶ

豊友会は、自分と自社が、「何を・なぜ・どう」しなければならぬかを知るためのお手伝いをする会である。そして総括的な勉強法を学ぶ場である。

そのための具体的な対策として、我々は経営指針書作りを行っている。指針書を作るには、これまでの考え方を変えなければならない。ほとんどすべての会員が指針書作りを苦心しているが、今までただ漫然と会社経営を行い、理念も方針も具体的に策定してこなかったことを思えば、通るべき当然のイニシエーションであるといえる。

「何かうまい手はないか?」と楽で簡単な方法を探している人は、耳学問で得たことを実行しても、一過性の成果しか得ることができない。自分自身を磨く努力なくして、自分の心が何かを感じなければ、自分が進むべき真実の道は見えてこない。原理原則を学び、自分を変える勉強をすることが最重要である。

しかし、指針書が完成した段階で喜ぶのはまだ早い。できあがった指針書を作動させるには、さらに本人の習慣や行動パターン、つまり性格を変えることが必要になる。

性格については前章で述べたが、自分の性格を直すために過去を振り返るということは、自分の歴史を学び直すことであるといえる。

さらに、経営の原理原則とは、先人たちが遺した経験則であり、言い換えるならば他者の歴史である。もちろん世界史や日本史にも経営のヒントとなるエピソードは山ほどあるが、ここで言う歴史とは、自分も含めたあらゆる「人間活動としての歴史」である。

賢者は歴史に学び、愚者は体験に学ぶ。歴史を無視した者は、歴史によって抹殺されるのである。そして、バカは経験からも学ばない。

## ◎2.1——原理原則を学ぶ

我々が学ぶべき原理原則とは、「当たり前のことを当たり前に行う」という、至ってシンプルなものである。当たり前のことを当たり前にやれば、当たり前の結果が出る。ただそれだけのことだ。

この世に起こることはすべて、原因があつて結果がある。これを「因果の法則」という。結果は次なる原因となり、その原因が次なる結果を生み出す。このような原因と結果の繰り返しを「輪廻転生」というのである。

「当たり前のこと」とは、物事の判断基準を損益に置くのではなく、善悪を基準にすることである。経営者である前に一人の人間として、真つ当なものの考え方をせよ、と言いたいのである。こんな話は、姑息な奇手・妙手を求める人には面白くもないし、興味も持たれないであろう。

輪廻転生には2つのパターンがある。善循環と悪循環である。原理原則を守っていれば、必ず善循環に乗ることができる。しかし、最初から原理原則を無視する人は悪循環から抜けられないし、原理原則を破って手抜きをしたり、怠け心を抱いたり、私利私欲に負けてしまったり、他人を出し抜こうとすると、善循環から悪循環へと陥ってしまうのである。

仏教の究極の目的は、輪廻転生の輪から解脱することである。我々衆生が組み込まれている輪廻の輪とは、悪循環のことと考えるべきであろう。悪循環を繰り返す者にとって、生きることが苦しみ以外の何ものでもない。何度生まれ変わっても苦しみを繰り返す、この苦しみの輪から永遠に抜け出すことはできない。

もう一度言おう。原理原則とは、当たり前のことをただ当たり前にするだけのことである。

人生を苦しみと捉えるか、悪循環から抜け出すための修行の場と考えるかは、本人の胸一つで決まる。今こ

そ、この原理原則をきちんと受け止めて、正しく学び、正しく生き、正しい目的を立てて精進すべきである。

何のために会社を経営するのか？

経営の主目的はただ一つ。それは「人間的な成長を遂げ、人間の幸せを実現すること」である。そして副目的とは、「生産性を高め、利益を上げること」である。

真の意味で良識を持った経営者は、主目的と副目的を取り違えることはない。また、副目的に対して、ただ単に利益を得るためのテクニカルに優れた能力を発揮するのではなく、経営の諸問題を人間あるいは社会の問題として考え、そこからその時々々の副目的がいかにあるかを総合的に判断して、意志決定している。

経営者の基本理念は、社員一人一人を大切に、彼らを人生の勝者へと導くことである。金を残すは下、事業を残すは中、人を残すは上。しかれども、事業なかりせば、人育たず。金なかりせば、事業成り難しである。

正々の旗、洋々のロマン、堂々の陣をもって経営に当たることが大切である。

### ◎3. ——— 知識・見識・胆識

「胆識」「こそが、真の学びである

みなさんは、「胆識」という言葉をご存じだろうか？

一口に「学ぶ」といつても、実は「知識・見識・胆識」という3つの段階がある。

「知識」は、頭で知っただけのことである。また、「見識がある」の「見識」がある。これは、知識の延長に自分の考えを理論的に盛り込んだ、その人独自の考えである。けれども「見識」のままでは、考えただけで実行に移していない。

言い換えるならば、知識は「知っただけ」、見識は「分かっただけ」の状態なのだ。

ところが「胆識」は、「ああ、そういうことだったのか!」と思ったことを、実際に行動を伴ったときに「こんなことなのか!」と実感し腹の中に落とし込ませることであり、頭で理解したことを心で納得することなのである。

知識・見識を胆識に高めるには?

(1) 経営の原理原則を学び、真実の情報を多く集め、経営の全体像を知ること。

これが知識となる。

(2) 自分の考えとして、自社の位置の確認と問題点を明らかにすること。

これが見識となる。

(3) やってみて、それをより深め揺るぎないものにする。

これが胆識となる。

#### ◎4. 事業は科学である

この章の冒頭で、私は「商売は行動学である」と述べた。行動学とは、知識を体系的、関連的、論理的に学ぶことである。「感性」を動力として、とにかく実践から学んでいくレベルである。

事業は科学である。見識を継続的に学ばばよい。商売で得た経験から過去を総括し、見識から推察力を働かせて未来を見通すのである。金と物の扱い方を徹底して学ぼう。売手人から事業家へと成長するには、「感性」をコントロールする「知性」を身につけることが大切だ。そうすると「感」は「勘」となる。

そして、後の章で詳しく述べるが、経営は人間学である。真の経営者となるには、高い人間性が必要だ。人間性を学んで身につけ、「感性」と「知性」のバランスをとるための「理性」を高めよう。そうすれば「勘」は「観」となる。

「聞いた」「知った」だけの知識では何の役にも立たない。最初は失敗を重ねてもかまわないので、とにかく自分でやってみるのだ。そうして知識を見識にまで高めること。

そして、実行してみても壁に当たり、「自分をもっと変わらねばならない」と実感することで胆識となるのである。事業の成否は、やってみなければわからない。人生の偉大な目的は、知識ある行動によって解決される。

「思い」とは、単なる思いつきではない。漠然とした希望や願望でもない。心の底から「そうなりたい」と強く念じる「思念」である。

その思念が知識や見識を経て胆識にまで高められれば、思念は「思想」となる。「思想」とは政治思想やイデオロギーのことではない。人間観であり、歴史観であり、人生観である。思想なき知識の職人たるなかれ。単なる知識収集の左脳型人間になるな。知識・見識・胆識という研磨機で、「思い」を磨く努力をしよう。

学問と仕事を通して「生きるとはどういうことか？」を問い、人間認識の原点へ自分自身を導いていくのである。こうして「思い」が磨かれて、実力のレベルが上がるにつれて、視界が広がり、今まで見えなかったものが見えてくる。

人間としての「思い」を磨き、「寛容な実力者」になろう。

### ◎5.1 プラス発想で学べ

#### プラス発想の重要性とは？

理論と実践を一致させ、より大きく成長するためには、プラス発想することが大切である。

人間の「思い」には、それを実現させる強い力がある。つまり、良くなると思えば良くなるような物事が起こり、悪くなると思えば悪くなるような物事が起こる。自らの思念が、その通りの方向に自らを運ぶのだ。

したがって、自分自身を良い方向に運ぶ大元の力とは、プラス発想・プラス思考である。マイナス発想・マイナス思考は、物事を悪い方向に運ぶので、徹底的に避けるべきである。

伸びる人はプラス発想人間であり、ダメな人はマイナス発想人間である。

人は伸びる条件を探し、それを信じて努力すれば必ず伸びる。しかし、どんなに簡単なことでも、できない条件を探し出して屁理屈ばかり並べていると、伸びないだけでなく、ダメになる。

真の智慧とは、潜在能力（右脳）と知識（左脳）を融合させたものである。

しかし、これまでの人生で経験した「成績が悪い」「勉強ができない」「失敗した」などのマイナスの潜在意識が、人間の行動や成長の邪魔をしている。

創造↑改革↑改善↑思考力↓破滅的

その人の思想×情報の質と量×【思考と創造】

プラス発想。肯定。好奇心。向上心旺盛。

謙虚。反省。

マイナス発想。否定。悪知恵。批判。

一発勝負的賭けの発想。

### 《解決方法》

「思い」「願望」「問題」を考えることである。自分なりの筋の通った考え方が必要

どんな場合でも志を失わず、プラス発想で地道な努力を継続させること。

みんなよりどう一歩踏み出すかの決断と行動あるのみである。

紙に穴があくほど読み、納得のいくまで思索を重ね、また耳学問を心に定着させ、体全体に行き渡らせ、そして自分の考え方を創造し、社会に提案し、問う。

誰にも考えられない問題を考え、しかも多くの人が納得できる答えを見つけ出す力が持つことが必要であ

る。思いを留めるためにメモをつけ、それを整理すること。より広い、より深い情報をいつでも引き出せるようにするため、常に本屋を巡り、まとめ買いして、枕代わりに置いておくこと。これらはすべてプラス発想のなせる業である。

何のために学び、何のために考えるのか。学びと思考の目的は2つある。それは、自分の人生をよくするためと、自分の会社をよくするためである。そのために必要な5つの原則と方法を紹介しよう。

## 思考の5原則

- (1) 根本的に考える。そもそも真・善・美とは何か？
- (2) 全体を考え、多面的に考える。枝葉末節に惑わされない。目的・目標・手段方法を混同しない。
- (3) できるだけ遠くまで考える。イメージングとスケジュールを明確にする。
- (4) プラス発想。前向きに肯定的に考える。
- (5) 筋を通し、ストーリー（流れ）を作って考える。

## 高木式思考方法

### (1) イメージング思考

話題となつている事柄や問題を、全体的に大づかみにして捉える。

事柄全体に大きな網をかける。できるだけ大きく、できるだけ正確にかけ、そしてできるだけ大きくイメージすること。

必要な能力としては、まず聴いて理解する能力、イメージできる想像力、本質を見直す洞察力、知識に支えられた先見力等が必要とされる。

### (2) 分割発想

与えられた情報や目の前で起こっている物事を鵜呑みにせず、「本当にそうだろうか？ 何かおかしいぞ、本質はどこか違うところにあるだろう」という疑問の視点で捉える。

分かっていることと分からないことの区別をはっきりさせる。この区別をつけないと、自分がいつたい何を理解できていないのか把握できない。そのため、何を質問していいのか分からない、何を探すべきなのか分からない、という事態を招く。

区別をつけた上で、分からないことは自分で調べ、考え、質問して確認する。こうすることによって判断力が養成される。

### (3) 発散発想

区別したうちの「分からないこと」を知るために、自分の疑問を周りにぶつけ（発散させ）、できる限り広く深く遠い知識や情報を集める。

どれだけ本を読んでいるか。

どれだけ人の話を聞いているか。

どれだけ歩き回ったか。

どれだけ実験しているか。

どれだけ友人がいるか。

どれだけ人脈があるか。

### (4) 集束思考

必要なものを集め、全体を再イメージする。するとまた新しい疑問が生まれる。そしてそれを調べる。

### (5) 創造思考

最初のイメージをより精巧に創り上げ、プラス思考によって全体を肯定的に把握し、根本的・多面的に、遠く・広く・深く、点と点を結んだ線にして考え、目的・目標・手段方法と絡めて筋・流れとして考える。



想念する。瞑想し、考えることを習慣化する。

思考を習慣化し、繰り返すことによって、瞬間的判断力（直勘力）を育成する。

#### (6) 発表する

自分の考えを他人に話してみる。すると辻褄が合わない部分が見えてくる。頭の中だけで考えていることが、人に話すことによってよりよく理解できる。

#### (7) 修正する

人の意見・批判を素直に聞く。恥をかきたくない一心で、間違った思考に囚われてはいけない。自分の思考を客観的に捉え、自分の中のもう一人の自分に問いかける。人の意見に左右されるのではなく、信念を持って判断する。聞き入れるべき点は柔軟に取り込み、自分の思考をより普遍的なもの、不動のものへと高める。

#### (8) 実行する

実行してみると、今まで気づかなかったおかしな部分や矛盾点に気づくようになる。それを修正して発表し、何度も試行錯誤を繰り返して、思考の完成度を高めていく。

確定した理念、目的、戦略を貫き通す。普遍的な想念は時代を超えるものである。どんなに時間がかかっても途中で断念せず、執念をもって事に当たるべし。

希望通りの結果が出れば、自分の思考の正しさに自信が付き、納得がいく。これまでの知識や見識が、胆識という生きた知恵になる。生きた知恵は、困っている人を助けるために貸してやることができる。

## 第5節 目を外に向けず、己の内に向けよ

### ◎1. 自己内省

物事を学ぶときに忘れてはならないことは、目を外に向けるのではなく、内に向けることである。学んだことを自分の身に引き寄せて、「自分にとってこれはどんな意味があるのか?」「自社だったら、この場合どうするか?」を常に考えるのである。原理原則を学んで自己内省するのである。

たとえば、経営指針書の勉強会で、「これはどういう意味ですか?」とよく聞かれることがある。

しかしそれはすでに何度も話をし、説明していることであつた。本人は聞いているつもりでも、ただ耳を素通りしているだけだったのであろう。どんなに有意義かつ有用な知識・情報に触れたとしても、現実我が身のこととして必要に迫られなければ、それらは何の意味も持たない。そして、得た知識や情報を実行してみればじめて、自分の問題として捉えられるようになるのである。だから、まずはやってみなさい、そして習慣化しなさい、と私は常に言っている。

「できる人間」とは一口で言えば、意欲的で、明るく行動的である。知らない人にも臆することなくどんどん会い、どこへでも平気で出かけ人々に好かれる。好奇心も旺盛である。

これだけで、家業レベルの経営者にはなれるが、「勉強嫌い」が玉に瑕である。そのため、このレベルで満足して天狗になり、遊んでしまふようになるのだ。

家業レベルの壁を突破するには、良きライバルと先生を持ち、勉強することが必要になる。これで事業レベルになれるのである。

そして最終的に必要なのは、その人なりの思想を深めるための人生の師匠を持つことだ。これでようやく

企業レベルに到達できる。

生業、家業初期の経営者は意欲に乏しく、自分のことしか考えない。儲からないのは、お客様の立場に立って考えないからである。いわゆる才覚・思考がなく、社員にやる気がないからである。社長の器が小さいから、赤字・経営不振・倒産などの危機問題が起こるのだ。

## ◎2.1 「答え」を探すな、「問い」を持って

いいクエスションを持つことが、意欲を高める秘訣である。いい答えよりもいい疑問を抱くことの方が大切なのだ。

ところが実際は、疑問も持たずに正解だけを求めようとする人がたくさんいる。「アンサーよりも、クエスション」である。私たちの生きる目的とは、問いを見出すことであり、問いを持ち続けることである。

疑問を持たなければ、答えは出ない。疑問とはいろんな意味での問い掛けである。

「なぜうまくいかないのか？」これも、問いの一つだ。「どうしたらいいのでしょうか？」と尋ねても、そこに疑問がなければ答えの見つけようがないし、どうすることもできない。

人の事例を聞いて「いいな」と思っても、それをやるかやらないかは、自分の問題として考えなければならぬ。もしかすると自分には合わないやり方かもしれない。誰にでも当てはまる正解というものは存在しない。だからこそ、目を外に向けて答えばかりを探すのではなく、内に向けて疑問や問題点を見つけるべきなのである。

目を、外に向けるのではなく自社に向けること、自分自身に向けること、それこそが「学ぶ」ということだ。だから、いい答えを得るよりもいい問いをもって生きることが大切なのである。問いそのものが人生を決める。

◎3.1—真の問題は何か？

問題・悩み・障害にどう立ち向かうか？

一番の問題は、そもそも問題が何であるかが分からないことである。問題点が分かれば手は打てる。「今に自分に分かっていること」がはっきりしていれば、「今の自分がまだ分からないこと」が明確になり、それを問題点として解決策を講じることができる。

問題とは、日々解決を迫られている目前の問題を指すのではない。真に我々が取り組むべき問題とは、現状にとらわれずに「かくあるべき姿」の中に見出す不足部分を指すのである。真に我々が取り組むべき問題とは、現

「問題意識」を持つとは、このギャップを意識することをいう。

したがって、「かくあるべき姿」を求めて、日々真剣に自己の任務を掘り下げ追求し続ける意欲ある人の目のみ、問題はその真姿を現すのである。

問題意識の捕らえ方とそれに対しての当たり方が薄いのは、目的意識が希薄だからである。要は、物事をとことんまで突き詰めることである。そういう経験が自信を生むのである。

「見の目」「観の目」

宮本武蔵の『五輪の書』に、「観の目強く、見の目弱く」とある。宮本武蔵は剣の達人だが、これは経営者にも必要なものの見方である。

「見の目」とは、物事の表層に囚われて、目に見える派手で大きな変化や問題にしか気づかないような、鈍感なものの方のことである。一方「観の目」とは、表層には現れない物事の深部をじっくりと見据え、真の問題点を見抜く鋭い観察眼のことである。

物事に慣れてしまつて、問題を見ても不思議とは思わない人は、「見の目」ばかりが強すぎて、「観の目」を閉じてしまつている。あらゆる物事は氷山のようなものであり、目に見えるのはほんの一部分で、残りの

大部分は水面下に隠れている。だから問題点は並みの観察力では気づきにくい。

「観の目」の強い人は、物事が大きく表面化するよりもずっと以前に、小さな兆候を見て、大きな問題を探し出すのだ。このためにはよほど活眼を働かさねばならない。及び腰で見えるのではなく、乗り出して見つめるという姿勢が大切である。

何が真の問題かを発見できたら、もう問題はほぼ解決されたも同然である。ところが、問題を目で見ていながらそれを「問題」として捉えられない人がなんと多いことか。

「観の目」を強くするには、想像力を働かせることが大切だ。想像力を働かせると問題が見えてくるのである。想像力を持たない人は、目に見えるものにしき気づかない。兆候に鈍感で、行き当たりばったりで、突如として目前に現れた変化や問題に対して、ただ驚き慌てることしかできない。

過去の経験や知識を持っている人は、これまでのパターンに合致したものであれば、予兆を予兆として捉え、問題を見つけ出すことができる。しかし、過去に経験したことのない予兆には気づかない。

想像力を持っている人は、わずかな変化や兆候にも敏感で、この先何が起こるかあらゆる方向から予想をたてることができる。そしてその予測に基づいて適切な行動をとることができるのだ。

学ぶ姿勢、学ぶべき方向が正しい人は、経験を積み重ねていくうちに感覚が研ぎ澄まされ、想像力が身につく。「観の目」を養うことができるのである。

## 原因の原因を求め

失敗してしまったときに大切なのは、なぜその失敗が起こったのかという「原因」を探求することである。しかし、我々の一種の習性として、原因の探求はいい加減に済ませ、すぐ「対策」に走ってしまうという特徴がある。原因を深く掘り下げれば掘り下げるほど、優れた対策が生まれるという定律を理解していないからである。

原因の探求とは、「原因の原因」を探り、さらに「原因の原因の原因」を求めることである。つまり、原点に立ち返ってすべてをゼロに戻し、最初から見直してもう一度慎重に積み上げ直すということにほかならない。問題や障害は突如として襲ってくる。その時の心構えが大切だ。自社や自分に襲いかかってくる問題に解決できない問題はないと心得よ。しかし、一步手前に戻っただけでは、問題の原因は解明できない。小手先でごまかそうとせず、失敗をうやむやにせず、正面から直視して掘り下げよう。

そしてすべての問題、悩み、障害は、自分自身を成長させてくれるためにあるのだ。問題、悩み、障害なくして成長などあり得ないし、学びもない。トラブルは自己成長の貴重なエキスである。

#### ◎4・1——よいことは徹底してすべてを真似る

現在のような物余りの成熟時代には、ハード（物）を売るだけでは経営は成り立たない。また、ソフト（仕組み）だけを売っても、そのソフトが役立つような人々の生活や暮らしに思いが至らなければ、使い物にならない。

21世紀は精神性の時代である。安さや利便さだけでなく、長い目で見て人々の幸せへとつながる何かが必要だ。それはハード（人間性、思想）である。ハード＋ソフト＋ハードを売るべきなのである。

「いかに売るか？ どう儲けるか？」という即効性のみを付け焼き刃的なハウツーでなく、他社にないソフトや仕組みをつくるには、他が真似ることのできない自分自身の独創性が必要である。そのためには思考力を高め、思想を高め、人間性を磨く必要がある。

しかし、他社のうまくいっているハウツーを真似ることも必要である。だがその際には、全部を徹底的に真似なければならない。なぜならハウツーの良さは、それを生み出した根本的な思想が必ず反映されているからである。だからこそ、よいハウツーには独創性と持続性があるのだ。

ハードを売るには、ハードを真似て学ばなければならないのである。

## 第6節 経営者に必要なものとは？

### ◎1.1—経営とは人間学である

経営者に必要なものとは、「人間性」と「能力」、ただそれだけである。

経営者でなくとも、人はみな、自分の能力を最大限に引き出そうとしてたくさん勉強するものだ。しかし、そこで疑問に思うのは、同じ時間だけ勉強しても成果の上がる人と上がらない人に分かれるのはなぜなのか、ということである。

それは、勉強したことを理解・実行・応用できる人とできない人の違いなのだ。

では、理解・実行・応用できる人とできない人の違いとは何だろうか。結局それは人間性の問題であろう。たとえ優れた能力があっても、意欲や人間性が低くては、その能力はまさに「宝の持ち腐れ」になってしまう。つまり、仕事や勉強ができるといっても、「ではいったい何のために働き、勉強するのか？」というワンランク上の理想を掲げて、能力に方向性を持たせなければいけないのである。

自分の過去の体験や記憶の延長上でしか、物事を受け入れられない人もいれば、全く未体験の新しい出会いを受け入れられる人もいる。人間性に幅と柔軟性のある人は、後者に属するのである。

好き嫌いやえり好みが多く、やりたいことだけをやっている経営者と、好き嫌いではなく必要かどうかで判断し、やらねばならないことを勉強する経営者がいる。好き嫌いをコントロールして学ぶべきものを学ぶ姿勢を形成するのは、人間性の高さのなせる業なのである。

いくら科学性を学んでも会社がうまくいかないのは、学ぶ自分自身の性格、習慣、行動に問題があるからだ。間違った性格を正すとともに習慣や行動も正し、人柄を良くし、人格・人徳・人望などの人間性を高め

ることが必要である。

そして、人間性の到達点とは、気づき、気配り、思いやりの心を持つことである。

経営者は理念を掲げ、計画を立て、戦略、戦術、戦闘の実践をし、チェックを行う。大切なことは、理念から戦闘までの筋が通っていることなのだ。

実践に至っては、仕事に厳しく、人に温かく接することが必要である。

自分の中の天使と悪魔は容易に入れ替わる。「恥をかきたくない」という安っぽいプライドを捨て、「いくら恥をかいたっていいじゃないか」という天使の声に素直に耳を傾けよう。しかしまた、「これは最後までやり抜かなければならない」と思っているときに、「いくらやっても無駄だ」と心の悪魔が囁く。楽な方へ流されてはいけない。

もう一人の自分との闘いに勝つには、自分自身の自尊心に訴え、新しい体験に自分自身を駆り立てる必要がある。

実力のある人と会って素直に話を聞くこと。多数の人の前でありのまま話をする。切磋琢磨するための良いライバルや仲間をつくること。仕事の先生、人生の師匠を持つこと。自分の未熟さを知り、恥を感じる。

そして、「思い」をより深くする努力をして、人間的成長を常に心がける自主的人間になろう。人格を高めるには品性を磨き、度量を大きくし、認識を深めることが大切である。

### 人間性を高める3つのポイント

- (1) 良い本、良い人、良いものに積極的に接しよう。
- (2) 信念、暗示など心の潜在能力、超能力を活用しよう。
- (3) 夢を見、目標を立て、現在に最善を尽くそう。



## ◎2.——よい経営に必要なものとは？

「個性」とは「あるレベルを超えた能力」といえる。しかし「クセ」は、「あるレベル以下」のものであって、能力とは呼べない。だからこそ経営者は個性を伸ばしてクセを直すことを心がける必要があるのだ。

それには「理念」を持つことが大切である。せっかく売上が伸びても、何のために経営が拡大しているのかを理解していなければ意味がない。理念をしっかりと持っていないと、会社が大きくなる過程で、経営者をはじめとした社員全員が行き悩んでしまい、会社の成長がそこで止まってしまう。

「商売人」から「経営者」になるためには、「学習」することが不可欠だ。正しい経営姿勢と正しい経営能力を同時に学んで身につけないといけない。正しい経営姿勢とは、「もつといい会社にしよう」「社員さんを幸せにしよう」などの経営意識、言い換えれば志や夢を持つことである。

もちろん、自分がそれでいいというのであれば、無理な夢を見ないで商店街の一店主のままでも別に構わない。ただ私としては、どんな事業主に対してももう1段階上に成長してほしいと願っている。

本人が「俺は商店街のオッチャンでいいんだ！」と心から思っていたとしても、私はそれで終わってほしくない。毎日一生懸命仕事をしているうちに、いつのまにか年をとり、身体がしんどくなってたため息をついて、尻すぼみに終わってしまうような人生を歩んでもらいたくないのである。

「個性」を伸ばし「理念」を持ち「学習」する。この3つすべてについてしっかりと取り組んでいる人は、必ず経営が上向きに安定し、会社規模も大きくなっていくものである。

## ◎3.——経営者の学ぶ姿勢と習慣化

### 学ぶ姿勢に性格が表れる

勉強会を通していろいろな経営者とお会いしてきたが、一人ひとりの学ぶ姿勢で、その人物の人となりか

見えてくるものである。

経営者の学びとは、自分あるいは自社を変えることに他ならないのだが、技法のみを盗もうとしているだけなのに、それが学ぶことであると錯覚している向きがある。

いいとこ取りの人、技法のみを取る人、信念もなく迎合する人は、残念ながら自分を変える学びには至っていない。すべてを受け入れ、丸飲みする経営者だけが、自分を変えることができる。

知識のない凡庸な経営者は儲かることのみを探し、自分に迎合する人のみを集め、原理原則と師を求めない。知恵を持つ経営者のうち幾人かが、全面的に受け入れ、胆識を持てる経営者となる。

知恵を持ちながらも変えられないのは、人間性が及ばないために、自分に都合の良いものだけを取り入れようとするからである。「知らない」「やったことがない」「苦手だ」「うまくいくわけがない」そんな言い訳をして、必要なものから遠ざかり、自分が変わるから逃げてしまうのだ。宿題を嫌がる子供と大差はない。

原理原則を学んでも、自分が変われずに原則から逃げる人は、見識止まりの事業家にしかなれないのである。学ぶとは新しい世界を知り、実行し、それを体感することである。学んでからの分かれ道は3つある。

(1) 原理原則は学んだが、実行しない。

(2) 原理原則通り実行するが、問題が起こった時点でストップする。

(3) 原理原則通り実行し、問題が起こっても最後までやり通す。

自分が変化しようとするれば、必ず壁にぶちあたり、問題に直面する。しかしそれは、自分自身と会社の体質が改善される段階に必ず起こる「好転反応」なのである。好転反応を前向きに受け止め、それをやり通す覚悟を持たなければ、真の経営者にはなれないのである。

さて、あなたはやり通すことができるだろうか？

学びを習慣化するためには？

問題には2種類ある。目の前に突きつけられた現在の問題と、まだ目に見えない将来の問題である。

目の前の問題を解決しただけでは、将来の問題を解決することにはならない。むしろ、将来に向けて変化しようとするときに起こる目の前の問題の中にこそ、真の問題があると思わなければならない。むしろ、将来に向けて変化しよな仕事は明日にでもできる。しかし、3年後の経営的な仕事は、今手を打っておかねばならない。すなわち理想を設定し、それに向けて足りないものを満たすために、学ぶ姿勢を習慣化することが必要なのである。

生きるとは、常に目に見えない世界へ向けてチャレンジすることである。恐れをなして停滞した者は死んでも同然だ。生ある限り、立ち止まることは許されない。

学ぶ習慣（クセ）をつけるために

(1) メモをとり、その整理をするクセ

(2) 本を読むクセ

(3) 説得力と表現力を身につける訓練

どんなに強い意欲も、習慣には勝てない。良い習慣をつけよう。「クセつけ」とは訓練である。意識して「習性」になるまで習慣化する。

よりよいトップとなるための「学び」

(1) 「類は友を呼ぶ」

ツキがなくても居心地の良い仲間とつきあうか？

それとも波長が合わなくてもツキのある仲間とつきあうか？

(2) 人・物・金・時間・情報を大切にする。

## 第7節 師匠と弟子の理想的な関係

### ◎ 1. 1 ― 五失の心得

これまでの自分の性格を見つめ直し、正しく学ぶ姿勢を身につけ、習慣と行動を正していくためには、恐い師匠と励ましてくれる良い仲間が必要である。

師匠や仲間と出会い、交流を深め、彼らの教えを自分のものにするためには、以下の「五失の心得」を肝に銘じておかなければならない。

#### 「五失」をなくそう

第1の失 賢者を知る努力をしない。

第2の失 賢者を知っても交わろうとしない。

第3の失 賢者に胸襟を開いて相談しようとする。

第4の失 賢者から教わった通りに実行しない。

第5の失 成功しても、その功績を謙虚に分かち合わない。

第1の失を免れても、憧れるだけで満足し、その人に付き従おうとしなければ、何も学べない。また、第2の失を免れても、その人の前で見栄を張り格好つけるだけで、自分の弱さをさらけ出せなければ、真の交流はできない。第3の失をクリアしても、頭で理解しただけで、納得・実践しなければ、学んだことにならない。

そして、第4の失を乗り越えても、自分一人で大きくなったようになりなつて、感謝の気持ちを表す

ことができなければ、師匠や仲間はいずれあなたの元を去ってしまうであろう。

これら5つの失に陥らなければ、師匠や仲間はあなたの人生を最後まで見届けてくれる。

あなたには、人生をかけて付き従えるような師匠がいるだろうか。生涯を通じてつき合える真の仲間がいるだろうか。

## ◎2.1——師匠や仲間は身近なところにいる

私は「弟子が追い越せない師匠は師匠ではなく、師匠を追い越せない弟子は弟子ではない」と考えている。禅の公案のようなつかみどころのない言葉に聞こえるかもしれないが、「弟子が追い越せない師匠」とは、育てるのをおろそかにして、ただ弟子を押しさえつけているだけの師匠である。

ただ、何から何まですべて師匠を追い越すのではなく、たとえば「お金に関しては師匠にかなわないが、パソコンの知識についてだけは負けない」とか「野球の選手データの豊富さは師匠より上だ」というように、部分的に追い越せばいいのである。

したがって「師匠」と「弟子」は決して固定した関係ではなく、ある分野に関しては「師匠」だが、別の分野に関しては自分より優れた師匠がいる、ということになるのだ。こう考えれば、師匠や仲間は身近なところに存在すると考えることができる。

一つひとつの分野に関する「先生」がいて、その人と話すときに「師匠」と呼んだり、呼ばないまでも尊敬をもって話を聞くわけである。「師匠」の方も相手の知らない優れた知識を教えてあげればいいのだ。

こうした部分的な師匠たちと部分的な弟子たちの集団は、一人だけ抜きん出た師匠と残り全員弟子の集団よりもずっと強力なのである。

しかし、師匠から学ぼうとせず、はじめから否定的な気持ちで話を聞く人がある。

人の話を一方的に否定するのは、好ましいことではない。「学ぶ」とは新しい自分と出逢うことだが、それ

を否定するのは、過去の自分を引きずることなのである。

「私はそうは思いません」と反論するのは、ただの愚か者だ。「キミ、そうじゃないよ」「いえ、私はそうは思いません」と相手の言葉尻に続けてすぐに否定するのは、新しい自分と出逢おうとせずに今までの自分を押し通すことなのである。今までの自分を変えなければ、いつまでたっても師匠を追い越すことなどできるはずがない。

だから、素直に聞き入れ、プラスに受け取り、やってみようという気持ちでその集団に臨むべきなのである。つまり、師匠を越せない弟子はたいていの場合、師匠を否定的に受け止めているといえる。師匠から学び、学んだことを実行してみないと、追い越すきっかけが何一つ得られないままなのである。