

新 将命

Masami Atarashi

仕事と人生を
劇的に変える

100

の言葉

Change your world with words.

この本で紹介している100の言葉は、私のこれまでの人生の中で、迷ったとき、悩んだとき、困難に直面したときに、私を励まし背中を押してくれた言葉である。それも借り物ではなく、ほとんどが私の「手づくり」の言葉である。

はじめに

人が真理を発見したとき、言葉が生まれる。「事業の目的は顧客の創造である」(ピーター・F・ドラッカー)、「組織は戦略に従う」(アルフレッド・D・チャンドラーJr.)など、マネジメントの世界の真理、すなわち原理原則はこうした短い言葉に凝縮されている。また、真理を表わす言葉は数式という形で示されることもある。 $E=mc^2$ (アルベルト・アインシュタインの特殊相対性理論)、 $E=ma$ (アイザック・ニュートンの運動法則)は、我々の生きるこの世界の現象をシンプルな数式で表わしている。

こうした言葉は名言・格言・箴言しんげんなどと呼ばれ、数式は定理、法則と称せられる。これらの言葉は、単なる想像の産物ではない。真理や原理原則とともに、すべて発見された言葉である。私の100の言葉も、私が自分の(いくどかの失敗や

挫折を含む）体験を通して発見したもののばかりである。私が物事の原理原則を発見、または、確認、再認識したときに頭に浮かんだ言葉だ。

この本に書いてある原理原則とは、広義の「経営」の原理原則である。

経営とは、ビジネスでいう会社のマネジメントのことだけではない。私は、人生をマネジメントすることも、また経営であると考えている。つまり、この本では読者の心に火を点し、ビジネスと人生を輝かしい成功に導くための100の言葉を紹介しているのである。

古来、言葉には不思議な力があると考えられていた。日本では、言葉の持つ不思議な力を言霊ことだまといった。日本だけでなく、言葉を口にすることで、言葉どおりのことが起きるといふ寓話ぐうわは世界各国に存在する。

こうした考え方は、一見、非論理的に響くかもしれないが、一概にそうとばかり決め付けることはできない。心理学では「予言効果」「宣言効果」と呼ばれる言葉の力が認められている。自分の目標を、できる、できると思い続け、言葉に出し続けることで実現性が高まるという傾向は確かにある。また、多くの人の前で宣言することでも、目標の達成率が上がるといわれている。

神秘学にも、心理学にも、特に関心を持つことなく普通の生活を送っている我々でも、日常的に言葉によって背中を押されたり、啓発されたり、インスパイアされたり、ときには慰められたりしている。ごく稀には、自分が言ったとおりのことが起きることさえある。ドイツの文豪・ゲーテは「人は結局思ったとおりの自分になる」と唱えている。

何かを思っ言葉にすると、人は言葉どおりの人間になるといふことだ。

自分が発見した、あるいは確認や再確認した言葉を強く信じることで、それらの言葉はやがて自分の信念や信条へと昇華する。ひいては、自分の考え方や行動の規範となり、ときとして起爆剤とさえなるのだ。

言葉は、行動を決めるのである。

漠然と成功したい、望みがかなえば幸せだと考えていても、それだけでは実現はおぼつかない。

私は、32歳のときに45歳までには経営職に就いて腕を振りたいという目標を立てた。その後、40代で社長職に就いた原点には、この目標があったことは間違いない。夢を実現するためには、夢を時限設定（デッドライン）のある目標に転

換することが肝要である。

しかし、言葉の力が、常に正しい方向に働くとは限らない。

言葉も、正しい言葉に魂を込めれば、よい結果を招くし、間違った言葉に魂を込めれば、悪い結果を生むこととなる。経営の原理原則や人生の真理といえども、語る言葉を間違えれば、望ましい効果は期待できない。

三百代言の言葉では、いくら繰り返しても正しい結果を導くことはなく、徒に時間とエネルギーを浪費するだけである。そもそも詭弁や虚言に、正しい魂など込められるはずもない。我々は、心して正しい言葉を選び、正しく使うことを心がけるべきなのである。

正しい言葉を正しく使うには、言葉の意味するところを正しく理解することが大事となる。そこで、本書では、多少くどくなるのは承知のうえで、あえて一つ一つの言葉に解説を加えている。言葉の真意を勘違いしたままでは、目指すゴールには永遠にたどり着けないからだ。

成功には法則がある。

「成功している会社は、なぜ成功しているのか。成功するようにやっているから

だ。失敗している会社は、なぜ失敗しているのか。失敗するようにやっているからだ」と松下幸之助氏が言ったとおり、人生の場合も成功する言葉を信じて日常の行動に落とし込んでいけば、自ずと成功の確率は高まるし、失敗する言葉を使えば、どんなに本人が頑張っても失敗を免れない。

この本で取り上げた100の言葉は、私が自分の経験の中で発見し、磨き上げ、効果を実証してきた言葉である。

私のビジネス人生は、すでに50年を超える。

私が人生の経営で何度も迷ったように、正常な神経の持ち主ならば、多くの人も迷う。私が何度か難しい決断を迫られたように、多くの人にも、否応なく決断を強いられるときが必ず来る。私が失意のときに励まされ、そして救われた言葉があったように、多くの人もまた失意のときに救いの言葉を求めるだろう。

私が、これまで難局を乗り越える度に糧としてきた100の言葉は、これから社会の大海原に漕ぎ出そうという人や、すでに社会をリードする立場にある人たちの人生の経営にとって、きつと役に立つものと望み、そして信じている。

第1章 自分を磨く20の言葉

01	「問題」は自分のもの。「解決」も自分のもの。.....	18
02	ダイヤモンドはダイヤモンドで磨かれ、人は人により磨かれる。.....	20
03	とりあえずYESの人と、とりあえずNOの人の違い。.....	22
04	左遷・降格はよいチャンス！.....	24
05	将来の成功を妨げる最大の敵は過去の成功である。.....	26
06	正しい満足 (Satisfaction) と悪い満足 (Complacency)。.....	28
07	サラリーマンとビジネスマンの違いとは。.....	30
08	ジンザイには人財、人材、人在、人罪の4種類がある。.....	32
09	人材育成の三条件は「座学」「メンター」「修羅場」の三本柱。.....	34
10	「聞く・聴く・訊く」の三つのキクを会得せよ。.....	36
11	目標の5Kは会社・家族・経済・教養・健康。.....	38
12	一見矛盾するものを両立できるのが一流の人である。.....	40

13	牢働や労働をするな！ 朗働をしろ！.....	42
14	今日の80点は明日の100点に勝る。.....	44
15	自分のUSP創りを目指せ。.....	46
16	60歳を過ぎたら、キョウヨウとキョウイクが必要。.....	48
17	人の年齢には三種類ある。.....	50
18	「OLD」になるな！「MATURE」になれ！.....	52
19	ストレスやプレッシャーのない会社や人は伸びない。.....	54
20	最大の年金は仕事である。.....	56

第2章 人を動かす20の言葉

21	挨拶は先に氣付いた方からせよ！.....	60
22	コミュニケーションは、仕事の優先課題である。.....	62
23	異見も意見と受け止めるべし。.....	64
24	異論、意見は代替案をもってせよ。.....	66
25	バッドニュース・ファーストを励行せよ。.....	68
26	オーバーレポートはアンダーレポートに勝る。.....	70

27	人を叱るな！モノとコトを叱れ！	72
28	時間はあるものではない、つくるものだ。	74
29	組織に魂を通わせると、業績は四倍高くなる。	76
30	社員満足の3Kとは「環境・金・心」。	78
31	人は論理によって説得され、感情により動く。	80
32	任せなさ過ぎより、任せ過ぎで失敗した方がはるかにベターだ。	82
33	「議論の場づくり」が、組織の活性化の生みの親である。	84
34	CS（顧客満足）の前に、ES（社員満足）を。	86
35	コミュニケーションは、相手に何がどう伝わったかがすべてである。	88
36	魚は頭から腐る。	90
37	よいアイ（愛）と悪いアイ（I）。	92
38	妥協とは最後にするもの。	94
39	ムダ話は、ムダではない。	96
40	年上の部下に対しては「Polite But Firm」。	98

第3章 結果を出す20の言葉

41	残業は悪徳と心得よ。	102
42	提案は、ペーパー一枚に、ポイントは三つにまとめよ。	104
43	改革（イノベーション）の前に、改善（インプロブメント）。	106
44	現状否定、対策肯定。	108
45	己の弱みを知り、他者（ひと）の強みを生かせ。	110
46	FUNな会社は、お客様をファンにする。	112
47	昇り龍のPDCサイクルを回せ。	114
48	お客さまは神さまだが、神さまの言うことにすべて従ってはならない。	116
49	会社と屏風は広げすぎると倒れる。	118
50	真の顧客満足とは、お客さまの期待を上回ることである	120
51	「あれもこれもよ」さようなら、「あれかこれかよ」こんにちは。	122
52	効果的プレゼンの四つの極意は「情熱・内容・話し方・人間性」。	124
53	運をよくする四つの方法。	126
54	陽転の発想で人生を陽転させよ。	128

第4章 優れたリーダーになる20の言葉

- 55 できる人は、タイよりもマスを好む。…………… 130
- 56 数値化されるものは実行に移される。…………… 132
- 57 正しい目標はSMARTである。…………… 134
- 58 人生もビジネスも「トレード・オン」…………… 136
- 59 コツコツカツコツ。…………… 138
- 60 上手にKISS（キス）をしよう。…………… 140
- 61 マルドメはマルダメ。…………… 144
- 62 よいリーダーは、よいフォロワーでもある。…………… 146
- 63 優れたリーダーは、優れたコミュニケーターである。…………… 148
- 64 人が育っていないのではない、人を育てていないのだ。…………… 150
- 65 部下に「頑張れ！」は禁句である…………… 152
- 66 過去の経験と失敗から学べ。…………… 154
- 67 経営に「ザ・正解」はないが、「原理原則」は必ずある。…………… 156
- 68 権限委譲と権限放棄とは、別物である。…………… 158
- 69 機会は平等に、処遇は公正に。…………… 160
- 70 利益には「三つの顔」がある。…………… 162
- 71 会社の最大の差別化要因は、人と企業理念である。…………… 164
- 72 勝ち組会社は価値組会社。…………… 166
- 73 上に立つものは「八聴き二喋り」を徹底せよ。…………… 168
- 74 経営者にとって情熱とは、十分条件でなく必要条件。…………… 170
- 75 経営者に必要なのは自信、危険なのは過信・慢心・傲慢。…………… 172
- 76 伸びる会社は「学ぶ会社」である。…………… 174
- 77 「朝令暮改」は説明責任を伴って行うべし。…………… 176
- 78 「長命会社」ではなく、「長寿会社」をつくれ。…………… 178
- 79 経営者の究極の通信簿は、後継者をつくることである。…………… 180
- 80 会社は「BIG」の前に「GOOD」であれ。…………… 182

- 81 会社育ては人育て、人育ては自分育て。……………186
- 82 「経営学」とは「人間学」である。……………188
- 83 病人に晴れ着を着せても、所詮病氣は治らない。……………190
- 84 ワンマンとは、自分の能力の限界を知らない人である。……………192
- 85 人財育成の第一歩は、自分自身が人財になること。……………194
- 86 組織も人もムチャをすれば潰れ、ムリをしないと伸びない。……………196
- 87 快適ゾーンからの脱却を図れ。……………198
- 88 メンターが三人いれば、人生はバラ色になる。……………200
- 89 部下は与えられるもの、フォロワーは勝ち得るもの。……………202
- 90 今日の自分は過去の自分の結果、将来の自分は今日からの自分の結果。……………204
- 91 地位が上がれば部下が増えるほど、スキルよりマインドが重要になる。……………206
- 92 「諫言居士」を尊重せよ！……………208
- 93 空気に爪を立てろ。……………210
- 94 反省はしても後悔はするな。……………212
- 95 トンネルの先の光を示せ、坂の上に雲を描け。……………214
- 96 自責の風を吹かせよ！……………216
- 97 人間性とは、信頼と尊敬と意欲の総和である。……………218
- 98 私利+他利が尊敬を生む。……………220
- 99 一日四回メシを食え、一度は活字のメシを食え。……………222
- 100 利口とバカの違い。……………224
- おわりに……………226

第1章

自分を磨く

Change your world with words.

20の言葉

「問題」は自分のもの。 「解決」も自分のもの。

「四 人の物語」という短文がある。原文は英語だ。

うと、みんなが思った。誰でもできたのに、誰もやらなかった。みんなの仕事なのに、と誰かが怒った。誰でもできたことだった、とみんなが思った。しかし、誰もやらないとは誰も考えなかった。誰かに頼んだ人は、誰もいなかった。最後には、みんなが誰かのせいにした」

問題があることを認識していても、その問題が自分のものであるという当事者意識がなければ、その人は何の役にも立たない。問題を他人事と考える人間は、解決案を自ら模索せずに他人事と考える。すべてにおいて「他所ごと、人ごと、他人ごと」という精神構造の持ち主であり、他責人間である。

問題を自分のことと考える人間は、解決案を実行することにも、その結果についても自分のことと考える。私は、こういう人を「自責人間」と呼んでいる。

経営者やリーダーは、自責人間でなければならないのは当然のことだ。変化を起すプロセスでは、最初に問題を発見し、次にその問題を解決するというステップを踏むのが常道である。他責人間ばかりの集団では、変化を起すどころか問題を発見することさえ難しい。

「自責」とは、当事者意識である。コミットメントと言い換えることもできる。「ハムエッグにおいて、鶏は参加しているだけだが、豚はコミットしている」というアメリカ人の好きなジョークがある。鶏は卵を産んで「あとはよろしく」だが、豚は身体を懸けているということだ。会社に必要なのは鶏社員ではない。豚社員である（豚でもない！ などというなかれ）。

「やるのはあなたたち、だから頑張つて」では、誰も本気で問題の解決に取り組もうとは思わない。私は社内で見られるいかなる問題も自分のものと考え、誰かに敢行を指示したら、実行責任（レスポンスビリティ）はとことん任せるように務めたが、結果に対する責任（アカウントビリティ）は自ら負った。究極の自責とは、「電信柱が高いのも、郵便ポストが赤いのも、みんな私がわるいのよ」という考え方である。

ダイヤモンドはダイヤモンドで 磨かれ、人は人により磨かれる。

硬 度の高いダイヤモンドは、普通の鑢やすりでは削れない。ダイヤモンドは、同じ硬度のダイヤモンドでしか磨けない。同様に、人を磨くのも人しかいない。

自分を磨くには、自分よりも硬度ならぬ高度（人間としてのレベル）の高い友人や、欲をいえばメンター（人生の師）を持つことである。優れたメンターを三人持てば、自分の人生は劇的に変わる。

作家の吉川英治氏は「われ以外みな師」という言葉を残している。しかし、すべての人に学ぶためには、どんな人からでも、そのよい点を見付けることができる謙虚さと、人を見る目が求められる。見る目がないと、そもそも何を学んでよいかかわからず、下手をすると学ぶべきでないことを学んでしまう恐れがある。自分よりも優れた高品質の人を見極める目が必要なのである。

では、よい人を見分けるにはどうすればよいか。

参考までに私の考えを述べよう。付き合うべき人の条件は、運のよい人、学べる人だ。学べる人とは、何らかの分野で経験と実績のある人、人として尊敬できる人、そして本人が今なお学び続けている人である。逆に遠ざけた方がよい人は、ウソを吐く人、自分をことさらに立派に見せようと虚勢を張る人だ。

だいたい、自分で自分のことを立派と言う人には怪しい人が多い。人間としては贗物がねもの（にせもの）である。

なるべく多くの人と出会えば、それだけよい人に出会うチャンスも増える。地方の中小企業の経営者で、雑誌や本を読んでこの人に会いたいと思ったら、時間をつくって直接会いに行く人がいる。アポなしである。いささか非礼ではあるが、学びたいという本人の素直な志が通じるのだろう。不思議なことに、いきなり訪問しても断られることは少ないようだ。

明治の実業家、洪沢栄一氏は晩年まで面会を求める人には、時間の許す限り会ったという。私も、会いたいという人には可能な限り会っている。多くの場合、「磨かれ感」を実感することができた。

とりあえずYESの人と、 とりあえずNOの人の違い。

世の中の人は、とりあえずYES派と、とりあえずNO派に分かれる。
私は、とりあえずYES派である。なにごとくも肯定的に捉え、少し

でも成功の可能性の方が失敗の可能性より高ければ、とりあえずチャレンジすることになっている。

ただし、次の場合は、はっきりNOと言っている。明らかに失敗の可能性の方が高いこと、違法なこと、人の道に反すること、YESと言ったらウソになること、自分の信念・信条に反することである。

この五つに抵触しない限り、基本的に私はYESの立場を取っている。

一方、世の中には石橋を叩いても渡らない、なにごとくに対しても慎重で、否定する理由を探し出すことに卓越した能力を発揮する、筋金入りのNO派の人もいる。YES派、NO派、どちらがよいかという質問に「ザ・正解」はない。慎重であることが大切なときもあるからだ。だが、慎重に石橋を叩くばかりでは橋は

渡れない。

慎重居士しんちゆうこじであるNO派は失敗が少ない。が、失敗しない人は成功もしない。

反面、とりあえずYES派は失敗をするかもしれない。しかし、最終的には成功する。なぜなら、肯定思考のYES派はどんなに失敗しても、次はうまく行く、次はできると、成功するまであきらめずチャレンジを続けるからだ。「ものごとくがうまく運ばないとき、匙さしを投げたくなったときには、あきらめない！」という妙薬がある」という名言もある。

サントリーの創業者・鳥井信治郎氏も、とりあえずYES派の代表だろう。氏は「やってみなはれ。やらなわからしまへんで」という有名な言葉を残している。名経営者には、とりあえずYES派が多いといっただろう。

慎重さを第一とする銀行マンには、わずかにYES派のトップはいるものの、やはり前例がないとやらない「お役所仕事」体質のNO派が多い。ベンチャー企業家は、例外なくYES派であるといっただろう。

人は、YES派のリーダーの方に集まってくる。また、部下の話を聴くときもとりあえずYESが基本である。とりあえずNOが口ぐせの人は、今日からYESに改めるべきだ。それで人生が変わってくる。

左遷・降格はよいチャンス！

人生には挫折するときもあれば、不遇のときもある。終始一貫、右肩上がりの人生を送る人などあり得ない。誰でも何度かは転ぶものだ。だが、その中で成功した人というのは、例外なく人生の逆境を何度も乗り越えてきた人である。

私は、28歳という比較的若いときに管理職に就いたが、一度、課長から平社員に降格されたことがあった。降格はショックだったが、当時、私淑（ししやく）（尊敬）していた人からのアドバイスもあり、ほどなく立ち直ることができた。

今でいうところの復元（レジリエンス）のための知恵を授けてもらったのだ。やったことは、ただ一つ。とことんポジティブに仕事に取り組むことだった。降格された後は、朝は誰よりも早く出社し、どんな仕事でも明るく積極的かつ主体的にこなし、ミーティングで発言する機会もぐんと増やした。ATM（明るく楽しく前向きに）を実践したのである。

つまり、すべてにおいて降格される前よりもポジティブに行動したのである。降格にクサることなく、以前よりも明るく楽しく、積極的に仕事をする私を見て、周囲は「いったいどうしたんだ？」「あいつは降格されたんじゃないのか？」と不思議がった。私の態度は、とても降格された人のそれではなかったのだから、周囲の驚きは当然だろう。降格から立ち直って元の状態に復する、いわゆる復元であれば普通のことだが、私は元の状態を超えた「超元」状態だったのだ。レジリエンスの極意は、元に戻るのではなく元を超えることである。

逆境はその人の真価を問い、またステップアップのきっかけともなる。私は降格から半年で元の課長職に昇格したが、もしも降格にクサり、降格させた上司や人事に恨みを抱くだけであつたら、昇格のチャンスはずっと遠のいたことだろう。

一流のスポーツマンは「勝つこともあれば負けることもある。それがスポーツだ」と言う。ビジネスも人生も同様だ。負けたことを悔やむよりも、今まで以上にやることはないかと、常に考え続けるのが一流の人だと言える。

将来の成功を妨げる 最大の敵は過去の成功である。

“R” *revenge of Success (成功の復讐)*、という言葉がある。

過去の成功体験にとらわれ、時代や環境が変わっても、過去に成功したやり方にこだわって、変化に対応できない状態のことを言う。過去に成功したことが、かえって仇^{あだ}となってしまうているのだ。

こういうことはビジネスでは珍しくない。

企業が過去に成長を遂げたのは、そのときには正しいやり方をしていただけだが、それが現在でも正しいこととして通用するとは限らない。理由は至極明瞭で簡単。経営を取り囲む環境が変わるからである。

失速し、墜落寸前であったJAL（日本航空）は、稲盛和夫氏が経営のトップに就き、思い切った改革を実行することで再建がなかった。

JALは、誕生したときからナショナル・フラッグ・キャリアのエアラインであり、長らく航空業界ナンバーワンの座に君臨していたため、社員のプライドも高く、自分たちだけではなかなか過去の栄光を捨てられなかった。

航空業界の再編でJAS（日本エアシステム）と統合したとき、JASよりもコスト高であってもすべてのシステムをJALのシステムで統一し、その結果、浮上のための統合であったのに、経営状況はますます悪くなった。

そして、稲盛和夫氏という強力で権威あるリーダーを迎えるまで、JALはずっと変わることのできないまま、はるかなる過去の成功に復讐され続けていたのである。

成功に復讐されないためには、どうすればよいだろうか。一つは現状を冷静かつ客観的に見て、本当に過去のやり方のままでよいかを判断することである。

ただ、経営者自身が過去の成功の体験者である場合、なかなか客観的になれないものだ。そこでもう一つの方法がある。他人の諫言^{かんげん}、苦言、忠言に耳を傾けることである。耳の痛いことを言う人を大事にすることこそが、成功から復讐される危険を防ぐのである。

正しい満足 (Satisfaction) と
悪い満足 (Complacency)。**満**

足には二種類ある。

それは正しい満足 (Satisfaction) と悪い満足 (Complacency) だ。

顧客満足、社員満足など、ビジネスでは「満足」という言葉は重要な意味で使われることが多い。しかし、満足という言葉の意味を掘り下げて考えてみる必要がある。

悪い満足 (Complacency) とは「安易な現状肯定」である。「悪い」を別の言葉で言うと「まあ、こんなものだろう」であり、「まあええやんか」である。

会社の業績は悪いが、環境が悪化しているのだから「仕方がない」、本当は職場に不満はあるが、他に働く場所もないから「仕方がない」、昨日もこれで何事もなく過ぎたのだから、今日もこれでよいではないか、無理をすることはない。

これでは未来がない。足るを知るといって格好はよいが、現状を是認するだけの悪い満足には、足らざるを知るが欠けている。これでは、いつまで経っても自

分自身は現状維持のまままで発展がない。自分を磨き続けるためには、悪い満足に陥ってはならないのだ。

正しい満足 (Satisfaction) には、三つの条件がある。

まず「誇り (プライド)」である。仕事に対する誇り (プライド)、やりがい、生きがいを感じるという満足が、本当の満足 (Satisfaction) である。

次の条件は目標を達成したときの「達成感」である。達成感を感じさせない、物足りなさが残るうちは、その満足は本物ではない。心の内で「ヤッター！」という快哉かいさいを叫ぶような達成感があって、正しい満足 (Satisfaction) と言える。

そして、最後が「自己実現感」である。仕事や会社を通じて着実に自分を磨き、高めることができているというしみじみとした実感があってこそ、正しい満足 (Satisfaction) となり得るのだ。

「誇り」「達成感」「自己実現感」が、正しい満足の源である。そしてこの三つの言葉を攪拌かくはんして一つの言葉に落とし込むと、そこには「ワクワク感」という言葉が生まれる。そして、その対極には「イヤイヤ感」がある。

サラリーマンとビジネスマンの違いとは。

サラリーマンという「和製英語」は、給料をもらう人という意味になるであろうが、戦前、すなわち昭和初期までは、月給取りというのは羨望の的であった。昭和初期までの日本では、毎月の給料が定額で支給される人は、上級官吏か大企業の本社に勤務する人くらいで、ほとんどの労働者は出来高払いだったからである。

昭和初期とは異なり、現代のサラリーマンという言葉には、どこか軽い自嘲的な含みがある。タイムカードに出退勤時間さえ打刻すれば給料は保証される、だからサラリーマンとは気楽な稼業だという歌が、今から半世紀ほど前に流行った。

すでに半世紀前から、サラリーマンという名称には自嘲的な響きがあったのだ。私は、新入社員の時代から、いまだかつて自分がサラリーマンだと思ったことはなく、普段からサラリーマンという言葉を使うこともない。私が使うのは、ビ

ジネスマンだ。

では、サラリーマンとビジネスマンでは、どこかどう違うのか。

これは新流あたらしの定義であると断ったうえで、サラリーマンとビジネスマンの違いを述べるとうこうなる。

サラリーマンとは、会社の名刺で仕事をする人である。

ビジネスマンとは、自分の足で歩き、自分の腕で稼せぎ、自分の地頭じがしらで考えることができる人である。つまり、サラリーマンとは会社を退いたら通用しない人だが、ビジネスマンは、会社をはなれても自力で稼ぐことができる人のことだ。

違いはまだある。サラリーマンとは、会社に使われて会社へ仕事をしに行く人である。ビジネスマンとは、会社を使って会社に結果を出しに行く人である。

社畜しゃちくという、聞くも不愉快な言葉があるが、サラリーマンにとっては、主体が会社で自分自身は会社に従属するというポジションだ。これでは、社畜と言われても反論できない。ビジネスマンは、主体は自分であり、会社は自己実現のための手段の一つである。同じ働くなら、誇りあるビジネスマンを目指すべきだ。

ジンザイには人財、人財、人財、 人在、人罪の4種がある。

ジンザイは、これら四つのタイプに分かれる。自分磨きにおいても、自分がジンザイのマトリックスのどの位置にいるかによって、磨くべきものと方向が異なってくる。

まずは、足りないものを補うことが、自分磨きのニーズとなるが、足りないものはジンザイのタイプによって違ってくるからだ。タイプ別に見ていこう。

まだ新人の、ジンザイマトリックスでは、原材料という意味での「人財」のポジションにいたのであれば、自分磨きは主にスキルアップに力を注ぐ方がよい。「人在」の位置で停滞しているなどと思う人は、マインドを上げるために、尊敬できる人に会って話を聴くことや人間力を上げるための読書をおすすめする。

「人罪」の位置の人であっても、人材の人や人在の人とともに、人財のポジションへ移るハイブリッドな努力を怠ってはならない。

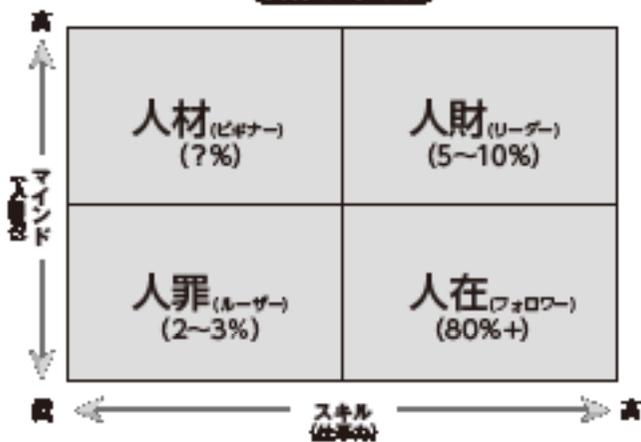
そして、自分はスキルもマインドも一定水準以上という「人財」のポジションにあると思えるのであれば、積極的に修羅場（後述）に飛び込んで、徹底的に自分磨きに取り組みべきである。自分磨きの最高の舞台は、修羅場だからだ。

このように、自分磨きもタイプ別に行うことが肝心である。

人は、自分を最もよく知っているのは自分自身である反面、自分を最も知らないのも自分自身であるといえる。

正しい自分を発見するためには、上司や友人、それに部下の意見を聞くことにより、「本当の自分」はどのタイプかを知らなくてはならない。実はこれが、非常に重要なことなのである。

人材の4タイプ



人財育成の二条件は「座学」 「メンター」「修羅場」の二本柱。

長 期的に見れば人の能力は先天的に与えられたものより、概して後天的に獲得したものが大きくモノをいう。つまり、人は置かれた環境に強く影響される動物なのである。では、人を成長させる環境とは、どのようなものだろうか。

人は何から多くを学ぶかといえば、それは人と経験からである。人は人から学び、経験から学んで成長する。

中でもとりわけ大きな成長をもたらすのが、「修羅場」を経験することだ。ビジネスの世界で「修羅場」とは、「困難な仕事」「結果責任を伴う仕事」「やったことのない仕事」などである。

結果の良し悪しが数字ではつきり現れ、その責任が問われる仕事であり、新市場の開拓など、前例のない困難な仕事で結果を出すことは、人を必ず大きく成長させる。部下を育てるには、可能な限り「修羅場」という環境を与えてやるこ

とだ。

また、自分を磨こうという人なら、自ら進んで修羅場を求めるべきである。

私は、これとは見込んだ部下には何度も修羅場を与え、最後まで任せた。私自身のことでは、あえて前例のない事業に挑んだことも一度や二度ではない。

だから、修羅場を任されたときには、チャンスがきたと思うべきである。人材をつくるうえで、修羅場の貢献度が70%なのである。

二番目に大事な環境は「メンター」である。「メンター」については後で詳しく述べるが、いわば「人生の師」であり、自分が困ったとき、迷ったときに道を照らしてくれる存在である。三人のメンターがいる環境は、その人の人生をばら色にする。しかし、メンターは自然に与えられるものではなく、自ら求め探し出さなければならぬ。メンターの重要度は20%。

「座学」は三つのうちで最後に位置するが、それは重要性が低いという意味ではない。「座学」には、論理的に経験を補うという重要な役割がある（重要度は10%）。経験だけの我流や自己流のやり方は必ず限界がある。不変の真理や原理原則というものは、ときとして書物や座学から得られるものだ。経験を補い筋を通った理論を学ぶには、座学も必ず必要なのである。

「聞く・聴く・訊く」の 三つのキクを会得せよ。

か つて阿川佐和子氏の『聞く力』（文春新書）がベストセラーになった。昔から「聞き上手」という言葉はあるが、私は「聴き上手」（「訊き上手」）とも言っている。阿川さんは、「聴き上手」と「訊き上手」の、コミュニケーションの達人である。

聴くと聞くと訊くは、発音は同じキクだが、それぞれに意味が異なる。

聞くは、門の中にいて耳に入ってくる外の音を聞く。すなわち、室内にいて、風の音や鳥の声など、外から入ってくる音をほんやりと聞いている状態である。聞き分けられるのは、それが心地よい音か不快な音かというだけだ。

話している側からすれば、聞いているようだけれども、本当に伝わっているのかまでは確信できない。馬耳東風^{ばしとうふう}とまでは行かないが、話す側からすれば話す甲斐のない相手である。

聴くとは、意識をもって集中して耳を傾けることである。

聞くと聴くでは何が違うか。聞くは門の中に入っている耳でしか聞いていないが、聴くは耳と心、さらにそれらに加えて、目も使って聴いている。目は口ほどにモノをいう。聴き手側の目が本気なら、話し手は自分の話がきちんと伝わっていることを確信するものだ。したがって、文字もそのようにつくられている。これが聞き上手の必要条件である。

聴き上手になるには、二つの「キクチカラ」を持っていなければならない。聴く力と訊く力、これが「聴き上手」の必要十分条件である。「訊き上手」は、相手の話をうまく引き出す質問のうまい人だ。したがって、訊き上手は、話させ上手でもある。うまい質問とは、相手が答えやすく訊くことであり、この訊く技術が話させ上手の本質といえるだろう。

教わることの達人は、この聴くと訊くを駆使する。

すなわち、人の話を促し^{うなが}、その相手の話に興味を示し、「それで？」「それから？」「なぜそうなったのですか？」と、話す側の話す気をそそるような質問をすることで、話の内容が深まるように誘導するのである。

11/100
A HUNDRED WORDS

目標の5Kは 会社・家族・経済・教養・健康。

32 歳のときに、45歳で社長になるという目標を定めたら、40歳までに何をどれだけやらなければいけないか、45歳までにはどうなっていないか、それがいけないか、自ずから決まってくる。しかし、それがビジネスのことだけではないから。

人生の目標は、5Kという要素があつて現実味を帯びてくる。

私は、自分自身の経験から、目標の5Kとは「会社」「家族」「経済」「教養」「健康」だと考えている。この五つについて、いつまでに、どれだけ達成するか、それぞれに達成レベルと締め切りを設けたうえで行動に移すのである。

プロスポーツの世界では「準備なき者は去れ」という言葉があるようだ。準備とは、ゲームの前までにやるべきことだ。そのときになってからは始めるのでは、ゲームに参加する資格がない。健康は、そのときになって考えるのでは手遅れなのだ。

私が32歳のときに立てた五つの目標のごく一部を紹介しよう。

- ① 会社——「3年以内にマーケティングに関しては、社内ナンバーワンになる。45歳までには社長になる」
- ② 家族——「三人の男の子を、教育に加え、教養の高い人間に育てる」
- ③ 経済——「62歳までには、定年で会社を辞めても不都合のないぐらいの財産形成を完了する」
- ④ 教養——「仕事に特化した、いわゆる有識者に加え、自分の人間としての教養を高めるために、文学・歴史・美術等にも20%ぐらいの時間を割く」
- ⑤ 健康——「週に三回は健康な汗をかく。一日500回腕立て伏せをする」といったものである。

現実的には、5Kすべてを同時に追うことは困難である。時間は一日24時間しかない。身体も一つである。「すべてを追えばすべてを失う」という、お馴染みの意味あいの言葉もある。

そこで出てくるのが「廃棄を選択」、つまり「優先順位」という原理原則である。「今日の自分」にとってこれが特に重要だということをつくくらい選んで、それに絞って目標を立てることにより、目標達成の確率は格段に高まる。

一見矛盾するものを 両立できるのが一流の人である。

仕事を取るか家庭を取るか、品質を優先するかコストダウンを優先するか、夢を追いかけるか現実生活を守るかなどなど、人が生きていくうえで一見両立できそうにないものは多い。

しかし、どちらかをあきらめるといえるのは、ときにやむを得ないことではあっても、それが唯一の正しい選択とはいえない。なぜなら、私は、常に両立させることにチャレンジし、実際、多くのことを両立させてきたからだ。

そもそも一見矛盾しているものが、本当に矛盾しているか、よく見てみることで大切である。

昨今では、ワークライフバランスという言葉が流行っている。仕事を取るか家庭を取るかは、日本人の間では悩ましい問題だ。では、仕事と家庭は本当に対立する関係にあるのだろうか。

仕事は家庭の安定を維持するためのお金を稼ぐ手段であり、家庭は仕事に取り組むための意欲と動機の源である。両者は対立関係ではなく、補完関係であり、両立関係である。

確かに、仕事の期限が迫れば家庭より仕事を優先するときもある。しかし、それは一時的なことであって、常態化するようでは、そもそもビジネスパーソンとして落第である。たとえ経営者でも、家庭を壊して仕事をするのは、あるべき姿ではない。一見対立しそうな二つのことを両立させてこそ、優れた経営者なのである。

品質とコストダウンもそうだ。長期で考えれば、我々は常に高品質と低コストの両立の実現を目標とし、生産方式や設備の改善に日々チャレンジしているはずである。夢と現実生活も然り。我々は、夢を実現するためにこそ、現実生活を維持しているのである。一見、両立できそうにないことを両立させるのが一流の人だ。私はこれを「トレード・オフよさようなら、トレード・オンよこんにちは」と称している。トレード・オフとは「あちらかこちらか」という対立のことであり、一方のトレード・オンとは「あちらもこちらも」という両立のことである。一流の人とは「両立人間」である。

牢動や労働をするな！ 朗働をしろ！

私 は、働き方には三種類あると考えている。

それは、労働、牢動、朗働である。労働とは、自分や家族が生活するためのお金を稼ぐために働くことだ。ワーク (Work) でありレイバー

(Labor) である。牢動とは、不本意な仕事することであったり、他人に強制されていやいや動くことである。これをドラッジエリー (Drudgery) という。一方で朗働とは、主体的に仕事を楽しんで働くこと。これは使命感と喜びを伴うヴォケーション (Vocation) である。

ジョンソン・エンド・ジョンソン(株)の元CEO、ジェームズ・バーク氏は「FUN (楽しむ) でなければ、よい仕事はできない」と、よく言っていた。

働くことは、すべからくFUN、すなわち「朗働」でなければならぬというのだ。では、働くことを朗働にするためには、何が必要なのだろうか。キーワードは「心の持ち方」である。楽しい楽しいと思いつつ仕事をする、次第に労働

は朗働と化する。

しかし、はじめて取り組む仕事であったり、時間の余裕がない仕事るときはとうすればよいか。スキルや時間に余裕はなくても、心の余裕を失わないことだ。

困難な仕事に挑むときでも、心に余裕を生む方法はある。まず、できると信じていること。人の気持ちとは、80%以上が自己暗示である。できると信じれば、本気でできると思えるようになるものなのだ。

困難な仕事に挑むことは、スキルアップのチャンスと考えること。ピンチとは、常にチャンスでもある。ネガティブなことでもポジティブに捉えれば、心の余裕が保てる。そして、笑顔を忘れないこと。笑顔でいることで、やっていることが何となく楽しくなり、周囲の人たちの心にも余裕が生まれる。労働は朗働に変えられるのだ。

では、どうしても牢動をしなければならぬときは、どうすればよいか。

平成不況のとき、リストラを担当した人がいる。誰かがやらなくてはいけない仕事だ。そして、彼は辞める人たちの再就職先を見付けることに、仕事の喜びを見出した。その結果、牢動は朗働に変わり、最後の一人まで最適の再就職先を斡旋した。朗働とは自ら創造するものであり、与えられるものではない。

今日の80点は
明日の100点に勝る。

数学では、80と100を比較すれば、100の方が確実に大きい。したがって、誰でも100の方を優れていると考えるし、80で満足するよりも100を得ようと頑張ることを目指すはずだ。

一般論としてこれは正しい。

しかし、ビジネスの世界では数学的に正しいことが、必ずしも正解とはならないことがある。いわば、今80を手にする方が、将来100を得るよりも実質的に利益が大きいというケースだが、こういうケースはビジネスの世界ではよくあることだ。

例えば、先行者利得というものがそうである。

ヤマト運輸は、物流業界に個人向けの宅配という「宅急便サービス」をいち早く導入し、またIT化を他の物流業者に先んじて進めた。ヤマト運輸が宅配の市場に切り込んだときには、まだ宅配市場は未成熟の段階であり、IT化の導入に

巨額の資金を投入したときも、ITの技術は今日ほどのレベルではなかった。

いずれも時期を待てば、よりよい条件で進めることもできたはずだが、ビジネスにも人生にもタイミングというものがある。100点を目指し、市場の成熟や技術のキャッチアップを待っているよりも、今の段階では80点しか望めないが、それでも今ここで踏み切ることに意味があるという判断によって、ビジネスの勝者は生まれるのである。

ベンジャミン・フランクリンは「タイムイズマネー」と言ったが、ビジネスや人生は「タイミングイズマネー」のことが多い。タイミングとは、逃がしてはいけないチャンス。100%のチャンスを待てば、80%のチャンス逃がしてしまふ。

拙速は巧遅に勝るともいふ。ビジネスパーソンの自分磨きは、今日の80点をモノにすることが要諦である。明日に100点では遅いのである。ビジネスチャンスという名のバスは出ていつてしまふ。

巧遅の100から20を捨てて、拙速の80で決断することが実質的な勝利につながることは案外多いものである。

「遅れなば梅も桜に劣るらん、さきがけてこそ色も香もあれ」ともいふ。

自分のUSP創りを目指せ。

現 役のビジネスパーソンの時代には、毎日のように取引先からお付き合
いを求められていた人が、定年後は誰からも声がかからなくなるこ
とがある。毎年きていた年賀状やお中元やお歳暮も、パタリとなくなる。そ

ういう人は、会社のポジションだけの人、つまりサラリーマンだったのである。

会社の業務で仕事をするサラリーマンの下に人が寄ってくるのは、金銭的な利
益、プロフィットを求めていることだ。

一方、同じ利益でも、薫陶くんとうや啓発けいはつを受けることや、協力を得ることなどを含む
利益のことを「Benefit」（ベネフィット）という。人に薫陶や啓発を与えられる
人には、当然コンテンツ（中身）もなければならぬ。

コンテンツとは、MBA（経営学修士号）を持つているとか、一流企業で役
員・幹部を務めていたという表面的なことをいうのではない。それらはパッケー

ジであって中身ではないからだ。コンテンツとは、何を経験して何を身に付けて
いるか、すなわち、見識けんしきと胆識たんしきがその人のコンテンツである。ベネフィットとコ
ンテンツのある人は、会社の肩書きが自分からなくなっても、人から求められ続
ける真のビジネスマンだといえる。

ベネフィットとコンテンツのある人は、たとえ現役を退いたとしても、周囲が
放っておかない。では、どうすればベネフィットとコンテンツのある人になれる
のだろうか。ベネフィットとコンテンツを別の言葉に言い換えるとUSPとなる。
USPとは「Unique Selling Proposition」の略で、いわば個人レベルの差別化で
ある。他の人とは違う、これが私独自の売り物なのだというのがUSPだ。

誰にとってもベネフィットのある「売り物」、中身（コンテンツ）のある「売
り物」、すなわちUSPを自分の中につくるためには、一般的に一万時間が必要
と言われている。USPづくりは一日二時間をかけるとすれば、約14年を要する。
生涯現役を目指すなら、USP創りは早めに着手した方がよい。もしかすると、
その日は今日かもしれない。

60歳を過ぎたら、キョウヨウと キョウイクが必要。

60歳を過ぎたら、キョウヨウとキョウイクがないといけないといわれる。キョウヨウとは「今日、用がある」、キョウイクとは「今日、行くところがある」のことだ。

つまり、仕事があるということである。現役から引退し、社会との関係が薄くなると、予定や計画からほとんど遠ざかる。そうして過ごす60歳から80歳までの20年間という時間は、膨大で消費しきれない時間のように思えるものだ。

20代、30代の青年には実感が湧かないだろうが、人は例外なく歳をとる。したがって、人生の自分磨きはどんなに短くても80年で設定しておかなければならないといえるだろう。

60歳までの自分磨きしか考えていなければ、その後の20数年間は空白のまま無為に過ごさなければならぬ恐れもある。

趣味の世界で「今日、用」「今日、行くところ」をつくることもよい。私の場合には、現役の経営者を引退してからも仕事を続けることにした。

ただし、仕事を続けるための必要条件は、仕事があるということだ。仕事があるためには、自分で自分の仕事を始めるか、他から仕事の依頼がなければならぬ。

声がかからなければ、コンサルティング活動も講演活動も執筆活動も仕事とはならない。また、仕事を続けるための十分条件は、健康面を含めて仕事ができる体力、能力があることだ。つまり、前項で述べたコンテンツとベネフィットである。相撲でいうところの「心技体」の三位一体だ。

必要十分条件を満たすためには、これも前項で述べたが、完成までには一万時間かかると考えてよい。

もし、60歳からも仕事を続けるのであれば、現役の時代から目標を立てて準備しておかなければいけない。これは、私が実際にやってきたことでもある。

人生80年時代の目標は単線ではない。

40歳、60歳までに何かを成し遂げるための目標とともに、60歳から何かをはじめめるための目標が複線となって並行して走るのである。