

星の王子さま

「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人へ
——「のろま」でなくなる仕事術

強運を引き寄せる！魔法の「口ぐせ」リスト

心にしみる**31**の物語 仕事の作法・生き方の仕法

「朝4時起き」の超習慣術

あなたの思考に革命を起こす！「考えること」リスト

さっさとやれば、なんでもできる！

仕事の**80%**は人間関係で決まる

ムカつく上司とイラつく部下がいる職場が天国になる神業

心配ぐせをなおせばすべてが思いどおりになる

あなたの仕事に革命を起こす！「しつもん」リスト

星の王子さま



あなたに大切なことを教えてくれる
小さな王子さまのお話

葉 祥明のハートフルな絵と
スピリチュアルな新訳（浅岡夢二：訳）で
生まれ変わった「星の王子さま」

LE PETIT PRINCE
by Antoine de Saint-Exupéry

星の王子さま

著・サン＝テグジュペリ

訳・浅岡夢二 絵・葉祥明

この本をレオン・ウェルトに捧げます

ぼくは、この本を大人の人に捧げたことで、
子どもたちに謝らなければなりません。
でも、それにはちゃんとした理由があったのです。
まず、一つ目の理由は、
その人が、ぼくの一歩の親友だったということです。
また、二つ目の理由もありました。
それは、彼が、たとえ子どものための本でも、
きちんと理解できる大人だったということです。
さらに、三つ目の理由もありました。
それは、彼が、いま（戦争中の）フランスに住んでいて、
飢えと寒さに苦しんでいるということです。
彼には、なぐさめが必要だったのです。
もし、以上の三つの理由でも不十分だというのなら、
ぼくは、彼の中に住んでいるインナー・チャイルドに
この本を捧げたいと思います。
どんな大人の中にも、
インナー・チャイルドが住んでいるものです
（もつとも、そのことを自覚している人は本当に少ないのですが）。
そこで、ぼくは、献辞を次のように書き直そうと思います。

この本をレオン・ウォルトのインナー・チャイルドに捧げます

Le Petit Prince
Antoine de Saint-Exupéry
1943

『星の王子さま』（“**Le Petit Prince**”）は1953年岩波少年文庫として刊行されました。
タイトルは訳者の内藤濯氏の創案によるものです。内藤氏に敬意を表します。

もくじ

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27

訳者[あとがき](#)

六歳のとき、ぼくは、『本当の話』というタイトルの、熱帯雨林に関する本の中で、とても素敵な絵を見たことがありました。

それは、大きなヘビが、一匹の動物を呑み込もうとしているところでした。

ここにその絵の写しを掲げておきましょう。

その絵の下には、次のように書かれていました。

「熱帯にいるボアというヘビは、動物をまるごと呑み込んでしまいます。それで動けなくなったボアは、そのあと、六ヶ月かけて、その動物をゆつくりと消化します。」

そこで、ぼくは、ジャングルを探検している自分の姿を想像してみました。

すると、すごくわくわくしました。

それから、色鉛筆を使って、絵を描きました。ぼくが描いた絵の第一号です。それは、こんな絵でした。

ぼくはその絵を大人たちに見せて、こうたずねました。

「ねえ、すごく恐いでしょ？」

すると、大人たちはこう答えました。

「どうして帽子が恐いんだい？」

ぼくが描いた絵は、帽子ではありませんでした。

それは、象を消化している大ヘビだったのです。

そこで、ぼくは、大ヘビの中が透けて見える絵を描きました。

大人ってというのは、真実を見抜くことができないからです。

ぼくの絵の第二号は、こんなふうな絵でした。

その絵を見た大人たちは僕にこんなことを言いました。

「そういうくだらない絵なんか描いていないで、地理や、歴史や、算数や、国語を勉強したほうがいいよ」

そこで、ぼくは、六歳のときに、画家になる夢を捨ててしまいました。初めて描いた絵を、大人たちにさんざんけなされたからです。

大人たちは頭が固いので、事実をありのままに見ることができません。そんな大人たちに、いつもいつも教えてあげなければならないので、子どもたちはやがてうんざりしてしまうのです。

そんなわけで、ぼくは画家になるのをあきらめて、飛行機のパイロットになりました。そして、世界中の空を飛んだのですが、そのとき、まさに地理が役に立ったのです。ぼくは、一目で、自分がどこを飛んでいるかわかりました。

それは、パイロットにとって非常な強みです。

ぼくは、これまでの人生で、とっても多くの、とつても頭の固い大人たちに会ってきました。そんな大人たちのあいだで生きてきたのです。すぐ近くから彼らを観察してきました。そして、いまでも、

“やっぱり大人たちはわかっていない”

と思っています。

ときどき、この人ならわかるかもしれない、と思うことがあります。

そんなときは、いつも、第一号の絵を見せることにしていました。

ものごとの本質が見えるかどうかを試してみたのです。

でも、答えはいつもこうでした。

「帽子がどうかしたの？」

ぼくはがっかりして、熱帯雨林のことや、大ヘビのことや、星のことを話すのをやめました。そして、ゴルフのことや、政治のことや、お金のことを話したのです。

そうすると、相手の人は、ぼくをまともな大人だと思って安心するのですでした。

そんなふうにして、ぼくは、一人きりで淋しく生きていました。

ところが、ある日を境にして、ぼくの人生は大きく変わったのです。それは六年前のことでした。サハラ砂漠の上空
ふ じ ち ゃ く
を飛んでいたとき、飛行機のエンジンが故障して、ぼくはサハラ砂漠に不時 着 したのです。

たった一人で飛んでいたので、乗客も、エンジニアも、誰もいませんでした。ですから、自分一人で飛行機を修理して、なんとか砂漠から脱出しなければならなかったのです。

ぼくは、生きるか死ぬかの瀬戸際にいました。一週間分の飲み水さえ充分にありませんでした。

最初の夜、ぼくは、人々が住んでいる場所から遠く 遠く離れた砂の上に、たった一人で寝ました。海の真ん中で遭難した人より、もっともって孤立していました。

ですから、明け方に、それまで聞いたことのない不思議な声で起こされたとき、ぼくがどれほど驚いたかわかってもらえるでしょう。

——ねえ……。ヒツジを描いてくれない？

「えっ!？」

——ヒツジを描いてほしいの……。

ぼくはびっくりして飛び起きました。まるで雷に打たれたような気がしました。

目をこすって見てみると、不思議な格好をした男の子が、ぼくをしげしげと眺めていました。

このページに、ぼくが描きたいちばん上手な絵をあげておきます。でも、絵よりも本物のほうがずっと素敵だということは、読者のみなさんはよくわかっているでしょう。だって、ぼくは六歳のときに絵を描くのをやめてしまったのですから。

ぼくは、突然出現したその子を、目を丸くして見つめました。

そのとき、ぼくが、砂漠の真ん中にいたことを思い出してください。

その子は、迷っているようにも、喉が渇いているようにも、おなかをすかせているようにも見えませんでした。また、疲れているようにも、不安になっているようにも見えませんでした。

つまり、広い広い砂漠の真ん中で、迷子になった子どものようには見えなかった、ということです。

ぼくはようやく我に帰り、その子にこう聞きました。

「だけど、こんなところで何をしているんだい？」

その子は、さっさと同じ言葉を、まるでとても大切なことのようにくり返しました。

——ねえ……。ヒツジを描いてくれない？

ふ し ぎ
不思議なことも度を越すと、さからうことができなくなります。

ぼくは、心の片隅で、そうとう馬鹿なことをしているぞと考えながら、ポケットからペンと紙を取り出しました。でも、そのとき、ぼくは、自分が絵を描く練習をしてこなかったことを思い出しました。地理や、歴史や、算数や、国語しか勉強してこなかったのです。

そこで、その子に向かって、ちょっと不機嫌に、

「ぼくは、絵を描くのが下手なんだ」

と言いました。

すると、その子はこう言いました。

——下手でもいいから、ヒツジの絵を描いてよ。

ぼくは、それまで一度もヒツジの絵を描いたことがなかったので、どうやって描けばいいのかわかりませんでした。

そこで、代わりに、例の大ヘビの絵を描きました。ぼくが人生でいちばん最初に描いた絵です。

すると、それを見て、その子はこう答えました。それを聞いて、僕は、腰を抜かすほどびっくりしました。

——そんな絵がほしいんじゃない！ 象を呑んだヘビの絵なんかほしくない。

ヘビは危険だし、象は大きすぎるから。

ボクのところはとても小さいんだ。

それに、ボクにはヒツジが必要なの。

だから、ヒツジを描いて。

そこで、ぼくはヒツジを描きました。

それを見て、その子はこう言いました。

——そんな病気のやつなんかいやだ。
もっと元気なのを描いてよ。
そこで、ぼくは別の絵を描きました。
すると、その子はやさしく微笑んで、次のように言いました。

——よく見てごらんよ……。
これはヒツジじゃない、ヤギだよ。
角があるじゃないか。
そこで、ぼくはまた描き直しました。
でも、それもその子の気に入りませんでした。
——このヒツジは、歳を取りすぎているよ。そんなだとすぐに死んじゃうでしょ。もっと長生きするやつを描いて。
ぼくは、飛行機を修理しなければならないことを思い出し、だんだんイライラしてきました。
そこで、次の絵を描いて、それをその子に渡しました。
「ほら、これならいいかい？ その箱の中に、君がほしがっているヒツジが入っているよ」
すると、驚いたことに、その子は、突然、顔を輝かせました。

——やった～！ こんなのがほしかったんだ。
ねえ、このヒツジは、草をたくさん食べるの？
「どうしてそんなことを聞くんだい？」
——だって、ボクんとこは、とつても小さいんだもの……。
「大丈夫だよ。すごく小さいヒツジだから」
その子は、穴から中を覗き込むと、こう言いました。
——そんなに小さくないじゃない……。
あ、寝ちゃったよ、このヒツジ。

こんなふうにして、ぼくは星の王子さまと知り合ったのです。

3

星の王子さまがどこからやって来たのかがわかるまで、だいふ時間がかかりました。
彼は、ぼくに対してはたくさん質問をするくせに、ぼくからの質問には、ぜんぜん答えてくれなかったからです。
彼がたまたま言ったことをつなぎ合わせることによって、だんだんいろいろなことがわかってきたのです。
たとえば彼は、ぼくの飛行機をはじめて見たとき、こう言いました。
——これなあに？
「ああ、これかい。これは飛行機だよ。これに乗って飛ぶんだ」
ぼくは、誇らしげにそう言いました。
すると、星の王子さまはこう答えました。
——それじゃあ、キミは空から落ちてきたの？
「そうだよ」

——へえ～。そうなんだ。
そう言って、彼はけらけらと笑いました。
ぼくはちょっと気分を害しました。
人の不幸をそんなふうに、不真面目に受け取るべきではないと思ったのです。
星の王子さまはさらにこう言いました。
——じゃあ、キミも空からやって来たんだね。どの星から来たの？
それを聞いて、その子の不思議な雰囲気、少し理解できたような気がしました。
「ということは、君は他の星から来たってことかい？」
星の王子さまはぼくの質問には答えませんでした。いつだってそうなのです。

その代わり、彼は、ひとりでうなずきながら、ぼくの飛行機を見て言いました。
——そうだね、こんなじゃ、そんなに遠くからは来られないよね。
そう言うと、星の王子さまはしばらく物思いにふけていました。
それから、例のヒツジの絵を取り出すと、それをいつまでも大事そうに眺めていました。

王子さまが、他の星のことをちょっと口にしたので、ぼくはそのことが気になって仕方ありませんでした。
そこで、その星についてもっと知るために、質問をしました。
「ねえ、君はどこから来たんだっけ？〈ボクんとこ〉ってどこなの？ そのヒツジをどこに連れて行くつもりなんだい？」
王子さまは、しばらく考えてからこう言いました。
——キミが箱を描いてくれたので、とってもうれしいよ。だって、夜になれば、ヒツジは其中で寝られるからね。

「それはそうだね……。」
ねえ、質問に答えてくれたら、昼のあいだヒツジをつないでおくヒモを描いてあげるけど……。それと杭も」
星の王子さまはそれを聞いてショックを受けたようでした。
——ヒツジをつなぐだって？ 変なこと言わないでよ！
「だって、つなげなかったら、どっかにいつちゃうじゃないか」
星の王子さまは、また、けらけらと笑いました。
——どこに行くと思っているの？
「どこって……。とにかくどこかに行っちゃうだろ？」
すると、星の王子さまは、突然、真面目な顔をしてこう言いました。
——だいじょうぶ。ボクんとこはすごく小さいんだから！
それから、少し悲しそうにこう言いました。
——ちよつとでもまっすぐ歩いたら、すぐもとの場所に戻っちゃうんだ。

4

ぼくは二番目のとても大事なことを知ったのです。
つまり、彼の星は、普通の家くらいの大きさしかない（！）、ということだったのです。
でも、それほど驚きませんでした。

というのも、地球や、木星、火星、金星といった大きな星の他に、宇宙には、望遠鏡を使ってもなかなか見えない小さな星が、無数と言えるほどあることを知っていたからです。
天文学者がそんな星を発見すると、ちゃんとした名前をつけずに番号で呼びます。たとえば、〈小遊星3251〉というふうに。
星の王子さまは、きつと、〈小遊星B612〉から来たのだと思います。

この小遊星は、一九〇九年に、トルコの天文学者によって発見されました。
そして、その天文学者は、天文学の国際会議において、この星のことを発表しました。でも、そのとき、彼はトルコの変な服を着ていたので、だれも彼の言うことを信じませんでした。
大人はいつだってそんなものです。
ところが、その後、トルコの王様が、国民全員に、ヨーロッパ人のような洋服を着るように命令したのです。もし、命令に従わない場合は、死刑にする、ということでした。
例の天文学者は、一九二〇年に、ヨーロッパ風のスーツを着て、もう一度発表しました。今度は、みんながその発表を認めました。
ぼくがいまここで〈小遊星B612〉のことを詳しく語り、612という数字まで出したのは、大人たちのためです。大人たちは、数字を見れば安心するからです。
たとえば、あなたが、大人たちに、新しくできた友だちのことを話そうとすれば、大人たちは、本質的なことについては何も質問しないでしょう。つまり、次のような質問は絶対にしないのです。
「どんな声をしているんですか？」

「こういう遊びが好きなんですか？」

ちょうちよ
「蝶々は集めていますか？」

その代わりに、こんな質問をするでしょう。

「何歳ですか？」

「きょうだいは何人いますか？」

「体重は何キロですか？」

「お父さんの年収はいくらですか？」

そして、それらの数字を知れば、友だちを知ったことになると思っています。

もしあなたが大人たちに対して、

「バラ色のレンガでできた、とても美しい家を見ました。窓にはゼラニウムの花が飾っており、屋根には鳩がとまっています」

と言っても、大人たちはそれがどんな家なのかまったく見当もつきません。

その代わりに、あなたがこう言ったとしましょう。

「一億二千万円の家を見ましたよ」

すると、彼らはこう言うでしょう。

「それはさぞかし素晴らしい家だったでしょう！」

同様に、あなたが、星の王子さまのことをこんなふうに言ったとしましょう。

「星の王子さまがいるという証^{しょうこ}拠は、星の王子さまがとても素敵だったということです。星の王子さまは、よく笑い、そしてヒツジをほしがりました。ヒツジをほしがる、ということは、星の王子さまが存在したという証拠ですよ」

すると、大人たちは、肩をすくめ、あなたを子ども扱いするに違いありません。

でも、あなたがこう言ったとしましょう。

「星の王子さまは、小遊星B 6 1 2から来たんですよ」

すると、大人たちは、なるほど、というふうに、したり顔でうなずくのです。あなたを質問攻めにすることはしないでしょ。

大人って、そんなものなのです。大切なことは何もわかっていません。だから、大人を悪く思わないようにしましょう。

でも、ぼくたちは、ちゃんと人生のことがわかっているので、数字なんか問題にしません。

できれば、ぼくは、このお話を、妖精物語^{ようせい}みたいにしたかったのです。たとえば、次のように。

「むかし、むかし、大宇宙の彼方の小さな星に、一人の男の子が住んでいました。その星は、男の子よりもほんのちょっと大きいだけでした。だから、その子は、友だちがほしかったのです」

人生とは何かがわかっている人たちには、このほうがずっと真実らしく聞こえたことでしょう。

ぼくは、このお話を軽々しく読んでほしくないのです。

ぼくは、こんなふうに星の王子さまのことを書くのが、本当はとてもつらいのです。

星の王子さまは、六年前に、ヒツジといっしょに自分の星に帰ってしまいました。ぼくがこのお話を書いているのは、彼のことを忘れたくないからです。友だちのことを忘れるって、とっても悲しいことでしょう？

誰でも本当の友だちを持てるわけではありません。それに、ぼくだって、そのうち、数字にしか興味のない大人になってしまうかもしれません。

さしえ
だから、ぼくは鉛筆と絵具を買って、いま、こうしてお話と挿絵を描いているのです。

六歳のときに、ヘビの絵を二枚だけ描き、それ以来一度も絵を描いたことのない人間が、この歳になって本の挿絵を描くのはとても大変です。

もちろん、ぼくは、なるべく星の王子さまに似た絵を描きたいと思っています。でも、うまくいくかどうかまったく自信がありません。

ある絵は似ていても、他の絵は似ていないでしょう。体の大きさも適切とは言えません。ある絵では、星の王子さまが大きすぎ、別の絵では、星の王子さまが小さすぎるかもしれないのです。

また、洋服の色についても不安が残ります。

いっしょうけんめい
それでも、とにかく、できる範囲で、一生懸命描いてみるつもりです。

決定的な間違いをする可能性もありますが、もしそうなったとしても大目に見てください。なにしろ、星の王子さまは、決して十分な説明をしづくれなかったのですから。

ぼくのことを、自分と同じ種類の人間だと思っていたみたいなのです。

でも、残念ながら、ぼくは、紙に描いた箱の穴をのぞいて、ヒツジを見ることのできる人間ではありません。

ぼくも、大人にかなり近い人間だったのでしょう。もうだいふ歳を取っていましたから。

5

王子さまが住んでいた星のこと、星から出発したいきさつ、そしてその後の旅行について、ぼくは、毎日、少しずつ知っていきました。会話の自然な流れから、そうしたことを本当にゆっくりと知っていったのです。

そんなふうにして、三日目に、王子さまは、バオバブの木のことを話してくれました。

そのときも、ヒツジの話がきっかけになりました。

王子さまは、突然、不安な様子でぼくにこう聞いたのです。

——ねえ、ヒツジが小さな木を食べるってほんとう？

「本当だよ」

——そうか、それはよかった。

ヒツジが小さな木を食べることが、どうしてそれほど大切なのか、ぼくにはさっぱりわかりませんでした。

でも、その後で、王子さまはこう質問したのです。

——だったら、バオバブも食べるよね？

そこで、ぼくはこう言いました。

「バオバブは小さな木じゃないよ。教会みたいに大きいんだ。だから、バオバブを食べさせたいのなら、君の星に象をたくさん連れて行かなくちゃ」

それを聞いた王子さまは、すごく楽しそうに笑いました。

——だったら、象の上に象を乗せなくちゃいけないね。

そう言うてから、こんな ^{するど} 鋭い言葉をつけ加えました。

——バオバブだって、大きくなる前は、小さな木なんだよ。

「なるほど！ だけど、どうしてヒツジに小さなバオバブを食べさせたいの？」

すると、王子さまはこう答えました。

——だって、そんなこと当たり前じゃない！

王子さまは、まるで当然のこのように言いました。

でも、ぼくにはよくわかりませんでした。そこで、一生懸命考えた結果、ようやく次のことがわかったのです。

つまり、王子さまの星には、他の星と同じように、良い植物と、悪い植物があるのです。ということは、良い植物の種と、悪い植物の種があるということです。

でも、種は小さいので、なかなか見つけることができません。土の中でじっとしていて、そのうち、ある日、そろそろ芽を出そうかと思うわけです。

そうして、伸びをひとつして、最初はおずおずと、太陽に向かって、かわいらしい芽を出すのです。

もし、それが、大根の芽だったり、バラの芽だったりしたら、そのまま放っておけばいいでしょう。

でも、もし、それが、悪い植物の芽だったら、そうとわかった時点で、すぐに摘まなければなりません。

ところで、王子さまの星には、すごく危険な種があったのです……。

それが、バオバブの種でした。

王子さまの星の地面には、バオバブの種がたくさんひそんでいたのです。

もし、小さいうちに芽を摘まなければ、バオバブはあつというまに大きくなって、手がつけられなくなります。それに、根っこもどんどん伸びていきます。

もし、小さい星にバオバブがたくさん生えたら、その星はやがて破壊されてしまに決まっています。

あとになつてから、王子さまはこんなふうに言いました。

——それは、つまり習慣の問題なんだよ。

毎朝、トイレに行って、いらなくなったものを体から出すでしょう。それと同じで、いらないものを星から取りのぞいてやらなくちゃいけないんだ。

バオバブの芽って、バラの芽ととても似ているので、見分けるのがすごく難しいんだけど、とにかく、それがバオバブの芽だとわかったら、すぐに抜かなくちゃいけない。

めんどくさいけど、やる気になりさえすれば、とっても簡単なんだ。

そして、ある日、王子さまは、僕に、地球の子供たちにきちんと教えるために、バオバブの絵を描いておいたほうがいいと忠告してくれました。

——もし、地球の子供たちが、別の小さな星に行くことになったとしたら、きっとそれは役に立つよ。やるべきことを先延ばしにしても、それほど重大な結果にならないこともある。

けどバオバブだけは別なんだ。

芽を摘むのを忘れたら、とんでもないことになってしまう。

ボクは、^{なま もの}怠け者がひとり住む星を知っていたけど、その怠け者は、バオバブを三本そのままにしておいたんだ.....。

ぼくは、王子さまの忠告にしたがって、その星の絵を描きました。

ぼくは、別に、したり顔でお説教をするつもりはありません。

でも、バオバブがすごく危険であることはあまり知られていないのです。もし、小さな星に住むことになった人が、バオバブの芽を見逃したとしたら、とんでもないことになってしまうでしょう。

だから、ここでは、^{えんりょ}遠慮するのをやめて、子どもたちにこうっておきます。

「ねえ、君たち！ バオバブには本当に気をつけるんだよ！」

ぼくがこの絵を一生懸命描いたのは、それと気づかずにずいぶん前から危険な^{りょういき}領域に突入している地球の人たちに、なんとか気づいてもらいたかったからです。

ぼくが言ったことは、^{こうりょ}充分考慮に値するはずだと思っています。

もしかすると、こんな質問をする人がいるかもしれません。

「どうして、この本の中には、バオバブの絵みたいに立派な絵が他にはないんですか？」

答えは単純です。

ぼくは描こうと思ったのです。でも、どうしても描けませんでした。

バオバブの絵を描いたときは、本当に立派な^{ききかん}危機感を持っていたので、その結果、これほど大きな絵になったのでしょう。

6

ああ、星の王子さま！ ぼくは、少しずつ、君のメランコリックな人生のことを理解していったのでした。

長いあいだ、君には、夕日を見ること以外に、気晴らしが何もなくあったのです。

ぼくがそのことを知ったのは、四日目の朝でした。

そのとき、君はこう言いました。

——ボクは夕日を見るのが好きなんだ。ねえ、夕日を見に行こうよ.....。

「夕日を見るには、待たなくちゃ」

——待つって、何を？

「だから、日が沈むのをさ」

君はとても驚いた顔をしました。

それから、大きな声で笑いました。

——そうか、地球は、ボクの星とは違うんだ！

その通り。

アメリカ合衆国で、いまお昼の十二時だとすれば、日が沈んでいる国はフランスなのです。

したがって、いますぐ夕日を見たいなら、一瞬で、アメリカからフランスまで行かなくてはなりません。

でも、残念ながら、いまの科学技術ではとてもそんなことはできません。

ところが、君の小さな星^{いす}だったら、椅子をちょっと動かすだけで、夕日を見ることができます。

つまり、見たいと思ったときに、いつでも夕日を見ることができるのです。

——ある日なんか、四十三回、夕日を見たことがあるよ！

そして、君は、少したってからこうつけ加えました。

——ねえ、悲しいときって、夕日が見たくなるよね……。

「じゃあ、夕日を四十三回見た日、君は四十三回悲しくなったのかい？」

王子さまは、その質問に答えませんでした。

7

五日目の朝、またまたヒツジにちなんで、王子さまの秘密が明かされました。

王子さまは、突然、前置きもなく、次のように聞いてきました。

——ヒツジって、小さな木を食べるよね？ だったら、花も食べるの？

「ヒツジは、目の前にあるものは何だって食べるさ」

——とげのある花も？

「もちろん、とげのある花も食べる」

——だったら、とげは何の役に立つの？

ぼくには、そんなことはわかりませんでした。

そのとき、ぼくは、なかなかゆるまないエンジンのねじを、なんとかして取り外そうとしていたのです。

ものすごく不安でした。なぜなら、故障こしょうが簡単には直りそうもなかったからです。それに、飲み水もなくなりかけていました。

——ねえ、とげは、何の役に立つの？

王子さまは、いちど質問すると、答が得られるまで絶対にあきらめません。

ぼくは、ねじがゆるまないのでイライラしていました。そこで、口から出まかせを言いました。

「とげなんて、何の役にも立ちやしないさ。バラが意地悪だから、とげなんかつけてるんだ！」
いじわる

——えっ！ ほんとなの？

そのあと、しばらく沈黙がありました。それから、王子さまはぼくをなじるようにこう言いました。

——ボクはそんなこと信じないぞ！

バラの花は、弱いし、何も知らないんだ。なんとかして自分を守ろうとしている。

とげをつけていれば、みんなが恐がると思っているんだ……。

ぼくは返事をしませんでした。こんなふうに考えていたからです。

“もし、これ以上やってもねじがゆるまないなら、ハンマーで叩き壊してやろう！”
たた こわ

王子さまは、ふたたび、ぼくの考えを邪魔しました。

——ねえ、もしかしてキミは……。

「うるさいなあ！

どうでもいいようなことを聞かないでくれ。

ぼくは、いま忙しいんだ！」

王子さまは、口をあんぐり開けてぼくを見ました。

——忙しいだって？

そのとき、ぼくは、汚れた油で黒くなった手にハンマーを握り、変な形をしたエンジンの上にかがみこんでいました。

——大人みたいなこと言わないでよ！

ぼくは、それを聞いて急に恥ずかしくなりました。

王子さまは、さらに続けて言いました。

——キミは……、なんでもいっしょくたにしてしまうんだ！

ひどく怒っているようでした。金色の美しい髪の毛が震えていました。

——ボクは、赤ら顔のおじさんが住んでいる星を知っている。

そのおじさんは、花の香りをかいだことなんかいちどもない。星を見たことだっていちどもない。人を愛したことだっていちどもない。

いつも、いつも、計算ばかりしているんだ。

そして、一日中、キミみたいにくり返している。

「ああ、忙しい！　ああ、忙しい！」

そうして、自分を偉いと思っているんだ。

そんな人間じゃない。

まるでキノコじゃないか！

「何だって？」

——キノコだよ！

王子さまは、怒りのあまり、青ざめていました。

——何百万年も前から、バラの花はとげをつけてきたんだ。

それなのに、何百万年も前から、ヒツジは花を食べてきた。

そんなふうには何の役にも立たないとげを、どうしてバラがずっとつけてきたのか、その理由を知ろうとすることが、それほど大切なことじゃないって言うの!?

ヒツジとバラがやってきた戦いに意味がないって言うの？

そんなことよりも、赤ら顔のおじさんの計算のほうが大事だって言うの？

ボクの小さな星に、バラの木があって、宇宙でたったひとつの花を咲かせたのに、それをヒツジが食べてしまうんだ。

なのに、それが大切なことじゃないって言うの？

王子さまは、今度は真っ赤になり、こう言いました。

——何百万もの星が輝く宇宙のどこかに、たったひとつだけ、キミの愛する花が咲いている星があるんだ。

ながら
だったら、そんな無数の星を眺めるだけで、キミは幸せになるんじゃないの？

「この宇宙のどこかに、ボクの愛する花が咲いているんだ……」

って、そう思うんじゃないの？

でも、もしヒツジがその花を食べちゃったら、ぜんぶの星の光が消えちゃったのと同じことでしょ？

それが、大事なことじゃないって言うの？

王子さまは、声を詰まらせ、もうそれ以上、何も言えなくなりました。

そして、突然、泣き始めたのです。

すでに日が暮れていました。

ぼくの手には、もう、工具はありませんでした。

ハンマーも、ねじも、喉^{のど}の^{かわ}渴きも、自分の死さえも、もうどうでもよいと思われました。

大宇宙にぽっかりと浮かぶ地球という星の上で、小さな王子さまが泣いているのです。何よりもまず、その子をなぐさめてあげなければなりません。

ぼくは、王子さまを抱き、静かにゆすってあげました。

そして、こう言ったのです。

「君の好きな花は、大丈夫だよ……」

ヒツジの口に口輪をはめればいいんだ。口輪を描いてあげよう。

それに、花のために、覆^{おお}いを描いてあげよう。

それから……」

ぼくは、それ以上、何を言えいいのかわかりませんでした。

すごく、居心地の悪い思いがしました。

どうやって王子さまの気持ちとつながればいいのか、よくわからなかったのです。

涙^{しん び て き}というのは、とても神秘的なものです。

やがて、ぼくは、そのバラのことをもっとよく知るようになりました。

ところで、王子さまの星には、ずっと前から、一重の花びらを持つ、とても単純な花が咲いていました。それは、ほ

じやま
とんど場所を取らず、また、誰の邪魔にもなりませんでした。

その花は、朝に開いては、夕方にしぼむのでした。

でも、ある日、どこから飛んで来たのかわからない種から、バラの芽が出たのです。王子さまは、その芽を、とても注意深く眺めました。

もしかすると、バオバブの新しい芽かもしれないと思ったからです。

でも、その木は、すぐに大きくなるのをやめて、花を咲かせる準備を始めました。

王子さまは、つぼみがどんどん大きくなるを見て、きっと素敵な花が咲くのだろうなと思いました。心がすごくわくわくしてきました。

でも、緑色のつぼみの中で、花はいつまでも、いつまでも、きれいになる準備をしているようでした。注意深く色を選んでいるに違いありません。

ととの
ゆつくりと美しい色をまとい、花びらを一枚一枚整えているのでしょう。きっと、ひなげしが咲くときのような、しわだらけの姿を見られるのがいやだったのだと思います。

咲くからには、これ以上はないと思われる、美しく輝く姿を見せたかったのでしょう。

そうです。この花は、とってもおしゃれだったのでしょう！

みじたく
ですから、身支度に、何日も何日もかけたのです。

やがて、ついにある朝、朝日が出るのと同時に花を咲かせました。

そして、あくびをしながらこう言いました。

「ああ、まだちゃんと目が覚めていないみたい……。ごめんなさい……。身支度がきちんとすんでなくて……」

王子さまは思わずこう言いました。

——なんてきれいなんだろう！

「そうかしら？」

と、花が流し目をしながら答えました。

「私は、お日さまといっしょに生まれたのね……」

王子さまは、その花が、あまり慎み深くないように感じました。でも、一方で、ものすごく感動していました。

花は、すぐにこうつけ加えました。

「そろそろ朝ごはんの時間ね。ねえ、私のことを考えてくれているかしら？」

それを聞いて、王子さまはちょっと当惑しましたが、それでも新鮮な水の入ったジョウロを探しに行き、花に水をかけてあげました。

きょえいしん
こうして、花は、ちょっと気むずかしい虚栄心で、王子さまを振り回し始めたのです。

たとえば、ある日、身につけている四本のとげに關して、花は王子さまにこう言いました。

「トラがやってきて、爪で私をひつかいたらどうしようかしら？」

——この星にはトラはいないよ。それに、トラは草なんか食べないさ。

「私は草じゃないわ」

と、花はなじるように言いました。

——ご、ごめん……。

「トラなんか、ちつとも恐くないわ、それよりも、風のほうが心配なの。この星には、ついたてはないの？」

“風のことを心配するなんて……、ずいぶん変わったバラだなあ。なんてややこしいバラなんだろう……。”

王子さまはこんなふうに思いました。

おお
「夜になったら、ドーム型のガラスで覆ってほしいわ。だって、この星は、とても寒いんだもの。だいたい設備が悪いよ。私がかもといた星なんか……」

でも、バラはそこで口ごもってしまいました。

それまでずっと種だったので、目が見えず、ほかの世界のことは何ひとつ知らなかったのです。

やりこめられた形になったバラは、そこで、二、三回咳せきをしました。

落ち度は王子さまにある、ということを暗に示そうとしたのです。

「ついたては見つけたの？」

——うん、探そうと思ったんだ。だけど 君が話をしているから……。

バラは、また、わざと咳をしました。王子さまに罪悪感ざいあくかんを与えようとしたのです。

善意から、バラのために何かしてあげたい、と思っていた王子さまは、それを見て、すっかり混乱してしまいました。

バラの言葉にひそんでいるとげに傷つけられて、すっかり落ち込んでしまったのです。

——バラの言葉なんか聞くべきじゃなかったんだ。

と、ある日、王子さまはぼくに言いました。

——花の言うことなんか聞いちゃあだめなんだ。花は、眺めて、香りをかいでいるだけでいいんだよ。

あのバラの花は、ボクの星をすごくいい香りで満たしてくれた。

だけど ボクには、それを楽しむ余裕がなかった。

トラの爪のことで、あんなふうに大げさに受け取って、傷つく必要なんてなかったんだ。軽く聞き流しておくべきだった。そうすれば、もっと優しい気持ちになれたかもしれない……」

王子さまは、さらに続けてこう言いました。

——ボクは何一つ大切なことを学ばなかった……。

バラの言葉ではなくて、バラの行動に基づいて判断すべきだったんだ。

バラは、素敵な香りでボクを満たし、ボクの心を明るくしてくれた……。

ボクは、逃げ出すべきじゃあなかったんだ！

意地悪な言葉の背後には、バラの優しさがかくされていた。そのことに、ボクは気づかなくちゃいけなかったんだ。

バラの花って、矛盾むじゆんした存在なんだね！

だけどボクは幼かったの、そんな花を愛することができなかった。

9

王子さまは、星から逃げだすのに、野生の鳥たちの渡りを利用したと思います。

出発の朝、王子さまは、星の上をきれいに片づけました。

注意深く活火山そうじの掃除をしました。星には、活火山が二つあったのです。王子さまは、ふだん、その二つの活火山を使って朝食を温めていました。

休火山もひとつありました。でも、いつ活火山になるかわかりません。そこで、その休火山も注意深く掃除しました。

そうやって掃除をしておけば、いきなり激しく爆発せず、ゆっくりと規則的に燃えるでしょう。

王子さまの星では、火山だんろの掃除は、暖炉の掃除みたいなものです。

火山がとても小さいからです。

でも、地球では、火山が大きすぎるので、掃除をすることは不可能です。だから、火山はぼくたちをあれほど困らせるわけです。

王子さまは、ちょっぴり物悲しい気分になりながら、最近出たバオバブの芽をいくつか摘みました。たぶん、この星にはもう帰れないだろうと思ったからです。

そんなふうに、いつもと同じ仕事をしながら、少しずつ、王子さまは優しい気持ちになっていきました。

そして、バラの花に最後の水をやり、ガラスの器をかぶせようとした時、思わず泣きそうになってしまいました。

——さようなら。

と、王子さまは言いました。

でも、バラの花は答えません。

——さようなら。

王子さまはもう一度言いました。

せき

バラの花は咳をしました。

かぜ

でも、それは風邪を引いていたからではありません。

「私が馬鹿だったのよ」

花がとうとう言いました。

「ごめんなさい。どうか幸せになってね」

王子さまは、バラの花の言葉にとげがないことに驚きました。

めんく

面食らった王子さまは、ガラスの器を持ったまま、そこに立っていました。

「そうよ、私はあなたを愛していたの」

花が言いました。

「でも、あなたはそれをまったく知らなかった。私のせいね。

今となっては、もうそんなことはどうでもいいわ。

だけど、あなただって私と同じくらい馬鹿だったのよ。

幸せになってね……。

ガラスの器はそこに置いて。もういいの」

——でも、風が……。

「別に風邪を引くわけじゃないし……。

夜になって涼しい風が吹けば、とっても元気になるわ。

私は花だもの」

——虫は？……

「毛虫の二、三匹、どうってことないわ。

ちょう

そのうち 蝶 になるでしょう。

蝶になれば、きっと、すごくきれいよ。

それに、蝶がいなければ、私は一人きり……。

あなたは、とても遠いところに行ってしまうのだから。

大きい動物については何も心配しないで。私にはとげがあるもの」

むじやき

そう言って、バラの花は、無邪気な様子で四つのとげを見せました。

それから、急にきつい口調でこう言いました。

「どうしていつまでもぐずぐずしているのよ？ 行くことにしたんでしょ！ だったら、さっさと行きなさいよ！」

バラの花は、自分が泣くところを王子さまに見られたくなかったのでしょうか。

本当にプライドの高いバラでした……。

10

王子さまの星の近くには、小遊星 3 2 5、3 2 6、3 2 7、3 2 8、3 2 9そして 3 3 0 がありました。

そこで、王子さまは、まずそれらの星を訪れて、何か自分にできることをしながら、いろいろと学んでみたいと思いました。

最初の星には、〈王様〉が住んでいました。

ひいろ

王様は、純白のマントの上に、緋色の肩掛けをはおっていました。

ぎよくざ

そして、簡素ではあるけれど威厳に満ちた 玉 座にすわっていました。

「おう、家来が来たな」

と、王子さまを見た王様が叫びました。

王子さまは、こう考えました。

“ボクをはじめて見たのに、どうしてボクが家来だってわかるんだろう？”

王様にとって、自分以外の人間はすべて家来に見える、ということが王子さまにはわからなかったのです。

「もっと近くに寄るがよい」

家来が見つかったので、王様はうれしくて仕方がありません。

王子さまは、すわる場所を探しましたが、その小さな星は、純白のマントですっかり覆われてしまっており、すわる場所がありません。

そこで、立ったままでもいました。でも、疲れていたの、思わずあくびをしてしまいました。

「こら、わしの目の前であくびをするとは何事じゃ！」

と、王様は大きな声で言いました。

「わしは、お前があくびをするのを禁じる」

——ごめんなさい。わざとしたんじゃないんです。

と、星の王子さまは申しわけなさそうに答えました。

——長い旅をしてきて、あんまり寝ていないんです……。

「そうか、それなら、お前に、あくびをするように命じよう。ここ数年、わしは人があくびをするのを見たことがないからのう。

わしは、あくびに興味がある。さあ、あくびを試してみよ。これは命令じゃ！」

——そんなふう言われても……。もう出ません……。

王子さまは、恥ずかしそうに顔を赤らめながら言いました。

「ふむ、そうか。それならば、時にはあくびをして、時には……」

王様はそこで言いよどみました。気分を害したようでした。

というのも、王様は、自分の権威^{けんい}が認められないと、王様ではいられないからです。ですから、命令に従わないということが許せないのです。

この王様は、絶対君主でした。でも、一方ではものすごく善良だったので、無理な命令は出さなかったのです。

「もしも、じゃ」

と、王様は言いました。

「もしも、わしが、将軍に向かって、カモメになれ、と命令したとしよう。そして、将軍が、その命令に従わなかったとしたら、それは、将軍が悪いのではなく、わしの命令が間違っていたことになる」

——すわってもいいですか？

と、王子さまはおずおずとたずねました。

「わしは、お前に、すわるように命令する」

王様は、もったいぶって純白のマントのすそをひっぱり、場所を少し空けてくれました。

でも、そのとき、王子さまはびつくりしてしまいました。星がとても小さいことがわかったからです。こんな小さな

星^{とうち}の、いったいどこを統治するのでしょうか？

——王様……。質問していいですか？

「わしは、お前に質問するように命ずる」

と、王様は急いで言いました。

——王様は、どこを統治するのですか？

「すべてじゃ」

と、王様は、とても簡潔^{かんけつ}に答えました。

——すべてって？

王様は、控え目な態度で、自分の遊星、他の惑星、そして他の星々を指し示しました。

——全部なのですか？

「あの星たちを全部じゃ……」

ということは、この遊星の絶対君主であるだけでなく、宇宙全体の絶対君主でもある、ということになります。

——じゃあ、星たちも、王様のいうことを聞くのですか？

「もちろんじゃ。星たちは、わしの言うことをすぐに聞く。わしは不服^{ふふくじゅう} 従^{じゅう}を許さん」

王様がそんなにすごい権力を持っていることを知って、星の王子さまはすっかり驚いてしまいました。

だとすると、王様は、まったく椅子を動かすこともなく、一日に、四十四回でも、七十二回でも、百回でも、いや二百回でも、夕日を見ることが出来るわけです。

王子さまは、残してきた自分の星のことを考えて、ちょっと悲しかったので、思いきって王様に頼んでみました。

——王様、ボクは夕日が見たいんですけど……。夕日を見せていただけませんか……。太陽に沈むように命令してください。

「もし、わしが、將軍に、花から花へと飛び回る 蝶 ^{ちょう} になれと命令したとしよう。あるいは、悲劇を書けとか、カモメになれとか命令したとしよう。

そのとき、もし將軍が、その命令を実行しなかったとしたら、悪いのは、將軍だろうか？ あるいは、わしだろうか？」

——王様です。

王子さまはきつぱりと言いました。

「その通りじゃ。できぬことを求めるべきではない。権威 ^{けんい} というのは、理性的 ^{りせいてき} に行使されねばならぬのじゃ。もし、わしが、国民に向かって、みんな海に飛び込め、と言ったら、彼らはきつと反乱を起こすだろう。

わしが命令できるのは、命令の内容が合理的な場合だけなのじゃ」

——夕日のことはどうなったんですか？

王子さまが言いました。王子さまは、自分がした質問のことは、決して忘れないのです。

「夕日か。お前は夕日を見ることができでええだろう。わしが命令すればよいのじゃ。

ただし、わしは、科学的に統治 ^{とうち} しておる。したがって、条件が整うまで、命令するのを待つ ^{まち} ののじゃ」

——いつ条件が整うんですか？

「ちょっと待て」

そう言つて、王様は大きな 暦 ^{こよみ} を見ました。

「ふむ、ふむ、ふむ。ええと、ええと、今晚の七時四十分じゃな……。今晚の七時四十分まで待てば、わしの命令は実行されるであらう……」

王子さまはあくびをしました。すぐに夕日が見られないので、がっかりしたのです。王子さまは退屈し始めていました。

——ボクは、ここでは何もやることはありません。ですから、この星から出て行きます。

「待て！」

やっと家来を見つけたことができ喜んでた王様は、ひどくあせつて言いました。

「行つてはならん。

そうだ、お前を大臣にしてやろう」

——大臣つて、何の大臣ですか？

「そう、法務大臣 ^{さいぼん} なんかどうじゃ？」

——だつて、裁判 ^{さいばん} の対象になる人がいません。

「わからんぞ。わしはまだ、この王国をぜんぶ見ておらん。

わしはずいぶん歳を取つておるし、その上、歩くのがおつくうだと来ておる。四輪馬車に乗ればいいのじゃが、四輪馬車を置く場所がない」

——そういえば……

と言って、王子さまは、その星のもう片方の表面も眺めてみました。

——こちらのほうにも誰もいませんよ。

「だったら、自分を裁判 ^{さいばん} したらいいじゃ。

それがもつとも難しいことだからのう。他人を裁くよりも、自分を裁くことのほうがはるかに難しいものじゃ。

もしお前が、きちんと自分を裁くことができたら、そのとき、お前は本当の知恵を持つていることになる」

——自分を裁くことだったら、どこにいてもできます。ですから、この星に住む必要はありません。

「ふむ、ふむ。わしの星のどこかに、歳を取つたネズミがいるはずじゃ。夜になると、何やらがさごそ音が聞こえるからのう。そのネズミを裁くこともできるぞ。

場合によっては、死刑に処してもよい。つまり、お前は、ネズミの命を好きなようにできるというわけだ。

そして、そのつど、恩赦 ^{おんしや} を与えてネズミの命を救うこともできる。

何しろ、一匹しかいないのだから、殺してしまつてはもつたいないからのう」

——ボクは、ネズミを死刑にするのはいやです。

そろそろ、この星を離れる時期だと思ひます。

「いや、それはいかん」

でも、王子さまは、もうすっかり出発の準備をすませていました。

これ以上年老いた王様を苦しめたくなくなかったのです。

——王様の命令がしっかり守られるためには、王様は、理性的な命令をしなくちゃいけません。
ですから、たとえば、ボクに、いますぐ出発するように命令してください。条件は整ったと思います。

王様は何も言いません。

王子さまはちよつとためらいましたが、ため息をひとつつくと、ついに出発しました。

「わしの大使にしてやるぞ！」

王様は急いで叫びました。

ものすごくえらそうな態度でした。

“大人って、本当にヘンだな”

王子さまは、旅を続けながら、そんなふうに考えていました。

11

二番目の星には、〈うぬぼれや〉が住んでいました。

「やあ、やあ、わたくしのファンがきましたね」

うぬぼれやは、王子さまがやって来るのに気づくと、すぐにこう言いました。

というのも、うぬぼれやにとって、自分以外の人は、全員、自分のファンだからです。

——こんにちは。

と、王子さまは言いました。

——ヘンな帽子をかぶっているんですね。

あいさつ

「挨拶するためにかぶっているんですよ。

かんこ

わたくしを歓呼の声で迎えてくれるファンに、帽子を取って挨拶するためなんです。

ただ、残念なことに、誰もこの星にやって来ませんが」

——そうなんですか？

王子さまには、わけがわかりませんでした。

「とにかく、拍手をしてください」

そこで、王子さまは拍手をしました。

いんぎん あいさつ

すると、うぬぼれやは、帽子を取って、慇懃に挨拶しました。

“王様よりは面白いな”

王子さまは、そう考えました。

そこで、もう一度拍手しました。

すると、うぬぼれやは、また、帽子を取って挨拶しました。

ば か ば か

五分ほど同じことをくり返すと、王子さまはすっかり馬鹿馬鹿しくなっていました。

——いつまでこんなことをしているんですか？

でも、うぬぼれやは王子さまの言うことを聞いていません。うぬぼれやは、自分をほめる言葉しか聞かないのです。

あが

「君は、わたくしを本当に崇めているのですか？」

——〈崇める〉ってどういうことですか？

いしょう

「崇めるというのは、この星に住んでいる人たちの中で、わたくしがもつともハンサムで、もつとも素敵な衣装を着て、もつともお金持ちで、もつとも頭がいいと認めることです」

——だって、この星にはあなたしかいませんよ！

「そんなことはどうでもいいのです。とにかくわたくしを崇めることが大切なんです」

——ボクはあなたを崇めます。

王子さまは、ちよつと肩をすくめながらそう言いました。

——でも、こんなことをやってて、いったい、どこが面白いんですか？

王子さまは、その星から出発しました。

“大人って、ほんとに、ほんとにヘンだなあ”

旅を続けながら、
王子さまはこう考えていました。

12

次の星には、〈酔っ払い〉が住んでいました。
この星には、ほんのわずかな時間しかいませんでしたが、
王子さまはすごくメランコリックになりました。
「あなたはそこで何をしているんですか？」
と、王子さまは、酔っ払いに向かってたずねました。
酔っ払いは、お酒の入ったびんと、空になったびんをたくさん並べた前に、静かにすわっていました。

「酒を飲んでいるんだよ」
酔っ払いは、陰気な顔をして言いました。
——どうしてお酒を飲むんですか？
「忘れるためさ」
——何を忘れるためなんですか？
こう聞いたとき、すでに王子さまは、酔っ払いのことを気の毒に思っていました。
「恥ずかしいと思っていることを忘れるためさ」
こう言って、酔っ払いはがつくり肩を落としました。
——何を恥ずかしいと思っているんですか？
酔っ払いを助けてあげたいと思った王子さまは、こうたずねました。
「酒を飲むことが恥ずかしいのさ」
酔っ払いはこう言うと、完全に自分の中に閉じこもってしまいました。
とほう
王子さまは、途方にくれてその星から出発しました。
“大人って、ほんとに、ほんとに、ヘンなんだから”
旅を続けながら、王子さまは考えていました。

13

四番目の星には、〈ビジネスマン〉が住んでいました。
このビジネスマンはすごく忙しかったので、王子さまが星にやって来ても、顔をあげることさえしませんでした。
——こんにちは。
と、王子さまは言いました。
——たばこが消えてますよ。
「3たす2は5。5たす7は12。12たす3は15。
やあ、こんにちは。
15たす7は22。22たす6は28。
たばこにまた火をつける時間なんかありやしない。
26たす5は31。
ああ、やつと終わったぞ。
これで、5億162万2731になった」
——5億って、なにが5億あるんですか？
「うん？　なんだ、まだいたのか？　5億100万の……。えーと、えーと、なんだったかな？　忘れてしまった。
とにかく忙しいんだ。おれは大事な仕事をしている。くだらないおしゃべりなんかするひまはない。
2たす5は7……」
——ねえ、5億100万って、いったい何が5億100万もあるんですか？
と、王子さまが聞きました。
王子さまは、一度質問したら、答が返ってくるまで絶対にあきらめないのです。
ビジネスマンは顔を上げました。

「おれはこの星に、54年前から住んでいるが、そのあいだ、三度、仕事に支障^{ししょう きた}を来した。

一度目のときは、22年前だった。どこかからコガネムシが飛んできて、大きな音でぶんぶん飛ぶものだから、おれは足し算を四つも間違えてしまった。

二度目のときは、11年前で、リュウマチの発作が起こったんだ。運動不足だったに違いない。散歩している時間なんかないからな。

とにかくおれは忙しいんだ。

三度目は……。そう、お前のせいだ。5億いくつまで数えていたんだった」

——何が5億なんですか？

ビジネスマンは、その質問に答えないと、王子さまが放っておいてくれないと悟ったようです。

「ときどき、ほら、空に見えるだろ。あれが5億あるって言ってるんだ」

——ハエのこと？

「いや、ちがう。きらきら光る小さなやつさ」

——ミツバチのこと？

「ちがうってば。なまけものに夢を見させる、あの金色の小さなやつさ。もつとも、おれは忙しいので、夢を見ているひまなんかないけどな」

——ああ、そうか。星のことですね。

「その通り。星のことだ」

——5億の星をどうするんですか？

「正確に言わなきゃだめだろ。5億162万2731個の星だ！

おれは真面目で、かつ^{げんみつ}厳密なんだ」

で、それだけの星をどうするんですか？

「どうするだと？」

——そう。

「何もせん。所有するだけだ」

——星を所有するんですか？

「その通り」

——ボクは、ここに来る前に

王様に会いましたけど……。

「王様なんか何も〈所有〉しとらん。

^{とうち}彼らは〈統治〉するだけだ。

その違いは大きいぞ」

——星を所有すると、どんないいことがあるんですか？

「星をたくさん所有していれば、豊かだろうが」

——豊かだと、どんないいことがあるんですか？

「誰かが、別の星を発見したときに、それを買うことができる」

それを聞いて、王子さまはこう考えました。

“この人は、あの酔っ払いと似たような考え方をしているなあ。つまり、堂々巡りなんだ”
でも、王子さまはさらに質問しました。

——どうすれば星を所有することができるんですか？

「星は誰のものだと思う？」

ビジネスマンはつつかかるように聞いてきました。

——知りません。たぶん、誰のものでもないと思います。

「だったら、おれのものだ。なぜなら、おれが最初に所有しようと考えたんだからな」

——本当にそうなんですか？

「もちろんだ。

もし、お前が、誰のものでもないダイヤモンドを見つければ、それはお前のものになるだろう。

もし、お前が、誰のものでもない島を見つければ、それはお前のものになるだろう。

もし、お前が何かを初めて考え出したとしたら、すぐに特許を取ればいい。そうすれば、それはお前のものになるだろう。

おれは星を所有しているが、それは、いままで、おれ以外の誰も、星を所有しようと思わなかったからだ」

——確かにそうです。で、星をどうするんですか？

「星を管理するんだよ。何度も数え直すんだ。これは難しいぞ。だけど、おれは、真面目な人間だからな！」

王子さまの気持ちは、まだしつくりきませんでした。

——もし、ボクがマフラーを持っていたら、それを首のまわりに巻いて、どこにでも持っていける。

もし、ボクが花を持っていたら、その花を摘んで、どこにでも持っていける。

でも、星は摘むことができない……。

「摘むことは、確かにできん。だが、銀行に預けることはできる」

——どうすれば？

「紙に星の数を書いて、それを銀行の金庫に入ればいいのだ」

——それだけ？

「そう、それだけだ」

“それは楽しいかもしれない”

と、王子さまは考えました。

“けっこう詩的だ。だけど、そんなに重要なことじゃない”

王子さまは、〈重要〉かどうか、ということに関して、大人たちとはまったく違う考え方をしていました。

王子さまは、さらにこう言いました。

——ボクは、花を持っていて、毎日水をあげている。火山も三つ持っていて、毎週掃除をしているんだ。休火山も掃除しているよ。

いつ活火山になるかわからないからね。

そうやってボクは、花や火山のために役立っている。

だけど、キミは、星の役に立っていないね。

ビジネスマンはなんとか反論しようとしたましたが、何も言うことができませんでした。

王子さまは、その星から出発しました。

“大人って、何を考えているんだか、ほんとにわからないなあ”

旅を続けながら、王子さまはこう考えていました。

14

五番目の星は、これまでの星の中でいちばん小さく、またとても不思議な星でした。

そこには、街灯がひとつあって、点灯夫が一人いただけでした。

王子さまは、家もなく、住民もいない星に、どうして街灯があつて、点灯夫がいるのかよくわかりませんでした。

いったい、何のためなのでしょう？

でも、こう思いました。

“この人は頭がおかしいのかもしれない。だけど、〈王様〉や、〈うぬぼれや〉や、〈ビジネスマン〉や、〈酔っ払

い〉よりはずっとましだ。だって、その仕事にはちゃんと意味があるもの。街灯が点くのは、星がひとつ増えるようなものだし、花が一輪咲くようなものだから。街灯が消えるのは、星や花が眠るようなものかもしれない。街灯を点けるのは、とても素敵な仕事だ。それにとても有用な仕事だ。だって、街灯はすごくきれいなんだもの”

王子さまは、その人に敬意を込めて挨拶しました。

——おはようございます。どうして街灯を消したんですか？

「規則なんだ。おはよう」

——規則って？

「だから、街灯を消すことが規則なんだよ。こんばんは」

そう言うと、彼はまた街灯に火を点けました。

——でも、どうして街灯をまた点けたんですか？

「だから、規則なんだってば」

——よくわからないなあ……。

「規則は、規則なんだ。わかる、わからないの問題じゃあない。おはよう」

そう言って、また街灯を消しました。

それから、赤い格子縞のハンカチで ^{こうしじま}額 ^{ひたい}を拭きました。

「まったく、とんでもない仕事だよ。むかしは、それでもまだよかつたけどな。」

朝 ^{あさ}消して、夕方 ^{ゆふぐ}点ければよかつたのさ。空いている時間には休めたし、夜は寝ることができた……」

——そのときから、規則が変わつたの？

「規則は変わらなかつた。それがまさに問題なのさ。星が、年ごとにどんどん速く回り始め、しかも規則は変わらなかつたんだ！

——それで？

「それで、いまでは、一分間に一度回転するんだ。だから、一秒も休めやしない。一分間に一度ずつ、火を点けたり消したりしなくちゃいけないからな」

——ほんとに？ それはすごいね。だって、この星では、一分が一日だっていうことでしょう？

「ちっともすごくないよ。二人が話し出してから、もう一ヶ月もたつたんだよ」

——一ヶ月？

「そうさ。三十分で三十日、つまり一ヶ月さ。こんばんは」

そう言って、彼は街灯をふたたび点けました。

王子さまは、仕事にこれほど忠実なのを見て、この人がとても好きになりました。

そして、自分の星にいたときに、椅子をちょっと引いて夕日を見ていたことを思い出しました。

それから、その人を助けたいと思って、こんなことを言つたのです。

——ねえ……。好きなときに休める方法を知っているよ。

「ぜひとも、聞きたいもんだ」

人間は、仕事に熱心でありながら、なおかつ怠けたくもなる存在なのです。

王子さまは続けて言いました。

——キミの星はとても小さいから、三步で一回りできるよね。だから、ゆつくり歩き続けていれば、いつだって昼間だよ。だから、休みたくなったら、歩き続ければいいんじゃない。そうすれば、ずっと昼間だもの。

「だめ、だめ。そんな方法じゃあ。

おれが好きなのは、眠ることなんだ」

——そうか、それじゃあ、仕方がないね。

「そうさ、仕方がないんだ。おはよう」

彼は、ふたたび街灯を消しました。

王子さまは、旅を続けながら、こう考えました。

「あの人は、きつと、〈王様〉や、〈うぬぼれや〉や、〈酔つ払い〉や、〈ビジネスマン〉からは馬鹿にされるだろう。だけど、ヘンじゃないのはこの人だけだ。だって、この人だけが、自分以外の人たちのために働いているんだもの。これまで会つた人たちは、みんな、自分のことしか考えていなかった”

それから、ため息をひとつもらし、さらにこう考えました。

“ボクが友だちになれるのは、たぶんあの人だけだ。だけど、星が小さすぎて、二人も住めないからなあ……”

実は、王子さまが残念に思っていることは、もうひとつありました。

それは、その星にいれば、一日に、千四百四十回も夕日が見られるということでした。

でも、自分がそう思っているということを、王子さまは認めたくありませんでした。

六番目の星は、五番目の星の十倍くらいの大きさでした。

そこには、分厚い本を何冊も書いているおじいさんが住んでいました。

「おやおや、探検家がやって来た」

そのおじいさんは、王子さまを見ると、そう言いました。

王子さまは、机の上に腰かけて、一息つきました。これまで、かなり長い旅をしてきたからです。

「どこから来たのかな？」

と、おじいさんが聞きました。

——その分厚い本は、何の本ですか？ おじいさんは、ここで何をしているのですか？

「わしは地理学者じゃよ」

おじいさんは言いました。

——地理学者って？

「海や、川や、都市や、山や、砂漠がどこにあるかを知っている学者のことじゃ」

——それは素敵ですね。

と王子さまが言いました。

——それこそが、本当の仕事だと思います。

それから、王子さまは、地理学者がいるその星をちらつと眺め^{なが}ました。

これほど威厳のある星は、それまで見たことはありませんでした。

——ずいぶんきれいな星ですね。この星に海はあるんですか？

「わしにはわからん」

——えっ？

王子さまはがっかりしました。

——では、山はあるんですか？

「わしにはわからん」

——都市や川は？ それに砂漠は？

「それもわからん」

——でも、あなたは地理学者なんでしょう？

「その通り。だがな、わしは探検家ではない。そして、わしがどんな人間をほしがっているかと言えば、それはまさに探検家なんじゃよ。

地理学者が、都市や、川や、山や、海や、砂漠を数えることはない。地理学者は、とても重要な仕事をしているので、ぶらぶらとあちこち歩き回るわけにはいかん。いつも書齋に閉じこもっているんじゃ。

そして、探検家たちを呼び集め、彼らに質問をし、彼らから様々なことを聞きだしてはそれを記録するわけじゃ。

そして、探検家のうちの誰かが言ったことが興味深ければ、地理学者は、その探検家が品行方正な人間かどうかを調べさせる」

——どうしてですか？

「だって、もし探検家^{うそ}が嘘をついたとすれば、地理の本の内容がめっちゃくちゃになってしまうじゃろう。あと、酒飲みの探検家もいかん」

——どうしてですか？

「なぜかと言えば、酒に酔うと、ものが二重に見えるからじゃ。山がひとつしかないのに、それを二つだと思ったり

とんでもないことになる」

——なるほど……。ボクは、だめな探検家になりそうな人を知ってますよ。

「そんなやつもいるじゃろう。

そこで、探検家がまともな人間だとわかったら、今度は、その発見の内容を検討することになる」

——実際に見に行くんですか？

「そんなことはせん。そんなことをしたら、えらいことになる。

それよりも、探検家^{しょうこ}に 証 拠を出させればよい。たとえば、大きな山を見つけたのなら、その証拠として、大きな石を持ってこさせればいいんじゃ」

そこまで言うと、地理学者は突然、何かを深く感じたようでした。

「そうじゃ！ おまえは遠くから来たんじゃったな！ それならおまえは探検家ということになる。

おまえの星のことをわしに教えてくれんか？」

そして、地理学者は、ノートを広げると、鉛筆を削り始めました。探検家から聞いた話を、まず鉛筆で書くのです。

そして、証拠を提出してもらってから、インクで書くわけです。

「さあ、さあ、教えてくれ」

——ええと、ボクの星はそんなにたいした星じゃないです。すごく小さいし。

火山が三つあるんです。そのうちの二つが活火山で、ひとつが休火山です。でも休火山だって、いつまた爆発するかわかりません。

「確かに、その通りじゃ」

——あと花が一輪あります。

「花なんか関係ない」

——どうしてですか？

花がいちばんきれいなのに。

「なぜなら、花は〈短命〉だからじゃ」

——〈短命〉ってどういうことですか？

「地理の本は、あらゆる本のなかで、もっとも正確なのじゃ。その内容は、けっして変わってはならん。

山が位置を変えることはまずありえん。海が空っぽになることもまずありえん。

つまり、わしら地理学者は、〈永遠〉に関わる仕事をしている、というわけじゃ」

——でも、休火山がふたたび噴火することもありますよ。

それに、〈短命〉ってどんな意味ですか？

「活火山か休火山か、ということは、わしら地理学者にとっては同じことじゃ。

わしらにとって大事なのは、山なんじゃ。山は変わらんからな」

——でも、〈短命〉って、どういう意味なんですか？

王子さまは、くり返して聞きました。王子さまは、一度質問したら、答えが返ってくるまで、絶対にあきらめないのです。

「〈短命〉とは、

〈近いうちに消えてしまう〉ということじゃ」

——じゃあ、ボクの花は

近いうちに消えてしまうんですか？

「その通り」

王子さまは、それを聞いてこう考えました。

“ボクの花は〈短命〉なんだ。それに、自分を守るために、とげをたった四つ持っているだけだ……。そんな花を星に残して、ボクは出て来てしまった……”

王子さまは、初めて後悔しました。でも、気を取り直して、こうたずねました。

——次は、どの星に行ったらいいでしょうか？

「地球に行くとい。評判がすごくいいからのう……」

王子さまは、自分の星に残してきた花のことを思いつつ、その星から出発しました。

16

七番目の星は、したがって、地球でした。

地球は、どこにでもあるような星ではありません。

地球には、百十一人の〈王様——黒人の王様もいます——〉、七千人の〈地理学者〉、九十万人の〈ビジネスマン〉、七百萬五十万人の〈酔っ払い〉、三億千百万人の〈うぬぼれや〉がいるからです。つまり、約二十億人のおとなたちがいるということになります。

地球がどんなに大きいかを感じたいのなら、次のことを思い浮かべてみるといいでしょう。

つまり、電気が発明される前には、地球の六つの大陸全体で、四十六万二千五百十一人の点灯夫が必要だった、ということです。それを遠くから見たら、どんなに素敵に見えるでしょう！ きつと、整然としたバレエの動きを見ていようか。それを見たはずで。まずは、ニュージーランドとオーストラリアの点灯夫たちの登場です。彼らは、街灯に火を点けてから、ベッドに入って眠るでしょう。

次に、中国とシベリアの点灯夫たちの登場です。点灯を終えると、彼らは舞台袖に引込むでしょう。

さらに、ロシアとインドの点灯夫たちの登場です。

次は、アフリカとヨーロッパの点灯夫たち。

さらに、南アメリカの点灯夫たち。

そして、北アメリカの点灯夫たち。

彼らは、舞台上に登場する順番をけつして間違えません。

なが
なんという壮大な眺めでしょうか。

北極の点灯夫と南極の点灯夫だけが、のんびりとした、余裕たつぷりの人生を過ごしています。なぜなら、この二人は、年に二回だけ働けばいいからです。

17

私たちは、才気^{さいき}をひけらかそうとすると、ちよつとした嘘^{うそ}をつくことになるものです。

ぼくも、点灯夫たちについて語る際に、少しばかり誠実さを欠いていたかもしれません。

地球を知らない人たちに、誤解を与えるような言い方をしたからです。

地球上で、人間が住んでいるのは、ごくわずかな場所にすぎません。

もし、二十億人の人間が、ちよつと間^まを詰めて立つたとしたら、二十マイル四方の公園の中に収まってしまいます。つまり、太平洋に浮かぶ小さな島に全員が収まってしまうということです。

でも、君がそんなことをおとなに言ったとしても、彼らはそれを信じないだろうと思います。なぜなら、彼らは、自分たちがもつと広い場所を占めている、と思っているからです。自分たちを、バオバブみたいに重要な存在だと思いたいのです。

ですから、彼らに、計算してみるように言えばいいでしょう。彼らは数字が好きですから、きつと喜んで計算するでしょう。

でも、君は、そんなことに時間^{つい}を費やす必要はないでしょう。それは無駄^{むだ}なことだからです。君は、ぼくの言うことを信じるだけでいいのです。

地球に降り立った王子さまは、まわりに誰もいないので、すごく驚きました。星を間違えたのかと心配していると、砂のなかで、月の色をした輪のようなものが動きました。

——こんばんは。

王子さまは、いったいなんだろうと思いながら、念のために声をかけてみました。

「こんばんは」

と、ヘビが答えました。

——ここは何ていう星なの？

「地球だよ。ここはアフリカさ」

——そうなの？ でも、誰もいないよ。地球には人がいないの？

「ここは砂漠なんだ。砂漠には誰もいないのさ。地球は大きいんだよ」

ヘビが答えました。

王子さまは、石の上に腰かけ、そして空を見上げました。

——星があんなふうに光っているのは、一人ひとりが、自分の還^{かえ}る星を見つけることができるように、ということなのかなあ？

ほら、ボクの星を見てごらん。ボクたちのちょうど真上にあるよ……。

でも、なんて遠いんだろう！

「とてもきれいだ。ところで、君は何をしに地球に来たんだい？」

——花とうまういかなかったの。

「ふ～ん。そうかい」

ちんもく
それから、沈黙^{ちんもく}がありました。

——人間はどこにいるの？

と、王子さまがふたたびたずねました。

——砂漠に一人きりじゃあ、さびしいなあ……。

「人間といっしょにいても同じことさ」

そんなことを言うヘビを、王子さまはじつと見つめました。

それから、こう言いました。

——キミはヘンな動物だね。指みたいに細くて……。

「だけど、おれは王様の指よりもすごい力を持っているんだ」

王子さまは微笑みました。

——そんなに強いはずはないよ……。足だつてないじゃないか……。そんなんじゃないあ、旅行することさえできやしない。

「おれは、君を、船よりも遠くに送ることができるんだ」

そう言うのと、ヘビは、王子さまの ^{くるぶし} 踝 のまわりに巻きつきました。それは、ちょうど、金でできたプレスレットみたいでした。

「おれがちよつとでも咬めば、どんな人間でもいちころさ。

でも、君はとつても純粋だし、それに遠い星から来たんだから……」

王子さまは答えませんでした。

「きゃしゃな君が、こうして岩と砂の中に一人きりでいるのを見ると、可哀そう^{かわい}で仕方がないよ……。

もし、故郷^{ふるさと}の星がひどく懐かしくなったら、君を助けてあげられるかもしれない。つまり……」

——ああ、わかったよ。わかったから、もうそれ以上なにも言わないで。でも、キミはどうしてそんな謎めいた言い方をするの？

「どんな謎でも、解くのはおれさ」

と、ヘビが言いました。

それから、二人とも口をつぐみました。

18

王子さまは、砂漠を一人で歩いていきました。そして、途中で、一輪の花に出会いました。その花は、花びらが三つしかない、ぜんぜん目立たない花でした。

——こんにちは。

と王子さまは言いました。

「こんにちは」

と花が答えました。

——人間はどこにいるの？

王子さまは、優しくたずねました。

その花は、前に一度、隊商^{たいしょう}が通るのを見かけていました。

「人間？ たぶん、六人か七人くらいはいると思うわ。何年前に見たことがあるもの。

でも、どこに行けば会えるのかはわからないわ。

人間は、風に吹かれて運ばれるから。人間には根っこがないのよ。可哀そうにね……」

——さようなら。

王子さまが言いました。

「さようなら」

花が答えました。

19

王子さまは、高い山に上りました。

それまで王子さまが知っていたのは、自分の膝^{ひざ}までしかない、三つの火山だけでした。

そのうちの休火山を、椅子の代わりに使っていたのです。

そこで、王子さまは、こんなことを考えました。

“こんな高い山の上から見れば、この星が一目で見渡せるかもしれない。それに人間たちもぜんぶ見えるかもしれない”

とが

でも、まわりには尖った山々が見えるだけでした。

——こんにちは。

王子さまは、念のために言ってみました。

「こんにちは……。こんにちは……。こんにちは……」

やまびこ

山彦が答えました。

——誰なの？

王子さまは聞きました。

「誰なの？……。誰なの？……。誰なの？……」

山彦がまた答えました。

——友だちになってよ。ボクは、一人きりなんだ。

「一人きりなんだ……。一人きりなんだ……。一人きりなんだ……」

山彦が答えました。

それを聞いて、王子さまはこう考えました。

“なんてヘンな星なんだろう！ 乾いて、尖って、固いだけだ”

しかも、人間たちには想像力がない。だって、こっちが言ったことをくり返すだけなんだもの。

ボクの星では花といっしょだった。そして、花は、ボクが話す前に、僕に話しかけてくれた……

20

王子さまは、長い時間をかけて、砂と、岩と、雪を横切って歩いていきました。

そして、ついに、道を見つけたのです。どんな道でも、たどっていけば、やがて人間がいるところに着きます。

——こんにちは。

王子さまは言いました。

庭に咲いているバラの花たちに

向かってそう言ったのです。

「こんにちは」

バラの花たちが答えました。

王子さまは、花たち^{なが}を眺めました。

どのバラも、故郷^{ふるさと}の星の花に似ていました。

——君たちは、いったい誰なの？

王子さまは、びっくりしてそうたずねました。

「わたしたちは、バラよ」

花たちが答えました。

——ええっ、そうなの？

王子さまはとっても悲しくなりました。

だって、故郷^{ふるさと}のバラは、自分こそが宇宙でたった一輪のバラの花だ、と言っていたからです。

それなのに、いま、目の前には、まったく同じ姿をしたバラの花が何千本も咲いているのです。

王子さまはこう考えました。

“ボクのバラがこれを見たら、きっと傷つくだろうな。そして、きまりがわるいので、咳^{せき}をたくさんして、死んだふ

りをするに決まってる。そしたら、ボクは彼女を介抱^{かいほう}するふりをしなくちゃ。そうしないと、ボクに恥をかかせようとして、本当に死んじゃうかもしれないから”

それから、さらにこう考えました。

“ボクは宇宙にたった一輪しかない花を持っていると思って、有^う頂^{ちやうてん}天^{てん}になつていたけれど、そんなことはなかった。

あの花は、どこにでもある普通の花だったんだ。

あの花と、ちょっとした火山を三つ持っていたからといって——しかも、そのうちのひとつは休火山だった——、ちょっと偉いわけじゃあなかったんだ”

王子さまは、草のあいだに身を横たえて、しばらく泣いていました。

21

そのとき、キツネが姿を現わしました。

「こんにちは」

キツネが言いました。

——こんにちは。

と、王子さまも言い、振り返ってみました。誰も見えません。

「ぼくはここだよ。リンゴの木の下にいるんだ」

と、声が言いました。

——キミはだれなの？ とつてもきれいだね。

「ぼくはキツネだよ」

——こっちに来て、いっしょに遊んでよ。ボクは一人きりでつまらないんだ。

「まだぼくは君とは遊べないよ。飼いならされていないからね」

——えっ、なに？ よくわからない……。〈飼いならす〉ってどういうこと？

「君はこの辺の人じゃないんだね。ここで何を探しているんだい？」

——人間を探しているんだ。ねえ、〈飼いならす〉ってどういうこと？

「人間か……。彼らは、武器を持っていて、キツネを追いか^まけまわすんだ。ほんとうにいやになるよ。

彼らは、ニワトリを飼っているけど、ニワトリだけが彼らの関心の的なんだ。君はニワトリを探しているのかい？」

——探していないよ。ボクは友だちを探しているんだ。ねえ、〈飼いならす〉ってどういうことなの？

「みんなが忘れちゃっている大切なことだよ。それは、〈絆を結ぶ〉っていう意味なんだ」

——〈絆を結ぶ〉？

「そうさ。君は、まだ、ぼくにとって、ほかの何千人もの小さな男の子たちとまったく変わらない。

ぼくには君は必要じゃない。そして、君にもぼくは必要じゃない。

ぼくは、君にとって、ほかの何千匹ものキツネとまったく同じだからね。

だけど、もし君がぼくと絆を結んだら、ぼくたちはお互いを必要とすることになる。君は、ぼくにとって、世界でたった一人の友だちになるんだ。そして、ぼくは、君にとって、世界でたった一人の友だちになる……」

——なるほど、なんとなくわかってきたよ。

花が一輪あつて、その花が、ボクを飼いならした……。

「それはありうることだね。

地球では、どんなことだって起こるから……」

——ちがうよ、地球のことじゃないんだ。

それを聞いて、キツネは好奇心を刺激されたようでした。

「ということは、別の星ってどういうこと？」

——そうだよ。

「その星には、獵師はいるのかい？」

——いないよ。

「ほう、そいつは興味深い。で、ニワトリはいるのかい？」

——いないよ。

「な～んだ、そうなのか。完璧っていうのはないもんだね」

キツネはため息をつき、そして自分のことに話を戻しました。

「ぼくの人生は、すごく単調なんだ。ぼくはニワトリを追いまわす。すると人間がぼくを追いまわす。

ニワトリはぜんぶ似たり寄ったりだし、人間もぜんぶ似たり寄ったりだ……。

だから、ぼくはちょっと退屈しているんだよ。

でも、もし君がぼくを飼いならしてくれたら、ぼくの人生は大きく変わるだろう。ぼくの人生は、まるで、お日さま

に照らされたいに、あつたかくなると思うよ。

君の足音は、他のだれの足音ともちがったものになるだろう。だから、他の人の足音が聞こえたら、ぼくはすぐ穴に隠れる。君の足音が聞こえたら、ぼくはすぐ穴から出てくる。まるで、合図の音楽を聞いたみたいだね。

それに、ほら、向こうを見てごらん。麦畑があるだろう？

ぼくはパンを食べない。だから、麦はぼくにとってなんの意味もない。麦畑を見ても、ぼくはなににも感じない。でも、それって、悲しいことだよ。

だけど、君は黄金色の髪をしているだろう。だから、君がぼくを飼いならしたら、とっても素敵なことになるんだ。黄金色の麦を見ると、ぼくは君を思い出すようになるからね。そして、ぼくは麦畑を吹き渡る風も好きになる……」

そこで、キツネは話すのをやめて、長いあいだ王子さまを見つめました。

「だから、ねえ、ぼくを飼いならしてよ」

——そうしたいさ。だけど、時間があまりないんだ。友だちを見つけなくちゃいけないし、たくさんを知ることを知る必要があるから。

「君は、飼いならしたもののしか知ることができないんだよ。

人間たちには、もう何かを知るための時間がない。だから、お店に行つて、出来合いのものを買うだけさ。

だけど、友だちはどこにも売っていないから、人間たちは友だちを持っていないんだ。

友だちが欲しいのなら、ぼくを飼いならすことだよ」

——どうすればいいの？

と、王子さまが聞きました。

「そうだね、なによよりも辛抱強くななくちゃいけない。

まず、ぼくから少し離れたところにすわるんだ。こんなふうに、草の上にね。

すると、ぼくは君を目の端でちらつと見る。君はまだ何も言っちゃあだめだよ。言葉は誤解の元だからね。

毎日そうやって、少しずつぼくに近づいて来る……」

翌日になると、王子さまはまたキツネのところにやって来ました。

「同じ時間に来なくちゃ」

と、キツネが言いました。

「もし、君が、午後の四時に来ることになっていたら、三時ごろからぼくはうれしくなる。そして、時間がたてばたつほど、ぼくはどんどん幸せになるだろう。

四時になつても君が来なかつたら、もう心配で心配で、仕方がなくなる。

幸福っていうのがどんなものか、ぼくは知ることになるだろう。

だけど、もし、君がやって来る時間がわからなかつたら、ぼくはいつ心の準備をすればいいのかわからない……。

だから、ものごとは、きちんと決めておくことが大事なんだよ」

——どうして？

王子さまがたずねました。

「これも、みんなが忘れてることなんだけど……」

キツネは言いました。

「きちんと決めてあるから、ある一日がほかの日と異なる。ある時間が、ほかの時間と異なる。そういうことなんだ。

たとえば、猟師たちにも決めごとがある。彼らは、村の娘たちと、木曜日にダンスをすることにしているんだ。そうすると、木曜日が特別な日になるわけだね。

だから、ぼくは、その日には、のんびりブドウ畑まで散歩することができる。

もし、猟師たちがいつダンスをするのかわからなければ、毎日が区別できなくて、ぼくは、いつ、のんびり散歩できるのかわからない」

こうして、王子さまはキツネを飼いならしたのです。

でも、やがて王子さまが出発する日がやってきました。

「ああ、悲しいなあ……。涙が出そうだ」

——ボクのせいじゃないよ。キミが悪いんだ。ボクはキミを悲しませようなんて思っていなかった。だけど、キミが、飼いならしてくれて言うから……。

「そうだよ」

——だけど、キミは悲しくて

泣きそうになっている。

「そうだよ」

——友だちになったって、ちっともいいことなんかなかったんだ。

「そんなことないさ。黄金色の麦を見て、ぼくは君を思い出すようになったからね。君のことを大切に思うようになったんだ」

それから、キツネはこうつけ加えました。

「バラの花たちを、もう一度見に行ってください」

そうすれば、君のバラが世界にたった一輪しかないバラだっていうことがわかるから。

それから、また、さよならを言いに戻っておいで。

そうしたら、大事な秘密を教えてあげよう」

そこで、王子さまはバラの花たちを見に行きました。

——キミたちは、ボクのバラとはぜんぜん違うんだよ。キミたちは、まだ、だれとも、なんの関係も結んでいないからね。

だれもキミたちを飼いならしていないし、キミたちだつてだれも飼いならしていない。

ボクが会う前のキツネみたいなもんさ。ボクが会う前のキツネは、他の何万匹ものキツネとまったく同じだった。

だけど、ボクが友だちになったので、ボクにとって、あのキツネはいまでは世界にたった一匹のキツネになったんだ。

バラたちは、すごくばつの悪い思いをしているようでした。

——キミたちはきれいだね。だけど、まだ中身がない。

だれもキミたちのために死のうとは思わないはずだからね。

もちろん、通りすがりの人が見たら、ボクのバラもキミたちもまったく同じに見えるだろう。

だけど、キミたちを全部合わせたとしても、ボクのバラにはかなわない。あのバラは、たった一輪でも、キミたち全員よりも重要なんだ。なぜなら、ボクが、水をやったり、ついたてを立てたり、ガラスの器をかぶせたりして世話をしたからだ。

ボクは、あのバラのために、毛虫だつてやつつけてあげたんだ——二、三匹は、^{ちょうちよ}蝶々にするために残しておいたけど。

不平不満だつて聞いてあげたし、自慢するのにだつて付き合つてあげた。バラが、黙りこくつても、我慢してそばにいてあげた。だつて、ボクのバラだからね。

それから、王子さまはキツネのところに戻って来ました。

——さようなら……。

王子さまが言いました。

「さようなら」

キツネも言いました。

「それでは、大事な秘密を教えてあげよう。

とても簡単なことさ。

それはね、ものごとはハートで見なくちゃいけない、っていうことなんだ。

大切なことは、目に見えないからね」

——大切なことは、目に見えない……。

王子さまは、キツネの言ったことをくり返しました。しっかり心に^{きど}刻んでおこうと思ったからです。

「君がバラのために使った時間が長ければ長いほど、バラは君にとって大切な存在になるんだ」

——ボクがバラのために使った時間が長ければ長いほど……。

王子さまは、また、その言葉を覚えるために、くり返しました。

「人間たちは、みんな、このことを忘れてしまっている。

だけど、君は忘れちゃあだめだよ。

君は、いったん誰かを飼いならしたら、いつまでもその人との関係を大切にしくちゃ」

——いつまでもその人との関係を大切に……。

王子さまは、覚えるために、その言葉をくり返しました。

——こんにちは。

と、王子さまが言いました。

「こんにちは」

てんてつしゅ
と、転轍手が言いました。

——そこで、何をしているの？

「たくさんの人たちの行き先を

決めているんだよ。

乗客の乗った列車を、

あるときは右に送り、あるときは左に送るんだ」

そのとき、明かりのついた急行列車が、ものすごい音を立てて通り過ぎていきました。

——ずいぶん急いでいるんだね。どこに行くんだろう？

「運転手だって知りはないさ」

そのとき、反対方向から、また、明かりのついた急行列車が、ものすごい音を立てて通り過ぎていきました。

——もう戻って来たの？

「同じ列車じゃないよ。別のがすれ違ったんだ」

——自分のいるところに満足できないの？

「そうさ。自分がいまいるところに満足できないんだ」

そのとき、明かりのついた三本目の列車が、ものすごい音を立てて通り過ぎていきました。

——さっきの列車の人たちを追いかけているの？

「誰のことも追いかけるはしないさ。中で寝ているか、あくびをしているかのどちらかだよ。

子どもたちだけが、顔を窓にくっつけて、夢中で外を見てるんだ」

——子どもたちだけが、自分が何を探しているか知っているんだね。

子どもたちは、ぼろきれでできた人形と、長いあいだいっしょに遊ぶ。だから、その人形がとても大切になるんだ。

もし、それを取りあげられたら、悲しくなって泣き叫ぶ……。

「子どもたちは、幸せだよね」

転轍手がぼつんと言いました。

23

——こんにちは。

と、王子さまが言いました。

「こんにちは」

と、商人が言いました。

のど かわ
この商人は、喉の渇きをおさえる素晴らしい錠剤を売っていました。

この薬を一錠飲むだけで、一週間のあいだ、まったく水を飲まなくてすむのです。

——どうしてその薬を売っているんですか？

「時間を節約するためだよ。専門家の計算によると、この薬によって、一週間に五十三分、節約できるんだ」

——その五十三分を使ってなにをするの？

「なんだって好きなことができるだろう」

——ボクだったら、五十三分あったら、水を飲み、泉までゆつくり歩いて行くけどなあ……。

24

ふじちゃく
エンジンの故障によって不時着してから、すでに一週間が過ぎようとしていました。

のど かわ
ぼくは、喉が渇かない薬を売っている商人の話聞きながら、とっておいた最後の水を飲み干しました。

「ああ、君の話はとても面白いね。

だけど、ぼくはまだ飛行機の修理を終えていないんだ。それに水もなくなった。

泉に向かってゆっくり歩くことができれば、どんなに幸せだろう……」

——ボクの友だちのキツネがね……。

「ねえ、もうキツネの話はやめてくれないか!？」

——どうして？

「どうしてって……。喉が渇いて死にそうなんだよ」

王子さまは、ぼくの言ったことが理解できなかったようでした。というのも、こう続けたからです。

——もし死ぬとしても、友だちをつくれたっていうことは、とてもいいことだよ。ボクは、キツネを友だちにすることができて、とっても満足してるんだ……。

“この子は、いまがどれほど危険な状況なのか理解できないんだ”

と、ぼくは考えました。

“この子は、お腹もすかないし、喉も渇かないんだから。日の光がほんの少しあるだけで充分なんだろう”

すると、王子さまはこう言いました。ぼくの考えを読んだのです。

——ボクだって喉は渇くよ……。井戸を探しに行こう……。

それを聞いて、ぼくはどっと疲れが出るのを感じました。

この広い砂漠の真ん中で、あてずっぽうに井戸を探しに行くなんて、あまりにも馬鹿^{ばか}げていたからです。

それでも、ぼくたちは井戸を探すために歩き出しました。

何時間も歩いているうちに、夜になって、星たちが空にキラキラ輝き始めました。

ぼくは、それをぼんやりと眺めていました。喉が渇きすぎて、体が熱っぽくなっていたのです。まるですべてが夢のようでした。

出発する前に王子さまから聞いた言葉が、ぼくの頭のなかでぐるぐる回っていました。そこで、こう聞いてみました。

「じゃあ、君も喉が渇くんだね？」

でも、王子さまは、その質問に答えませんでした。そして、ただ、こう言ったのです。

——水は、ハートにもいいんだよ……。

王子さまが何を言っているのか理解できませんでしたが、質問はしませんでした……。王子さまに質問しても無駄^{むだ}だと悟ったのです。王子さまは、疲れたのか、すわりこみました。

ぼくも、そのそばにすわりました。

少しすると、王子さまがこう言いました。

——星がきれいなのは、星に花が咲いているからだよ。もちろん、花は見えないけど……。

「そうだね」

ぼくは、そう言って、月の光に照らされた砂漠^{なが}を眺めました。

——砂漠もきれいだね。

と、王子さまがつけ加えました。

確かにその通りでした。ぼくは、昔からずっと砂漠が好きでした。ぼくたちは、砂丘の上にすわっていました。砂以

外には何も見えず、完全な沈黙^{ちんもく}があたりを支配していました。

やがて、その沈黙のなかで、何かが静かに輝き始めるのがわかりました。

——砂漠がきれいなのは

と、王子さまが言いました。

——砂漠のどこかに井戸があるからだよ。

砂漠^{ふしぎ}が不思議な光を放っている理由が突然わかったので、ぼくはものすごく感動しました。

そして、

“そう言えば”

と、幼いころのことを思い出しました。

“幼いころ、古い家に住んでいたつけ。そして、その家には、宝が隠されているっていう言い伝えがあった。もちろん、誰もそれを見つけることはできなかった。もともと、誰もそれを探そうとさえしなかったわけだけれど。でも、

その宝のおかげで、家全体が、魔法にかかったみたいになんて素敵になっていた。家のどこかに、秘密が隠されていたんだ……”

「そうだね」

と、ぼくは王子さまに向かって言いました。

「家でも、星でも、砂漠でも、それを美しくしているのは、何か目に見えないものなんだね」

——ボクはとてもうれしいよ。だって、キミが、キツネと同じ考え方をするんだもの。

それから、少しすると、王子さまはウトウトしはじめました。そこで、ぼくは、王子さまを腕に抱くと、また歩き出しました。

なんだか胸のあたりがじわ一つと暖かくなってきました。

とてもこわれやすい宝物を抱いているような気分でした。地球には、これ以上こわれやすいものはきつとなかったでしょう。

ぼくは、月の光のもとで、王子さまの青ざめた ^{ひたい}額、閉じられた目、そして風にそよぐ巻き毛を眺めていました。そして、こう思ったのです。

“いまぼくが見ているのは、単なる入れ物に過ぎない。本当に大切なものは、このなかに入っている目に見えない何かなんだ”

王子さまの半開きになった ^{くちびる}唇 ^{ほほえ}が微笑んでいるように見えました。

それを見て、ぼくはさらにこう考えました。

“こうして眠っている王子さまを見て、胸が暖かくなるのは、王子さまが、花に対してずっと誠実であるからなんだ。眠っているときでも、王子さまの胸のなかでは、バラのイメージがランプの灯のように輝いているんだ……”

だからこそ、王子さまが、ものすごくこわれやすく感じられたのでしょう。

ランプの灯はしっかり守らなければ、ちょっと風が吹いただけで消えてしまいます……。

歩き続けているうちに、やがて夜が明けました。

気がつくと、目の前に井戸がありました。

25

——人間たちは、急行列車に乗り込むけれど、自分たちが何を探しているのかわかっていない。やたら動き回るだけで、自分たちが堂々 ^{どうどうめぐ}巡りしていることに気づかないんだ。

王子さまが言いました。

そして、次のようにつけ加えました。

——無駄 ^{むだ}な努力をしているんだね。

ぼくたちが見つけた井戸は、サハラ砂漠によくある井戸とは違った井戸でした。

サハラ砂漠の井戸は、砂漠にただ穴を開けただけのものですが、いま目の前にある井戸は、村の井戸に似ているのです。近くには村なんてないのにとっても不思議でした。まるで夢を見ているようでした。

「不思議だね」 ^{ふしぎ}

と、ぼくは王子さまに言いました。

「滑車 ^{かつしや}も、桶 ^{おけ}も、ロープも、全部そろってる」

王子さまはうれしそうに笑いました。そして、ロープをつかむと、桶を下ろし始めました。滑車が、ギーツ、と音を立てました。それは、長いあいだ動かなかった風見鶏 ^{かざみどり}が、風を受けてきしむときのような音でした。

——聞いた？

と、王子さまが言いました。

——ボクたちが井戸を目覚めさせたので、井戸が歌っているんだ。

ぼくは、王子さまに無理をさせたくありませんでした。

「貸してごらん。君には、ちょっと重過ぎると思う」

ぼくはゆっくりとロープを引いて、桶を縁石のところまで持ち上げ、そして、そこに桶をしっかりと置きました。

ぼくの耳の中ではまだ滑車の音が響いており、汲 ^くんだ水の表面では太陽の光が揺れていました。

——こんな水が飲みたかったんだ。

と、王子さまは言いました。

——その水、ボクに飲ませてよ……。

ぼくは、王子さまが何を探していたかがわかりました。

ぼくは、桶を、王子さまの唇のところまで運んでやりました。王子さまは、目をつぶって水を飲みました。なんだか祭りの日のように楽しくなってきました。

その水はただの水ではありませんでした。星の下を長いあいだ歩き、滑車をすべらせ、僕の腕を使って汲み上げた水でした。

それは、まるで素敵なプレゼントのように、王子さまのハートの栄養にもなったのです。

ぼくが子どもの頃、クリスマスになると、クリスマス・ツリーにイルミネーションを飾り、真夜中になるとミサの音楽を聞き、両親や兄弟たちの優しい微笑みに囲まれて、うれしい時間を過ごしました。そんなときにもらったプレゼントは、とっても光り輝いていたものですが、いま王子さまが飲んでいる水も、そんなプレゼントに似てキラキラ輝いていたのです。

——地球の人間たちって、

と、王子さまが言いました。

——同じ庭に、何千本もバラを育ててるけど、それでも自分が探しているものを見つけない……。

「たしかにそうだね……」

——たった一輪のバラを大切にすれば、探しているものが見つかるかもしれないのにね。水をゆっくり味わって飲んでも、見つかるかもしれない。

「そうだね」

それから、王子さまは、こうつけ加えました。

——目で見ても、大切なものは見えないよ。ハートで見なくちゃ。ぼくも、水を飲みました。なんだか呼吸するのが楽になったようでした。

はちみつ

朝日が昇り、砂漠は蜂蜜色に輝き始めました。それを見て、ぼくはとても幸せな気分になりました。もともと何も心配する必要などなかったのです。

——約束を守ってね。

と、王子さまが優しく言い、それから、僕のそばにすわりました。

「約束って？」

——ほら、ボクのヒツジに口輪を描いてくれるって言ったでしょ。

ボクは、バラの花を守ってやらなくちゃいけないんだ。

そこで、ぼくは、ポケットからデッサンの下書きを取り出しました。王子さまは、それを見ると楽しそうに笑いました。

——そのバオブブって、なんかキャベツみたいに見えるね。

「そうかい？」

ぼくは、そんなふうに言われて、ちょっと気分を害しました。

つの

——それに、キツネだけど……、耳が角に見えるよ……。 ちょっとと長すぎるんじゃない？

そう言って、王子さまはまた楽しそうに笑いました。

「そんなに笑わないでほしいな。なにしろ、ぼくは、六歳のときに、ヘビの絵を二枚しか描いたことがないんだから」

——大丈夫だよ、そんなこと。子どもたちは気にしないから。

そこで、ぼくは鉛筆を手に持って、口輪を描きました。それを、王子さまに渡すとき、なんだか胸が締めつけられるような気分になりました。

「もしかして、何かぼくが知らないことをしようとしているんじゃない？」

でも、王子さまは、その質問には答えませんでした。その代わりにこう言ったのです。

——ねえ、ボクが地球に来てから、明日で、ちょうど一年になるんだよ……。

それから、しばらく黙り、さらに続けてこう言いました。

——ボクが落ちたのは、この近くなんだ。

そして、王子さまは、顔を赤くしました。

ぼくは、また、胸が締めつけられるような、重苦しい気分になりました。でも、なぜなのかはわかりませんでした。

それでも、ぼくは、こんな質問をしました。

「だったら、一週間前に、ぼくが君を初めて見かけたとき、君が、人里から遠く離れた砂漠のなかを、たった一人で

歩いていたのは、決して偶然じゃあなかったんだね。一年前に落ちた場所に行こうとしていたんだね」

王子さまは、また、顔を赤くしました。

ぼくは、ためらいながら、こうつけ加えました。

「一周年記念だったんだね」

王子さまは、もう一度、顔を赤くしました。

王子さまはぼくの質問には決して答えませんでした。でも顔を赤くするということは「イエス」と言っている、ということではないでしょうか？

「何だか、胸騒ぎがするんだ」

すると、王子様はこう言いました。

——さあ、飛行機のところに戻って。また修理を始めないといけないでしょ。

ボクはここで待っているから。また明日の晩になったら戻って来て……。

でも、ぼくは、どうしても心が静まりませんでした。ぼくは、キツネのことを思い出していました。飼いならされると、別れるとき、悲しくなって涙を流すことになる……。

26

井戸のそばには、壊れかけた石の壁がありました。

翌日の晩、ぼくが仕事から戻ると、王子さまが、その壁の上に、足をぶらぶらさせながらすわっていました。それが遠くから見えました。

誰かに向かって話しかけているようでした。

——じゃあ、ちゃんと覚えていないんだね？ 本当は、ここじゃあないんだよ。

ほかの声が、何か答えを言ったのでしょうか。王子さまは、さらにこう言いました。

——そうだよ。今日なんだ。だけど場所は違う。

ぼくは、壁に近づいていきました。王子さまの他には、誰も見えないし、声も聞こえませんでした。でも、王子さまは、ふたたびこう言いました。

——……もちろんさ。ボクが歩き出した跡が、砂の上に残っているはずだよ。だから、そこで待ってて。今晚、きつと行くから。ぼくは、壁まであと二十メートルくらいのところに来ていました。でも、相変わらず何も見えません。

しばらく沈黙した後で、王子さまがまたこう言いました。

——強い毒を持ってるんでしょ？ ボクはそんなに長くは苦しまないよね？

ぼくは、胸騒ぎを感じて、足を速めました。でも、相変わらず、何が起こっているのかわかりません。

——さあ、もう行っていいよ。ボクは降りるから。

ぼくは、それを聞いて、壁の下の方に目をやりました。そして、びつくりして跳び上がりそうになりました。

なんと、そこには、三十秒で人を死なせることのできるあの黄色いヘビが、王子さまに向かって首を高くもたげているのです。

ぼくは、ピストルを取り出すためにポケットを探りながら、そちらに向かって一目散に駆けて行きました。

でも、ぼくがたてた物音を聞いたのか、そのヘビは、噴水の栓を閉めたときのようにスーッと身を低くして、砂の上をなめらかに滑って行き、軽い金属音をたてながら石のあいだに潜りこんで、どこかに消えてしまいました。

ぼくが壁のところに到着したとき、ちょうど王子さまが上から飛び降りてきて、ぼくの腕の中に収まりました。王子さまは、真つ青な顔をしていました。

「いったい、どういうことなんだ？ ヘビと話をしていたのかい？」

ぼくは、王子さまの金色のマフラーをほどきました。それから、王子さまの額を少し濡らして、水を飲ませました。

もう何かを聞く気さえ失せていました。

王子さまは、しばらくぼくを真剣な面持ちで見つめ、それからぼくの首に抱きついてきました。

王子さまの心臓が、空気銃で撃たれていまにも死にそうな小鳥の心臓のように、とくとくと小さく打っているのが感じられました。

王子さまは、こう言いました。

——足りない部品が見つかってよかった。これで無事に帰れるね……。

「どうしてそれを知っているんだい？」

足りない部品が見つかって修理がやっと終わった、とまさしく言おうとしていたところでした。

王子さまは、いつものように、ぼくの質問には答えませんでした。そして、こう言いました。

——ボクも、今日、自分の星に帰るんだ。

それから、淋しそうにこうつけ加えました。

——キミが自分の家に帰るよりもずっと遠いし、ずっとむずかしいけどね……。

ぼくは、何かとんでもないことが起ころうとしているのを感じていました。

ぼくは、王子さまをしっかりと抱きしめました。でも、深い淵^{ふち}に落ちようとしている王子さまを、どんなふうにしても助け出すことができないような、そんなもどかしさを感じました。

王子さまは、遠くのほうをじっと見つめていました。

——ヒツジを描いてもらったし、箱も描いてもらった。それに、口輪も描いてもらったからね。

そう言って、淋しそうに微笑みました。

ぼくはずいぶん長いあいだ、王子さまを抱いていました。体がだいぶん暖かくなってきたのが感じられました。

「恐かったんだね……」

当然のことでした。

でも、王子さまは優しく笑いました。

——今日の夜は、もっと恐くになると思う……。

ぼくは、もうどうしようもない、という絶望感にふたたびとらわれて、心が凍るような気がしました。王子さまの笑い声が二度と聞けなくなる、と思うと、たまらない気分になりました。

王子さまの笑い声は、ぼくにとっては、砂漠のなかのオアシスみたいなものだったのです。

「ねえ、君の笑い声をいつまでも聞いていたいんだ……」

でも、王子さまはこう言いました。

——今日の夜で、ちょうど一年になる。ボクの星が、ちょうど去年ボクが落ちた場所の真上に来るんだ……。

「これは、全部悪夢だよね。ヘビのこととか、君の星が真上に来ることとか……。ねえ、そうだろ？」

でも、相変わらず、王子さまはぼくの質問には答えませんでした。

その代わりにこう言いました。

——本当に大切なものは、目に見えないんだよ。

「そうだね……」

——花だってそうさ。たとえば、キミが、ある星に咲いている花を好きだったとする。そうすると、キミは、夜に

なって、空を眺めるととても幸せになるんだ。だって、全部の星に花が咲いているように感じられるからね。

「たしかに……」

——水だってそうさ。キミが、ボクに飲ませてくれた水は、まるで音楽みたいだった。滑車^{かつしゃ}とロープを使って音を立てながら汲^くんでくれたからね……。おぼえてる？ ……とてもおいしかったよ。

「そうだね……」

——夜になったら、星を眺めてほしいんだ。ボクの星はすごくちっちゃいので、どこにあるのか教えてあげることはできない。でも、そのほうがいいんだ。ボクの星は、空にある星のうちのどれかひとつ、ということになるからね。つまり、キミは、全部の星を眺めるのが好きになるんだ……。全部の星がキミの友だちだってことさ。

そうだ、キミにプレゼントをあげよう。

そう言って、王子さまは笑いました。

「ああ、なんて素敵な笑い声だろう。ぼくは、君がそうやって笑うのを見るのが大好きだよ」

——それがプレゼントだよ……。水と同じさ……。

——どういうこと？

——星が持つ意味は、それを見る人によって、それぞれ違うんだ。航海する人にとって、星は自分のいる場所を知るための道具になる。

ほかの人にとって、星はただの小さな光の点かもしれない。

学者にとって、星は、いろいろな問題を考えるきっかけになる。
ボクが会ったビジネスマンにとって、星はお金そのものだった。

でも、どの星も、自分から何かを言うわけではないよね。

そして、キミは、他の誰とも違った関係を星と結ぶんだ。

「どうということ？」

——キミが夜空にまたたく星を見るとき、ボクがそれらの星のうちのひとつに住んでいて、そこで笑っているから、キミには、全部の星が笑っているように見えるはずだよ。

つまり、キミにとって、星っていうのは、何よりもまず、笑う存在だっていうことになる……。

そう言っ、王子さまはすぐうれしそうに笑いました。

——そうやってなぐさめられると——だっ、人はかならずなぐさめられるからね——、キミは、ボクと知り合っ、よかったと思うはずだよ。

キミは、いつまでもボクの友だちなんだ。

もし、ボクといつしよに笑いたくなったら、窓を開けて、空を眺めるだけでいい。

でも、キミの友だちは、キミがそうやって空を見ながら一人で笑っているのを見て、きつとヘンなヤツだと思っ、うなあ……。

そしたら、キミは、友だちにこう言っ、

「そうだよ。ぼくは星を見ると楽しくて仕方がないんだ」

そうすると、友だちは、君の頭がおかしくなっと思っだろう。

キミは、ぼくのいたずらにすっかりはまっことになる。

そう言っ、王子さまは、また楽しそうに笑いました。

——ボクは、キミに、星の代わりに、笑うような音を立てるたっさんの鈴をあげたようなものだね。

王子さまは、またうれしそうに笑いました。

それから、急に真面目な顔つきになっ、こう言いました。

——今日の夜は、お願いだから、いつしよに来ないでね。

「いや、ずっといつしよにいるつもりだよ」

——だめだよ。ボクは、きつと苦しうにすると思っ……。きつと、死ぬみたいに見えるよ。きつとそうなる。だから、見に来ないでほしいんだ。ね、お願いだよ。

「だめだ、ぼくはずっと君といつしよにいる」

でも、王子さまは何かを心配しているようでした。

——いい？ ヘビのことが心配なんだよ。もしかすると、キミのことまで咬むかもしれないから……。ヘビは意地悪だからね。人を咬んで喜ぶんだ……。

「ぼくは、ずっと君といつしよにいる」

そのとき、何かがひらめいて、王子さまはちよつと安心したようでした。

——そうだ、そういえば、一度咬むと、ヘビは、毒を全部使っちゃうんだっね。

その夜、ぼくは、王子さまが出発したことに気がつきませんでした。

ぼくが知らないあいだに、そつと出かけたようでした。

ぼくがようやく王子さまに追いついたとき、王子さまは、何かを決意したように、とても真剣な顔をして足早に歩いていました。

ぼくに気がつくと、急に表情をゆるめてこう言いました。

——ああ、来たんだね。

そして、ぼくと手をつなぎました。

でも、まだ何かを心配しているようでした。

——来ないほうがよかったのに。きつと、つらい思いをするよ。ボクは死んだみたいになるからね。でも、本当は死んでいないんだ……。

ぼくは、何も言いませんでした。

——わかるでしょ。ボクの星は遠すぎるんだ。このからだを持って行くことはできない。重すぎるからね……。

ぼくは、何も言いませんでした。

——でも、体は抜け殻と同じだから……。古い抜け殻を見たっ、悲しくないでしょ？

ぼくは、何も言いませんでした。

王子さまは、ちょっと参ったようでした。でも、氣力をふりしぼって、さらにこうつけ加えました。

——ねえ、お願いだから、わかつて。

ボクも、きつと星を見るよ。どの星にも、滑車^{かつしゃ}とロープのついた井戸があるんだ。そして、どの星もボクに水をくれる.....。

ぼくは、何も言いませんでした。

——すごく楽しいだろうね。だって、キミはたくさんの鈴を持つことになり、ボクはたくさんの井戸を持つことになるんだから。

それから、王子さまは黙りました。

見ると、王子さまは静かに泣いていました。

——さあ、着いたよ。ここからは、一人きりにしてね。あとほんの少し進むだけだから。

そう言って、王子さまはそこにしゃがみこみました。

きつと、すごく恐かったのだらう思います。

王子さまは、しゃがんだまま、こう言いました。

——わかつてるでしょ。ボクは、バラの花の面倒を見なくちゃいけないんだ。あの花は、とても弱い上に、世間知らずなんだから。

自分の身を守るために、役に立たないとげをたつた四本持っているだけだしね。

ぼくも、立っていられなくなって、そこにしゃがみこみました。

王子さまは、こう言いました。

——さあ、もうさよならだよ。

少しためらったあとで、王子さまは立ち上がりました。そうして、一步進みました。

ぼくは、金縛り^{かなしば}にあつたように、まったく動くことができませんでした。王子さまのくるぶしのあたりに、チラッと黄色い閃光^{せんこう}が走つたように思われました。

王子さまは、一瞬、動きを止めました。

叫ぶことさえしませんでした。

それから、木が倒れるように、ゆっくりと倒れました。

砂の上に倒れたために、何の音もしませんでした。

27

あれから六年がたちました.....。

もちろん、ぼくは、王子さまの話を誰にもしていません。

ぼくが生きて帰ってきたのを見て、友人たちは喜んでくれました。

ぼくは、本当はすごく悲しかったのですが、友人たちには、ただ「疲れているだけだよ」と言っておきました。

今では、ぼくは、だいぶ悲しみから癒されています。でも、すっかり癒された、というわけではありません。

ただ、王子さまが自分の星に帰ったことはわかっています。というのも、あの日の次の朝、王子さまの体が消えていたからです。王子さまの体はそれほど重くなかったのです.....。

夜になると、ぼくは、星たちの声を聞くようにしています。それは、まるで無数の鈴が鳴っているような感じがです.....。

でも、ぼくは、とんでもないことに気づきました。王子さまに描いてあげた口輪に、革のひもをつけてあげるのを忘れていたのです。

ですから、王子さまは、口輪をヒツジにつけることはできなかったはずです。

“もしかすると、ヒツジはバラの花を食べてしまったかもしれない”

ぼくは、そんなことを考えました。

でも、別のときは、こんなふうに考えました。

“いや、そんなはずはない。夜のあいだは、バラの花にガラスの器をかぶせるだろうし、昼のあいだは、ヒツジをきちんと見張っているはずだから.....”

そう考えると、ぼくはうれしくなるのでした。すると、すべての星が笑っているように感じられました。

さらに、別のときはこう考えました。

“いやいや、ときにはうっかりすることもある。王子さまが、ガラスの器をかぶせるのを忘れることだってあるだろう。そんなとき、ヒツジがそっと箱から抜け出したとしたら……”

すると、星たちがいつせいに涙を流すように思われました。

それはとても不思議なことでした。

ばくにとっても、また、王子さまが大好きなあなたにとっても、まだ見たことのないヒツジが、誰も知らない星で、バラの花を食べたかどうかということが、これほど本当に大きな意味を持つのです。そのことによって、宇宙全体の意味が変わってしまうのですから。

空を見上げて、次のように自問してみてください。

“ヒツジは、花を食べただろうか？”

すると、宇宙全体が変化するでしょう。

でも、それがどれほど重要なことであるかを理解できる大人は、残念ながら、この地球上にはたったの一人もいません。

これはばくにとって、世界中でいちばん美しく、またいちばん悲しい風景です。これは少し前のページにあるのとまったく同じ風景です。でも、ばくは、それをもう一度描きました。あなたによく見てもらいたいからです。

この場所に、王子さまは現われ、そしてこの場所で消えたのです。

この風景をよく見て、そして覚えておいてください。そうすれば、いつかあなたが、アフリカのサハラ砂漠を旅したとき、ここがあの風景だと思い出すかもしれません。

もしそこを通りかかったら、どうか急がないようにしてください。

そして、星の下でしばらく待ってみてほしいのです。

もし一人の子どもが近づいてきたとしたら——そして、その子がよく笑い、金色の髪の毛をしており、しかもあなたの質問にちっとも答えないとしたら——あなたは、それが誰だかわかるはずです。

そのときは、どうか、ばくにすぐ手紙を書いてください。「星の王子さまが戻って来たよ」って。ばくがこんなに悲しんでいるのを、いつまでも放っておかないでほしいのです……。



その後、星の王子さまは地球に戻ってきたのでしょうか？ そんなニュースを聞いたことがないので、まだ戻ってきていないのかもしれない。あるいは、戻ってきたのだけれど、残念なことに、誰も王子さまに会えなかったのかもしれない。

今回、葉祥明先生とのコラボが実現し、こうして『星の王子さま』を葉先生の挿絵で出すことができ、ものすごく幸せです。

葉先生も『星の王子さま』が大好きですし、私もこの童話が本当に好きなんです。ですから、このあとがきを書いているいまも、まるで夢の中にいるような気分です。

葉先生との出会い自体が、私にとっては信じられないような 僥 倖 でした。きつと、葉先生の守護天使と私の守護天使が相談して、地上にいる二人を引き合わせてくれたのでしょう。そう考えないと、とても納得できないほど、二人の出会いは不思議に満ちていたのです。

素晴らしい挿絵を描いてくださった葉先生に、心からの感謝をささげたいと思います。

さて、世界中で長いあいだ読み継がれてきたこの『星の王子さま』には、大切なメッセージがたくさん込められています。そのなかからいくつかを選んでご紹介しましょう。

まず最初のメッセージは、大へびのエピソードのところで示されますが、「物事は、偏見、先入観、固定観念を捨てて、意識を白紙状態にして見なければならぬ」ということです。これは、大人にとっては特に難しいことですが、でもそうしなければ、物事の本当の姿を見ることはできません。

二つ目のメッセージは、「バオバブが地球にはびこっているの、注意して！」ということでしょう。みなさんもお存じのように、いま、地球上のあちこちで、バオバブが猛威を振るっています。では、バオバブの種を蒔いたのは誰でしょうか？ バオバブがどこから勝手に飛んできて、勝手に生えたのでしょうか？ いいえ、そうではありません。バオバブの種を蒔いたのは、私たち地球人です。だとしたら、私たちがバオバブを刈り取らなければなりません。「ボクのメッセージは地球のみんなにちゃんと伝わったろうか？」と思いながら、星の王子さまがハラハラしつつ地球を見ているような気がします。

三つ目のメッセージは、「本当に大切なものは目に見えない」ということでしょう。では、本当に大切なものとは何でしょうか？ それは、思いやりであり、心の純粹さであり、勇気であり、友情であり、信頼であり、愛であるでしょう。そして、中でも特に大切なのが、「砂漠のどこかにある井戸」、「星に咲いている一輪のバラ」、すなわち「魂」なのだと思います。井戸があるから砂漠が美しく輝くように、バラが咲いているから星が楽しげに笑うように、魂があるから、私たち人間は美しく輝き、そして楽しく笑うのではないのでしょうか？ 砂漠の井戸からおいしい水が尽きることなく湧くように、魂からは無限の生命エネルギーが湧いて私たちを潤してくれます。心の中に咲くバラが心を温めてくれるように、魂はいつも私たちを温めてくれます。

そして、この魂はやがて肉体を脱ぎ捨てて、故郷の星に還り、そこから、やがてまた地球に戻ってくるのが、『星の王子さま』の最後に示されています。

四番目のメッセージとして、この『星の王子さま』は全体として「悟りの書」である、ということが言えると思います。精神的に未熟で、悲しんでいた王子さまが（一日に四十三回も！）、諸国遍歴の旅に出て、さまざまな経験を積み、知恵を身につけ、やがて悟りを開いて「小さな賢者」になる、というのがこの本の骨格になっています。王子さまが悟りを開いた証拠はいろいろと示されていますが、なかでもいちばん素敵な証拠は、王子さまの無邪気よく響く笑い声でしょう。

他にも大切なメッセージはたくさんあると思います。でも、学者みたいに、したり顔で、そんなメッセージを長々と解説することこそ、星の王子さまがもつとも嫌ったことではないでしょうか？ それに、いくら解説したところで、このお話ははらんでいる無限の豊かさと無限の美しさを、説明しつくすことはとうていできないでしょう。

ですから、この辺で、私のおしゃべりはやめて、あとは読者のみなさまに、この比類なく美しい物語を委ねることにいたしましょう。どうぞ、心ゆくまで、存分に、このお話を味わってみてください。

なお、訳すに当たってはこのお話を、もしサン=テグジュペリが日本語で書いたとしたらどうなるだろうか、ということをご想定しながら訳してみました。訳している間じゅう、サン=テグジュペリが側に来て、優しく見守ってくれているような気がしていました。

21世紀に入り、時代はますますスピリチュアルになってきています。こうした時期にこそ、『星の王子さま』が真の意味で理解されるのかもしれない。

訳者＝浅岡夢二（あさおか・ゆめじ）

1952年、東京都生まれ。慶應義塾大学文学部仏文学科卒業。明治大学大学院博士課程を経て中央大学法学部准教授。専門は、フランスおよびカナダ（ケベック州）の文学と思想。現在、人間の本質（＝エネルギー）を基礎に据えた「総合人間学（＝汎エネルギー論）」を構築中。フランス語圏におけるスピリチュアリズム関係の文献や、各種セラピー・精神世界・自己啓発関連の文献を、精力的に翻訳・紹介している。訳書に『幸せの扉を開く 許すための81のレッスン』（ゴマブックス）その他、多数。

絵＝葉 祥明（よう・しょうめい）

絵本作家・画家・詩人。1946年、熊本市生まれ。1972年、絵本『ぼくのべんちにしろいとり』でデビュー。1990年絵本『風とひょう』でボローニャ国際児童図書展グラフィック賞受賞。1991年、北鎌倉に葉祥明美術館を開館。2002年に故郷の阿蘇に葉祥明阿蘇高原絵本美術館を開館。郵政省ふみの日記念切手に白い犬のキャラクター“J A K E”が採用される。『地雷ではなく花をください』（日本絵本賞読者賞受賞）などをはじめ、地球上のさまざまな問題をテーマに創作活動を続け、『イルカの星』、『おなかの赤ちゃんとお話しようよ』、『心に響く声』などの作品が好評を得ている。近著『母親というものは』（学研）、『無理しない』（日本標準）。
葉祥明オフィシャルホームページ <http://yohshomei.com/>

星の王子さま

2013年3月5日

サン＝テグジュペリ

浅岡 夢二

葉 祥明

嬉野 勝美

ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Yumeji Asaoka, Shomei Yoh

「あとでやろう」と考えて 「いつまでも」しない人へ

——「のろま」でなくなる仕事術

精神科医

和田秀樹



自分の中の「のろま」を
やっつけよう！
仕事と人生が
もっとうまくいく処方箋

「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人へ
——「のろま」でなくなる仕事術

精神科医 和田秀樹

はじめに——自分に潜む「のろま」をやっつけよう。

「のろま」という言葉を聞いて、読者の方は、どのようなイメージをもたれるでしょうか？

子どものころ、クラスに1人や2人いた、頭の回転が悪くてスポーツもできず、何をやらせても「とろい」という感じの子どもを想起こす方もいるでしょう。

あるいは社会に出て「何でこんな人が会社を辞めさせられないで、のうのうと給料をもらえるのだらう」と思えるくらい仕事ができない人を見て、「こんなのろまになりたくないな」と思っている方もいるかもしれません。

読者の方の多くは、自分のことは「のろま」だとは思っていないことでしょう。

しかし、自分ではごく普通だと思っていたり、がんばっているつもりビジネスパーソンが、気がついたら「のろま」になっている可能性があるのです。

たまたま、私は以前に転職ビジネスに携わったことがあり、何人かの人事コンサルタントや、企業の人事担当者に会う機会を得ました。

そこで知ったのは、今の社会では、はるかに「のろま」の定義を広く採^とっていることでした。つまり、仕事が予定どおり、時間どおりに終わられない人は「のろま」の一種だと考えられているのです。特に外資系の会社ではその傾向が顕著でした。

これまでの日本では、独特の二つのメンタリティから、この新しい定義の「のろま」が容認されてきたし、また大量発生してきました。

一つは「会社人間」的発想です。家庭を顧みず、会社に忠誠を尽くす人間こそ「会社人間の鏡」という価値観で、サッサと会社から帰ってアフターファイブを楽しんだり、マイホームパパになるより、会社に遅くまで残って仕事を黙々とする人間のほうが評価も高かったし、本人も自己満足していることが多かったのです。

いつまでも残業をされていてよい、むしろそのほうが好ましいという環境とメンタリティから、定刻の就業時間に仕事を終える発想が希薄になり、仕事をテキパキこなす能力も磨かれず、習慣も身につけずにきました。のろまでも、長い時間をかけて終わればそれでいいし、そのほうが仕事をしているように見えたのです。

二つ目は、完全主義です。日本人は何でも完璧にやらないと「気が済まない」人が多い。この手の人は仕事を早く終わらせることより、完全にすることのほうに視点が行きがちです。

これまでの日本の会社環境やメンタリティでは、多少遅れても仕事が完璧であれば「まじめな人」「きちんとした人」という目で見られることが多かったし、特に本人の自己満足度が非常に高かったので、むしろ美徳のように思われてきました。

しかし、今の時代は、サービス残業については社会の批判も高まり、法律による介入も予想されています。企業の側も、コストカットのために残業は認めたくないのです。また、日進月歩の現在は、仕事を先延ばしにされるより、ある程度の出来なら今日のうちに終わらせてほしいというニーズが会社の側に高まっています。

そこで、外資系企業のように、本人が「のろま」と思っていなくても、のろま扱いされるケースが増えてきたというわけです。

本書では、このように一見正当に見える理由でも、結果として仕事が予定どおりに終わらない人たちも含めて、「仕事が遅い=のろま」という厳しい見方で「のろま」を定義しています。そして、そののろまの脱却法を、多少は心理学の理論を使ってタイプ分けしながら、アレコレと考えてみました。

この厳しい社会の中での生き残り策として、読者の皆さんの何らかの役に立つてくれれば、著者として幸甚^{こうじん}のうえありません。

もくじ
「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人へ

はじめに——自分^{ひそ}に潜む「のろま」をやっつけよう。

プロローグ
いよいよ到来!? のろま「受難」の時代

第1章 タイプ別・「のろま」克服法
—あなたの「のろま」には何が効くか—

心理学的に分類できる「のろま」6つのタイプ

タイプ1 「頭の回転が遅い人」だけが「のろま」ではない

タイプ2 「できる人」に意外と多い「完全主義ののろま」

タイプ3 いつまでも実行に移せない「計画倒れののろま」

タイプ4 今日すべきことを今日できない「先延ばしののろま」

タイプ5 「忙しい」が口グセの「言いわけ上手なのろま」

タイプ6 何をやるのも面倒くさがる「性格的なのろま」

タイプ別・「のろま」克服法

タイプ1 「頭の回転が遅いのろま」克服法

トレーニングで能率アップ

タイプ2 「完全主義ののろま」克服法

完べきを目指さず合格点を見極める

タイプ3「計画倒れののろま」克服法

実行とのバランスを見積もり、計画に締め切りを設ける

タイプ4「先延ばしののろま」克服法

先延ばしするリスクを自覚する

タイプ5「言いわけ上手なのろま」克服法

物事に優先順位をつける習慣を

周囲が「のろま軍団」だったらどうするか

[第2章](#)「のろま」がなおるトレーニング
今日からできる時間管理・勉強・決断術

可のために「のろま」をなおすのか

「のろま」がなおる時間管理術

時間を無駄にしない計画術

「のろま」に効果的な行動療法的アプローチ

先延ばしを避ける、ちょっとした習慣

時間の使い方にメリハリをつける

「のろま」がなおれば、自由な時間が増える

「のろま」のための能率を上げる勉強術

どんな能力もトレーニングで向上する

やみくもにがんばるだけではスピードは上がらない

時間のコスト・パフォーマンスを考える

集中力の持続時間を把握する

自分を追いこんで能率を上げる

憂柔不断「のろま」のための決断術

決断を迷っていると、必然的に遅くなる

不要なものを「捨てる」「あきらめる」方法

「合格点主義」で考えれば、グズグズ迷うことはない

優先順位をどうつけるか

第3章 人を「のろま」にする危ない思考
この「思い込み」を変えていけばいい

「不器用だけどいい人」という思い込み

結果よりも、プロセスで批判されてしまった^{うち}拉致交渉問題

協調性を重んじる場が「人為的なのろま」を生む

家族や部下を「のろま」にしないために

こんな会社や家庭が「のろま」を生んでいる

「のろま」でもいいこと、いけないこと

「のろま」にまつわるイメージに惑わされない

第4章 「のろま」でつまづく人生、「のろま」から立ちなおる人生
仕事と人生がもつとうまくいく処方せん

「のろま」のままではチャンスを逃す

失敗を恐れすぎると「のろま」になる

「やる気にならない」ことは問題ではない

仕事を危険にさらす「のろまの習慣」をどうなおすか

「のろま」で成功を逃しそうになったら

気乗りがしなくても行動はできる

「できない」ことへの不安がつのったら

エピソード——「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人へ

プロローグ

いよいよ到来!? のろま「受難」の時代

行動が遅く決断力のない人、いわゆる「のろま」といわれる人たちが、昔と比べて生きにくくなってきています。この本を手にとった方は、いくらかでも「自分は『のろま』かもしれない」「私はいつも要領が悪くて……」などと感じているかもしれません。あるいは、自分でも気づかないうちに、典型的な「のろま」の行動が身についてしまった人もいるでしょう。

それでも、今までは遅れを残業などで取り戻すことができたから、それほど困らなかったのではないのでしょうか。しかし、確実に「のろま受難の時代」がやってきていると私は考えます。

例えば、ドイツの外資系企業に勤めている私の知人の話を挙げましょう。

この会社では、残業をする人間はバカ扱いをされてしまうそうです。もちろん残業手当などは、ろくに付きません。むしろ、終業時間までに仕事を終えることができないだけで、その人の能力が低いとみなされてしまうのです。

日本では、仕事を午後の5時に終わらせる「要領のいい人」よりも、残業をして深夜まで残っている人のほうが「がんばっている、まじめな人」という評価を受けることが多かったように思います。しかし欧米では、時間までに仕事を終わられない人は、場合によってバカ扱いを受けるのです。

今までの日本では終身雇用システムだったこともあって、「どんな仕事をどれだけしたか」という中身（成果）よりも、勤務態度のほうが評価されてきました。テキパキ仕事を終わらせて5時に切り上げてサッサと帰宅するようでは「職場の和」を壊すように思われ、付き合いでみんなとグラダラ残業しているほうが「これからずっと仲間」と好意的に思われがちだったのです。

また、日本における仕事の評価体系は、減点主義的なものでした。フライングして行動を起こし、些^{さしょう}少な^{さいわい}ミスをするよりも、何もしない代わり結果的にミスもしないほうが、あるいは、非効率と思えるほど仕事が遅くても丁寧なほうが、マイナスポイントが少ないという評価の仕方です。

あわてて失敗するよりは、あとでじっくりやって、より失敗の確率を低くしたり、何もやらないまま状況が変わるまで放っておくほうが「ミスがない人」という高い評価さえ受けてしまうのです。

こういう価値観の続いてきた国ですから、日本には「のろま」という言葉はあるものの、「のろま」にとってはある意味で天国のような国といえました。何もしないほうが減点されない、「のろま」のほうがまじめに見える、奇妙な風土があったのです。

さらに、終身雇用と年功序列システムのおかげで、仕事ができなくてもクビになることは少なかったため、「のろま」な人が得をしてきたと言えるでしょう。

ところが、時代が変わって成果主義評価が始まりました。日本でも、仕事の態度より「内容」を評価するようになってきました。このパラダイムの転換で真っ先に困るのが、いわゆる「のろま」といわれる人たちです。グズグズと何も実行しない人、勤務態度は比較的よいけれど残業ばかりしている人の評価が下がるのです。

これからの企業は、単位時間当たりに対して、よく働いてくれる人を残しておきたいと考えます。当然、「のろま」の人は確実に評価が下がります。

「仕事はしているんだから、残業していてもいいじゃないか」という人がいるかもしれませんが。しかし、サービス残業に対する批判が強まるなか、お金を払ってまで残業させたくないというのが雇う側の本音です。仮に残業させるとしても、同じ1時間の残業をさせるために、企業は「仕事が速い人」を雇っておきたいのです。人に対する企業の評価がシビアになってきたと言えるでしょう。

つまり「何もしない代わりにミスもしない人」よりも、「何かをやる人」の評価が高くなる可能性が出てきました。例えば、新しい商品を企業が開発するときには、失敗してでもいいから、いろいろ試してみる必要が生じてきたのです。

これまでの日本では「アメリカの真似をしていればいい」「大企業の真似をしていればいい」などと、手本やセオリーどおりにやっていたら、なんとか生き延びてこられたのです。

しかし、これからの時代は、どんな商品が売れるかわからない、どんなふうにビジネスをすればいいのかわからない場面が増えてきます。はつきりしたセオリーがなくなるのです。

すると「とにかく試してみられる人」が結果的に優位になることがわかってきます。

とりあえずアレコレと試してみる「実行力」が重要になるのです。

政治家にしても、実行せずダラダラと理由を述べ、改革を遅らせている人であっても、言っていることが立派であれば、これまでは評価されていました。ところが今では「実際に行動できない政治家はダメだ」という風潮になってきています。実行して悪い結果が出たとしても、やはり行動をする人のほうがいいというものの考え方に変わってきているのです。

いわば日本の美德とされた「時間がかかっても、きちんと丁寧に」という価値観が、これからは変わってきます。「あとでやろう」「もう少しじっくりと時間をかけて」というやり方は、通用しなくなっているといっても過言ではありません。

ここで問題になるのが、いわゆる「のろま」な人です。私は「のろま」が病気だなどとは思いません。しかし、「のろま受難の時代」である以上、今のうちになおさないと、ひどい目に遭^あうと思うのです。

人間は、環境に動機づけられる生き物であるというのが、最近の教育心理学の考え方です。のろま的な生き方でもなんとなかってしまったり、周囲から評価されたりすると、どうしても「消極的」な人間になります。すると年をとってからリストラ候補になりやすくなるでしょうし、生活そのものもつまらないものになるでしょう。

「のろま」が生きにくい時代になったことをきっかけに、それをなおして、生き方を変えてみてはいかがでしょう？ どうせ、そうしないといつかは食べていけない時代が来るのですから。本書では、そのような自己改造のお手伝いができたら、と思います。

第1章

タイプ別・「のろま」克服法

—あなたの「のろま」には何が効くか—

心理学的に分類できる「のろま」6つのタイプ

のろまのタイプ1

「頭の回転が遅い人」だけが「のろま」ではない

「頭の回転」は訓練しただけで速くなる

「のろま」にも、さまざまな種類があります。

第一に皆が思いつのが、「頭の回転が遅いタイプ」ののろまな人でしょう。

例えば計算がすごく遅い、のみ込みが悪い、反応が悪いというタイプの人たちです。

確かに一般には「のろま」や「グズ」というと＝(イコール)頭の回転が遅い人、というニュアンスで語られてきた部分があります。作業が遅い、計算が遅い、問題を解くのが遅いという人は、たいてい試験でも悪い点をとるので、その結果「頭の回転が遅い人」＝「のろま」とみなされてしまうわけです。

しかし、実際に「頭の回転が遅い人」だけが「のろま」なのかというと、必ずしもそうとは限りません。

ここでいう「頭の回転が遅い」とは、コンピュータに例えると「CPUの演算速度が遅い」ことに等しいと思います。CPUというのは、コンピュータの中心とも言える部品で、データを演算している部分です。コンピュータは、すべてデータの演算によって動いていますから、CPUの演算速度が速いと、コンピュータそのものの動作も速くなります。

人間の能力についても、計算の速い人と遅い人を比べれば、速い人のほうがテストの点数は高くなるはずですが、これは、純粋な「処理能力」の問題といえるでしょう。

こういうことを言うと、「自分は生まれつき頭の回転が遅いからダメだ」と思う方もいるでしょうが、私はそうは思いません。コンピュータは、CPUを取り替えない限り演算能力が上がることはありませんが、人間の能力は訓練でスピードアップします。

最近「百ます計算」で注目を集め、尾道市立土堂小学校の校長に赴任した陰山英男先生は、どんな子どもでも百ます計算を毎日やらせているうちに、計算は速くなるし(一番遅い子でも全国平均以上とのことです)、教科書の暗唱あんしょうをやらせているうちに、暗記も速くなると自らの体験から語っています。

この話を聞くと、「頭の回転が遅い」というのは、単なる練習不足であることがわかります。もちろん、小学校くらいから練習しておくに越したことはありませんが、今からでも遅くないのです。繰り返し計算ドリルなどに取り組めば、大人でも十分「頭の回転が遅い人」から脱却できると私は信じています。

努力不足・訓練不足による「のろま」はすぐなおる

一方、「頭の回転」は遅くないのに、努力不足や勉強不足によって「のろま」のレッテルをはられるケースもあります。計算そのものが速くても、勉強の仕方が悪かったり、取り組む態度に問題があったりすると、問題を解くスピードは落ちてしまいます。

これは、もともとの能力というより、取り組み方や努力の度合いによって決まる「その時点での能力」の問題です。

しかし、このタイプの人がいくら頭は悪くないといっても、周囲による評価は非常に低くなります。実際のテストの点が悪いために学歴が低くなったり、入社試験でも損をするので、いわゆる「いい会社」にも入れないことになります。仕事に関しても、訓練や準備の不足によって、「仕事のできないダメな人」という評価を受けるのです。

その結果、能力はもともと低くないのに、世間で言われる「頭の回転が遅い人」と同じ扱いを受けるのです。これはもちろん、ちゃんと努力することで十分に挽回可能ですし、なおしたほうがいいでしょう。しかし、このタイプの多くの人は「俺は頭も悪いし、学歴も低いからダメだ」などと誤解してあきらめてしまっているのかもしれませんが、どちらにせよ、まじめに取り組めばすぐに挽回できる「のろま」です。

一番の問題は「本当は能力のある」のろま

しかし、それ以上に問題なのは、頭の回転が遅いわけではないし、人並みに努力も勉強もしているのに「のろま」になってしまう人たちです。例えば同じ大学に入って、同じ知的レベルがあるはずなのに、「のろま」な人とそうで

ない人が出てきます。同じ入社試験で会社に入ったのに、会社でも「のろま」な人とそうでない人がいます。

実は「のろま」の中でも、能力はあるのに「あとでやろう」と考えていつまでもしない人や、物事への優先順位がつけられないといった人が圧倒的に多いのです。こういうタイプの人は「心理学的のろま」といえるでしょう。この「心理学的のろま」は、きちんと自覚して意識的になおしていくことが重要です。

私の考えでは「頭の回転が遅いのろま」に、あと5つ加えて、6つのタイプに「のろま」を分けることができます。ここから先は、そうした5つの「心理学的のろま」に重点を置いて考えていきましょう。

【要点】能力があるのに「のろま」になっている人は多い。

のろまのタイプ2

「できる人」に意外と多い「完全主義ののろま」

「心理学的のろま」は能力の優劣と関係なく表れます。こう言うときと驚かれるかもしれませんが、意外と「レベルの高い人」が心理学的のろまになってしまうことがあるのです。

まず、心理学的な意味で「のろま」になりやすい人に、以下の二つのタイプが知られています。

最初の一つは「完全主義者」です。完全主義者は、何事も完璧にやらないと気が済まないの、大切なことに比べて細かい部分に非常に時間をかけてしまいます。結果的にものすごく時間がかかって、締め切りを過ぎてしまうのです。こういう人は「のろま」という烙印を押されてしまいがちです。

もう一つは、自己愛の強い、世間でいう「プライドの高い人」です。自分の失敗やミスを必要以上に恐れたり、自分のやったことがすごく良くなければならないと思ったりするタイプの人です。これも、結果的に「のろま」になってしまいます。

この二つの根はつながっていて、きれいに分類できるものではありません。

例えば、事物を「あるがまま」に受け入れる「森田療法」の考え方では、完全主義者は自己愛が強く、自己愛の強い人はどうしても完全主義になりやすいと考えられています。片方が片方を、お互いに生みやすい悪循環になってしまうのです。

ところが、「プライドが高く、失敗を恐れ、完璧を目指して満を持さないとやらない」というタイプは、日本では比較的賢いとされる人（私はこういう人は本質的な意味で賢いとは思いませんが）に多いようです。日本では、ある意味での完全主義者、何でもきっちりしていないと気が済まないタイプの人の人の評価が意外と高い。つまり、のろま的な心理を持っている人が、社会ではいいポジションにいたりするのです。

私の先輩の医師を例に挙げましょう。この人は、すごく物知りで読書家です。何を聞かれても知っている、周囲の人からは「あの人は何でも知っている先生だ、素晴らしい人だ」と高い評価を受けています。本人も、評価の高さを自覚しているので「とてもじゃないが、私は駄論文など書いていられないよ」というスタンスをとっているのです。

この人が年齢を重ね、地位も順調に上がっていくと、やがて「彼ならきっと教授になるだろう」「学位論文はいつ書くのだろう」と周囲の期待が高まってきます。

ところが、実際には、彼は一本も論文を書いていないのです。これほど評判の人なので、今まではあまり問題にされずに済んでいたのですが、さすがに学位論文だけは書かないと医学博士の称号がもらえません。

こうなってくると、いつそう周囲の期待が増します。「あの先生はきっとすごい論文を書くに違いない。しかも、初めての論文が学位論文なのだから、素晴らしい出来に決まっている」という大きなプレッシャーがかかるのです。

本人も当然それを自覚しているのですが、それ以上に「自分は絶対に、そのへんの連中と違うものを書かなければいけない」と思い込んで悩んでしまうでしょう。結局、論文に手がつけられなくなり、結果的には残念ながら「のろま」の部類に入ってしまうのです。

この先生は私より年上ですが、今まで1本もオリジナルの論文を書かないまま、50歳くらいになっています。非常に優秀で、世間的にもかなり「頭がいい」人なのに、論文がいつまでたってもできないので、医学博士にもなれず、出世も止まったままです。結果的に「のろま」という評価を下されて、このまま人生が終わってしまう気配さえあるのです。ここには「のろま」を貫いてしまう怖さがあります。

このように「できる人」がのろまになるメカニズムがあるのです。

しかし、逆に考えれば「できる人」が「のろま」になってくれるわけですから、能力的にごく普通の人であっても、この手の心理学的「のろま」にならずに済めば「できる人」に勝てる可能性が出てきます。

例えば「できるのろま」の人よりは、いい加減な論文でもたくさん書いていた人のほうが、はるかに早く教授になっていたりします。「できるのろま」よりは、能力的に劣るかもしれないけれど、パッパッとできるだけのことをすぐやる人のほうが、かえって高い評価を受けるものなのです。

【要点】完ぺきを目指すあまり遅くなるのは、立派な「のろま」である。

のろまのタイプ3

いつまでも実行に移せない「計画倒れののろま」

「何をしようかな」と考えているうちに午後になる、日が暮れる、というタイプの「のろま」がいます。計画倒れになりやすいのです。これも「頭のいい人」とされる人によく見られる現象です。

本来、計画とは実行するために立てるものなのに、計画を立てる行為自体に時間がかかってしまう人です。

新しいことを始めるに当たって、綿密に計画とシミュレーションを繰り返したあげく、実行に移せなかったり、実行に移しても計画どおりにいかないとすぐに行き詰まったり、やっている最中でも「次に何をすべきか」ばかり考えて前に進まないのです。

例えば、試験の心配をして、勉強の計画を立てるだけで時間がなくなってしまう人たちがいます。

私の知る範囲では「和田式オタク」といわれる人たちがこれに当てはまります。この人たちは和田式勉強術の本を非常にたくさん読んでいます。「あんなふうに勉強しよう、こんなふうに勉強しよう」という理屈にはものすごく詳しくて、友達に勉強のアドバイスまでしていたりします。

にもかかわらず、本人は成績が悪いのです。

なぜかというと、「ああしよう、こうしよう」と思いながら、計画を少しも実行に移していないからです。実行しないせいで成績が上がらないのに、「和田式の本を読んで、かえって成績が下がった」といういわれのない非難をする人もいます。

「ああしよう、こうしよう」と夢想していても、実際の仕事が進むわけではありません。現実にしなればいけないのは「行動」です。考えやプランより「実行」が大事なのです。いつまでが計画の期間で、いつからが実行の期間かというバランスが悪いと、やはり「のろま」になってしまいます。

計画にかかる時間を3だとして、実行にかかる時間が7であればよいのですが、計画のほうが7で実行が3になってしまうことがあります。それだけでも十分に「のろま」なのに、計画に7も時間をかけていると、計画そのものが綿密になりすぎて、実行するのが余計に難しくなってしまうたりします。

計画と実行のバランスの悪さによって「のろま」になってしまうのです。

もちろん、アレコレとシミュレーションを考えることはよいことです。昔のように、失敗ばかりに重点を置く減点法の厳しい評価を受けたり、仕事上でも、物事の正解がある程度はつきりしている時代であれば、計画に時間をかけることにも意味があったでしょう。

しかし現在は、計画に時間をかけたところで、何が起こるかわからない時代です。

計画に時間をかけているうちに新しいものが出てきて、追い抜かれてしまうこともあります。計画を立てるなら、計画と実行のバランスを見積もることができないと意味がないのです。

【要点】計画は実行するためにあると知ろう。

のろまのタイプ4

今日すべきことを今日できない「先延ばしののろま」

3つ目の「のろま」は「先延ばし」の習慣が身についているタイプです。

今日やれることを今日やってしまえばいいのに、日本の社会では「明日やろう」「あとでやろう」という考えが許されてきたので、先延ばしが当たり前になってしまっています。

今日やることを「明日やるつもりだったのに」といって、本当に明日やるのなら、まだ救いがあります。ところが、多くの場合、明日もやらないのが問題なのです。やはり「明日やる」ではいけません。今日やることを明日やるのではなく、いつかはそういった習慣を断ち切らなければいけないのです。

ところがこういう人は、なんとなく「明日やろう」と先延ばしするのが習慣になっています。これには性格的な問題もあるかもしれませんが、しかし、私が考えるには、こういう人はまだ「決定的な痛い目」に遭っていないから、先延ばしが習性になっていることが多いようです。先延ばしをしていて、何か決定的な失敗をしたり、仕事ができない烙印を押されて大きな挫折を味わったりすれば、「これからは先延ばしはやめよう」と反省するでしょう。しかし、痛い目に遭ってからでは遅すぎることもあります。

こういうタイプの自覚が少しでもある人は、問題が大きくなる前に、意識的に先延ばしの習慣をなくしていく必要があるでしょう。

【要点】先延ばしは百害あって一利なし。痛い目を見る前になおすべき。

のろまのタイプ5

「忙しい」が口グセの「言いわけ上手なのろま」

このほか「できる人」に多い「のろま」のタイプとして、「上手に言いわけをする人たち」がいます。「突然、別の仕事が入ってしまった」「急に忙しくなってしまった」「割り込みの仕事が入った」などと、いつも言っている人々です。

このタイプの「のろま」には意外と怖い落とし穴があります。

仕事我突然入ってきたとか、ほかのことで忙しいという言いわけをして肝心な仕事を遅らせている人には、物事の優先順位がつけられないことが多いからです。

急に仕事が入ってくること自体は、不可抗力かもしれませんが。あとから割り込んできた仕事を先に片付けたほうがいい場合もあるでしょう。しかし、なぜそういう人たちが「のろま」といわれるかというと、急に入ってきた仕事より、本当にしなければならない仕事のほうが重要なことが多いからです。

忙しくアレコレ仕事をこなしているように見えても、本分の仕事のほうが「のろま」になってしまっているのです。

言いわけをする、しないにかかわらず「のろま」の中でも特に問題なのは、このように仕事の優先順位がつけられない人、何を先にやるか、何をあと回しにすべきかの判断ができない人です。

急な用件が入ったときにパニックになってしまうか、あるいは「こっちから片付けてしまおう」と考えて、優先順位の高い仕事をあと回しにしてしまうのです。大事な仕事のほうを期限までにきちんとやっておかないと、はるかに評価が下がるのに、それに気づいていないことも多いのです。

こういう人は、多くの場合「ぼくは忙しいから」といって「のろま」であることを自覚していません。しかし、忙しいことを仕事が進まない言いわけにしていると、いつまでも仕事量のこなせない人になってしまいます。

手前みそですが、私が比較的多くの仕事をこなせるのは、優先順位づけをしっかりとっているからではないかと思っています。

【要点】優先順位をきちんとつければ、「のろま」にはならない。

のろまのタイプ6

何をやるのも面倒くさがる「性格的なのろま」

ここまでは、「能力的なのろま」、または「心理学的なのろま」の例を挙げてきました。もう一つの「のろま」のタイプとしては、「性格的なのろま」があります。

「性格的なのろま」とは、何をするにしても面倒くさがったり、やる気がしないというタイプです。

このタイプの「のろま」の人はかなり厳しい状況に陥っています。私は、「能力的なのろま」よりも、「性格的なのろま」のほうがタチが悪いと思っています。「こんなこと、面倒くさくてできない」「そんなこと、なかなかできないよ」といちいち開き直る「性格的なのろま」は根が深いのです。

「能力的なのろま」であれば、物事をこなすスピードを速くする方法で対処できます。

和田式勉強術を引き合いに出すと、「数学の問題を1問解くのに3～4時間もかかるなら、すぐに解答を見て解き方を覚えなさい」と指導しています。このように、実際の能力については、ちょっと方法を変えるだけでスピードがアップすることがあるのです。あるいは、仕事に優先順位がつけられない人が、ちょっと優先順位づけを心がけるだけで、はるかに仕事のスピードが上がることは珍しくありません。

しかし、性格的に何ごとでも面倒くさがり、「ダルい」「もう、ええわ」と考えがちな人は、大きく日常習慣を変えたり、考え方を相当しっかりと改めたりしないとなかなか改善できません。大げさに言えば、性根をたたき直さなければならぬのです。

もともと、「何をやってもダルい」という人は、たぶん本書のような本を読むこともしないでしょうが……。そういう意味では、この本を手にとっているみなさんは、「性格的なのろま」の人に比べれば、ずっと「のろま」脱却への出口に近いといえます。

いずれにせよ、変なこだわりがあったり、明日やればよいと思うちょっとした「気持ちのクセ」が、人を「のろま」にしてしまうのです。

【要点】「面倒くさがり」は、一番やっかい。考え方を根底から改めよう。

タイプ別・「のろま」克服法

タイプ1「頭の回転が遅いのろま」克服法

トレーニングで能率アップ

この章では、タイプ別に「のろま」の対処法を考えてみましょう。

まず、頭の回転が遅いタイプののろまに対しては、物事の処理能力を上げたり、やり方を変える対処法が挙げられます。本当はもっと速く物事をこなしたいのに、自分の処理速度が遅いと思っている人は、その遅い部分に対処していけばいいのです。具体的な方法については、第2章の「のろま」がなおるトレーニング法で紹介していきます。

ここで私は強調しておきたいのですが、自分の能力に見切りをつけてしまっただけは損なのです。頭の回転が遅いという場合には、能力そのものよりも「練習が足りない」「やり方が悪いから遅い」という可能性のほうが高いのです。また、スピードは仕事に慣れれば速くなるものなので、慣れる前から「自分は向いていない」と決めてかかってはいけません。

例えば、先ほども紹介しましたが、^{ふうび}一世を風靡している「百ます計算」という勉強法があります。尾道市立土堂小学校校長、陰山英男先生が提唱する勉強法です。

これを見ていて私がすごいと思うのは、クラスの中にほとんど落ちこぼれをつくらなかったことです。ここでは、すごいエリートが出たかどうかは別問題です。むしろ、できない子どもが一人もいない、日本の平均以下になる子どもが一人もいなかったことのほうが、すごいのです。

「百ます計算」によって子どもたちみんなの計算が速くなるのを見てみると、人間の脳は、よほど重い障害がない限り「練習」によって能力が上がるのがわかります。

世間でいう「のろま」、いわゆる「仕事が遅い人」になってしまうかどうかは、人が考えているほど、生まれつきの遺伝子によるものではないのです。「自分はバカなのだ」と自分に見切りをつけても、何も得はしません。

スピードアップについては、ある場合は「練習」が重要ですし、ある場合は「やり方」を変えることが有効です。「のろま」といわれる人は、自分の能力に自信がないのであれば、それだけ対処を考えなければいけません。やり方を変えたり、練習を積んだり、能力のある人の真似をすべきです。よいノウハウ本を読むことも有効です。

繰り返しますが、一般に「のろま」といわれている、頭の回転が遅い人に関しては、「あきらめないこと」が大事です。

【要点】スピードそのものは訓練で向上する。あきらめずにトレーニングを。

タイプ2「完全主義ののろま」克服法

完ぺきを目指さず合格点を見極める

完全主義者、プライドの高いタイプの人は「仕事が完全でなければ」と考えてしまうため、どんどん仕事が遅くなるパターンに陥ります。このタイプの人が「のろま」になってしまう原因をもっと詳しくいうと、大きく分けて3つあります。

一つ目は、過度な疲労です。このタイプの人は、毎日のように残業を重ね、徹夜に近いくらい働いて、完ぺきを追い求めるのです。その結果、疲労して仕事の出来が悪くなったり、仕事がどんどん遅くなる悪循環が起こります。

例えば、映画製作の現場でも、完ぺき主義の監督は連日深夜まで仕事をします。最初のうちはスタッフも気が張っているのですが、撮影が続くとだんだん疲れがたまってきます。疲れがたまると仕事の能率が落ち、ミスも多くなってしまいますので、これはあまりいい方法とはいえません。

これに対して、亡くなった黒澤明監督は、毎日定時に仕事を終えていたそうです。そのため撮影日数が余計にかかりがちでしたが、能率のよい仕事を継続していくためには有効な方法だったのでしょう。

これは「完全主義ののろま」の人に非常に有効な方法でもあります。完全主義の人たちが挫折したり、うまくいかなくなる原因としては、疲労がたまって身体がついていかなくなっている場合が多いからです。

「完全主義ののろま」の人には、それほどのろまが目立たない時期があります。ものすごい残業をこなすとか、大変な努力によって「のろま性」が一時的に表面に見えなくなっているのです。しかし、これは一時期のことで、すぐに身体がついていかなくなって「のろま」の仲間入りをすることが多いようです。

二つ目は、年を重ねるにつれて、直面する問題が複雑になってくることです。人は大人になるほど、身の周りに「単純に答えが出せないこと」が増えてきます。前述した秀才の先生などは、難しい大学受験を勝ちぬくとか、膨大な量の本を読むなど、若い時期に必要な、非常に優れた能力をもっています。こうした能力は、仮に完全主義で余分に時間をかけていたとしても、高いレベルで身につけることができるものです。

しかし、だんだん大人になるにしたがって、仕事に臨機応変さが求められたり、その場に応じて新しいものを出していくが必要になってきます。ただくそまじめに取り組んでいればいい、という状況ではなくなってくるのです。

大人になり、社会的地位が上がってくるほど、物事の「バランス」が大事になってきます。また、人間は生きていくうちに「やらなければならないこと」の対象が変わってきます。完全主義者にとっては、これまでどおりの完全主義が通用しない環境と出会うことになり、ここで挫折が起こるのです。

三つ目は、人間はだんだん年をとってくることです。

それまでは、なんとか体力勝負で、完全主義を貫いてがんばれたとしても、いずれ若いころのように、やっていけない年齢に達します。もちろん、これは体力的なことばかりでなく、年をとると与えられる仕事が変わってくることも関係しています。

いつまで自分の完全主義が通用するか、疑問符を持たざるを得なくなるのです。

ですから、なるべく早いうちに「完全でなくてもいいんだ」と、理解・実感することが重要です。「自分は完全主義者だ」「自分のやることはパーフェクトでないといけない」「自分がやる以上はすごいものでなければいけない」などという思い込みから脱却できないと、その後の人生をどんどん自分で縛ることになってしまいます。

また、毎日残業ばかりでは自分の時間がなくなります。勉強する時間も取れないので、目の前の仕事に追われるばかりで、自分の人間的な能力を磨けなくなります。

その結果、若いころに優秀であったとしても、年をとるにつれて能力の低い人になってしまいます。

完全でなくていいから、締め切りを守ってみる

よくいわれることですが、完全主義者は「こうでなくてはいけない」という思い込みが強いのです。「うまくいかなかったら、どうしよう」などという不安な気持ちのことを「予期不安」といいますが、完全主義者はこの予期不安が強くなりがちです。

これは、不安神経症になりやすかったり、少しでも物事が完全でなかったら、それを気にしてうつ病になりやすかったり、あるいは本当にうつ病になった際に、完全に治るまでは、まだ治っていないと悲観してしまったり治りにくくなるなど、心の健康にとってあまりいいことではないのです。

うつ病などというと「何を大げさな」と思われるかもしれませんが、しかし、意外と誤解されていることですが、うつ病はだいたい40歳代で初めて発症することが多い病気です。「これまで、私はうつ病になんかなったことがないから大丈夫」「少々寝ないで仕事しても平気」と思っている、それは単に、うつになりにくい年齢だったから、ということがあります。

うつは、「心理的な病気」であると同時に、世間で考えられている以上に「生物学的な病気」です。気持ちや考え方の問題ばかりでなく、ある種の神経伝達物質が足りなくなることで起こることがわかっています。そのため、これまでうつになったことのない人が、ある年齢で急にうつになるという特徴があるのです。

完全主義の傾向がある人は、「努力していればなんとかなる」と自分を過信せず、こうしたことを頭に入れておかないといけません。

そこで、完全主義の人は、「完全でなくてもいいから、締め切り日までにできる範囲でベストを尽くそう」と考えるようにするといでしょう。こういって、完全主義の人は「とても我慢できない」と思うかもしれません。

しかし、締め切りまでにベストを尽くしたあとで、何もしないでいる必要はないのです。視点をえて、「締め切りが過ぎた後でちゃんとやる」という方法もあります。

有名なエピソードですが、ソニーがポケッタブル・ラジオを世に出そうとしたとき、発表の日までに「ポケットに入る小ささ」にはできませんでした。仕方がないので、デモンストレーションに使う服のポケットを大きくしたそうです。それでも、市販する日までは、きちんとポケットに入る小ささを実現し、発売に間に合わせました。結果オーライの、こういう発想もあつていいのです。

仕事で成果をあげるにしても、「こうでなくては」という思い込みから脱却できないと、なかなかうまくいきませ

ん。

まず考え方を変えて、完全主義であるよりは「締め切りに間に合う人間」になることが重要です。「要求されたことができる人間」であることが、本当に大切なことなのです。

ただし、締め切りに間に合わせるために毎晩、徹夜というようなことでは、体の疲れもたまるし、メンタルヘルスにも悪いでしょう。実際、映画の世界で徹夜を重ねるのは、封切日や納入期限に間に合わせるために無理をすることが多いからです。それでクオリティが落ちてしまえば、やはり仕事のできない人とされてしまいます。

「優先順位」を決めて、確実に合格点を目指そう

だから、やはり黒澤明監督のように疲れが残らないように「この時間までやったら終わり」というスタンスが大事になってきます。でも、それでは時間が足りないというかもしれません。では、どうすればいいのでしょうか。

まず一つは、「優先順位」がつけられればいいのです。大事なことだけ完全であればいいのであって、すべてが完全である必要はありません。

次に「この程度でできればOK」という合格点を读めるようにすることです。さすがに、向こうが手抜きと思うほど、やつつけ仕事をしてはまずいでしょうが、この程度なら締め切りに間に合っているからOKだと思われるような仕事をしていれば、残業を続けなくても、締め切りに間に合わせることができるはずです。

このポイントは「試験に強い人と弱い人」「大学受験に受かる人と落ちる人」などとも関係しています。すべてを完全にしようとする人ほど入試には弱いことがわかっています。満点を目指す人より合格点を確実に取れる人が、実は入試に強いのです。仕事においても「この程度でできればOKだろう」という「合格点主義」が有効です。

外資系の銀行で1000人ものクビを斬った人事コンサルタントで『「クビ!」論。』の著者、梅森浩一さんも、完全を目指してダラダラと遅い人より、合格点をクリアして確実に期日に間に合わせられる人、「優先順位」を決められる人が、はるかに有利だと強調しています。外資系企業の人事部長だった梅森さんが合格点主義的な視点で見ているのですから、これからの世の中、こうした評価方法に変わると言えそうです。

私が入学試験の受験勉強法でいつも主張しているのは、「とにかく合格の最低点をクリアしなさい」ということです。特定の科目をものすごくがんばって完ぺきにできるようになる必要はまったくありません。むしろ、これ以上伸びそうにない科目を見切って、社会科の暗記ものなど点になりそうなところを勉強して、合計点で受かるという発想をしなければ合格はおぼつきません。つまり、満点でないといけな、完ぺきでないといけなという勘違いから脱却できれば、かなりうまくいくはずですよ。

完全主義からの脱却は、多くの日本人や、ある程度「できる人」たちに課せられた大きな課題だと思います。さまざまなことに対して、何点取れば合格なのか、きちんと見積もれる人になることが非常に大切です。

【要点】完全主義は心の健康をおびやかすことも。ほどほどの合格点を満たせばいい。

タイプ3「計画倒れののろま」克服法

実行とのバランスを見積もり、計画に締め切りを設ける

「計画倒れののろま」は、計画に時間をかけすぎてしまう人、アレコレと予期不安が強すぎる人です。これは、やる前の「取り越し苦労」が多すぎる人ともいえます。

しかし、これからの時代、仕事は「オンデマンド型」になっていくと考えられます。

最初から完成品を出すのではなくて、まず適当なところまでやっておき、その都度修正したほうがいい、という進め方になっていくのです。そうでないと多様な消費者のニーズに応えられないでしょう。

仕事はむしろ、始めてみないと何が欠陥であるか、何が改良点なのかわからないことが多いでしょう。やる前に綿密な計画を立てたところで、計画どおりに進むほうが稀なのです。完ぺきな計画を立てられる人より、昔なら行き当たりバッタリと批判されたような「進めながら修正ができる人」が、これからの不確実な社会では生きやすいといえます。

東京大学工学部名誉教授の畑村洋太郎先生が『失敗学のすすめ』でも指摘されているとおり、失敗すること自体は

悪いことではありません。失敗から学んで新たな方法論を見だし、失敗を成功の基にすることができればいいのです。失敗をどうやって成功に結びつけるかが大事なポイントです。

失敗から学ぶ、失敗について対処の仕方を考える、失敗したらやり方を変えてみることの必要性を説いているのが「失敗学」なのです。

逆にいえば、失敗が「織り込み済み」の計画を立てれば、多少失敗しても「ここで修正すればいいんだ」と対処できます。計画に失敗をいかに織り込み済みにするかで、ずいぶん「取り越し苦労」は軽減されます。「よしんば失敗したところでこの程度の損。これぐらい、やり直すだけで済む」と考えて、前倒して早くことを始めたほうが、結果的には計画より早く終わる可能性が高くなります。

失敗を恐れて、計画を立てる作業を3日も余計にやってから始めるより、失敗したときのフォローにかかる期間が3日より短ければ、最終的には早く終わるわけです。そのうえ、現実的には市場のニーズに合ったものになることでしょ^もう。

計画倒れタイプの人は、失敗を過度に恐れるため、計画に失敗が織り込み済みになりません。織り込み済みにできるような思考のトレーニングが必要だと思ひます。

取り越し苦労から脱却することももちろんですが、計画を立てる作業そのものに「締め切り」をきちんとつくるべ^{ふく}きです。最悪でも△時間で計画を立てる、と決めておかないと、計画を立てているうちにさまざまな考えが膨らんできます。そのために、割り切るべきことが割り切れなくなってしまうのです。

「行動」の場合は、やっているうちに問題点が挙がってくるし、一度に多くの問題が重なるわけでないので、限られた問題に対処すればいいのですが、「計画」は頭の中で考えていることから、無限に広がってしまひます。無限に広がるのをどこかで止めなければ、キリがありません。

やはり、計画立案そのものにどれだけ時間をかけるかを決め、計画と実行のバランスをきちんと考えていかないと、「計画倒れ症候群」だとか、計画に時間をかけすぎて結果的に「のろま」になるというマヌケな結末になりがちです。

【要点】失敗を見越して、柔軟に計画を進めることが大切。

タイプ4「先延ばしののろま」克服法

先延ばしするリスクを自覚する

次は、「先延ばし」の習慣がついてしまったタイプへの対処法です。

「あとでやろう」と考えるのが慢性的になっている人や、「計画つていうのは、もともと予定どおりに進まないものさ」などと言ひ出す人たちです。

結論からいうと、こういう人たちは、意外と痛い目に遭っていないのか、それに気づいていないのか、いずれかでしょう。

例えば私は、大学受験の一番いいところは「勉強が予定どおり終わらなければ1年浪人しなければならない」ことだと考えています。大学受験では、計画どおり、予定どおりにやらなければ、スッパリ不合格になってしまひます。仮に、あと3日勉強していれば受かっていたとしても、その3日の遅れのせいで1年がパーになってしまうのです。こうしたある種のバクチみたいところが、大学受験勉強の非常に大事なポイントだと私は思っています。

残酷だ、と言われるかもしれませんが、これは残酷なのではなくて、むしろ重要な経験だといえます。こういう経験をすることで、きちんと予定どおりに進めていくことが、いかに大切かが身にしみてわかるのです。逆に言えば、これくらい痛い目を見ないとわからない、とも言えます。

こういう経験は、浪人する人にとっても大切だし、浪人せずにうまく計画どおりに行つた人にとっても大切で^あす。「なんとかなるだろう」「先延ばしでいいや」という発想をしていると、一番若くて楽しい時期を1年損してしまふよ、と言ひたいのです。

推薦入学だとか、入学試験が過度にやさしくなつてしまふとか、2009年問題（大学入学定員数と志望者数が逆転する現象）といわれることが起きることは、非常に大きな問題です。多くの受験生が「計画どおりにやらないとマズい」という考えになれないまま、「なんとなくダラダラやっ^あていても大学生になれちゃつた」というケースが増え

てしまうからです。こんな貴重な経験をするチャンスが奪われるのは、なんとも残念なことです。

また、付属校上りの人々などは、受験であまり痛い目を見る機会がありません。受験で不合格になり1年を無駄にする危険もないですし、よほどのことがない限り落第もさせられないでしょう。ここで「先延ばしのリスク」を実感せずに過ごしてしまうと、結果的にあとの人生で「のろま」になる可能性が高いのではないのでしょうか？

時間とおりに進めないとか「あとでやろう」と考えることが、いかに非能率的なことか自覚する必要があります。例えば、私は文筆業をしています、こういう仕事をしていると、原稿の締め切りに遅れることがいかにいけないことか切実に感じます。

「なんとなくダラダラやっていたらいいや」という甘い発想ではいけないことを、多くのビジネスパーソンに重々承知してほしいのです。これはもう決まりごと、社会のルールだと思わなければなりません。

学生時代は、大学受験を軸とした「テスト人生」で何点取れたかという部分が、重大な評価の基準になってきました。ところが社会へ出ると、何点を取るかより、時間に間に合うことのほうが、評価が高かったりします。

例えば、アメリカの有名な自動車メーカー、GM（ゼネラルモーターズ）社が「サターン」という車を発売しました。今でもアメリカが作った車の中では評判のよい、比較的先進的な車とされるモデルです。このモデルは、実は発売が2年前後も遅れているのです。

よりよい車を完成させるために発売を遅らせたらしいのですが、そんなことをすると、商品としてのアドバンテージ（優位性）がなくなります。1年前に出していればものすごくアドバンテージがあって、すばらしく先進的な車という評価が得られたはずなのに、2年前後も遅れたために、出た時点ではもう「並の上」くらいの車となり、爆発的なヒットを生むことができなかったのです。

その点、日本では「この時期にモデルチェンジをする」と言ったら、確実にそのときに間に合わせられます。そして、ものすごく先進的ではないにせよ、前の車とは明らかに「変わったな」と感じさせる程度の進歩は必ずある車になっているのです。これは、日本では受験勉強などの経験があって、締め切りまでに最善を尽くす、合格点をとるトレーニングを受けているからではないか、といわれています。

私もこの見方に賛成です。締め切りに間に合わせることがいかに大切か、という自覚を持っていると、とりあえず締め切りに間に合わせるようになります。自分ではまだ中途半端だと思っても、とにかく間に合わせることに努力するようになるのです。

逆にいえば、中途半端だと思っているものでも、明日が納期だとしたら「最後の飾り付け」だけして納品すればいい。最後の間に合わせに、パッと火事場のバカ力でパワーを出し、チョコチョコときれいに仕上げることも、すごく意味のあることです。

ギリギリまでできる範囲でベストを尽くしておけば、あとは見た目を少し丁寧に仕上げる方法もあるわけです。レポートにしても、素材を集めて紙幅を文字で埋めるだけ埋めてしまえば、今はパソコンがありますから、カット＆ペーストで体裁だけを整えることは、そんなに難しいことはありません。昔は最後の清書が一番大変だったのに、今は清書をしないで済むのです。期限までに、できる限りベストを尽くして行う習慣をつけている人には有利な時代がきているのです。

逆に、痛い目に遭っていないうちに先延ばしをして「仕事の遅いヤツだ」とレッテルをはられてしまうと、いい仕事回ってこなくなる。そして、真っ先にリストラの対象になる可能性もある。

このタイプの「のろま」の人、実際には能力がないわけでもない、計画倒れとか不安が強いわけでもない、変なブライドがあるわけでもないのに、なんとなく「のろま」になっている人は、自分の性根を入れ替えなさいといけませんか。

最近の精神医学の考え方では、性格をなおすのは難しいが、行動をなおすのは可能だとされています。あれこれ考えずに、まず行動を改めなさいといけません。

生き方や考え方が変えられないのであれば、まず行動を変えることです。それをやらないと、いつかひどい目に遭うでしょう。

【要点】遅れることは何よりも悪いこと、と認識しよう。

タイプ5「言いわけ上手なのろま」克服法

物事に優先順位をつける習慣を

仕事をしていたら別の仕事が入ってきた、忙しかったので仕事が遅れた、などといつも言いわけをする人がいます。このタイプは「結果的に『のろま』になる人」です。

「自分は『のろま』ではない。忙しかっただけだ」と彼らは口を揃えます。

「いやあ、最近仕事が忙しくて原稿が進まないんですよ」などと言う人もいます。

こういうタイプの「のろま」の人は、基本的に、仕事が入ったとき、前の仕事に対して抵抗なく、急にあとからきた仕事を優先して片付けるのです。

しかし、そんなことをして意味があるのか考えなくてははいけません。

そこを考えず、言いわけをしながら、一番肝心な仕事が遅れていたら、その人の人生や仕事における「優先順位づけ」が、根本的に間違っていることになります。「優先順位が間違っている」という自覚がないといけません。どうでもいい雑用に先に手を付けて、おかげで時間がなくなり大切な仕事のほうが進まなかったら大問題です。

一般に評価や収入とは、結果的にできた仕事の総量や、その人を雇っておくことでどれくらい利益が得られたか、という要素を他人が評価するものです。

どうでもいい仕事をたくさんやって、大事な仕事あまりできていないとしたら、その人には高い給料を払う価値がないといえます。

日本人は、そういう感覚が乏しいので、換算すると時給1万円くらい得ているはずのエリートサラリーマンが、日曜日に奥さんに言われて庭仕事をしていたりする。よく考えたら、庭仕事には時給10000円の便利屋さんを雇ったほうが効率的です。週末には身体の疲れをとったり、勉強したりするほうが、人生にとって明らかに効率が高いのです。

女性にも同じことがいえます。保育園が足りないことが社会問題になっていますが、自分の稼げるお金が保育園に支払うお金より高いのであれば、私立の保育園に子どもを預けるとか、ベビーシッターさんを雇ったほうが効率的なのです。

例えばアメリカ人は、自分がする必要のないレベルの仕事は、原則的にまったくしないようです。当然のようにお手伝いさんを雇うし、運転手さんも雇う習慣があるのです。「自分はこれ以上の値段の仕事はしない」という発想が徹底しています。

さらに、講演をしたら時給50万円くらいをもらえるような人間が「なんでこんな数千円にしかならない仕事をしなくちゃいけないんだ」とか、少なくとも家事の手伝いをするよりは本を読んで情報を仕入れていたほうが、お金になる場面があるわけです。

それを「家事をしないのは男としてダメだ」と決めつけるのは、まったくの筋違いといえるでしょう。家事をする人を雇えるお金があるかどうかです。実際、男女同権といわれるアメリカの男性でエリートといわれる人がゴミ出しをしたり、炊事をしたりすることは考えられません（もちろん、そのような家庭では奥さんもそれをしないのです）。つまり、そういう意味で同権なのです。

子育ては別です。子育ては、逆にものすごい価値を生むかもしれません。

親が人任せにせずきちんとコミットしてあげること、その子の生涯年収が1億〜2億円も違ってくる可能性があります。つまり、子育てに時間をかけることは、お金には換算できないことなのです。自分の子どもに対するコミットと、どうでもいい部屋の掃除とは、意味が違うと思います。だから、アメリカでは忙しい人や稼げる人でも子育てには時間を割くのです。

自分の稼げる仕事と、人を雇えば済む家事、無形の価値を生む子育て……このあたりの区別がつかないから、仕事に軽重をつけずに、何にでも時間をかけるのでしょう。そこで、仕事その他に優先順位をつけることを習慣化しておけばいいのです。

習慣にしておく、と時間をかけても仕方がないことに時間をかけなくなるし、時間をかけるべきところにきちんと時間をかけるようになる。

逆にいえば、無駄なことには時間をかけず、大事なことに特化して時間をつぎ込んだほうが、余計にいいものができるものです。

前述した「合格点主義」にしても、私は試験のときなど学生によく言っているのですが、5問中1問を捨てても受かると思ったら、捨てることも大切です。

解答時間が5問で100分あったとします。一問当たり20分かかけられる計算です。それなら、わからない問題をグラフで解くより、その問題を捨てて、残りの問題に全力投球すれば、1問25分かかけられます。すると、残りの4問を全部きちんと解ける確率が高くなるのです。こういう発想ができるかどうかです。

最後に、性格的に「のろま」な人の対処法ですが、前述のようにこれはかなり救いたいものです。そういう人がこの本を読むとは考えにくいですが、これも「性格だから」とあきらめるのはよくありません。

もちろん、性格を変えるのは簡単なことではありませんが、前述の森田療法には「性格は変えられないけれど、行動は変えられる」という考え方があります。そうだとしたら、性格を変えることはあきらめるとしても、行動は変えられるかもしれません。先ほども少し触れたように、それが現代精神医学の考え方の主流なのです。

第2章で述べる「トレーニング法」などで、行動を変えていけばいいのです。自分が「のろま」な性格だと思うのであれば「のろまな性格だから仕方がないよ」と言わず、本書などで指摘するとおり習慣術を身につけることが、できるかどうかになってきます。

【要点】できること、やるべきことから片付けていく習慣を。

周囲が「のろま軍団」だったらどうするか

上司や上の立場の人が「のろま」である場合は、結論をいうと「従っておくしかない」でしょう。大切なのは、自分の能力だけはきちんと磨いておくこと、自分までが会社の空気のにまれて「のろま」にならないことです。

この厳しい時代ですから、決断が先延ばし先延ばしになっているような会社は、つぶれる確率が高いでしょう。つぶれはしなくとも、業績が悪くなる確率の高い、リストラをする確率が高い会社といえます。

「のろま」な上司は、最終的に今の社会では生き延びていくのが難しくなってきます。そんな上司について、結果的にそのカルチャーにつられて自分まで「のろま」になると、リストラされたり会社がつぶれたときに仕事に就けなくなります。

「のろま」な環境の中でも、自分なりに一生懸命にやることです。

例えば、部が全体で残業しているようなとき、自分一人だけサッサと仕事を終わらせてしまうと居心地が悪い場合でも、仕事を終わらせることだけは集中してやっておいたほうがいい。そのあと意味もなく会社に残るのであっても、本を読んでいたりパソコンをたたいていれば、とりあえず他人からは何をしているのか、わかりません。

あるいは、先に仕事が終わったといって他人の仕事まで押し付けられてしまう、そんな場合に「なんで俺が他人の仕事を押付けられるんだ」と悪く思わないで、それも1日にたくさんの仕事をこなすトレーニングだと思うしかありません。

会社全体のカルチャーを変えることは、よほどのことがないとできないでしょう。一人で戦うには相手が大きすぎる。しかし、自分だけでも生き残っていくために、カルチャーに染まらない、「のろま」にならないようにすることが必要です。そうした生き残り術は非常に大切です。

それができれば、上司が変わったときには、仕事のできる人という評価を得られるでしょうし、会社がつぶれても、別の会社に雇ってもらえる可能性が高くなるのです。

【要点】周囲が「のろま」でも、自分の能力を磨いておこう。

第2章

「のろま」がなおるトレーニング

今日からできる時間管理・勉強・決断術

何のために「のろま」をなおすのか

第2章では、時間の賢い使い方、「のろま」をなおして能率をアップさせるための勉強法を紹介していきます。「のろま」とは時間の使い方や習慣の問題なので、これを改善すれば多くの「のろま」は確実になおります。しかし、ここで忘れてはいけないのは、何のために「のろま」をなおすのか、何のために時間をうまく使うのかということです。

例えば、特に能力が低いわけでもなく、「のろま」でもなかった人が、だらだらと残業をするようになってしまうことがあります。残業手当を目当てに残業しているような場合です。これは、仕事が終わらないので仕方なくやっている残業よりもタチが悪いと私は思います。「残業をする」こと自体が目的になってしまっているのです、本人はそれが悪いこと、なおさないといけないことだと思っていない場合が多いのです。

よく考えなければいけないのは、ただか数時間分の残業手当と、サッと仕事を終わらせて得る自由な時間と、どちらが価値があるかということです。最近では残業代といっても1000円か2000円程度のものでし、遅くまで残業をすると、その日は何もほかのことができません。さらに「あいつは仕事が遅い」という評価になれば、昇給のチャンスを逃したり、リストラされてしまう可能性が高いのです。

それよりも、サッと仕事を終わらせて、余った時間を有意義に使うほうがずっと得をするはずで、自分の勉強をしたり、仕事の新しい提案を練ってみることもできます。また、自分の好きなことをしてリフレッシュしてもいいでしょう。こうした有意義な時間を積極的につくっていくことで、仕事の能力や評価も向上していきます。

「のろま」をなおす、時間をうまく使うというときに、漠然と「効率をあげよう」と思っていたのではダメなのです。何の目的もなく「時間の無駄を省こう」と思っても、せっかくできた自由な時間をぼんやりと過ごしたのでは、だらだら仕事をしていたほうがマシということになってしまいます。だから、時間をうまく使ったことで浮いた時間を何に使うかという「目標」を設定しておく必要があるのです。

私はこの目標のことを「獲得目標」と呼んでいます。「のろま」をなおそうという人は、「のろま」をなおして何をしたいのか、できた時間をどう使いたいのか、目的を明確にしておくことです。会社での評価を上げて、収入をアップさせたいという目標もあります。能力を上げるために、速読や勉強のトレーニングをするのもいいですし、趣味に時間を使ったり、教養を身につけたりすることもできます。獲得目標がきちんとしていれば、時間の価値は何倍にもなります。その結果、単に「のろま」をなおすよりも、はるかに仕事や人生が充実してくるのです。

【要点】自由に使える時間で、何をしたいのか明確にしておこう。

「のろま」がなおる時間管理術

時間を無駄にしない計画術

時間がない、「のろま」である、とは、時間の使い方が下手だということでもあります。時間の使い方が上手になれば「のろま」でなくなる確率が高くなるのです。時間をうまく使う方法論を身につけることが大切です。

例えば、期限に遅れない人というのは、計画を立てるとき、計画を時間ではなく量で立てています。私も受験生を指導していて「今週はこの本をここからここまで50ページやりましょう」などと、何時間かけてやるかでなく、量を決めて行っています。

ただし、50ページを1週間でやるというとき、たいてい1日7～8ページを7日で行うスケジュールを立てがちです。しかし私は、1週間で50ページだったら、5日で終わらせると考えて1日10ページの計画でやりなさい、と言っています。

例えば、1日10ページを勉強する予定だったのに、予定どおりに進まなかったり、急に飲み会が入ってできない日が必ず出てきたりします。その予備を土曜日にしておけばいい。

すると、1週間で50ページやる予定だったのが、35ページしかできていなかったとしても、土曜日にあと15ページを終えれば、その週の予定は達成されます。

日曜日は、50ページやったことを頭に残すための「復習」にあてています。きちんと、まとめることが必要です。なにも1日まるごとかける必要はありませんが、日曜の午前中なら午前中を空けておいて「まとめ」をやることで実際に身につく知識にできるのです。逆に復習をしないでやりっぱなしでは頭に残らないことが多いのです。

同じ50ページを勉強するにしても、そういうパターンを身につけておくことが大切です。計画を立てるときに大切なのは、計画を量で立てることと、遅れないような計画を立てることです。この例のように、1週間分の勉強を5で割って、土曜は予備、日曜は復習にあてておく、こういう習慣術を身につけるといいでしょう。

時間がない場合は、本当に時間がないのかどうか、時間の「家計簿」をつくってみるのもいいでしょう。毎日、どのように時間を使っているのかを表にしてつけていくのです。このような「時間家計簿」をつけてみると、「自分の時間の使い方にはこんなに無駄が多かった」「きちんとしていたつもりだったけれど、ボンヤリしているだけの時間が意外と多い」「勉強でも遊んでいるわけでもない時間が多いい」などの問題点がわかってきます。

私は、遊ぶのが悪いと言うつもりはありません。

遊びは自分がリフレッシュするために大事なことで、悪いことではありません。

むしろ遊びでも勉強でもない、漫然と過ごす時間をもつたいないと言いたいのです。

そういう無駄を、時間の家計簿をつけてチェックすればいいと思います。

【要点】計画は仕事量で区切ろう。「時間の家計簿」をつければさらに無駄は省ける。

「のろま」に効果的な行動療法的アプローチ

繰り返しますが、人間の性格を変えるのは難しいですが、行動は変えられるものです。「のろま」に対しても「行動療法的なアプローチ」が有効になってきます。

実際に、今アメリカの精神医学では「行動療法」（学習理論に基づいて拒食症など不適応な行動を変容させようとする心理療法）が非常に盛んになっています。

カウンセリング的な治療をしても、基本的に人間の心は思ったほど変わらないことがわかってきたので、行動から変えていく行動療法のほうが、かかる時間も短いし、有効だという考えが主流になって、流行しているといえます。

例えばトラウマの治療をしているときに、カウンセリングをして過去のトラウマの記憶と向き合えるようにしたり、トラウマを思い出させるような治療をすることが、ほんの数年前まではアメリカでも主流の治療法でした。ところが、そのような治療を受けてきた人のその後を調べてみると、患者さんには、かえって人間不信がひどくなったりすることが多いことがわかりました。うつになったり、離婚や自殺をしたりするケースが増えることもわかってきたのです。

では、そうならないためにトラウマの治療として何がなされているでしょう。

トラウマを思い出してフラッシュバック（過去の記憶や情景が思い出されることや幻覚の症状）が起きたり、悪い夢を見たりしたときなど、トラウマが引き起こすさまざまな症状から脱却させるために、呼吸を整えるとか、不安に

対して対処する今の「行動」を変えていくことで、あまり過去にこだわらないことを体得させ、今ある症状を治めていくのです。例えば「不安を思い出しても目の前の仕事をする」などして「行動」のほうを変えていくのです。目の前のことに専念していれば、そのような不安をいつのまにか忘れることが多いからです。

自分の心の傷を取り去ろうとするのではなく、心の傷が悪さをして日常生活が送られるようにする、目の前にある仕事ができるようにする、行動によって対処できるようにするのが行動療法的考え方です。これも、心の中は変えられないけれど、行動は変えられるという考え方を採用しているのです。

行動療法の基本としては「アメとムチ」を用意することになります。

行動がうまくいっているとき、適応的なときにはアメを与え、うまくいっていないとき、好ましくないときにはムチを与えるのです。この考え方では、日本人に「のろま」が多いのは「のろま」なのにクビにならずに済むと

か、反対に残業していると褒められるなど「アメとムチが逆になっているから」ということになります。

時間どおりに仕事を終わらせた人を褒め、残業をグラグラしている人を批判するように職場のカルチャーが変わらなければ、行動療法の観点からすると、うまくいくはずがありません。

アメとムチが逆の不適応の状況を指して、私たちがよく挙げる例として、ぜんそくの子どもに対する接し方があります。ぜんそくの子どもには、本来ならば発作が起きていないときに十分に愛情をかけてあげ、発作が起きていたときは薬だけあげて、特別な愛情をかけないようにしないと、発作が起きやすくなるのです。

ところが、世間の親は発作が起きているときだけ「かまって」あげて、発作が起きていないときは安心し、あまり

かまわないので、子どもには無意識のうちに「発作が起きていれば親がかまってくれる」という思考ルートができてしまいます。

これによって、ぜんそく発作が頻発する現象が起こるのです。行動療法の立場からは、発作が起きていないときになるべく可愛がってあげなさい、と指導します。

発作が起きているときにはあまり相手をせずに、とりあえず発作止めの薬だけをあげればいい。あわててかまわずぎてはいけません。

こうした不応はよく見られるものです。

例えば登校拒否であれ家庭内暴力であれ、子どもが暴力をふるったり問題を起こしているときに、親が何でも言うことを聞いてやっています。おとなしくしているときには、あまりかまってあげていないのです。それでは暴力が収まるわけがありません。

行動療法的な意味では、日本は人を「のろま」にしやすくしている風潮が強いのです。こうした考え方をもとにして、自分に対してアメとムチを使い分けていくといいでしょう。

【要点】自分に「アメとムチ」を与えて時間厳守の習慣をつけよう。

先延ばしを避ける、ちょっとした習慣

例えばメールの返事など、すぐにできることは先延ばしにしないとか、ちょっとした細かい作業から実行していくとよいでしょう。

空いた時間をダラダラ過ごさず、ビシツときちんとした時間にすることも大切です。

テレビが終わってから勉強しようという人は、8時54分に番組が終わるのなら8時54分から勉強するべきです。そこで「9時からにしよう」と思っていると、また9時から新しい番組が始まってしまいます。

「のろま」と言われる人たちは、時間に対する感覚がルーズで、1日は24時間しかないのに「残業すればなんとかなる」「徹夜すればなんとかなる」と考えがちです。

徹夜は愚の骨頂です。睡眠時間を削ったりしたら、あとの2～3日は非常に能率が落ちるのは目に見えています。生活のリズムのためにも心や体の健康のためにもよくありません。

「徹夜すれば間に合うよ」と考えるクセがある人は、徹夜したあと結局は何日か休まないといけないですから、多くの量の仕事はこなせません。とりあえず「その場」はしのいけても、トータルでそれほど多くの量の仕事が、こなせないことになります。

【要点】時間は無限にあるわけではない。できることから取りかかる習慣を。

時間の使い方にメリハリをつける

「のろま」な人はよく「忙しいから好きなことができない」とか「仕事をしていると、好きなことにかかる時間なんかない」ということを言います。また、まじめな人、完全主義者ほど、自分の好きなことに時間をかけるのは悪いことだと考えています。

しかし、これは逆です。実際は、自分の好きなことを適度にやっているほうが、ダラダラ仕事漬けになっているより能率がよくなるものです。

例えば私は高校生のころ、受験勉強をしながらたくさん映画を見ていました。時間よりむしろお金がなかったので3本立てや5本立ての映画を見ていた結果、1年間300本は見ていたと思います。だからといって勉強に差し支えはありませんでした。

さすがにこれだけ見ていると、「受験生なのに」という後ろめたさがあるぶん、残りの時間は必死で勉強するものです。

また、次の映画を早く見たい気持ちがありますから、なんとかして勉強の効率を上げようとしします。なるべく短い

時間で終わらせるためにアレコレ工夫を始めます。その結果、ダラダラと勉強漬けになっているよりも、ずっと勉強の効率は上がったのです。受験生だからといって暗い気持ちになったり、過度に禁欲的にならず、適度にリフレッシュしながら受験を乗り切ることができました。

仕事でも同じことがいえます。「そんなことをやっている暇はない」などと言って好きなことを我慢していると、時間の使い方はいつまでもうまくなりません。好きなことのために時間をつくろうと思えば、おのずから仕事の効率を上げる方法を考えますし、時間の使い方にメリハリが出てきます。

「好きなことができない」と思いながらダラダラ仕事をしていると、精神衛生上も、あまりよくありません。好きなことを我慢して能率が下がるくらいなら、好きなことをやる時間をつくるつもりで能率を上げればいいのです。

このとき注意しなければいけないのは、やらなければいけない仕事と好きなことがあったら、好きなことのほうをあとにとっておくことです。先に好きなことをやってしまうと、あとからする仕事がよけい面倒になります。先に仕事をすると決めておけば、好きなことを自分への「ご褒美＝賞^{ほうび}」にすることができます。これは、前に紹介した行動療法的な方法、「アメとムチ」の「アメ」にあたります。タイムリミットまでに仕事が終わったら、自分へのご褒美として自由な時間を使えるようにするのです。間に合わなければ好きなことに使う時間もなくなってしまうのですから、おのずから締め切りを守ることを重視するようになります。

これは、1日のことに限らず、月単位、年単位といった長い期間でも同じことが言えます。日本の会社では、「みんなが働いているから」とか「周りに迷惑になるから」という理由で、長期の休暇を取る人は少ないようです。たとえ休暇の制度が認められていても、実際は取りづらい雰囲気だという会社もあるでしょう。

しかし、年に一度長期の休暇を取って旅行へ行くことがリフレッシュになるのであれば、むしろ積極的に長期休暇をとるべきだと思います。「仕事がひと段落したら、そのうち……」という考えでは、いつまでも旅行に行くことができません。逆に、前もって旅行の予定を組んで、そのときまでに目標を達成するとか、仕事を片付ける考え方をとったほうがいいのです。

時間をうまく使うということは、時間の無駄をなくすことでもあります。

ただし、身体を休める時間、リフレッシュする時間、自分の好きなことをする時間は、削ってははいけません。いくら能率を上げたいからといって、仕事や義務ばかりで時間を埋め尽くしたのでは、すぐに続かなくなってしまう。心も身体も疲れてしまうし、場合によってはうつ病になることさえあります。

実際には、遊びの上手な人ほど仕事ができるという例が多いのです。十分に休む時間があるからこそ十分な能力が発揮できるのであり、うまく気持ちを切り替えているから、常に高い集中力を維持できるのです。

【要点】好きなことを我慢せず、自分への「ご褒美^{ほうび}」にすると仕事の能率も上がる。

「のろま」がなれば、自由な時間が増える

「のろま」でなくなる習慣術をまとめると、左記のようなことが言えると思います。

- ・やるべきことを先延ばしにしない習慣をつける
- ・スケジュールは、時間でなく量で立てる
- ・「決めた時間が来たら必ず始める」習慣をつける
- ・先延ばしにする自分に対しては、きちんと罰を与える
- ・うまくいったときには、きちんと自分に賞を与える

「のろま」でなくなれば、ちゃんと時間どおりにことが終わるわけですから、そのあといくら遊んでもかまいません。自分にご褒美を与えてもいいのです。

アレコレと考えずに、こうした行動療法的なアプローチを実践するのは有効です。

また、行動療法の基本として「言いわけをしない」ことがあります。

3時に始めなければいけないときには「まだ準備ができていないから」「このまま始めてもなあ……」と言いわけ

をせず、絶対に3時に始めなければならないのです。

今日から何かを始めるときには、準備が途中だったとしても今日から始める。

こうした「決まりごと」に対し、厳格でなければいけません。

よく、日本は校則が厳しいと言われる。遅刻したくらいで校門を閉められてしまうといって一部の父母から批判されたこともあります。

しかし、最近のアメリカではそれが当たり前になっています。アメリカで行われている新しい教育のルールとして、「ゼロ・トレランス運動」があります。

これは「寛容ゼロの運動」という意味で、ルールを守らなかった人全員に対してルールを厳格に適用し、言いわけは聞かないというものです。

例えば、遅刻が3回続いたらオールタナティブ・スクール（反省用のフリースクール）に行かされるし、ケンカをした場合、どんな理由があったとしても、相手がどんなに悪かったとしても、オールタナティブ・スクールに入れられます。

こういう方法を取り入れたところ、校内非行が激減し、学力も上がったことがわかりました。クリントン前大統領も激賞していますし、運動は全米に広がっています。

自分で自分に罰を与える場合は、少し小遣いを減らすとか、このままではリストラされるからと無理やり多くの仕事をノルマとして自分に課す、欲しいものを我慢する、などの方法があります。

「自分が罰せられている」感覚があれば、内容は何でもかまいません。

仕事が予定どおりに終わらないことは、サラリーマンとか、その仕事で給料をもらっている人間として、十分に悪いことなのだと認識しないとけません。

そして、言いわけを許さず実行する習慣をどうつけられるかが大切です。

「いや、先生、そんなこと言ってもね」と言う時点で、もうダメです。

とにかくやることです。

「精神科医ならわかってくれるでしょう。こんな『のろま』なの……」「私はつい、いろんなことを考えすぎちゃうんですよ」「先生ならわかってくれますよね」と私はよく患者さんから同意を求められます。

確かにわかります。でも、わかるからといって、そのままでいいでしょうか。

「それではあなたの『のろま』はなおりませんが、いいですか？」と答えるほかありません。相手のことを考えたら、理由や気持ちをわかってあげることも「気持ちはわかるけど、そうしていると損です。アレコレ考えずに始めてください」というのが行動療法です。

理由を聞いていたらキリがありません。聞いてもらった人はせいせいするでしょうが「のろま」はなおりません。そのほうが本人にとって、不利益なことでしょう。

【要点】のろま脱却のためには、言いわけをしない。

「のろま」のための能率を上げる勉強術

どんな能力もトレーニングで向上する

ここからは、単位時間当たりの能率を上げるための勉強法を紹介していきます。「のろま」のための勉強法としては、まずCPUのスピードを上げるように、基本的なスピードを上げていく方法が挙げられます。

計算を速くするとか、本を読むスピードを速くする、英語を読むスピードを上げる、などです。

若いうちであれば、より実質的に意味があります。

例えば、前述の陰山英男先生の「百ます計算」でクラスみんなの計算が速くなったとか、私がアメリカにいた間に英文を読むスピードが速くなった実例があります。

私はアメリカに滞在していた3年間で、特に聞き取りや会話が上達したとは思っていません。会話が流暢になると「彼は本当に留学していたんだな」と他人からは見えるでしょうが、それほどアメリカで日常会話をしていなかったのです。そうはなりません。代わりに私の場合は浴びるほど英文を読んでいたので、読むことが非常に速くなりました。でも、私はそれでよかったです。仕事に役立っているし、私は英語の発音に向いていないので、一生懸命やってもうまく発音できるようになったか確信がもてないからです（何年もアメリカに住んでいるのに、英語の発音がうまくいかなない人を私は何人も知っています。外国人が日本に来て数年になるのに、発音がよくならない人がいるのと同じことです）。

自分は何が向いていて何が向いていないのかを知り、練習量を積むことです。

ゴルフで球が飛ばないのであれば、飛ぶようになる練習をしなくてはなりません。みんなさまざまな方法でそういう練習をしているわけです。でも、どこが悪いかを自分でわからなければ飛ぶようになる練習ができません。下手なフォームで練習をしていると、下手なフォームがむしろ固定することも多いのです。

計算が遅い、書くのが遅いといった部分的な「要素」が「のろま」の人、これは「要素的のろま」といっていいでしょう。こういう人が自分の「のろまの要素」が何かをわかっているのであれば、トレーニングで補正できる範囲内で、補正したほうがいいのです。

「トレーニングで補正することをバカにしてはいけない」というのが最近の教育における考え方です。

トレーニングで補正することで、計算が以前の2倍のスピードでできるようになったとか、英文を読むスピードが3倍になること自体は好ましいことですし、改善と言っていいでしょう。

しかし、ここで考えておきたいのは「のろま」はそれだけで済む問題でもないということです。

この要素的のろまが、のろまであることそのものに悪作用していることは、意外と少ないのです。私は計算も速かったけれど、それだけで解決がつくことは意外と少ないものです。

受験勉強にしてみても、長文読解のスピードを2倍に上げるのはなかなか大変なことです。入試問題に出てくる長文問題を2倍のスピードで読む方法はあります。

のろまの要素的なものは、自分で明らかにハンディキャップになっていると感じるときだけが問題です。

例えば、計算があまりにも遅くて、これが足を引っ張っていると思うときなどです。

または英語を読むのがあまりにも遅くて、とても情報についていけない場合は、多少練習したほうがいいでしょう。しかし、それまでの間は大きな問題になりません。

極端に、すごく遅い場合はトレーニングをしたほうがいいでしょう。しかし、そんなにひどくない場合は「これくらいならOK」と見切りをつけないといけません。

計算だけ、英文を読むことだけが速くなったところで、行動は速くなりません。

例えば、英語の長文問題を読むとき、英文を読むスピードが一定以上、どうしても速くならない場合は、まず設問から読むように私は指導します。設問を先に読んでおけば、本文のどこをきちんと読めばいいか、わかるからです。どこが大事かわかってくるので、大事でないところは読み飛ばすことができ、結果的に読むスピードが上がるのです。

英語に慣れないうちは、日本語訳を読んでから英語を読むと、非常に取っつきやすくなります。本来、家庭で英語を速く読む工夫、問題を速く解く工夫をしておく必要があるのです。

【要点】自分の「のろま」な部分に、こだわりすぎない。

やみくもにがんばるだけではスピードは上がらない

何にでもスピードを上げる方法があります。

例えば、かつて私が「暗記数学」という勉強法を提唱し、「数学は暗記だ」と言ったら多くの人が非常に驚いたのですが、数学は、解答を覚えたらすぐにそのまま成績が伸びる科目ではありません。

そこに大きな誤解があります。答えを覚えていれば数学ができるようになるわけではないのです。むしろ、早いうちから答えを見て覚えてしまうことによって、問題の解法を身につけるスピードが速くなるということです。

つまり、自分で考えていたら1時間に1問、2時間に1問しか解けないところが、3分や5分考えてわからないのであれば、すぐに解き方を読んで覚えてしまえば、10分で済むでしょう。

すると1時間に6問の問題にあたることになります。頭の中のストックが6問増えるということです。

暗記によって数学を解くということは「単位時間あたりにあたる問題のパターンを増やす」ことに意味があるのです。解き方のバリエーションを増やしていくこと、たくさん問題にあたることです。そこが一番大切なポイントなのに「なんだ、暗記か」「入試の数学で、覚えた問題と同じ問題は出ない」「数学を考えるな、ということか」などとばかり、よく考えもせずに取り上げられ一時期、心ない批判がなされました。

しかし暗記によって、たくさん問題のストックが頭の中になれば、そのあと自分で応用問題を解くときに、さまざまな解法が頭に浮かんでくるはずですよ。頭の中の問題数のストックを、短時間で速く増やすには、これしかないと思います。

要するに時間の短縮法です。「自分で解かない数学なんてインチキだ」と思い込んでいる限りは、より難しい問題を解けるようには、なかなかありません。ただ、大切なのは覚えた解法を使うこと（その際は自分で考えるのですから）であるのは言うまでもありません。

何かをやるにあたって、頭の中の情報処理速度をどう上げていくかが受験勉強の基本です。どういうやり方をすれば、より速くできるかを考えるのです。これは、実はほかのことにも通用します。どんなことにでも「速くやる方法」があるはずなのです。

読書では、例えば英語の速読術というと、最近よく話題になるパラグラフ・リーディングがあります。これは、英文の意味をパラグラフ（段落）ごとにつかむものです。

各段落から1文、通常は「各段落の最初の文」ですが、トピック・センテンスをつかんで、それだけを読んでいく方法です。そうやってトピック・センテンスをつないでいくことによって、英文が速く読めるようになるテクニックです。

全文を読むよりは、1文ずつトピック・センテンスだけ読んでいくほうがスピードは速くなります。意味がわかったかどうかあやふやなまま、いい加減に速く読んでいく速読術と比べると、はるかに効果的な方法です。

最近、私が勧めている日本語の読書法は「一部熟読」といって、大事だと思ったところだけきちんと読む方法です。1冊を通してザッと速読してもほとんど頭に残りませんが、こう読むと大事な部分が頭に残ります。

大事だと思う箇所は2度でも3度でも読み返すのです。「一部熟読」の読み方を一生懸命していると、1冊の本を読み終えたときに、使える部分が違ってきます。

【要点】どんなことにでも「速くやる方法」がある。

時間のコスト・パフォーマンスを考える

「のろま」とそうでない人の一番の違いは、時間にまつわるコスト・パフォーマンスを考えているかどうかです。

時間をかける以上は元をとらないといけないとか、単位時間当たりの効率をどれだけよくするかを考えていかないと、いつまでたっても「のろま」から脱却できません。

コスト・パフォーマンスを考えたらうで、のろまでない人、時間の使い方のうまい人、仕事の速い人を「あいつらは頭がいいんだ」「生まれつき仕事ができるんだ」などと指をくわえて見ているはいけません。どうやったらスピードが速くなるのか、時間がうまく使えるのか、「仕事が速い人」のやり方を見習う習慣をつけるべきです。

【要点】仕事が速い人から「時間のコストを下げるテクニック」を盗もう。

集中力の持続時間を把握する

短い時間なるべく効率よく仕事を済ませようと思ったら、ある程度の集中力が要ります。もちろん、集中力の持続時間には個人差があり、すぐに集中が途切れてしまう人と、比較的長時間、集中してられる人がいます。集中力は持続するに越したことはありませんが、無理に集中を続けようとすると、余計に能率は落ちてしまいます。

これは、訓練でなんとかしようとするよりも、「自分は集中力の持続時間が短い」ということを把握して、それに応じた仕事の進め方をすればよいのです。

私自身も、あまり長時間集中力が続くほうではありません。短い時間でバツと集中するタイプです。ですから、30分なら30分この仕事をやると決めたら集中してやり、30分が過ぎたら一息いれて頭を切り替えます。コーヒーを飲みながらメールの返信などの簡単な作業をしたり、これまでの作業とまったく違うことをするのは、

はたから見れば、いかにも注意散漫に見えるかもしれませんが、かえってこのほうが能率は上がっています。

いったん集中力が落ちてから無理に集中しようとしても、能率は落ちる一方です。疲労もたまっていますし、心理的にも区切りがないので、ダラダラと「ただ続けているだけ」になってしまいます。

例えば、ある人の集中力が30分しか続かないとします。この人が2時間ぶつ続けに仕事をした場合、能率がいいのは最初の30分だけです。しかし、30分ごとに簡単な作業や休憩をはさむことにすれば、30分×2～3セットは集中力の高い時間をつくることができます。トータルでの能率はずっと高くなります。長時間集中するのが苦手な人は、上手に間の休みをとりながら短時間の集中を積み重ねていくほうがいいのです。

これは、長い期間がかかる仕事をするときにも同じことがいえます。1日でバツと仕上げてしまえる仕事、すぐに結果の出ることならいいのですが、長期間のプロジェクトや研究はどうしてもダラダラしてしまいがちです。そこで、仕事を細かい部分に分け、それぞれの部分に対して締め切りを設けていけばよいのです。小さい締め切りに区切しんちょくることで集中力がアップし、全体の進捗しんちょく状況も把握できます。締め切りごとに確認しておけば、小さな遅れが積み重なって、取り返しのつかない遅れになることもありません。「のろま」な人にはかなり有効な方法だといえます。

【要点】集中力が持続しない人は、無理せず短時間の集中を積み重ねる。

自分を追いこんで能率を上げる

どうしても集中できない、能率が上がらないというときは「切迫感」が足りないことが多いのです。どこかで「まだ大丈夫」という思考でいると、なかなか本気で集中できません。本当に集中したいと思ったら、自分をわざと追いこんで能率を上げることです。よく「火事場のバカ力」などというように、とことん追い詰められると思わぬ力が出ることがあります。普段「のろま」な人であっても、一度くらいは「あのときの自分のがんばりはすごかった」という経験があるでしょう。こういう瞬発力を出す訓練をしておけば、だんだん集中の仕方がわかってくるはずですよ。

締め切りを設けることも、自分を追いこむ一つの方法です。自分で決めただけでは守れる自信がないというのであれば、「〇日に提出します」と周りに宣言してしまうのも一つの手です。

ただし、ここで注意したいのは、本当に時間的に追いこまれるような締め切りは設けないことです。「のろま」な人は、人より遅くなることが多いわけですから、本当の締め切りより早いくらいで仮に設定しないといけません。「追いこまれないと集中できないから」といって、ギリギリまで何もしないでいると、結局はほとんど手付かずのまま締め切りを迎えてしまう危険があります。早めに仮の締め切りを設定し、本当の締め切りまでの最後の何日かで追いつけるくらいでちょうどよいのです。

また、他人の力や環境を借りて自分を追いこむこともできます。

例えば、ある技術を身につけたいというとき、スクールに通ったり、プロに習ったりすると、取り組み方がぜん変わってきます。自分で漫然と勉強していたのでは、なんとなく知識に目を通してただ勉強したつもりになっていることが少なくありません。また、勉強そのものに手がつかないということもあるでしょう。

しかし他人がいて、常に成果を確認される緊張感があると、否応なくやらざるを得ません。この緊張感が集中力を高めるのです。受験生が塾に通ったり、家庭教師をつけたりするのは、わからないことを教わったり、勉強の技術を教わる意味もあるでしょうが、他人に教わることで緊張感を高める意味もあるでしょう。

「のろま」な人は、時間的に追いこまれることがたびたびあつてはいけませんが、あえて自分を追い詰めることで、

効率的な切り抜け方を覚えることができます。何度かこういう経験をしておくことで、何か困ったり迷ったりしたときの選択肢も広がってくるものです。結局、グズグズと決断できないのは、とるべき行動の選択肢が少なすぎるせいかもしれません。「こういう方法もある」という選択肢をたくさんストックとして持っていれば、迷う時間は短縮できるはずなのです。

【要点】締め切りや環境の緊張感を生かして、瞬発力を出す訓練をしよう。

優柔不断な「のろま」のための決断術

決断を迷っていると、必然的に遅くなる

「のろま」な人の多くは、他人より大幅に能力が劣るわけでは決してありません。

現実問題として、通常の人が5～10分で行う計算を、ひどい「のろま」の人が30分も1時間もかかることは、あまりないものです。1日かかることはあり得ないでしょう。結局、与えられた仕事が遅いというのは、能力やスピードの問題とはあまり関係がありません。

例えば、人に掃除を頼まれたとします。強迫神経症といって、同じところを数十回も拭かないと気が済まない人などを除けば、掃除のスピードそのものは、人によってあまり変わらないでしょう。

計算ドリルをやるにしても、遅い人と速い人の差は、多くても2倍か3倍ほどです。

しかし、「明日までに、400字詰め3枚分のレポートを書いてきなさい」という課題になると、がぜん「のろま」と速い人の差が出てきます。

書くテーマが決まっていれば「とりあえずやってしまおう」と考えるタイプの人にとっては400字×3枚ほどのレポートは20～30分で書いてしまうものです。ところが遅い人というのは、いつまでたっても「何を書いたらいいか」がわからないのです。

テーマが漠然としていると、それだけ「のろま」な人は遅くなってしまう。どこで遅くなるかというと、レポートの「テーマを決めるまで」に時間がかかるのです。

例えば、部屋を掃除するときに、掃除機をかけたり拭き掃除をしたりするスピードそのものは、そんなに変わりません。むしろ、部屋に置いてある資料を見て「これは捨てるのか、取っておくのか」と「決める」ことに、最も時間がかかっています。

最悪の場合「のろま」な人は部屋を片付けるだけで1週間かかってしまうでしょうし、サッと片付ける人なら1時間もあれば終わるという「差」が出てくるのです。

実際に「のろま」な人が仕事をするとき、時間が一番かかる行為は「決断」です。

極論をいえば、レポートができ上がっているのに提出しないことさえあります。

「このレポートで通るかどうか」と心配になり、少し書き直したほうがいいのではないか、この部分をもっと調べたほうがいい、などと思い始めてしまうのです。

決めるべきことが決められない人は、確実にある種の「のろま」になります。

決断できない「のろま」から脱却するためには、いくつかの方法があります。

それは「ここまででいいや」という暫定的な「仮の結論・仮の答え」を出して、作業を始めてしまうことです。最初に仮の結論を出すことで、始める前にアレコレ悩む時間を大幅に短縮できます。レポートを書くのであれば、テーマを決めるのに丸1日かけるのではなく、とにかく書けそうなことを3つ羅列してみるといいでしょう。

どんな暫定的な方たちであれ「これを書こう」と決めたら、何があっても書いてしまうことが大切です。アイデアが出ないなりに、まず書いてみましょう。あとから新しいアイデアが出てきたら、そのときに乗り換えたり、書き足せばいいのです。

部屋の掃除で物を「捨てるか残すか」が決められない場合は答えを2つに限定するから決断に時間がかかっている可能性があります。この場合「残す」と「捨てる」の間に「もう一つの答え」を用意することで時間が短縮できます。「残すか捨てるか迷っているもの」をわきに置いておく場所をつくらばいいのです。「迷っているもの」がわきにたまってしまってもいいかもしれませんが、そのあとどうするかは、あとで決めてもよいのだし、ひとまず「部屋の掃除」という第一義的な目的は果たすことができます。

結論をあと回しにしたとしても、いったんは部屋が片付くことが重要なのです。

少なくとも、決断できないからといって、いつまでも部屋の掃除が終わらなかつたり、2日、3日と日数がかかってしまうことはなくなります。

「行動に移す方法論」を自分なりにつくることがポイントなのです。

レポートがいつまでも書けない人は、とりあえず仮のテーマを決めてダミーをつくる方法があります。今はいいものが書けないとしても、頭に浮かんだことだけでも文章にしておけばいい。現在はレポートなどほとんどの書類はパソコンやワープロで書くのですし、あとから必要な部分をカット＆ペーストすればいいと考えれば、とりあえず作業に取りかかることができます。「まず、始める」という作業ができるのです。

【要点】無理に決めようとするが遅くなる。「仮の結論」をつくって置いてまず始めよう。

不要なものを「捨てる」「あきらめる」方法

決断できないために「のろま」になっている人、優柔不断な「のろま」にとっては、「まず、始める」という作業が重要な第一歩になってきます。

第二步は、掃除の例でいうと、何を捨てるか残すかという「基準づくり」です。

「捨てるか残すか迷うもの」が非常に多くたまったら、判断する基準が必要になります。

そういう場合、おそらく誰もが本当は捨てるべき物のほうが多いことでしょう。

ただし、一般的な人間心理として、迷っている物があまりないときなどに、捨てるのが惜しいと考える傾向があります。

むしろ、「捨てるか残すか迷っているもの」が多くあるときのほうが、捨てる踏ん切りはつきやすくなるはずで
す。レポートの締め切りの場合には、「あとで書き直そう」「新しいテーマが出てきたら、それで書こう」と思ってい
ても、締め切りが近くなってきたら「これでいいや」と割り切りやすくなってきます。

「まず、始める」ことのメリットは、何かやっておけば0点は逃れられることです。

また、少しでも作業に取りかかっておけば「捨てる」「あきらめる」という決断がしやすくなるのです。

ここで「何でも捨てればいいのか」という問題が起こります。

部屋の掃除の例でいうと、私などはあまり物を捨てるほうではありません。

これは物を捨てられないタイプの人の特色だと思うのですが、「なかなか捨てられない」という人が無理に物を捨
てると、あとから気になったりして、精神衛生上あまりよくないと思います。無理に捨てようすると、結局グズグ
ズと踏ん切りが悪くなったりして、捨てることでかえって効率が落ちることもあるのです。

私は、本などを捨てるかどうか決めるのに「再び手に入る手段があるかどうか」を判断の基準にしています。例え
ば本なら、最近ではインターネット書店が発達していますから、絶版のもの以外は、ほとんど再び手に入れることが
できます。雑誌・新聞の検索も、ネットの普及ですつとやりやすくなりました。一度捨てても、また必要が生じたとき
代わりになる入手方法がたくさんあるのです。

つまり、私が物を捨てるときの基準は「お金を出せばまた手に入るかどうか」です。お金で再び買えるものに関し
ては、捨てる、あきらめることができるのです。

そのときは「もったいない」と思うかもしれませんが、しかし、あとで必要になったらまた買えばよいのです。雑誌
であれば、大宅壮一文庫（東京・八幡山）に置いてある類いの雑誌は捨てても大丈夫だと判断できます。必要なとき
には閲覧しに行けばいいからです。このように「捨てても大丈夫」という安心感をもっておくと、はるかに物を捨て
やすくなります。

【要点】「捨てても大丈夫かどうか」が大切。無理に捨てる必要はない。

「合格点主義」で考えれば、グズグズ迷うことはない

レポートや仕事を頼まれたときは、それを提出するかしないか、いつ提出するか、ということが重要です。この場
合は、どの程度までやればよいかという「合格点」を考えることが大事になってきます。「ここまでやったら合格」
というラインを自分ではつきりさせておき、ラインを満たした時点で提出すればよいのです。

締め切りが来たので、^{ざんてい}暫定的なもの、中途半端なものでも提出しようという場合、その日はほかの仕事も遊びもで
きなくなってしまう。出さないよりはマシだけれど、評価も低くなるし、損はします。しかし、明日までに提出
するレポートに関して、すでに自分なりに判断した合格点をクリアしていると思うことができれば、提出期限ギリギ
リまで苦むことはなくなります。

合格点を決めておけば、仕事そのものを早く「終わったこと」にしてしまうことができます。では、早く「終わっ
たこと」にする作業は、どうすればいいでしょうか。

また、合格点に達したと判断するには、どうすればいいのでしょうか。

それは、慣れないうちは「自分で決めようと思わない」ことです。

このルールは「捨てる・あきらめる」ことに關しても、合格点を満たすことについても当てはまります。

物を捨てる時、たとえそれが自分としては思い入れのある物だったとしても、奥さんなど第三者の意見をちよつと聞いてみるのです。周囲の意見を聞いてみることで踏み切りがつきやすくなります。

このレポートで大丈夫かと不安がよぎるとき、仕事のできる先輩や知人に意見を聞いてみて「このくらいなら文句は言われなと思うよ」と言われるレベルに達しているなら、それで気持ちも晴れて提出できるものです。

合格点の設定については、それほど客観的な基準があるものではありません。

特に仕事上の合格点は、基本的に上司が決めるものだったりするので、人が考えている以上に相対的なものなのです。

前にも触れましたが、『「クビ！」論。』の梅森浩さんは、外資系の会社では、合格点をなんとかクリアしたものを今日中に出したほうが、完ぺきなものを明日出すよりいいという評価になると述べています。

パーフェクトなものを求められる社風であれば、いろいろ調べたり、つくりこんだりしなければいけないでしょうが、「これで大丈夫だ」という合格ラインがつかめているのであれば、そのラインを満たしていればよいのです。

合格点がつかめない間は、アドバイスしてくれる人を探すのが一番よい方法です。

アドバイスしてくれる人が見つからない場合はどうするか。

^{かしこ}一番賢い方法は、「とりあえず提出してしまう」ことです。

明日が締め切りの仕事でも、間に合わせでいいから今日、提出してしまうという手があります。明日が締め切りなのに今日出すと、必ず上司やクライアントは「ここを直してきなさい」という指示をしてくれるはずですが。

締め切りギリギリにとりあえずのものを提出してしまうと、「こいつは仕事のできないヤツだ」という評価になってしまいます。締め切りより前に出せば、とりあえずの出来であつても直せばよいですし、はるかに救われます。合格点がわからない場合は、締め切りより前に出して、相手に点数をつけてもらうのが賢いのです。

運がよければ、自分で思っているよりよい出来だ^ほと褒められたり、「これくらいなら妥協できる」と判断されて、このまま提出してOK、という結果になるかもしれません。

合格点を評価してくれる知り合いがいな^いときは「のろま」とはまったく逆に「間に合わせのものを思い切り早く出す」方法があるので。

速いけれどオッチョコチョイ、速いけれど手抜き、といわれ^{ない}ためには、「ちよつと自信がないので速めにつくりました。問題があれば直します」と言い添えておけばよいでしょう。そのほうが、相手の印象もよくなるでしょう。そして、指摘された箇所をきちんと直せば、手抜きなどと言われることもありません。

むしろ、「こいつはきちんとした仕事をするヤツだ」という評価になるはずですが。

今、会社でしている仕事の合格点^がつかめないのであれば、つかむ努力をすることが大切です。合格点がわかるようになれば、物事に優先順位がつけやすくなります。

例えば受験で、志望校の受験科目や合格点がわかれば、対策が立てやすくなります。

志望しているA大学の試験科目が英語・国語・社会の3科目で、300点満点中210点が合格点だ^とします。すると「自分は暗記が得意なので世界史は80点くらい取れるだろう。国語は苦手なので60点程度しか取れないと思う。だから、一番努力の成果が出やすい英語で70点を目標にすればいい」などと具体的な対策が立てられます。

合格点の見極めができれば、具体的な対策が立てやすくなります。まずは大雑把に合格点をつかむことです。^{おおざっぱ}

資格試験を受けるなら、何割の点をとれば合格するかがわかればよい。合格点^がわかっているれば、過去の問題を解いてみて「今は4割しか点が取れないが、合格点は6割だ。すると、あと2割、点数を上げるにはどうしたらいいだろう」と具体的に考えることができます。合格点^がはつきりしているもの^に關しては、これでだいたいの対策ができます。

合格点^がはつきりしないもの^に關しては、合格点を見つける努力をすることです。

しかし、合格点^がはつきりしないケースの多くは、合格点を人が決めている場合が多いものです。

そういう際には、例えば、「事務所の掃除を○日までにしておきなさい」と言われたとき、手抜きでもよいから締め切りまでに思い切つて終わらせてしまうことです。

その代わり、目に付くところにはゴミを残さないようにすればよい。掃除を終えたあと、「まだここにホコリが残っているじゃないか」と怒る人もいれば、「ご苦労さま」で終わる人もいます。

怒られたら、急いで問題の部分^を掃除すればいいのです。

とにかく、できるだけ速やかにそこまでやつて、「結果」を提出することが大切です。^{すみ}

「のろま」の人は、暫定的なものでも早く出さないと、余計にのろまになる悪循環に陥ります。暫定的でもいいから

パツと提出できる人は、やり直しをするとしても、結果的に早くできることになります。

【要点】一発で満点合格をねらうより、修正しながら合格点を探るほうが効率がいい。

優先順位をどうつけるか

合格点をつかんだあとは、まず何からやるかという「順番の付け方」が重要です。

例えば受験生の例でいうと、「英語と国語の成績がなかなか伸びない」という場合、12月までずっと英語と国語にこだわって、社会を勉強する時間がなくなることがあります。

最も短期間で伸びる可能性があり、やっていたら確実に点数が上がる科目が社会科なのに、それを勉強しないまま受験を迎えるマヌケな事態になりがちです。

今何をしなければいけないかを考えるとき、まずは「やれば必ず結果の出ること」から始めることが重要です。受験生であれば、「やれば必ず伸びる科目」から手をつけ、足りないところは、あとからやればよいのです。「ここは手を抜いてもよい」「ここは飛ばしてもよい」という部分はあと回しでかまわないのです。

レポートなどの場合は、資料を全部調べてから原稿を書き出すとなると、キリがなくなります。まず書いてみて、この部分には補足資料が要するとわかってから、資料を探したほうが賢いのです。このように優先順位を考えるには、まずしなければならない「核」をつかむ必要があります。

合格点をつかめば「核になるものごと」を判断しやすくなるのです。

例えば、人に掃除の仕事を頼まれたとき、「この人は小さなゴミが落ちていることが特に気になる人だ」「窓が汚れていると怒り出す人だ」というように、どこを一番気にするかがわかっているといいのです。

こうした一番のポイントを優先して済ませておくと、大きな失敗になりませんし、あとはそれ以上のものを付け加えればいいのですから、精神的にも楽でしょう。

人が合格点を決める種類の仕事では、相手がどこを見ているか、何を評価しているかをつかむことが大切です。このポイントを優先しておけば、最悪の事態で時間切れになった場合でも、ほかの部分は「やっていなくても大丈夫」ということになりやすいのです。

仕事に順番をつけるときは、必要度の高いもの、お金になるもの、短時間で早く結果が出るものを優先すればいいのです。数学の問題を解くときでも、できる問題から取りかかるように私は指導します。確実に、自分の得意なものから片付けていくのがよいのです。

よく陥りがちなことですが、苦手なことを先に終わらせて、あとで楽をしようと考えていると、苦手なことに長く時間を取られてしまいます。そして、得意なこと、点が伸びそうなことをやる時間がなくなってしまうのです。そこを勘違いしている人が実に多い。そのやり方だと「ダメだ、ダメだ」と時間をかけているうちに、得意なことまでダメになってしまいます。

得意なことを先にやると、苦手なことが多少残っていても、それほど目立ちません。

自分のいいところから見せていくのが賢いやり方です。

優先順位づけは、

- 1 相手が大事だと考えていることからやる
 - 2 自分ができそうなことからやって、あとの負担を減らす
- と、二面的に考えることが有効です。

決断・実行については「実行して、結果が失敗だったらどうしよう」と悩んでいる限り、いつまでも「のろま」はなりません。いわゆる大失敗でなければよいのです。

たとえ中途半端であっても、早めに提出しておけば決定的な失敗にはなりません。

「失敗だ」と考えるのではなく、「足りない部分があれば補足して再提出する」と考えればよいのです。やり直しの覚悟を決めておけばいいだけのことです。

大部分の仕事は、一度提出して出来が悪かったからといって「決定的にダメだ」とはなりません。残念ながら学生の場合は、一度出したレポートの出来でそのまま点数がついてしまうことがあるでしょうが。

しかし、仕事の場合は出来が悪ければ確実につき返されます。よほど面倒見のいい上司なら、ムツとしながら「こ

いつには任せておけない」と自分で穴埋めをしてくれたりするかもしれませんが、一般論からいうと、中途半端な仕事を出せばやり直しになります。

でも、それでクビになることはありません。やり直しを恐れていては、むしろ仕事がおぼえられないものなのです。まずは、そういうものだと腹をくくことです。

やり直しさえすれば問題ないのですから、一回でダメだと決めつける必要はないと納得することなのです。

実行して失敗したら……と考えるのではなく、実行してみて「ここまでやったので、問題があったらやり直します」とひと言を添えることのほうが、よほど自分の向上にもつながります。

以上をまとめると、優柔不断の撃退法については、2つの方法があります。

まず行動に移すための方向性を見つけることです。イエスまたはノーで決められないのであれば、中間の選択肢を用意しておくなどして、とにかく早く実行してしまうことが大切です。

AかBかで悩むのであれば、「AでもBでもないものを入れておく箱」などをつくっておきましょう。「決められないときはこうする」という基準をつくっておけば、優柔不断で行動に移せない事態はなくなります。

もう一つは「暫定的な答え」をつくることです。その答えで最後まで絶対に行くのだと決めつけていなければ、答えを決めるのに、それほど悩むことはありません。ダメだったらあとで変えればいいのです。

先に述べた、出来が良くなくてもまず提出することも「暫定的な答え」を出す方法の一つです。決められないときに「当面の答え」を出しておくのです。答えが決められない、決断がつかない場合に、優柔不断のパターンに陥らないためには、答えが決まらなくても問題なく実行に移せるような方法を用意しておけばよいのです。行動に移す道筋をつけて、仮の答え、暫定的な答えをつくること、合格点を見つけること、優先順位を決めることができれば、通常の「のろま」はほとんどが解決できます。

【要点】重要度の高いこと、すぐできることを先にやる。

第3章

人を「のろま」にする危ない思考

この「思い込み」を変えていけばいい

「不器用だけどいい人」という思い込み

つか
人に気を遣いすぎても「いい人」にはなれない

人が「のろま」になる原因の一つとして、物事を気にしすぎることが挙げられます。気にしすぎる人のタイプには2種類あります。

一つ目は、「この仕事はまだ完全じゃない」という自分へのこだわりのために気にしすぎるタイプです。こうした、自分に厳しい人の場合、あまり問題はないですし、むしろ「職人的な厳しさ」といえます。これまでさんざん問題にしてきた完全主義の多くはこのパターンかもしれません。

しかし、一般的には「人にどう思われているか」を気にしすぎる人のほうが多いようです。「こんなものを出したらバカにされるんじゃないか」「これでは手抜きと思われる」などと「他人の目」を気にしているのです。

ここで知っておかなければいけないのは、人に気を遣いすぎる「のろま」な人は、自分では「いい人」のつもりでいても、結果的に人に迷惑をかけていることが往々にしてある点です。

例えば、そばをつくる人が「そばは丁寧につくらなければいけない」と極端に時間をかけていたとします。そばをつくるのに30分もかけていたら、お客さんは「急いで食べたいからそばを選んだのに、こんなに時間がかかるとはどういうことだ!」と思っているかもしれません。その場合、お客さんのために、よかれと思ってしたことが、逆にお客さんにとって一番迷惑なことになってしまうのです。

この点に気づかないと、自分では精一杯、気を遣っているつもりなのに、「お前がグズグズしているから、みんなが残業しなければいけない」「お前が気を遣いすぎるから、周りが待っていないなければならない」という事態も起こってきます。

プロセスの部分で努力しているとか、動機が純粹で善意があるといっても、「のろま」で人を待たせるのでは、周りに迷惑をかけることになります。

「人に迷惑をかけるから自分で全部やる」という場合でも、仕事そのものが遅ければ、それだけで人に迷惑をかけるのです。人に迷惑をかけるのが気になる人は、何をもって「迷惑をかける」ことになるのか、考えなければいけません。

つまり、「いい人」＝(イコール)「人に迷惑をかけない人」かどうかというと、これはまったく関係ないことなのです。

要領のいい人こそ、会社にとっての「いい人」

一方、気にしすぎる人とは対照的に、物事をバツと割り切って、手を抜けるところでは手を抜く人がいます。こうした人を世間では「要領のいい人」といいます。

読者のみなさんのなかには、「要領のいい人」はずるい、というイメージを持つ人もいるかもしれませんが、これには発想の転換が必要です。手を抜いていいところで手を抜くのは悪いことではありません。一番困るのは、手を抜いてはいけないところで手を抜くことです。

けっかん
欠陥建築を例にとれば、基礎工事で手を抜いてしまうと、あとからどんなにがんばったところで取り返しがつきません。しかし、内装の壁紙を張るところでちょっと手を抜いたとしても、住人からクレームが来たときに補修をすれば済んでしまうのです(もともと、建築などは手を抜いてはいけない仕事ですが)。

それでも一般論からいうと、手を抜いてもいい部分と、手を抜いてはいけない部分の区別がつかないと、仕事はうまくいきません。「手を抜いてもいい部分を判断する」ことが、すなわち合格点主義でもあるのです。

極論すれば、入試科目に数学がないのであれば、数学をやる必要はありません。

もちろん、私は数学という科目そのものは、人間形成や思考力のトレーニングに重要だと思っていますが、大学に入ってから数学を勉強すればいいことですし、それができるわけです。

ぐちょく
受験のときは、まず受かることを第一義にするのですから、そこで愚直に数学をやっているのは、やはり「のろま」ということになるでしょう。

要領がいい人、つまり「ある程度、手を抜くかもしれないけれど締め切りを守る人」は、会社にとって「いい人」ということになります。もちろん、度の過ぎた手抜きは許されませんが、ちゃんと合格点であれば会社としては文句はないのです。

「なんであんなズルい人が出世して、自分のように仕事が丁寧な人間が出世しないんだ」と怒るのは的外れです。会社にしてみれば、「のろまな人のほうがずっと迷惑だ」という論理になるからです。これに気づかず文句を言っているはいけません。

社会に出てからは、納期を守らないことが最悪のことです。提出してもらえば改良はできるわけですから、手抜きであっても出してもらほうがいいのです。

例えば、口述筆記で本を書くときには、私がライターの書いたインタビュー原稿をチェックするわけですが、ときどき「これはちょっと困る」というような原稿が届くことがあります。

しかし、早い段階で渡してもらってあれば、私のほうでいくらでも手直しができます。ワードソフトを使った文書でも原稿がもらえれば、書き足すことも、順番を入れ替えることも自由にできるからです。

本人はがんばったつもりでも、ギリギリに持ってこられてしまうと、直しようがありません。本人にとって、いい仕事であったとしても、相手が満足いかなないのであれば、結果としてはダメなのです。出版の時期を遅らせてもらうか、私としては不本意な形で（もちろん可能な限り直しますが）出版するかどちらかになって、出版社か私かに迷惑がかかるのです。

「気を遣いすぎて遅い」というのは、自分が考えている以上に悪いことだと意識しなければいけません。

【要点】いくらプロセスで気を遣っても、相手に迷惑をかけたのでは意味がない。

結果よりも、プロセスで批判されてしまった拉致交渉問題

これまでの日本では、プロセスが評価されてきました。しかし、これからは「努力しているからいいじゃないか」という評価は通用しなくなるでしょう。

むしろ、動機が不純な人であっても「結果がよければそれでいい」という雰囲気になっていくはずだ。動機の如何を取り上げて、「結果がよくてもそれは偽善だ」という判断は、これからの時代、ナンセンスだと私は思います。

例えば、2002年の夏ごろから拉致問題で朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮）と交渉をしていた田中均氏という外交官（のちの外務審議官）に対して「国を売った」などという批判があります。確かに、裏でどんな交渉をしたかはわかりませんし、もしかすると北朝鮮に相当いい顔をしていたのかもしれませんが。

しかし結果的には、これまであらゆる外交官が認めさせられなかった拉致の事実を認めさせることができたのです。やり方がどうであったか、動機がどうであったかという前に、この「結果」をきちんと評価すべきです。

むしろ、強硬派の人たちが何度訪朝しても、いつさい拉致を認めさせられなかったということは、やり方が下手だったことになります。

また、田中均氏が北朝鮮に対して援助の約束をしたかどうかはわかりませんが、結果からいえば、拉致を認めさせたために援助もせずに済んでいます。この成果を抜きにしてプロセスを批判する、まして「刺されても当然だろう」

などと誹謗中傷することは、絶対におかしいと思います。

例の交渉問題では本来、北朝鮮に行った行為の「結果」で評価すべきです。

田中均氏は「今後、北朝鮮にずっと援助を続けるように」と言ったわけではありません。「一時帰国で帰ってきた被害者をいったん帰すべきだ」とは言っていますが、これは「一度してしまった約束だから」という側面もあるのでしょう。もしかしたら、いったん帰しておけば、被害者の家族のほうも戻ってきた可能性もゼロではありません。

やってみないとわからないことが、世間にはたくさんあります。

どちらが正しかったかは、結果で判断すべきです。交渉ごとというのは「駆け引き」です。誘拐事件では、人質が帰ってきて初めて犯人を捕まえる算段をしたり、足取りを追ったりするものです。通常は人質が無事に帰ってきてから強硬になるべきなのですが、今回の拉致問題に関しては、まだ人質がたくさん残っているのに強硬になっています。これでは解決するようには思えません。

特に、交渉の相手が「困った人」である場合は、逆にある程度まで、こちらがいい顔をして、こちらの欲しいものを手に入れてから裏切る、という方法でないとうまくいかないのではないのでしょうか。このように相手の動きを見て、欲しいものを確実に手に入れるということが、成果主義の時代には賢明な交渉術といえるはずだ。

【要点】成果主義社会には、「結果がすべて」の風潮になると知っておこう。

協調性を重んじる場が「人為的なろま」を生む

また、「場の『和』を乱したくないから遅くなる」と言う人もいます。

確かに、協調性が重んじられるときに、「のろま」でない人を「のろま」にしてしまうケースはあるのです。

例えば、みんなの仕事が遅いために残業が当たり前になっている職場です。こういう職場では、仕事をサッと終わらせて帰る人が、居心地が悪くなってしまいます。

たとえ周囲がどうであろうと、仕事を早く終わらせて帰ったほうがいい、という考え方もあるでしょう。しかし、前述したように、評価とは周囲が決めるものです。

いまだに日本には古いタイプの上司がいますし、仕事は遅いけれど一生懸命に残業する人が出世するような会社もあります。お酒に付き合わなければ機嫌が悪くなるオーナーの人もいます。そういう職場にいるのであれば、そうした評価基準もきちんと把握しておかなければいけません。

そこでは、それが「合格点」になるからです。

もともと、サッと帰ることに対する評価が低い場合でも、「のろま」な仕事のやり方まで周囲と合わせる必要はありません。長時間、仕事をしているほうが評価されるのであれば、中抜き3時間はほかの仕事でもやっていけばいいのです。途中の時間を自分の好きなように使って、最後はみんなで帰るという方法です。

早く済んでしまえばどんな微調整でもできるのですから、仕事が速くこなせる「技術」だけは、身につけておいたほうがいいでしょう。

本来は、協調性が重んじられるからこそ、締め切りを守ることが重要になってくるものです。全員が「のろま」である場合よりも、一人が遅れたために全員が迷惑することのほうが多いといえるからです。

どちらにせよ、職場全体の要求しているものが何かを見極めて、それに合わせていけばいいわけです。自分だけが完全主義になろうとか、自分だけが早く終わらせる必要はありません。この「評価の基準」を見抜くことは、「のろま」脱却のための大事なポイントです。合格点を見抜く、評価の基準を見抜くことができなければ、「こんな感じでいいや」という手加減ができないのです。

ついでに言うと、一般に考えられている以上に、人事権者は「早く仕事を終わらせる人」を評価するケースが多いことを忘れてはいけません。

【要点】評価は周囲が決めるもの。その場の評価を満たしながら「のろま」脱却を。

家族や部下を「のろま」にしないために

「のろま」にならないルールづくり

人を「のろま」にしてしまう「環境」の例は前述しました。

これは人為的につくられる「のろま」といえるでしょう。自分自身が「のろま」にならないこととともに、自分の部下や子どもを「のろま」にしないことが重要です。

特に上司や親など、評価・ルールを決める立場の人が「のろま」の要素を持っている場合は要注意です。のろまは習慣づけの問題ですから、のろまな人の習慣やルールに沿っていると、周りののろまになる可能性が高いのです。

例えば、子どもの計算が遅かったり、グズグズして宿題をやらなかつたりする場合は「速いことはいいことだ」という考え方を身につけるトレーニングをすることです。

これは子どもでも自分の場合でも同じですが、ここでも行動療法の考え方を採用するとうまくいくでしょう。つまり、一度設定した締め切りに遅れたら理由の如何にかかわらず怒る、間に合えば理由の如何にかかわらず褒める、ということなのです。

どんなことであっても言いわけは聞きません。その代わりに、暫定的でもいいので結果を出したことに對しては、きちんと褒めてあげるのです。

また、時間のリミット・セッティングを明確にすることも重要です。出かけるときに奥さんの化粧が終わらない場合「3時半までにできるところまでやってよ。あとは車の中でもいいんだから」と声をかければいいのです。時間の締め切りを設けることで、とりあえず結果を出す、暫定的な結論を出す習慣が身につきます。

締め切りを決めれば解決法が見えてくる

部下であれ、家族であれ、周りの人を「のろま」にしないためには、このように時間厳守のルールをつくっておくことです。人間は締め切りを決めておかないと、時間が無限にある錯覚を起こしがちです。むしろ「時間厳守」の習慣づけをするだけで、ほとんどの「のろま」は解決するといっても過言ではありません。

締め切りを設けることで、「のろま」脱却方法が見えてくるし、仕事の能率を上げることも可能です。

締め切りを設けると、とりあえずの成果として相手は仕事を提出してきます。こちらとしても、手抜きの部分があれば、あとから「この部分が足りない」と指摘できるわけです。常に時間厳守を徹底していれば、次第に「この人はここで手を抜くな」と、相手の仕事パターンを読むことができるようになります。いつも重要な部分で手を抜かれるようであれば、「ここを優先してやってくれ」と言うこともできます。まず時間内にやらせてみて、どこが足りないかを評価していけばよいのです。

この場合、時間を制限してやらせてみないと、「この人は何が原因で仕事が遅いのか」という理由がはつきりしません。しかし、「3時半までに、できたところまで見せてくれ」と言っておけば、どこから手をつけているのか、スタートが遅いのか、など原因がわかるのです。

例えば「のろま」な人のなかには、取りかかりが遅くても、いったん作業を始めれば仕事は速い人もいます。こういう人は、3時半が締め切りとすると、3時くらいから作業に取りかかります。どんなに遅い人でも、さすがに白紙で出すわけにはいかないからです。また、締め切りをつくったとたんに仕事が速くなる人もいます。「作業を始める」ということが、なかなかできない人は意外と多いのです。

周りの人を「のろま」にしないためには、時間どおりにできない、グズグズしてしまう人に対して、時間のリミット・セッティングをきちんとすることが第一になります。時間を守らせて初めて解決策が見えてくるのです。

【要点】締め切りを設けて守らせることが「のろま」防止の大原則。

こんな会社や家庭が「のろま」を生んでいる

締め切りにルーズな環境が「のろま」をつくる

時間のリミット・セッティングがあいまいな職場や家庭は、当然「のろま」を生みやすくなります。「明日やるから」という言いわけがまかり通る家庭、ダラダラ仕事をして残業が長くても「よく働いているね」と評価される会社は危険なのです。

会社に関していえば、仕事が遅いことに対してマイナスに評価されることが少ないと、「のろま」を生みやすくなります。残業してでも仕事を終わればいい、やってくれさえすれば締め切りを守らなくてもいい、という職場です。

これからの時代は、部下のやった仕事に関して、スピードも含めて評価していかなければなりません。仕事が遅いとなにかにつけて損をするはずです。自分の職場や家庭が「のろま」な環境に染まっていないか、チェックしていくことが大切でしょう。

完全主義でも100点満点はあり得ない

「のろま」が「いい人」というイメージを持たれる理由は、もう一つあります。

いわゆる「不器用だけどいい人」は、何度も本書に登場する「完全主義者」であることが多いのです。完璧できっちりしていないと気が済まないタイプの人です。しかし、完全主義から脱却しないと、仕事が遅くなるだけでなく、自分で自分の首をしめることになります。

実際には、人間はそうそう満点を取ることはできません。

例えば、いわゆる完全主義者のライターが持ってきたインタビュー原稿でも、まったく手直しがいらぬ原稿はほ

とんどありません。いくら文章そのものが完ぺきでも、著者の考えとライターの考えが一致しないことには手直しをすることになるからです。

ごくまれに、ほとんど直さずに済むすばらしい原稿もありますが、一般的には、話し手とライターの意図が完全にシンクロすることは、あり得ないのです。いずれにせよ何かしら直さねばいけないわけですから、早く渡してもらったほうが助かります。「この人は手を抜いているな」と私が思うことも確かにありますが、前にも述べたように、なるべく早く渡してくれる人のほうが、私としてもやりようがあります。

完全主義は、「のろま」になりやすいだけでなく、うつ病になりやすかったり、過労になりやすいなどの問題もあります。

例えば、介護の場でもよく言われることですが、完ぺきな介護をやろうとすると、過労で「燃え尽き症候群」（燃え尽きたように突然に陥る無気力状態。バーン・アウト症候群）になってしまいがちです。介護する人が「燃え尽き症候群」になってしまうと、介護される側にも不利益が出てきます。

このように完全主義の弊害は、相手にも自分にも人が考える以上に大きいのです。

要求水準が高すぎると、部下は「のろま」になる

逆に、家族や部下を「のろま」にするもう一つのパターンとして「要求水準が高すぎる環境」が挙げられます。「うちの部長は何を出しても怒る」という場合は、部長が完全主義者であるために、部下も「のろま」になってしまいます。「時間がかかってもいいから、完全なものを出してもらわないと困る」という上司がいると、職場全体の能率が下がるのです。

子どもに対しても、テストで90点を取っているのに「100点でないとダメ」と親が言うのと、勉強の効率が急に悪くなったりします。合格点を取ることと満点を取ることとは、かかる時間がまったく違います。要求水準が高すぎると、みんなが「ざんてい完全でなければ」と思ってしまい、「のろま」が増えてしまうのです。

仕事でいえば、暫定的な結論をたたき台にして、そこから練り上げていくのであれば、いい仕事はできません。商品が完ぺきになるまで出さないでいると、他社が情報を得て真似をして先に出してしまうかもしれません。要求水準がフレキシブルでないと、職場全体が「のろま」になるのです。精神医学の考え方でも、完全主義はあまり好ましいこととされていません。完全主義は仕事をする側にも問題ですが、要求する（発注する）側の完全主義のほうがさらに問題が大きいのです。

完全主義をやめてまず仕事を終えることが大切といわれても、それでも「のろま」がなおらない、なおさない人というのは、自己正当化してしまっているのだと思います。「自分はのろまではなくて、完全主義者なんだ」「ぼくは手を抜けない性分なんだ」などと言いわけをして押し通してしまっているのです。あるいは逆に「要領のいい人は手抜きをしているのだ」と決め付けています。

しかし、言いわけのいかににかかわらず、「のろま」は「のろま」です。仕事が遅いことに変わりはありません。会社に遅刻しておいて、「きちんとした身なりで出社しないと上司に失礼だと思った」と言いわけをしても「それなら早く起きればいいのに」という結論になります。

相手のためにしたことだから、という言いわけはどういう場合でも通用しません。

相手のためを思っいかんて締め切りに遅れて「自分はいい人だ」と思っていては話になりません。行動療法の考え方では基本的に、動機の如何を問わず、言いわけを聞きません。結果としての行動に対して、賞と罰を与える考え方を採用しています。

もちろん、「のろま」が許される社会、会社、家族という環境にあって「のろま」がやめられないのはある意味、仕方がないでしょう。みんなが残業をしているとか、手を抜くことが許されないとか、要求水準が高すぎてなかなかOKが出ないという会社では、自分が「のろま」になっても仕方がないでしょう。重ねて言いますが、それでも自分と自分の時間は大切にすべきです。

例えば、映画監督が一つのカットを撮るのに10回もNGを出して撮りなおすような状況では、「のろま」が増えることになるでしょう。

まんえん
【要点】時間に対するルーズさは蔓延する。職場や家庭が「のろま」になっていないかチェックを。

「のろま」でもいいこと、いけないこと

「試し」にできないことは優柔不断でもいい

優柔不断ふしめでなかなか結婚できない、就職できないなど、人生の節目については「のろま」という問題とは少し別だと思えます。

もちろん、優柔不断で就職できないとなると、これはマズいです。就職してみて自分に合わないと思ったら転職すればいいのですから、試しに会社に入ってみればいいのです。試しに就職してみる、事業を起こしてみる、お金をかけてみる、何もしないよりは試しにやってみるという発想のほうが、通常は好ましいことです。

ただし、優柔不断で結婚ができないという場合は別です。「試し」に結婚していいのかという問題が出てきます。世の中には、試しにやってみるいいことと、試しにやってみるはいけないことがあります。

試しにやってみるはいけないことに関しては、私は優柔不断でもいいと思えます。

もともと、試しにやってみるはいけないことは、あまり多くはありません。結婚、子どもをつくることなどが「試しにやってみるはいけないこと」の数少ない例だと思えます。

もちろん、「試しに人を殺してみる」などというのは、試す以前に悪いこと、たとえ試しにでもやってみるはいけないことです。

結婚に関していえば、相手に対して「いつになったら結婚してくれるのよ、優柔不断ね」と思ってしまうのであれば、選択肢は二つに一つです。つまり、相手が結論を出すまで待つか、別れるしかありません。

仮に「結婚のろま」という人がいたとしても、これは本人だけが悪いのではないのです。むしろ「結婚のろま」に付き合っている相手のほうが決断ができていない、といえます。

どうしても結婚がしたい、結婚そのものが目的だというのなら、その相手にこだわらなければいいのです。結婚に関しては、パートナーがいるという重要な問題がありますから、優柔不断であること自体は、それほど悪いことではないと思えます。

例えば、デートで食事をする場所が決められない場合は、一生に一回しかデートできないわけではないのだから「今日は試しにこの店に入ろう」と決めればいいのです。

その代わり、結果を責めないことが大切です。食事がおいしくなかったとしても、「こんなデートはひどいわ」とか「お金が無駄だったじゃないか」と言っていては、優柔不断はなおなりません。「ここは有名な店なのに意外とおいしくなかったね。勉強になったね」というくらいでなければいけません。

しかし、結婚するかしないかが決められないのは、人生の大きな決断なので仕方のないことです。ただし、それで相手が離れていくなら、あきらめるか決断するかしないといけなくて、相手が待ってくれるなら決断を急ぐ必要はないのです。

いずれにせよ、結婚などの例外を除けば「試してみること」はいいことだと考えなければいけません。そういう考えを持てば、モチベーションが低い人でも行動化ができます。自分を「やる気」にしてからでないと行動できない、と思わないことです。

晩婚化時代の「結婚のろま」脱出法

最近、晩婚化が進んでいますが、これは多くの人が「出会うチャンスはまたあるだろう」と思ったりして、慎重になっているせいでしょう。

また、生活レベルの問題もあります。親と同居している女性などは、結婚すると生活レベルが落ちる人が圧倒的に多いでしょう。自然と、結婚するのをためらい、結婚しなくても特に困らないような気分になるのです。

しかし、これは「選択」でもあります。「生活レベルは落ちてもいいから子どもが欲しい」と思うか、今の生活を大切にするかという選択なのです。

後者を選ぶなら別な選択も可能です。

親と同居している女性なら、相手の男性に対して「うちの家に住んでくれるなら結婚するわ」と言えばいいのです。養子にならなくても、『サザエさん』のマスオさんのように同居すれば、生活レベルを落とさずに済みます。相手が承けてくれさえすれば、なかなか賢いやり方です。子どもができて、自分の親に預ければいいので、保育所がいらないというメリットもあります。

このように晩婚化に関しては、グズグズしているというより、ほかに原因があるのでしょうか。なかなか結婚が決められない人たちは、のろまであること以外に原因を探る必要がありそうです。

また、あまりに晩婚で、結婚しても子どもがつかれない状況になることがあります。

つまり、その時期まで結婚を遅らせた場合、子どもをつくらないことを前提にした結婚は、別な意味でハードルが高くなります。

この場合は、二人で人生を楽しんでいけるパートナーであるかどうかが主なポイントになってきます。子どもをつくるとか、家族をつくるということであれば、「この人は経済力もあるし、このあたりで妥協しよう」という判断ができます。

彼氏としてはあまりかつこよくない、亭主としては少し頼りない相手でも、子どもにはいい父親になりそうだと思っ

て結婚することもあるでしょう。さまざまな角度からポジティブにとらえることができるのです。

しかし、本格的な晩婚化が進むと、趣味や性格などいろいろな意味で本当にフィットする恋人同士の関係が、ずつ

と続くような相手を探さなければならなくなります。

つまり、実際には若いうちに結婚するほうが妥協のラインは下げられるのです。

もちろん、妥協のラインを下げたときには、それを埋め合わせるためにどうするかを考えたほうが賢明です。ただ、妥協しているだけだと相手に対する不満がつのることが多いからです。収入面で下がりそうな場合は親元で同居を

するとか、共稼ぎをいくつまで続けられるかといった計画を立てる必要があります。

いわゆる「結婚のろま」の解決については、「試しにやってみる」ことはできませんが、実際に試さなくてもシミュレーションを立てることはできます。「これなら結婚してもいいな」と思えるように、きちんと計算をしてみる

ことが大事です。

シミュレーションや計画立案をせず、いつまでも「結婚にはまだ早いから」「この人はイマイチ頼りないから」とグズグズしているのが「結婚のろま」なのでしょう。

子どもをつくることに對しても、シミュレーションに基づいた計画を立ててみるのが大切です。

結婚や子づくりに限らず、「のろま」の原因の一つとして観念ばかりが先に立って、具体的な計算や計画が立てられないことがあると思います。具体的な計算をすれば「損をしてもここまでだろう」「失敗してもここまでだろう」ということがわかります。

例えば、何らかのプロジェクトを提言する場合には、「失敗しても、せいぜい左遷だろうな」と見積もることができるのです。こうした計算ができないと、試しにやってみていいのかという判断がつかずに「ああなったらどうしよう、こうなったらどうしよう」とグズグズ迷ってしまいます。

逆にいえば、ある程度の見積もりが立てられれば、極端に不安が強くなることはありません。

将来の予測を具体的に立てていれば、「のろま」は解決するはずなのです。

【要点】結婚や出産などもシミュレーションが立てられれば「のろま」は避けられる。

「のろま」にまつわるイメージに惑わされない

「のろま」な人が「いい人」というイメージを持たれていることは前にも述べました。

しかし、はたしてのろまな人、^{つか}気を遣いすぎる人が必ずしも「優しい人」かというと、必ずしもそうは言えないでしょう。

逆に、「のろま」な人は意外に人間不信の可能性があるので。

特に完全主義タイプの、あるいは決断がつかないタイプののろまな人は「許してもらえろ」となかなか思えない人だといえます。『「甘え」の構造』の著者である精神科医・土居健郎先生の言葉を借りれば「甘えられない人」なの

です。

「ここまでの範囲をやっておけばOKしてもらえろだろう、許してもらえろだろう」と思うことができれば、人はそれほど「のろま」にはなりません。「この程度で許してもらえろだろうか、認めてもらえろだろうか」と、常に疑いの気持ちをもっているから完全主義になるのであり、なかなか決断ができなくなるのです。

気を遣いすぎて「のろま」になる人というのは、ある意味では「優しい」のかもしれませんが、人間不信の側面があることが多いのです。周囲には、ちょっとひねくれているとか、素直でないといった受け止められ方をしていることもあります。

一方で、「のろま」とか「トロい」という人には、やはり＝（イコール）バカ、頭が悪いというイメージもつきま

しかし、実際にのろまで知能指数が低いということは、あまりないのです。むしろ、完全主義ののろまな人は、学生時代のテストの点数では優等生だったりします。優等生だったのに仕事をさせると「のろま」なので、「やっぱり勉強ばかりしているヤツはダメだな」と言われたりします。

繰り返しますが、頭のよしあしと「のろま」とは関係がありません。

「のろま」はその人の生き方・考え方・行動力の問題で、態度や考え方を変えればなおるものです。

そういう意味では、のろまの原因を「自分は頭が悪いせいでのろまなんだ」と考えてしまうと、なおるものもなおらなくなります。「のろま」は必ずなおる、と考えて、まずこの本に紹介した小さなことから習慣化していくことです。

【要点】 イメージに惑わされず、「のろま」は必ずなおせると考えよう。

第4章

「のろま」でつまずく人生、

「のろま」から立ちなおる人生

仕事と人生がもっとうまくいく処方せん

「のろま」のままではチャンスを逃す

「のろま」な人には「試行力」が足りない

この本を手にとっている皆さんのなかには、「自分は『のろま』だからうまくいかないのだ」「『のろま』なせいであんな大失敗をした」と考えている方もいるでしょう。

確かに「のろま」のままでいると損をしますし、成功を逃す可能性は高いのです。

この章では、なぜ「のろま」な人はうまくいかなくなるのか、失敗した経験をどう生かしていくかについて説明します。

「失敗学」の考え方、あるいは私が提唱する「試行力」の見地からいうと「のろま」な人ほどさまざまなことが「試せない」ことになります。試す機会が少ないと、当然一度の失敗から立ちなおりにくくなるし、何らかの成功を収めるチャンスも減ります。

ターンオーバー（ビジネスなどのサイクル）が短い人であれば、「これがダメだったら次はこれだ」とどんどん試していくことができます。結果的に、たくさんのが試せて、試してみたことからさまざまなことが学べるので、成功の確率も高くなります。あるいは、下手な鉄砲も数撃ちゃ当たるで、運よく成功をつかむこともあるでしょう。ところが、「のろま」な人は「次のこと」がなかなか試せないで、1回目で成功するとか、よほどうまくいかない限り、いつまでも成功できないのです。

本や論文でもそうですが、たくさん書いていたほうが採用される確率は上がります。彼女や彼氏がほしい場合でも、出会いの機会が多いほうがチャンスは増えるのです。

逆に、今度のお見合いに全力投球しよう、今度の合コンに懸けようと思って、思い切りパーフェクトに臨んでも、肩に力が入ってうまくいくものではありません。「1回目でダメだったら次の機会に」と考えたほうが、うまくいく確率は高いのです。

グズグズと一つのことにこだわっていると成功の確率は下がります。昔であれば「雨だれ石を穿つ」^{うが}「石の上にも三年」などと、一つのことにこだわるタイプが成功したのでしょう。やるべきことがある程度決まっていた時代には、うまくいきました。

現在でも「こうすれば必ずうまくいく」という種類のことであれば、じつとこだわっていてもうまくいくかもしれません。しかし、現状のように不確実な時代にはそうはいきません。いろいろと試すことによって儲かるとか、目的が果たされる時代がきているのです。

例えばベンチャー企業の社長をやりたいというときに、「自分はITに強いからITだけをやるんだ」といつても、いつまでたっても芽が出ない、となりがちです。ひょっとしたらIT起業の時代はもう終わっているかもしれません。

結果的には、IT以外でも何か儲かればいいやと、いろいろ試しているうちに何かが成功して儲かることが多いのです。

現代の成功するタイプを挙げるとすると、

- （１）1つのことにこだわりすぎない
 - （２）切り替えが早い
 - （３）行動が迅速
 - （４）損切りができる
 - （５）次の仮説や次にチャレンジすることでアレコレ立案できる
 - （６）ある程度やってダメならあきらめる
- などのタイプの人、といえます。

「のろま」のまま成功者になることが、昔と比べてずっと難しくなっているのです。

【要点】さまざまなことにチャレンジできないと、チャンスが逃げていく。

失敗を恐れすぎると「のろま」になる

失敗は「織り込み済みの実験」と考える

「試行力」を高めるには、失敗を恐れすぎないことです。失敗してもへこたれないと考える以上に、今やっていることは「実験」だという発想で、ことを進めないといけません。

実験とは、失敗を前提にして行うものです。失敗して反省することもあれば、失敗して新しい発見ができることもあります。

一つの失敗から学べる人は、次からのビジネスでも成功の確率が高まります。「なぜ失敗したか」がわかれば、それを避けられますし、「ああしていたら、うまくいったのに」と思えたら、次はその方法を試すことができます。

次も同じやり方をするのではなく「新しいやり方を試す」ことが賢いのです。同じ失敗を何度も繰り返しては、失敗学的にもダメな人間ということになります。

さらに、失敗してもへこたれるのではなく、むしろ失敗は「織り込み済み」と考えるべきです。前もって失敗が織り込み済みなのですから、失敗を恐れるあまり、なかなか仕事が進まなかったり、決断をグズグズ先延ばしにしたりすることは、なくなるはずです。

そもそも、失敗でへこたれるようなものの考え方は、しないほうがよいのです。異性に声をかけてふられても、それは別の異性に声をかけるための練習だと思えばいいのです。へこたれたり落ち込んだりが、あまりにひどいとむしろメンタルヘル스에悪いでしょう。

大切なのは「全部が全部、成功しなくてもいい」と知ることです。人間は命も身体も一つしかないのですから、同時進行で10人も20人も異性にモテても大変です。学生時代で、暇で仕方がない時期ならいいかもしれませんが、普通は1人のいい恋人を見つければ十分です。1人の恋人をみつけるために、何度も失敗していいのです。

仕事にしても、一つ成功すれば食べていけます。いくつも成功しようと思ふ必要はありません。いろいろ試しているうちに、一つ成功すればいいと思えばよいのです。むしろ、一人の素敵な彼女が見つかるまで、一つ成功するまで地道に試し続けられる人が勝つのです。これが、私の言う「試行力」の考え方です。

会社に勤めている人は、会社のお金で実験させてもらえる、という考え方で、さまざまな企画を出し続けることが大切です。

会社のお金だからこそ、いろいろ試すことができるのです。

決定的な大失敗だけは避けよう

世間の人は、失敗にはネガティブなイメージが強いかもしれませんが、一つの失敗でクビになることはあまりありません。ただし、なかには取り返しのつかない失敗もあります。「これ以上、損を出したら大変だ」という状況での失敗や、仕事をもらったものの「こいつはダメだ」と見限られる致命的な失敗などです。

合格点の見極め、評価の見極めと同様に、これだけはやってはいけないという失敗だけはきちんと見極めて避けるべきです。

例えばベンチャー企業を起こす場合でも、なるべくなら借金をしない方法があるでしょう。立ち直れないほどの借金をして起業すると、失敗したら自己破産になって次からお金が借りられなくなりますし、あるいは借金を返すことで残りの人生が終わってしまうので、絶対に失敗ができなくなります。

日本マクドナルドの創業者、藤田田^{でん}さんは、全財産の3分の1の資金で起業しなさい、と言っています。これは、1回失敗したら終わりではなく、3回まで失敗ができることを意味します。最初は小規模に、試すつもりでよいから、失敗しても次を試せたり、立ち直れる状態で始めるほうが賢いのです。

失敗したらクビになるとか、左遷されるなどと気になるのであれば、大失敗にならない程度にリスクヘッジをすればよいのです。あるいは、どんなに損をしても「ここまで」で止める態勢をつくったり、損切りのラインを決めておくなど「退却ライン」を決めておくことで、決定的な失敗はかなり避けることができるはずです。

「のろま」は生き方の問題、必ず改善できる

のろまが原因で浪人・留年・左遷・リストラなど、つらい経験をした、あるいはそれがトラウマになっている人

は、きちんと懲りたほうがいいでしょう。

のろまはなおらないと思っていると、いつまでたつてもなおりません。なおらないと思っているから失敗の経験がトラウマのようにもなるのです。きちんと懲りて改善していくべきです。

「のろま」とは、一般に考えられるほど決定的にスピードが遅い人ではありません。

例えば相当に能力の低い人でも、話すスピードなどは、そう変わりません。情報の処理速度という点でも、テレビのニュースを見ていて、展開が速すぎて理解できないという人はあまりいません。

「のろま」とは、やり方や人生の態度の問題です。ものの考え方が堅すぎて完全主義であるとか、手を抜けるところで手を抜かない、実行力が足りないなど、生き方・考え方・やり方の間違いが、要素として複雑にからみ合っているのです。

しかし、これらはすべて改善可能な類いのことです。のろまは、なおせるものです。この「必ずなおせるもの」という認識を、多くの人が誤解しています。

のろまが原因で失敗した、また、つまずいたトラウマ的なものを持っているのであれば、これまでに述べたような方法で、しっかりと変えていけるかどうかのポイントです。

何が原因で自分は「のろま」なのかが重要なことです。「のろま」を一つの病気のように考えるのは間違いです。

「のろま」というのは、病気というよりむしろ症状で、いくつもの原因で起こるある種の症候群だからです。自分を取りかかりが遅いのか、完全主義なのか、失敗が不安なのか……。もちろん二つ以上の要素を持っている人も多いでしょうが、こうした原因を見極めて解決していくことです。

社会科を勉強しなければいけなかったのに英語と国語にこだわすぎたと思ったら、翌年の受験のときに修正しなければ意味がない。修正して翌年の試験に受かったら「こういう優先順位があったのか」と納得し、「のろま」はなおります。いつまでも「自分はのろまだから失敗した」と思っているだけでは幸せになれません。過去に「のろま」だった人が反省し、のろまでなくなっていくことに意味があります。

のろまは「大リーグボール養成ギブス」や薬のようなものでなおすものではなくて、考え方、ものの見方、生き方を考え直すことでなおすものです。「のろまはなおすことができる」「やり方や考え方を変えなければいけない」と自分で思えるかどうかです。この本はそのためにあるのですし、そのヒントをいくつも提示しています。

のろまをなおすためにアレコレ試してみるのも一つの試行力だともいえます。

【要点】失敗は必要悪。生かせば成功への手がかりになる。

「やる気にならない」ことは問題ではない

動機はどうあれ「とにかくやる」行動主義

「のろま」な人のなかには、よく「気分が乗らない」「モチベーションが低い」ことを気にする人がいます。「モチベーションがまだ十分でないので仕事に手をつけない」ことはまったく深刻な事態でないですし、これを解決するのは簡単です。

モチベーションが低くてそれをなおしたいときは、答えは一つ、とにかく「行動に移してしまう」ことです。行動主義の考え方では、何かの行動を評価するとき、行動の理由はいつさい問いません。結果としての行動が、きちんとできていればいいのです。つまり、動機のレベルが低くても高くても関係ないのです。

グズグズする理由、始められない理由、遅れてしまう理由を言い出せばキリがありません。のろまをなおそうというとき、段取りが悪いのなら段取りを変えればいいのですが、「なぜいつもそんなに遅いの」といわれたときに、「私はアレコレ考えすぎるんです」と答えられても、これは外からは改善しようがありません。

「行動」は変えられるので、なぜ遅いのかを見たらうで「それは段取りが悪いよ」とか「優先順位を決めてやろうよ」「ここは手を抜いていいんだよ」とアドバイスすることはできます。しかし、「私は考えすぎるんです」「きっちりやらないと気が済まないんです」などということは内面の問題です。やめろといって、やめさせられるものではありません。

内面の問題そのものについては、本人の気の持ちようでしかないのです。

それと同様に動機の問題、つまり「やりたくない、だるい、できない」と思ってしまうことに対して、「それでもやる」という行動主義的な「荒療治」は非常に有効です。やりたくないからやらないのではなく、やりたくなくても絶対にやる、絶対に締め切りに間に合わせる「行動化」が一番大事です。

こういうと、全部がこれで済んでしまうのですが、実は行動主義では解決できない「のろま」もあります。次に述べる、脳や身体の問題によって引き起こされる「のろま」です。

脳や身体の問題で起こる「のろま」もある

・急に「のろま」になったら要注意

考え方や態度、行動力とはまったく関係なく、脳や身体の問題によって「のろま」的になってしまうことがあるのです。

例えば、慢性的に遅刻をする人は、体内時計が狂っている可能性があります。

アメリカの医学・精神医学で発見されたのですが、慢性的に遅刻をする人にメラトニン（成熟を抑制するホルモンの一種）という薬を使うと良くなったとの実験データが出ています。また、本当のうつ病になると、急に頭の回転が遅くなり、仕事が遅くなります。朝、急に起きにくくなったり、午前中に非常にだるくて会社に行きたくなることもあります。

私たち精神科医の立場で考えると、いわゆる「生まれついでなのろま」や今までずっとのろまだったという人に対して、生き方や考え方、行動を変えろということは言いやすいのです。しかし、「若いころは仕事ができたのに最近、急にできなくなりました」とか「あるときから突然、朝が起きられなくなりました」という人には、いろいろアドバイスをしたり、行動を変えさせるよりも、薬を使って治療しなければならないことがあります。つまり、うつ病の可能性が強いからです。

メンタルヘルスの点では、その人の「のろま」がいつから起こったのか、突然なったものなのかということが非常に重要になります。本当にうつ病になった人に「お前はのろいなあ」「とにかくやりなさい」などと言ったら、それで落ち込んだり、できない自分を責めたりするので、うつ病がさらに悪化します。

そういう意味で、病院に行ったほうがいい「のろま」は存在するのです。そして、その場合は適切な治療を受けるべきです。また、そういう人に「のろま」という言葉を使つてはいけません。

中年以降のうつ病が隠れていることも

自分の「のろま」が病院に行くべきものかどうかは、「昔と比べてどうか」が基準になります。最近になって急に仕事が遅くなった場合などは注意が必要です。

一般に、若いころは仕事がテキパキこなせて、年をとってからは慎重になり、ゆっくりになると考える人は多いでしょう。しかし、同じ仕事をしている限りにおいてはその逆で、年をとってからのほうが慣れもあるので仕事は速くなるはずなのです。

例えば編集者にしても、若い時期より20年、30年と続けている人のほうが、普通は仕事が速いのです。一般の仕事でも、年をとると頭の回転そのものは遅くなるかもしれませんが、段取りは経験を積むことで良くなるのが普通です。ですから、「昔に比べて今のほうが仕事が遅い」となったら、なかなか異常な事態なのです。

特に、中年になってから急に遅くなる場合は、自分が軽いうつになっているのではないかと疑ってみる必要があります。急に朝が起きられなくなったという場合に「体内時計が狂っているかもしれない」と考えてみてもよいのです。これまでと違ってある時期から「なんだかやりたくないな、だるいな」と感じたら、うつ病が隠れている可能性を考えてみることは大切なことです。

年をとるほど「のろま」は生きづらくなる

こうした「急性のろま」は、うつ病や寝不足を除くとそうあるものではありません。ほとんどが、若いころから今までずっと段取りが悪い、仕事が遅いという「慢性のろま」です。しかし、いい年になっても段取りがずっと悪いままであることは、かなり危険なことになりました。昔と違い、40代、50代の人りがリストラされてしまいますから、30代のうちに優先順位の付け方を身につけるなどしておかないと、リストラ候補になってしまいます。

まして「のろま」な人ほど、できればクビになりたくないはずですが、のろまな人は新しいことが試せなくて、適応性が悪いのです。もとの仕事をずっと続けている限りにおいては、「あいつは仕事が遅いな」「残業ばかりしているな」と言われながらも、とりあえずギリギリ合格点はとれることでしょう。しかし、のろまな人がクビになったり希望退職でほかの会社に転職すると、新しいことへの適応が苦手で、余計に転落の人生を歩むことが珍しくありません。

【要点】「急性のろま」には病気が隠れていることがあるので要注意。

仕事を危険にさらす「のろま」の習慣をどうなおすか

30分早く家を出る習慣を

では、仕事に差し支える「のろま」な行動をどうなおしていけばいいでしょう。

もっとも目に見えやすい「のろま」の行動として「遅刻」があります。

自分がのろまだと自覚している人でも「今の仕事は残業して片付ければ済む」と考えがちな人は多いのに、「朝30分早く家を出て会社に来れば済む」と考える人はあまりいません。むしろ昨夜、遅くまで仕事をしているのと、多少の遅刻を自分に許してしまう人さえいます。

これからは仕事が遅いうえに遅刻するのでは、評価もずっと悪くなってしまいます。

どうしても残業しなければ間に合わないと思うのであれば「後ろを切る」発想で朝早く会社に来ればいいのです。朝30分早く起き、30分早く会社に着けば済むことです。

少し早く起きることで、電車で座って行けるかもしれませんし、始業時間まで近所の喫茶店でコーヒーを飲みながら新聞や資料に目を通してもいいのです。あるいは外でできる仕事なら先に済ませることも可能です。会社が早くから開いているのなら、誰もいない静かなところでサッサと仕事を片付けることもできます。

いつも遅刻する人は、早く着く習慣づけをするしかありません。締め切りより早く終わらせるくらいのスケジュールで行動することです。もっと言えば、「のろま」と自覚しているのなら、スタートが人と同じ時間でいいとは思いません。人より30分余計にかかりそうだと思ったら、30分早く始めれば、ゴールは揃うはずですよ。

仕事をするうえでの「のろま」が、なかなかおならなかったとしても、そういう行動ができる人であれば「ちゃんと締め切りまでにできるようになったじゃないか」と評価される日も近いでしょう。

朝の時間の使い方を変えてみる

遅刻をするほどではないという人でも、ぜひ試してほしいのが、朝の時間を有意義に使うことです。例えば、朝15分早く起きて体操をするなり、その日の仕事を確認するなりすると、それだけで1日の充実度が変わってきます。準備がしっかりしてあり、頭も体もすっきりした状態になれば、それだけいい状態で仕事に取りかかれますし、朝の時間に余裕があると、心理的にも余裕が出てくるのです。

夜更かしして仕事や勉強をしても、「こんなに遅くまでやらなければいけない」という不快感が先に立ってしまいます。1日分の疲労もたまっていますから、実は能率もそれほどよくありません。むしろ、夜は早く寝てしまって、その分、朝早く起きたほうが能率は上がります。朝の時間を有意義に過ごすことで「時間をうまく使えた」という充実した気持ちで1日を始められるのです。

朝の時間を使うといっても、無理に何時間も早く起きる必要はありません。ほんの15分でいいのです。この15分の使い方、その日の能率に差が出てきます。

例えば、朝のうちにその日やることをリストアップして、会社のパソコンにメールを送っておくのです。この作業をしておくと、仕事の優先順位がはっきりしますし、会社に着いてすぐ仕事に取りかかることができます。「何をやるんだったかな」と考えているうちに電話が入ったり、別の仕事を頼まれたりして、重要な仕事があと回しになるのを防げるのです。今は携帯電話のメール機能がありますので、電車の待ち時間や、会社の近くの喫茶店で朝食をとりながらこの作業をやってもいいでしょう。

もちろん、朝が苦手な人はいます。目が覚めても布団の中でグズグズしてしまう人は、目が覚めたらとにかく布団を出ることです。眠いからといって「あと少しだけ」と寝ていたところで、実は大して睡眠の足しにはなっていません。本当に眠いのだとしたら、昼寝の時間をつくるか、夜早く寝たほうがずっと質のいい睡眠が取れます。

目が覚めてから頭がすっきりするまで時間がかかるという場合は、コーヒーを飲んだり、シャワーを浴びたりする「目覚めの習慣」をつくってしまうといいでしょう。「目が覚めたら、とにかく布団から出てこの習慣を行う」と決めておくのです。

夜のほうが調子がいい人、朝が調子がいい人と、個人差はありますが、時間管理術の点からいえば、朝の時間をうまく使ったほうがいいのです。

出遅れたと思ったら、すぐ行動する

時間的な遅刻に限らず、行動がいつも人より出遅れてしまう人がいます。

これは、少なくともスタートラインを同じにしないといけません。ほかの人が始めたのなら、自分は準備ができていなくても始めなければいけません。ここでも「取りかかる」ことが優先で、細かいことはあとで修正することが重要です。

「出遅れた」とと思ったら、その時点で始めないと、迷っていたら余計に出遅れます。それが焦りを生んでより取りかかりにくくなったり、仕事の質が下がったりします。自分は出遅れた、ライバルが先に始めたと思ったら、思った時点で始めましょう。

本当は人より先に始めるのがいいのですが、他人がいつ始めるのかはわかりませんし、そこまでやる必要もないでしょう。しかし、少なくとも人が始めたと思ったら、どんな状況であれ、取りかからなくてはなりません。

【要点】評価を下げる「のろま」な行動を小さな工夫の積み重ねで、なおしていこう。

「のろま」で成功を逃しそうになったら

新規事業こそ失敗のチャンス

新規事業を任されたのに、失敗が怖くて 躊躇する人がいます。

これは、先にも述べたように「会社のお金で実験ができる」と考えればいいのです。

今の時代、やれば必ず成功することはまずあり得ませんし、「失敗してもいい」という気持ちを持たないと厳しいでしょう。

もちろん、一定以上の大失敗をしないために算段はしなくてはなりません。しかし、新規事業のほうが、うまくいかなくても責められることは少ないはずです。旧来ずつとやってきた事業で失敗すれば「何をやっているんだ！」となりませんが、新規事業には、その会社のノウハウも 乏しいですから、いくらでも言いわけができるのです。

世の中で、失敗があり得ないと思うことほど認識が甘いことはないのです。

まして「完全」などというものも、あり得ません。

新しいことを怖がらず「やったことがないことほど、失敗も許されるんだ」と開き直すことです。これは、自分がどう思えるかという問題です。動機づけでも同じで「やる気がないからやらない」というのでなく「やる気がなくてもできる」と自分が思えるかどうかです。

人間は、やる気がなくても身体は動かすことができます。例えば、読みたくない本は絶対に読まないかというのと、無理に読まされれば読んでしまえます。

何事についても同じで、やりたくないことであっても通常はできてしまうのです。

リスクを保証すれば、起業が決心できる

起業したい、独立したいと思っているのに、なかなか決心できない人がいます。

これは状況次第です。「試しにやってみる」ことができそうか、判断する必要があるのです。

例えば編集者の人を見てみると、編集プロダクションをつくって独立してみたものの、うまくいかなかったのもまた会社に勤めるといって人が少なくありません。

この場合は仕事の種類にも連続性があり、あまり一般化はできませんが、通常は「一度会社を辞めても、また勤めることができるかどうか」が基準になります。

失敗してもまた会社に勤めることができるようなら、試す価値はあるのです。

しかし通常は、一度会社を辞めたら、もう一度雇ってもらうことはなかなか大変です。

最近話題になっている『週末起業』という考え方のように、会社に籍を置いたまま試してみるのがいいと私は思っています。今の会社で勤務し続けながら自分で起こした事業もやり、軌道に乗りそうだと判断できたら独立すればいいのです。

会社からの収入が保証された状態であるほうが、実際にはいろいろなことが試せます。思い切ってドンと独立するという発想でないほうが、踏み切りもつけやすいし、起業はしやすいでしょう。

【要点】新規事業・起業は「試してみる」発想で。失敗が「織り込み済み」の計画が重要。

気乗りがしなくても行動はできる

気分で行動が左右される人のための思考法

天気が悪いだけで「気乗りがしない」などと言う人がいます。これは繰り返になりますが気乗りなどしなくても、とにかくやってしまうことです。気乗りがするようにする、やる気満々になるというのは「気分」の問題なので、人が自由には変えられません。これは森田療法の原則です。

森田療法では、「感情はあるがままにしておきなさい。行動は目的本位にきなさい」という意味のことをいっています。逆にいえば「感情」は人間が自分でコントロールできる類いのものではないということです。

森田療法の創始者・森田正馬^{まさたけ}さんは、釈迦が悟ったことについて、こういう話をしたそうです。「不安とは誰にでもあつて、なくすことができないものだ。不安をなくそうと、じたばたしないことが大切だ」というふうに釈迦は悟ったということです。

本当かどうかはともかく、この話を聞くと「釈迦でさえそうなのだから、普通の人間は不安になって当たり前。じたばたするのはやめよう」という気持ちになります。

そして、不安があっても生きていけるのが人間でもあるのです。

天気が悪くて気乗りしないというのは、うつ病によるものなどでなければ、あくまで気分だけのことです。朝起きて天気が悪かろうが、占いを見て「今日の運勢は最悪」と書かれていようが、「1 + 1 は？」と聞かれれば2と答えられます。

どんなに状況が悪くても、自分の能力そのものには変わりがないのです。

例えば、天気のいい日と天気の悪い日に知能テストを行ったら差が出るかというと、原則的に差が出るものではありません。ところが、「自分は気乗りがしなくてダメだ」と思つて手をつけなければ、点数は悪くなります。

ある種、単純作業的な知能というものは、天気が良くても悪くても知能が落ちるわけではありません。しかし、いざ本番の試験では、「今日は気乗りのしない日だ、調子が乗らない日だ」などと思つていると思ひ点になるのです。

結局、そう思うこと自体で損をしているのです。気乗りがしなくてもとにかくやるとか、天気が悪いことと仕事の性質には何の関係もないと素直に思うことです。

思うことは自由、行動さえすればいい

朝、グズグズしてなかなか起きられないという人も同じです。

朝起きて、金縛りにでも合っているのではない限り、起きることはできるのです。家族に手を引っ張ってもらつても無理やり起きてしまうことです。

ここに共通しているのは、「思うのは勝手、行動は別」ということです。朝ガラガラと寝ていたい、会社に行きたくない、などと思うのは内面の問題だから自由です。行動の面で、きちんと会社に行き、仕事をしさえすればいいのです。

精神医学の立場からいうと、なにかをするのが嫌だ、不愉快だ、うつとうしいと思うことは、思考の自由ですから本人の勝手です。しかし、思うことと行動とは別ものです。行動には現実の結果が伴いますから、行動は勝手というわけにはいきません。

例えば「あいつを殺してやりたい」と思うことは勝手ですが、本当に人を殺してはいけません。ここで、心の中の「殺してやりたい」という気持ちに対して「それは殺意だから思つてはダメだ」と考えてはいけません。心の中で思うことまでいけないうとすると、その人は自分で自分を否定することになり、結果的に意欲が落ちたり、うつになつたりすることもあるのです。

人間の感情が変えられないように、頭に浮かぶことは変えられないので、いくら思うまいと思つても、そう思つてしまう。余計に思つてしまうことさえある。すると、自分がどんどんダメな人間、ひどい人間に感じられてしまうのです。

大切なのは、心の中まで自由に変えられるという「うぬぼれ」を持たないことです。

「あいつを殺してやりたいと思うなんて、俺も人間だから、やっぱりときには思うのかな」などと素直に思えばいいわけです。太宰治の『走れメロス』のなかで、主人公が「俺は結果的には間に合ったが、途中で一瞬、裏切ろうかと考えた。だから俺のことを殴れ」などと語るシーンがあります。しかし、本当は、ここでは間に合ったという「行動」を評価するだけでいいのです。逆に遅れてその親友が殺されたら、一度も裏切ろうと思わなかったとしても責められるべきなのです。

グズグズした気分になる点では、どんなに仕事のできる人でもグズグズした気分にはなるのです。まったくそんな気分にならない人は、ほとんどいません。いたとしたら、むしろ躁病に近い状態だといえます。

仕事をバリバリしている人でも「サボりたいな、眠たいな」くらいのことは思っているものです。違いは、思っていたとしても仕事をするかどうかです。

【要点】気分には左右されるのは損。どんな状況でも行動はできる。

「できない」ことへの不安がつのつたら

最後に言わせてもらえば、「のろま」な人の多くは、自分ではのろまだという自覚がまったくなくて、平然と遅れていることが多いのです。

本書を読むような方は自覚ができていだけでも、優秀な「のろま」といえます。

一方では、いつも「また遅れてしまった、やはり自分はダメだ」と自分を責めている人もいます。これは、自覚がある分「のろま」脱却に近い人とも言えますが、あまりに自責が強いと逆効果です。もちろん自責のせいでうつにもなりやすいし、そういう自分へのハードルが高い人は完全主義に陥りがちですし、逆に焦ってしまうと優先順位もなくアレコレ手をつけることになって、余計に能率は落ちてしまいます。

取りかからなければいけないことがあるのに、焦りや不安で手につかないときは、とにかく優先順位の高いほうから手をつけることです。優先順位のつけ方には、

（１）重要度の高いこと

（２）すぐにできること

と２つの基準があることはすでに述べました。

ここで取りかかるべきなのは「すぐにできること」です。すぐ結果の出ること、多少焦っていてもできる得意なことからやってしまって、まず結果を出すことがポイントです。一つ結果を出しておけば「ここまでできた」という安心感や心の余裕が生まれて、落ち着いて能力を発揮できるようになるのです。

物事に取り組むとき、ネガティブな思考を持ちすぎないことは重要です。

例えば、締め切りに遅れてしまったとき、自分にきちんと罰を与えることは大切ですが、必要以上に落ち込まないことです。「自分で決めた締め切りも守れなかった、もう何をやってもダメだ」とか「こんな調子ではのろまはなおらないに違いない」と考えると、次のことができなくなります。ダメだと思い込むと、あきらめの気持ちが出てきてしまうのです。大いに反省するのは自由ですが、それで次の仕事に手がつかないくらいなら、平然としていたほうがマシということになります。

「のろま」をなおす大原則は、気分がどうであれ、やると決めたことはまず手をつける「行動化」です。落ち込んだからといって、早く仕事が片付くわけでも「のろま」がなおるわけでもありません。多少落ち込んで、目の前にある仕事は淡々とこなすようであればいいのです。

行動化さえできれば、必ず結果が出ます。

例えばレポートを書くとしたら、落ち込んでいようが気分がよかろうが、きちんと取り組んでいけば最終的にはレポートができあがります。ひとまず今回のレポートはきちんとできた、という結果が出れば、少しずつ不安や焦りはなくなるはずです。

ここで、落ち込んだ気分には振りまわされて手をつけないと、ますます「ダメだ、ダメだ」というネガティブな思考への悪循環に陥り、よけいに手がつけられなくなってしまいます。これはメンタルヘルスの点からいっても、決していいことではありません。

【要点】「自分はダメだ」と思わずに、目の前の仕事にまず手をつける。

エピソード——「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人へ

この本を読んで、どのような感想を抱かれたでしょうか？

少なくとも「のろま」について自分のもっているイメージが変わったり、あるいは、自分の生き方をちょっとも変えてみようという気になって、本書に書かれているヒントを一つでも試してみる気になってもらえたのであれば、著者として、これほどうれしいことはありません。

しかしながら、本書を読んでくださった人ならわかると思いますが、「試してみる気」になっただけでは、まだまだ「のろま」なのです。アレコレと余計なことを考えたり悩んだりせず、実行に移すことで「のろま」を脱却できるのです。

もちろん、本書のなかには自分に合わないやり方もあるでしょうが、試すことによって、それもわかるわけですし「やってみよう」ということをやってみて損をすることは少ないでしょう。それなのに理由をつけてやらないとすれば、あなたにはまだまだ「のろま」のメンタリティが残っていることになります。

きついことを言うようですが、「のろま」との戦いは意外と厳しいということと、実行に移してさえみれば「案ずるより生むが易し」であると言いたいのです。

偉そうなことを言いますが、私は仕事が速いといわれていますし、たくさんやる人だと周囲には思われています。2005年には47冊の本を出しましたし、2006年も40冊を数えています。

でも、それができているのは、とにかく頼まれた仕事、自分が企画した仕事は、アレコレと考えずにまず引き受けることによると思っています。

もちろん、ある程度の算段はあって引き受けるのですが、基本的には、まず自分を追い込んで実行に移すことで、さらに速くできるやり方がないかをアレコレ試行してみることで仕事が速くなってきたし、締め切りに追い立てられると最後は集中力が増すので何とかなってしまうものなのです。

そして、それが自信となって「もっとやってみよう」という気になれるのです。このような好循環が私を支えているのでしょう。

世の中には、人生の夢ややりたいことをもっている人は、たくさんいるでしょう。

いつかは独立したいとか、本を書きたいとか、いろいろあるでしょうが、それがなかなかできない人が多いでしょう。「今は忙しいから」「どうせできないよ」などと言って、どんどん先延ばしにしている人も少なくないでしょう。

でも、そうして先延ばしにしているうちに年をとってしまったたり、チャンスや出会いがだんだん減っていき、日常の忙しさに埋没して夢を断念することになって「あんな夢もあったなあ」などと振り返るだけになる人、「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人が、多いのではないのでしょうか？

もちろん、夢は夢ですから、かなうとは限らないし、実現は難しいかもしれませんが。

でも、何らかの布石を打ったり、実現のための行動を、会社にながらでも少しずつ始めないことには、永遠に夢は夢のままになってしまいます。

かくいう私も、高校生くらいのころから映画監督になりたいという夢があります。

40歳を過ぎた今も実現していないのですから、のろまの範 はんちゅう 疇 に入るかもしれません。

でも、私なりに布石は打っているつもりです。

私が新しい会社を立ち上げたり、通信教育の事業をしているのも、お金ができれば映画をつくりたいと考えているからですし、一般読者向けの心理学書をたくさん書いているのも、そのどれかが売れば、次に心理サスペンスの小 もくろ 説を書こうと思っているからです。もちろん、その原作が売れて映画化されることを目論んでいるのです。

そして自分の映画好きを公言しているうちに、『週刊朝日』などの雑誌で映画評をする機会をいただき、少しでも映画の世界に近づけたと喜んでいます。

さらに2007年は、念願の映画製作の話が進んでおり、3月からは撮影開始の予定です。

自慢話のようですが、夢があるなら行動をしないことには、やはり夢は夢のままで終わってしまうといいたいのです。

私は数年前に、心理学ビジネスを始めました。そのなかで「これはうまくいくはず」と思うことはたくさんあるのですが、日本の企業が保守的なので、我々の研修システムやマーケティングの提案を思ったほど受け入れてくれないことを知り、がっかりしています。それでも次から次へと新しい事業を企画して始めているのです。

ここであきらめていては成功を期待できないし、やってみないことには、うまくいくかどうかかわからないことが、まさにこの事業を通じてよくわかったからです。

何事もまず実行なのです。

もちろん、実行が可能なように、最初から完ぺきを目指したり、大金をつぎ込んだりせず、できる範囲でやっているのは言うまでもありません。

こうして、少し考え方や生き方を変えるだけで、できることはいろいろあるのです。

完全主義のために仕事が遅い「のろま」の人から、人生の夢への着手ができない「人生のろま」の人まで、本書をきっかけにして「やる」ということの意味を身体で覚えてもらえれば、本書を読むために投じた時間とお金は必ず回収できると自負しています。何が起こり、何が成功するかわからない今の時代を考えるにつけ、そう確信します。

そんな私の人生観のため、本書には思わず力が入りました。そして、ちょっと締め切りが遅れ、編集の方にはご迷惑かんじょをおかけしました。実は、私も立派な「のろま」だったのです。その「のろま」を寛恕していただき、素晴らしい本に仕上げてくださった全日出版の伊藤宣晃さんと歳脇さやかさんに、この場を借りて深謝いたします。

著者

和田秀樹 わだ・ひでき

精神科医、国際医療福祉大学教授、一橋大学経済学部非常勤講師。専門は精神分析学、老年精神医学など。心理学をビジネスに「試行」するシンクタンク、ヒデキ・ワダ・インスティテュート代表。

『大人のための勉強法』『受験は要領』などベストセラー多数。監修書には『「^{つい}終のすみか」をさがして——しいたげられる老人たち』などがある。

最近近著『つかれる時代の 元気がでる経済学』『モノが売れない時代のバカ売れ心理学』などで心理学の理論を経済に活かす「試行」に意欲的に取り組んでいる。

『とくダネ! 発「G Oーガイ」』（フジテレビ）、『東西南北龍介が行く』（朝日放送）などテレビやラジオでも活躍中。

1960年大阪生まれ。85年、東京大学医学部卒業。

●全日出版株式会社『「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人へ ——「のろま」でなくなる仕事術』（2003年12月12日 第1刷発行）に基づいて制作されました。

「あとでやろう」と考えて「いつまでも」しない人へ
——「のろま」でなくなる仕事術

発行日 2014年9月6日

著 者 和田秀樹

発行者 赤井 仁

発行所 ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Hideki Wada, 2014

強運を引き寄せる！

魔法の

「口ぐせ」

リスト



中島孝志

ひと言で救われ、ひと言で活かされ、
ひと言で成功をモノにする！

- ☒ いままでの自分を改造する
- ☒ 成果を必ず出す
- ☒ 魅力を200%アップする

なにげない
コトバが
自分を変える！

なんでも叶う**36**の魔法の「口ぐせ」

はじめに

仕事や人生の中で、このひと言ですべてが変わった、という経験をしたことはありませんか？ わたしは何回もあります。そのたびに、ひと言の重み、ひと言の力に感動と畏れを抱きます。

ひと言で救われ、ひと言で活かされ、ひと言で成功をモノにする。まさに魔法のひと言です。
もしそうならば、「魔法のひと言」を常に口にしたらどうでしょう？ すなわち、「口ぐせ」にすることです。
これであなたの人生は大きく変わっていきます。モチベーションもグンと高まります。職場や会社の重い空気をからっと明るく爽やかに変えてしまいます。
まさに「魔法の口ぐせ」、「不可能を可能にする口ぐせ」だと思うのです。

本書では、わたしのこれまでのビジネス人生から、あるいはコンサルタントとして企業経営のお手伝いに携わってきた経験から、古今東西の一流人の事例から、「ここぞ」という場面で口をついて飛び出た「口ぐせ」の数々をご紹介します。
「魔術」も「呪文」もTPOが大切です。こんな場面ではこんな「口ぐせ」が条件反射で飛び出てくるように、使い倒して欲しいのです。
たとえば、どうしても乗り越えられない困難なトラブルに遭遇したとき、まず最初にひねり出すべき「口ぐせ」は……。

「大丈夫！」「必ずできる！」です。

この言葉を口にした瞬間、もう事態は解決に向かって光速で走り出しています。ほんとうに大丈夫になるので。不思議でもなんでもありません。
わたしたちの未来は可能性に満ちあふれています。チャンスはいつの時代もピンチのような姿をしてわたしたちの目の前に現れます。このルールがわかっている人だけが「ピンチ？ そりゃいいね。いよいよチャンス到来だよ」と変換できるのです。
本書では仕事のスキルアップからマネジメント、営業から問題解決まで「魔法の口ぐせ」を網羅しています。
いまからあなたの運命が変わりますよ。お楽しみに……。

中島孝志

目次

[はじめに](#)

なるほど！　これが仕事ができる人の「口ぐせ」リスト

「ラッキー！」と思わせる提案をする

「あなたに関心があります」と伝える

この「口ぐせ」で、相手はどんどん乗り出してくる

特別扱い＝えこひいきされると人は喜ぶ

内容があればあるほど思い切って捨てる！

「この人はできる！」と思わずうなる！「口ぐせ」リスト

喜んであげることがいちばんの挨拶！

忙しい人ほど結論から知りたがる！

わかりやすく絞り込む

受け容れやすい言い方に変える！

小さなことで大きな差をつける

人の心を揺さぶる！ 感動の「口ぐせ」リスト

これぞ上司先輩の最強の言葉

この「口ぐせ」がトップセールスをつくりあげた！

客ち込みから救ってやる！

“小さな感謝”が“大きな魅力”をつくる

「けなし言葉」と「誉め言葉」をチャンポンする

これならできる！ あらゆる問題を解決する！「口ぐせ」リスト

ポジティブ・ワードを「口ぐせ」にする！

ネガティブ・シャワーを浴びない！

失言を上手に切り返す！

この発想が天国を地獄に変える

運は待つものでなく呼び込むもの

味方が激増する！ あなたの魅力200%アップの「口ぐせ」リスト

人がもっとも喜ぶ言葉はなにか？

自尊心をくすぐってあげる

聞くことが大好きになれ！

もう一度会いたい、と思わせる

相手の気持ちを優先する！

基本中の基本、仕事の常識として使ってほしい必須の「口ぐせ」リスト

この「口ぐせ」で運命が決まる！

些細だけど大きな配慮が伝わってくる「口ぐせ」

依頼するときの“マジック・ワード”

この“気持ち”を忘れたら評価されない

これを忘れては人間性まで疑われる

ハワイに伝わる魔法の「口ぐせ」

一流の人間が「ここぞ！」というときに使った！ 運命の「口ぐせ」リスト

悪いことの後には必ずいいことがある！ ——萩本欽一

運とか不運なんて最初から「ない」と思え！ ——斉藤一人

失敗とは成功する前に止めることだ！ ——福澤諭吉

どん底から逆算すればオールハッピー！ ——カルロス・ゴーン

この「口ぐせ」が“経営の神さま”と呼ばれた秘密 ——松下幸之助

なるほど！　これが仕事ができる人の「口ぐせ」リスト

「ラッキー！」と思わせる提案をする

あなたはとてもラッキーです。なぜなら、この本で紹介する『魔法の口ぐせ』は、ありとあらゆるシーンに威力を発揮して成果をゲットできるからです。

さて、こんな言い方をして、「それならページをめくってみようかな」という気になったのでしょうか？ あるいは、「一〇〇万人の中から選ばれました！」という怪しげなセールスを連想したのでしょうか？

言葉は相手があつて発せられるものです。

たとえば、先日、お台場でワーキングウーマンの会合が開かれ、日時や内容を箇条書きにした取材依頼のメールが送られてきました。送付者はわたしをよく知っている人です。

「いま日本を動かしているパワフルな女性たちがお台場に八百名以上も大集合！ ぜひ取材にいらしてください」
もちろん行きました。重要なことは、彼女のように「自分の目論見」を相手のツボにはめることができるかどうかにあるのです。

そこで、「あなたはラッキーです！」というフレーズですが、ここに込められたメッセージは、あなたに『期待感』を送ることにあります。もちろん、あなたは若い人かもしれないし、管理職かもしれないし、男性かも、あるいは女性かもしれません。

そんなことはまったく問わず、「ラッキーだ」「とてもラッキーですね」という言葉は受け容れてしまうのです。なぜ受け容れてしまうかというと、心地よいからです。気持ちいいからウェルカム、気持ち悪ければお断り。これが人の心理です。

わたしがそれほど暇ではない中、相手の目論見に乗つてのこのこ出かけていった理由も、気持ちがいいからです。女性に会いたいからではなく、「そういう場に集まろうとする女性ってどんな人たち？」という関心があつたからです。

このお誘いはラッキーでした。ラッキーと思えば、人は動きます。ラッキーと思わせることがモチベーションに火をつけるのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト1・・・「とってもラッキーです！」

「あなたに関心があります」と伝える

マーケティングの世界で有名な「A I D M A」の法則の結論は、最初のA（アテンション＝注意、関心を引くこと）がなければ最後のA（アクション＝買うという行動）もないということです。

「相手の気を惹いて注目されなければ、買わせる結果にはたどりつけない」ということです。

コミュニケーションでもまったく同じですね。相手を動かし、自分の目的を達成させなければ「口ぐせ」で相手を惹きつける必要があります。

「あっ？ その指輪、おもしろいね。どうしたの？」

「これ？ インドに行ったときに見つけたの。結構、お気になんです」

「スゴいなあ。でも、どうしてインドに行こうと思ったの？」

「人類学を大学時代にやってて、向こうの文化に興味があったんです」

「へえ、おもしろいねえ。けっこう勉強家なんだ。でも大変だったでしょ？」

「もう大変でしたよ。一カ月間、恐いことに何度も遭いましたしい」

「おもしろいね」の「口ぐせ」に込められている意味は、あなたの自己愛を満たしてあげる、ということです。

人はだれでも自分を大切な存在だと思いたい、という願望を持っています。それが自己愛です。自己愛が満たされたとき初めて、「この人についていこうかな」という気持ちに変わるのです。

仕事の世界でもこういう魅力的な「口ぐせ」は効果的です。かつて松下幸之助さんは異動を求めてきた新入社員にこう言いました。

「きみなあ、とにかく十年勤めてごらん。おもしろくなるから」

堀場雅夫さんが堀場製作所の社是に掲げた次の「口ぐせ」もそうです。

「おもしろ おかしく」

☆魔法の「口ぐせ」リスト2・・・「おもしろいですね！」

この「口ぐせ」で、相手はどんどん乗り出してくる

「おもしろいですね」は「あなたに関心があります」という意思表示によって、相手の「自己愛」を満たしてあげるわけですが、もっと頻繁に使える「口ぐせ」があります。

それが「なるほど！」なのです。

『「この前、中島商事のA部長の誘い、断ったんだって？」

「次の人事でB課長が部長に昇進するというウワサです。A部長は左遷だとか……。A部長は大事ですけどあの二人仲が悪いでしょ。少し距離を置こうと思ったんです」

『「なるほど！ きみも人間関係を考えるようになったんだな。成長したなあ」

「お誉めの言葉、ありがとうございます」

「なるほど」とは関心を示す「あいづち」の「口ぐせ」です。関心とは相手进行评估している、ということです。評価されるとどんどん「自己愛」を満たされていきます。

同じような言葉には「へえ！」があります。

「本決まりではないですが、今度〇〇社の重役とアボがとれそうです」

『「へえ！ そうか。やるじゃないか」

「とんでもありません。まだ決まったわけではありませんから」

たとえば顧客が、これこれこういうものが欲しいと言ったとします。そのとき「なるほど」という「口ぐせ」でたちまち信頼を獲得できます。

会議でも話し合いでも「なるほど」「へえ」の連発で、どんどんアイデアや意見を繰り出してくれます。結果、会議の中身がバージョンアップできるのです。

☆強運を呼び込む！魔法の「口ぐせ」リスト3・・・「なるほど、なるほど」

特別扱い＝えこひいきされると人は喜ぶ

売れっ子ホストとしてベストセラーを出版した沢村拓也さん。元々は公務員だったそうです。彼は女性客を納得させる「魔法の言葉」がある、と言うのです。

「おまえは特別なんだから……」

考えてみれば、“自分は特別視されている”という意識ほど、“この人のために何とかしてやろう”という強いモチベーションはないかもしれません。

というのも、かつて後藤清一さんというパナソニックと三洋電機（当時）の副社長を兼務していた人に聞いたことがあるのです。

あるとき、社長の松下幸之助さんが不在のときに、仕事を早く切り上げて、みなで野球をしたそうです。それがバレってしまったとき、幸之助さんのお叱りの「口ぐせ」が「よりによって、きみまでがなんや！」というものだったそうです。

叱られながらも、内心、とても嬉しかった、と言うのです。もちろん、“自分は特別扱いされている”という意識が心に響いたからです。この日を境に仕事にもっと精を出すようになった、と言います。

“特別感”を与えるキーワードは「あなただけですよ」という「口ぐせ」です。

「このプロジェクトは具体化を少し待っていただけないでしょうか？」

「どうして？」

「来月に大幅な人事異動があるんです。その際、いまより自由な立場で動けるようになると思います。そのときに具体化すればわたしの全責任で進められると思います」

「昇進ということ？ よかったですね！」

「くれぐれも内密をお願いします」

内密話をされることで親密度は増します。自分に有利なことならなおさらです。キーマンと思う人には積極的に使っている「口ぐせ」です。

☆魔法の「口ぐせ」リスト4・・・「あなただけです」

内容があればあるほど思い切って捨てる！

「ひと言」で言えばどうなる？

面接のとき、「一分間で自己PRをしてください」と言われることがよくあります。

ああだこうだと回りくどく話さず、ピンポイントでズバリ言いたいことを伝えることが納得力です。

これは習慣にしておくといいと思います。「ひと言で言えば」というフレーズを口癖にするのです。

こう「口ぐせ」をしょっちゅう使っていると、長文でもポイントを押さえて短くまとめる力がつきます。

「わが社にいちばん重要なことは何かね？」

「ひと言で言えば人材の確保。そして教育訓練です」

こんなふうに言えるトップだったら、だれしも「決断力がある」と評価するでしょう。会社に必要なことを「ひと言」で言える人は会社の課題を分析し理解しています。逆にくどくど長く語るような人ならお先真つ暗です。

後者のタイプは首相にもいました。とても善人で敵のいない政治家と評判の人物でした。まさか首相になるとはだれも思わなかったのですが、なんの因果か就任してしまったのです。

就任以来、インタビューに応えることが急増しました。ところがどれもこれも長いだけで要を得ないのです。簡にして要。これが説得力のキモです。ダラダラとあくびが出るほどつまらない話が続くのですから、さぞや記者たちは困ったことでしょう。

「ひと言」で言えない理由は、優先順位が鮮明ではないからです。だから、どれもこれも話そうとするのです。いちばん大切なことだけ話せばいいのです。なぜならば、人はそんなに記憶できないからです。

話すべき情報をたくさん持っていればいるほど、これは話す、これはしまっておくという分別処理が大切です。これができないから要領を得ない発言になってしまうのです。

幸い、あつという間に辞任してくれました。善人だけが取り柄の政治家だった、と思います。

「ひと言」で説明する能力を「要約力」と言い換えてもいいでしょう。仕事のできる人、頭のいい人は、「ひと言」にまとめる能力があります。

「人生は、大写しにすれば悲劇だが、遠回しにすれば喜劇である」（チャールズ・チャップリン）

「政治とは可能性の芸術である」（オットー・フォン・ビスマルク＝ドイツ帝国宰相）

「芸術は真実を語らせるためのウソである」（パブロ・ピカソ）

仕事がよくわかっている人、ほんとうに雄弁な人ほど、寸鉄の「ひと言」を持っています。

☆魔法の「口ぐせ」リスト5・・・「ひと言で言えば」

「この人はできる！」と思わずうなる！「口ぐせリスト」

喜んであげることがいちばんの挨拶！

「あのお、婚礼式場はどこでしょうか？」
「高砂の間にいらっしゃいますね？　ちょうど廊下の突き当たりになります」
「あっ、そうですか。ありがとうございます」

何か足りない……そんなふうには思いませんか？　結婚式の招待客と話するとき、あなたなら何と言いますか？
そう、「本日はおめでとうございます」という言葉が足りないのです。開口一番の「口ぐせ」として絶対に忘れてはなりません。
初めて顔を合わせるのなら、「はじめまして」と頭を下げる。これは定番です。

ビジネスマナーのマニュアルを見ると、決まりきったように「はじめまして」と挨拶し、お辞儀をして、そのあとに自己紹介をすると書いてあります。もちろん、どこも悪いところはありません。
しかしこのマニュアル式挨拶は当たり前の配慮をふつとばしてしまうのです。ファスト・フードの機械的な挨拶と同じです。つくり笑顔と全国画一のイントネーション。けっして心に響くことはありません。
「いらっしゃいませ。雨の中たいへんだったでしょう」
マニュアルを超えた挨拶ですね。「考えた事をしてるなあ」と感心します。

いま、マニュアル式挨拶をことごとく破棄しようとする動きがあります。外食産業あるいはホテル業ではマニュアル式接客を捨てて売上が伸びたケースも少なくありません。もちろん、マニュアルはレベル以下の人たち向けの教育訓練書ですから、超マニュアルは免許皆伝の人だけが許されるのです。
わたしもたくさんの編集者と一緒に仕事をしています。
「ご著書を拝読し、今日お会いできるとずっとワクワクしました」
そんなふうに言われると、「なんとか仕事をしたい」と思うのが人情です。

☆魔法の「口ぐせ」リスト6・・・「ワクワクします」

忙しい人ほど結論から知りたがる！

だらだら話している部下にイライラで爆発寸前の上司……そんなシーンをよく見かけます。

報告や説明の鉄則は「結論第一」です。最優先事項をシンプルかつ適切に伝えることが仕事の最低条件です。

だったら、「結論第一」を相手にも宣言すればいいのです。

「結論から言うと、あの企画はオーケーです。つきましては明日、打ち合わせをお願いできませんか？」

こんな連絡がベストです。中には、「明日、打ち合わせできませんか？」と聞く人も少なくありません。

「なんの打ち合わせ？」

「あの企画、通ったんです。ただ注文がいろいろありまして。お会いして結めたいんです」

それを早く言え、という気持ちです。ビジネスパーソンにとっていちばん気がかりなのは、成功したのかそれとも失敗したのか、です。ゴーかストップか、右か左か。結論さえわかれば、あとはどうでもいいくらいです。まして経営トップともなれば超多忙だと思います。結論から話す。これは絶対です。

イギリスの宰相をしていたウィンストン・チャーチルは、こんなことを言っています。

「一ページだけならきちんと読んでもやる。しかし、それ以上なら秘書にそのままごみ箱に放り込め、と言うだけさ」

要するに、上の人間になればなるほどありとあらゆる情報が入ってきますから、取捨選択して伝えなさい、もちろん、結論がいちばん重要だよ、というメッセージです。

かつて松下幸之助さんに事業プレゼンを新幹線の車中でしなければならなかったとき、東京ー新大阪間ずっと聞いていた幸之助さんが最後にひと言。

「それ、儲かるんか？」

さすがです。これさえわかればいいのです。結論から伝えていれば、新横浜駅で降りられたかもしれません。

「できる人」は結論を最優先で伝えます。もし要求されたら、そのとき、理由や根拠を話せばいいのです。

「結論から言うと、今回調査したマーケットは参入のメリットあります」

「詳しく聞こうじゃないか」

これでいいのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト7・・・「結論から言うと」

わかりやすく絞り込む

「三ポイント話法」は「この人の話はわかりやすいな」という印象を聞き手に与えます。

「その理由は三つあります。一つは……」と言って三つに整理して述べていく方法です。ビジネスシーンでもよく使われますからお馴染みだ、と思います。

効果は次のように三つあります。

- (1) わかりやすく相手に伝わる
- (2) 話が論理的で、説得力がある印象を与える
- (3) 簡単でだれでもできる

これは文章を書くときもプレゼンのときにも有効です。「三」という数字はなぜか相手を納得させる魔法のような効果があります。多すぎず整理されている印象があるからでしょう。

本当に理由が三つあるかどうかはどうでもいいのです。強引にでも「三つにまとめてしまう」ことがキモです。

たとえば、いま、「効果は次のように三つあります」と述べて、(1)(2)(3)と列挙しました。

これをまとめて一行にしてもいいのです。逆に、五つに分けてもいいのです。しかし、そうはしない。あくまでも「三つ」と言い切りました。この狙いは、三つくらいが覚えやすいからです。

あなたも三つならば、相手に説明するときも覚えやすいと思います。つまり、どちらにとってもハッピーなのです。

☆魔法の「ログセ」リスト8・・・「理由は三つあります」

受け容れやすい言い方に変える！

伝わる側の心を意識した“言葉のツール”の使用法をもう少し深く考えていきましょう。

たとえば、次のような時計をあなたはどう感じますか？

「この時計は厚さ五ミリ、重さ三十グラムです」

同じ表現を言い換えてみましょう。今度はどう感じますか？

「この時計は薄さ五ミリ、三十グラムという軽さです」

両方ともデジタル表現です。正確なデータを伝えていますが、それなのに、あなたの頭の中でつくられるイメージはまったく異質のものになるのではないのでしょうか。

さて、あなたが時計店の主人だったとします。お客さんが、「薄くて軽い時計が欲しい」と言ったら、どんな時計を出しますか？

“できる人”なら、「この時計なら薄さ五ミリ、わずか三十グラムの軽さですよ」と商品を持ってくるでしょう。このとき、「この時計はどうですか？ 厚さ五ミリ、重さは三十グラムです」とやったらお客さんは買わないでしょうね。この差が、“人の心を理解できるかどうか”なのです。

もう一つ紹介します。

一流ホテルの「OMOTENASHI」とファミレスのそれとでは段違いです。

「お冷や、お願いします」

「お冷やですね」

「水くれますか？」

「お水ですね」

では、次はどうでしょうか？

「お冷やもらえますか？」

「お水ですね」

「そう、水です」

後者ではお客さんは一度否定されて、相手の言い方に従っています。怒りはしないでしょうが、この微妙な感覚が「もう一度行きたくない店」と「二度と入る気がしない店」を分けます。

一流ホテルではお客さんの言い方を換えてはいけない、と教育されています。

☆魔法の「口ぐせ」リスト9・・・「薄さは五ミリです」

小さなことで大きな差をつける

東日本ハウスの創業者である中村功さんからおうかがいした方法です。出光興産のトップ営業マンとして成功し、その後、住宅業界に転身し、大成功を収めた人ですね。

その方法とはアポをとるときの決め言葉です。

「五時三分にまいります」

そんなふうに予定時間を入れる、と言うのです。たいていは「五時にまいります」と言うのではないのでしょうか。せいぜい「五時頃」という表現だと思います。完全なデジタル表現です。いったいどんな効果があるのでしょうか？

たとえば、あなたがはじめて会う人から「五時三分にまいります」と言われたとを考えてみてください。どんな印象を受けますか？

まずは「なに、それ？」と不思議がるでしょうね。けど、これが狙いの一つなのです。不思議がる＝引つかかる＝注目される、ということです。ほかの営業マンとそれだけ差別化されます。

次に、「五時三分？ ぴったり来るかな？」と考えます。五時が近づくにつれて、時計を何度も見たりするようになります。つまり、そわそわです。「いつ来るのか？」と興味を持ちます。こうなると、アポに対する「ワクワク感」です。これは実際の営業の際に効果的に働きます。ということは、ドタキャンはありえない、という効果があるのです。

いよいよ約束の時間、本人はもちろん五時三分ジャストに来ます。外で少し待ったりして時間を調整して五時三分に参上するのです。このとき、相手はどう思うでしょうか？ 「ほんとうにぴったりに来たね」と感心します。確実にそう思われます。こんな些細なことでも、「この人は約束を守る人だ」「信頼できる人だ」と思われるのです。

よく考えてみてください。やっていることは「五時に来ます」といって五時ちょうどに来るのと同じことです。ただ、それが五時三分という中途半端な時間を指定しただけです。ところが、これが評価を何倍にも高める結果になっているのです。

この使い方は応用が利きます。たとえば、プレゼンテーションで「一〇％」というよりもわざと「九・五七％」という中途半端な数字を出してみます。このほうが真実味があるように感じられるのです。人間とはそういう生き物です。

だれもやらないことをする。世の中の成功者に共通する行動パターンです。そして、いいことはすぐに採り入れる。これも成功者のパターンです。ぜひ真似てください。

☆魔法の「口ぐせ」リスト10・・・「五時三分にまいります」

人の心を揺さぶる！ 感動の「口ぐせ」リスト

これぞ上司先輩の最強の言葉

あなたが課長だったとしましょう。これは難しいなという仕事が降って湧いたように現れました。あなたはもっとも期待する部下にその仕事を委ねます。

ところが部下からは次のようなセリフが返ってきました。

「わたしには無理です。課長がやってください。お願いします」

さあ、どうします？

「いや、今回の仕事はきみに任せたいんだ！」

「ボクには手に負えません」

「いや、わたしには無理だね」

「課長にできないことがどうしてボクにできるんですか？」

「わたしにはできないけど、きみならできると思うんだ」

こんな「言葉のツール」を迷わず使うことができるでしょうか？ 実は、このやりとりはわたしの体験なのです。「きみならできる！」という言葉の裏側にあるのは「信頼」と「期待」ですね。部下に信頼して任せきる。これによって部下が育つかどうかが決まります。どんな部下に任せようとするのかといえば、「自分の頭で考えられる部下」です。そういう人材が育つかどうかは、これからの企業にとっては死活問題でしょう。

自分の頭で考える。すなわち、創意工夫する、ということです。自分の頭だけでなく、周囲の頭もたくさん使いましょう。するとアイデアはいくらでも湧いてきます。付加価値のある仕事はこうして生まれます。不可能と思われた仕事をなんとかクリアできるのも、いまの延長線上で考えるのではなく、未来から考えた結果ですからね。

ドン・キホーテの創業者、安田隆夫さんはこんなことを述べています。

「こっちは仕入れのプロだと思っているから、昨日今日、会社に入ったやつに全部任せるなんて大変なんだ。コック長が皿洗いにコックを任せ、自分は口を出さないような話だからね。すごく苦しかったよ」

それでも忍従の思いで任せたわけですね。だから会社は成長したのでしょうか。

自らやってしまうパターンもあります。またそういう人のほうが多いかもしれません。「オレの言うとおりにやればいいんだ！」と逐一「オレ流」を押しつける人はたくさんいます。しかし、「信頼されている」「任せられている」という主人公モードになってはじめて、「自分の頭で考えた仕事をしよう」、と思うのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト11・・・「きみならできる！」

この「口ぐせ」がトップセールスをつくりあげた！

「おまえ、自分はセールスに向いていないと思って仕事してるだろ？」
「いえ、そんなことはありません」
「隠すなよ。見ればわかる。歩き方そのものがわたしは営業マンではありません。セールスに向いてないって語ってるよ」
「そうですか……」
「当たり前だ。いいか、このセールス日本一に何度も輝いたオレが、『おまえはできる、トップセールスマンになれる！』と確信した確率と、まったく経験も実績もないおまえが、勝手に『オレはできない、セールスはムリだ』と考える確率と、いったいどちらが的中率の高いと思う？」
「そりゃ、部長のほうですよ」
「どうしてそう思うんだ？」
「経験豊かで実績も抜群の部長がそう言うんですから」
「その通りだ。セールスにかけては天才的なオレが見込んだんだ。そんなしけたツラするな。いまから飛び込みで回ってこい。絶対にできるよ！」
「わかりました。とにかく行ってきます」

世界的な訪問販売会社で世界一に輝いた営業マンの若き時代のエピソードです。もともと自信のない営業マンの一人でしたが、上司の言葉をむりやり信じ込んでどんどん伸びていきます。
「わたしを信じろ！」という言葉には自分が日本一だったという自信もあったと思います。しかし、そうでなくては言えない言葉ではありません。部下が積極的にチャレンジしようとするのは、「最後にはこの人がいるんだ」「責任はこの人がとるんだ」という強力な安心感があってこそです。輝かしい実績などなくてもいいんです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト12・・・「わたしを信じろ！」

落ち込みから救ってやる！

相手を信じ、任せるときに重要なことは、「リスクを許容できる」ということです。

どんな優秀な人でも失敗するときは失敗します。「裏切られた」と考えて部下を責める上司はやはり失格ですね。失敗をバネにして部下を飛躍させる言葉こそ重要です。

「申し訳ありません。A社へのセールス、失敗に終わりました」
「えっ、いったいどこが受注したんだ？」
「○○社です」
「そうか、悔しいなあ」
「わたしの力不足です」
「もう一步だったなあ。さすがのきみでもダメだったか。仕事は難しいなあ」
「.....」

この言葉を聞いて、部下はどう思うでしょうか？ 今回は失敗だった、でもこんなに期待してくれたんだ。今度こそリベンジを果たそう、と思うのではないのでしょうか。

「きみでもダメだったか」という言葉の裏側には期待感だけでなく、尊敬する心があります。責める言葉ではありませんが、優しい言葉であるとともに実は強烈に心にこたえる「口ぐせ」なのです。

同じ言葉でも、次のような「ひと言」とはまったく異なります。

「申し訳ありません。A社へのセールス、失敗に終わりました」
「そうか、悔しいなあ」
「わたしの力不足です」
「まあ、きみには荷が重いかなとは思ってたけどね」
「.....（なら、やらせるなよ）」

ときどき、こんなふうに言えば、部下が奮起すると勘違いしている上司がいますが、これは大間違い。なぜなら、ここにあるのは単なる否定です。やる気など一瞬に削がれてしまいます。人間がわかっていないと人を動かすことはできませんね。

☆魔法の「口ぐせ」リスト13・・・「きみでもダメだったか」

“小さな感謝、が”大きな魅力、をつくる

叱ることより難しく、なおかつ重要なのが“誉めること、”です。誉められたときこそ、人は大きく伸びます。

ところが、たいていの上司は“誉めるべきこと、”を見つけられないのが現実なのです。

「顧客数を二倍にしました」

「そうか、でかした！」

こんなのは当たり前ですね。本人も称賛されることは自覚していますから、効果もさほどありません。それでも誉めなければ誉めないで部下はクサっていきます。

誉めるときのポイントは次の五つです。

- (1) 些細なことでも誉める
- (2) どれだけ貢献したかを具体的に誉める
- (3) 部下が自覚しているポイントを誉める
- (4) みんなの前で誉める必要はない
- (5) タイミングは関係ない

「課長、明日は午後から雨が降るそうですよ」

「よく教えてくれた。感謝するよ！」

こんな小さなことでも、すすんで“誉める習慣、”をつくるのが大切です。そうすれば、部下も率先して動くようになりますし、何より些細な情報でも知らせてくれるようになります。

「そんなこと知ってるよ」と否定されたら最後、「コイツに言っても不快に思うだけだな」とコミュニケーション遮断が一気に進んでしまいます。それが組織力を低下させる原因なのです。

さらに、次のような誉め方はどうでしょうか？

「得意先をたくさん回ってくれてるなあ」

「ありがとうございます。でも、どうして……」

「きみにかかってくる電話がダントツなんだ。回ってないとこんなに連絡はないだろ」

“小さなことまできちんと見ている、”というケースです。こういう誉め方をされるとやる気が湧いてきます。

「ほうぼうで頭を下げしてくれてるらしいな」

役員OBが販売会社の助っ人としてかり出されたとき、松下幸之助さんがかけたねぎらいの言葉がこれです。「あのひと言にはホロッと来ましたよ」と嬉しそうに語ってくれましたが、頭を下げている姿がビビッドに描けます。

「見ているよ」という熱いメッセージだから、感動を呼ぶのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト14・・・「よく教えてくれた！」

「けなし言葉」と「誉め言葉」をチャンボンする

“誉め言葉”と“叱り言葉”をミックスさせて文句を言いつつも、相手にプラスの気持ちを起こさせる“言葉のツール”があります。

「ミスはするけど、愛嬌はあるね」

「まだまだ正確性に欠けるけど、スピードは速いなあ」

マイナスの言葉を述べたあとにプラスの誉め言葉を加えてあげる「口ぐせ」です。言われたほうはあとの言葉が強く心に残ります。“けなし言葉”という気持ちを持たれずに済みます。

これは遠回しに批判したいときに使える「口ぐせ」です。

「発想がまだイマイチなんだよ……まあその分、根性はあるけどなあ」

とにかく根性だけは認められてるんだ、あとは発想力を何とかしよう……と思ってくれたら御の字です。

言い訳にも応用できます。

「申し訳ない！ ちょっと締切に遅れそう。でも、ずいぶん新ネタを放り込んだからとてもいい内容になってるよ」

むしろ相手は喜んでくれます。一石二鳥です。

かつてのわたしの上司がものすごい叱り方をしているのを見たことがあります。

異動早々で着任挨拶のために部長室に赴くと、彼は部下三人を立たせ、机を叩いて、鬼のように怒鳴りまくっていたのです。チラッとわたしのほうを向いて、「ちょっと待っててね」とひと言。もちろん、わたしは彼らと一緒に立たされて怒鳴られている感覚です。

十分はどしてようやく終わりそうなときに、彼はなんと言ったか。ひと言、こうつけ加えたのです。

「以上がわたしからのアドバイスだ。あとは自分たちで考えてやってくれ」

いきなり拍子抜けしてしまいました。アドバイス？ どこが？ だれか見ても怒鳴っているとは思えませんが、アドバイスとは？ 「この人、うまいこというなあ」と感心してしまいました。この一瞬の出来事で、この人は信頼できると確信したのです。

実は、わたしはこの部長から怒られたことはその後も一度もありませんでした。なぜ叱られなかったのかといえ、結果を出していたということもありますが、それ以上に、“この男は誉めて伸ばしたほうがいい”と心得ていたのだ、と思います。やはり人間がわかっていたんだなあといまも感心しています。

☆魔法の「口ぐせ」リスト15・・・「ミスは多いけど愛嬌があるなあ」

これならできる！ あらゆる問題を解決する！「口ぐせ」リスト

ポジティブ・ワードを「口ぐせ」にする！

「人生と仕事のトラブルをクリアしたとき、最初に考えた言葉、あるいは最初に言った言葉はなにか？」を成功者にヒアリング調査すると、次のような回答が多かったのです。

「大丈夫！」

「何とかなる！」

「とにかくやってみよう！」

一方で、倒産や自己破産、自殺未遂など、悲劇的な結末に陥った人はどうかというと、「もうムリだ……」なのです。

これがうまくいく人とうまくいかない人の「口ぐせ」の差なのです。

「大丈夫！」とってポジティブに問題と向き合っていく態度は重要です。「死ぬ気でがんばろう！」などと張りつめるのではなく、必ずうまくいく、と疑うことなく、向かっていく姿勢がエネルギーの素になっている、と思うのです。

ありとあらゆる問題を解決するなかで最大の障害となるものは何でしょうか？ スキルやマネーも重要ですが、それ以上に、エネルギーがあるかどうかだ、と思うのです。エネルギーさえあれば踏ん張れます。アイデアや創意工夫も湧いてきます。

しかし、エネルギーがなくなったり足りなくなったりすると、モチベーションを高く維持できません。心の動きもポジティブからネガティブに引き込まれてしまいます。すなわち、これは思考が「停止状態」に陥ってしまうことを意味します。

「ムリだ」と思った瞬間、エネルギーはどんどんなくなっていきます。すると、あと少しでせっかく閃きそうだった解決法からもあなたの意識は遠ざかってしまうのです。

「自分是可以る！」「大丈夫だ！」と考え続けることがエネルギーの維持には絶対的に大切なモノです。

これこそが問題をあなたの意思でコントロールできている、ということなのです。いわば、「運命の主人公になる」と言い換えてもいいでしょう。

G Eを再建したジャック・ウェルチはこんなことを述べています。

「運命の主となれ。さもないと他人に支配される人生を歩むことになるぞ」

彼が率いたG Eはエジソンが創業した会社です。エジソン自身、電球のフィラメント素材の研究で一万回近い失敗を繰り返しながらも、「どんどん正解に近づいている！」と最後の最後までエネルギーをチャージし続け、きっちり結果を出すことに成功しました。

エジソンもジャック・ウェルチも、「ノー・プロブレム！」が「口ぐせ」でした。

☆魔法の「口ぐせ」リスト16・・・「大丈夫！」

ネガティブ・シャワーを浴びない！

ほんの些細なこと、ちょっとしたことでモチベーションを変えることができます。

たとえば、「できない」を「できる」に変えることもできるのです。

「いい企画ができなかったら、売上アップなんてできません」

このように、「〇〇できなければ〇〇できない」という初期設定をしてはいけません。否定の条件を設定して、否定の結果を導いてしまう。こんな構造で仕事や人生を考えている限り、ろくな結果にはなりません。

では、どうすればいいかというと、肯定の条件を設定して、肯定の結果を導き出すのです。

たとえば、「いい企画をつくれれば売上アップが可能になる」というようにです。こんなふうに変換すると頭の中身も切り替わります。

わたしはビジネスの場でも、「できない」「不可能」「ムリ」という言葉は使いません。

というのも、この手の否定フレーズを言ってしまうと、どんな問題も解決できなくなるからです。発言と同時に思考は停止してしまいます。

だから、「できる」「可能です」「大丈夫です」という思考モードにスイッチオン、シフトしてしまいましょう。すると必ず突破口が見つかります。

「できない」の論拠をとことん突き詰めていくと次の三つに集約されるのです。

- ・一人ではできない
 - ・すぐにはできない
 - ・いままでのやり方や仕組みではできない
- ということは、これらの条件をひっくり返せば、そのまま、「できる」という論拠に早変わりです。
- ・チームでやればできる
 - ・時間をかければできる
 - ・やり方や仕組みを変えればできる

つまり、「できない理由」など、ほんとうはどこにもないのです。わたしたちが勝手にできないと決めつけているだけなのです。

できますよ、問題ありません。大丈夫です、と安請け合いに聞こえる場合があります。こうなるとトラブってしまいます。おつちよこちよいの人は、「できる」という結論だけを鵜呑みにし、前提や条件を飛ばしてしまいますから困ったものです。

相手をよく見て伝えないといけませんね。

「ムリ」「できない」という「口ぐせ」は問題がいつまでも解決できない人の常套文句です。こんなネガティブ・シャワーを浴びていると、もうランク上の自分になることは永久にありません。

☆魔法の「口ぐせ」リスト17・・・「できる、できる、絶対できる！」

失言を上手に切り返す！

どんなに優秀な人でもときには失言してしまうことがあります。相手から誤解されてしまうこともある、と思います。

こんなときに焦っても仕方ありません。そんな場合に上手な切り返しができることもビジネスシーンでは重要で
す。場合によっては、その切り返しで逆に「デキる」ということを印象づける結果にもなるからです。

落語家の立川談四楼さんは『話のブロが教えるつきあいがうまくいく会話の本』（青春出版社）という本を書いて
います。談四楼さんは名人立川談志さんの弟子ですが、「赤ん坊を見たら必ず女の子ですか、と聞きなさい」という
話が出てきます。

これはよくわかります。というのも、わたしもいつもそうしているからです。この世の中には同時に同じことを考
える人が三人はいるそうです。わたしは談四楼さんと同じことを考えていたのです。

「女のお子さんですね？」

「そうです」

「これだけ可愛いんですから将来は美人になるでしょうね」

なんの問題ありません。親御さんは喜ぶでしょうね。では、もし男の子だったらどうなるでしょう？

「えっ、男のお子さん？ あんまり可愛いんで、てつきり女の子かと思いました。末が楽しみです」

これはこれで大喜びなのです。

相手の反応がAだった場合とBだった場合、あるいは受け入れられた場合、拒否された場合、通じなかった場合な
ど、準備した「口ぐせ」によっていくらかでも逆転させることができるのです。

たとえば、初めて得意先を訪問したとき、社長と部長を間違えてしまったりしたら、「申し訳ありません。社長の
雰囲気あまりにもお若いものですから勘違いしてしまいました。さすが、いつも世の中に新しいアイデアを提案さ
れているだけのことはありますね！」

こんなふうに切り返せば悪い気はしません。

失敗したら失敗したでいくらかでも対処可能なのです。話に自信がない方も、要は事前準備ができていないから、と
いうケースがほとんどです。「大丈夫。もしものときでも何とかなる」と考えて、ああ言えばこう言う、こう言われ
たらこう切り返す、という「口ぐせ」を用意しておけばいいのです。むかしから、備えあれば憂いなし、というでは
ありませんか。

☆魔法の「口ぐせ」リスト18・・・「あまりにもお若いので勘違いしました」

この発想が天国を地獄に変える

未開地に靴の営業マンが二人派遣された.....そんなふうに始まる有名な逸話があります。もちろん、これは唐津一さん（パナソニックの関連企業常務から東海大学教授）の作り話です。

「現地に靴を履く習慣なし。マーケットゼロ」と一人の営業マンはとつとと帰ってしまいました。しかし、もう一人の営業マンは「現地に靴を履く習慣なし。マーケット無尽蔵。至急、靴一万足送れ」と連絡したのです。

作り話ですが、似たようなことはよくあります。
「デフレ経済だからインフレにしなければいけない」というエコノミストもいれば、「デフレ経済だから賃金が頭打ちでも生活できる」というエコノミストもいます。

同じ情報でも、「○○だからできる」と判断した人は、自分が望む結果を手につかめます。一方で、「○○だからムリだ」と判断すればそこでゲームセットです。

要はどちらにすれば、自分に都合がいいか、で判断しているのです。事実一つしかありません。しかし、その事実の解釈法は山ほどあるのです。そして大切なことは、人間は事実ではなく解釈の世界に生きている、ということです。

たとえば、いま、この時点で、わたしは本書を半分くらいまで書いています。

「あと半分でいいんだ！」

そう発想すれば残りの仕事も快適にスムーズに進みます。

「あと半分もあるのか！」と思うと、苦痛でなかなか進まなくなってしまうです。

要はとらえ方、解釈のしかたです。

「戦後最大の政治家」と呼ばれる人に吉田茂という人がいます。「バカヤロー解散」で有名な総理大臣でした。田中角栄も福田赳夫も彼の弟子です。小泉純一郎、安倍晋三の両氏にとどまらず、与野党に弟子はたくさんいます。

さて、彼は若い頃は外務省で外交官をしていました。ワシントンに派遣されていたときの仕事は、日本政府から受け取った文書を大使に持っていく伝書鳩でした。当然、おもしろくありません。わざわざ自分がやる仕事ではない、とさえ思っていました。岳父であった内務大臣の牧野伸顕に手紙でグチをこぼします。牧野は大久保利通の息子です。

「これだけの人材にこんなつまらない仕事をさせているようでは日本の将来はない」と、なんとも吉田らしい発言です。すると、烈火のごとく怒った手紙が彼に届きます。

「おまえは本当の馬鹿者だ。自分がどれだけ恵まれたポジションにいるかわかっていないのか。政府の文書をいちばん最初に見ることができるのはおまえではないか。大使に届ける前に中身を見て、自分が大使だったらこう判断するとうして考えないのか。.....つまらないのはおまえだ」

さすがの吉田茂もぐうの音が出ませんでした。言われた通りに黙々と仕事を続け、外交手腕を鍛えていったのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト19・・・「あと半分でいいんだ！」

運は待つものでなく呼び込むもの

「ツイてる！」と言えば、ツイている人生になります。「運がいい」と思えば、運は拓いていきます。

「希望に勝る妙薬なし」と言うように、「自分の運を信じればいい」という考え方は、古くからあります。

成功は成功を確信する人のもとに訪れます。少しでも失敗を意識すれば失敗してしまうようにできているのです。

なぜなら、人間の潜在意識には、信じたことを実現させてしまう、という不思議な力があるからです。

これが真実かどうかはわかりません。しかし「ツイてる！」と自分に言い聞かせた日を考えてみてほしいのです。

たまたま出勤した電車の中で役員の一人に出会った。雑談をしながら会社にやってきた。

「今日はツイてるなあ、朝から自分を売り込むことができた。よし、今日のうちにできることはどんどんやっておこう」

快適なペースで仕事が進みます。まさに「ツイてる一日」となると思います。

ところが、そんなふうに思えない人だったらどうでしょうか。

「朝いちばんから役員と顔を合わせちゃった。ツイてないなあ。今日は一日あまり目立たず無難にやりすごそう」

こうして「ツイてない日」ができあがってしまうのです。些細なことですが、こんなふうに自分で決めつけてしまうのです。

運はいつもそばにあるのです。それを運と気づいていないだけです。幸運も不運もコインの裏表。幸運と思っていたら不運だったり、不運と思っていたら幸運だったりするわけではありません。主役はいつもあなた。あなたが幸運と思うか不運と思うか、これがすべてを決めるのです。

「ツイてる！」と考える人は、どんなことをやってもツイているのです。事故にあってもツイています。

「よかった。この程度で済んだ」

大損しても「ツイてる！」と考える人はツイています。

「よかった。このくらいで済んで」

こう考えることがエネルギーを高く維持するコツです。エネルギーさえ残っていればなんとかなります。

☆魔法の「口ぐせ」リスト20・・・「ツイてる！」

味方が激増する！ あなたの魅力200%アップの「口ぐせ」リスト

人がもつとも喜ぶ言葉はなにか？

人がいちばん喜ぶ言葉はなにかご存じでしょうか？

愛とか平和とか？ もしかして、お金？ ぜんぜん違います。

正解は.....自分の名前です。わたしであれば、「中島さん」とか「孝志さん」という呼びかけです。

実は、わたしは子どもの頃から「中島」という名前には違和感がありまして、なんとか換えたい換えたいと思っていました。せっかくペンネームというものがありますので、作家としてのペンネームは換えています。

また「孝志」という名前も、親には悪いのですが好きではありません。元々は「孝」という一字になるはずだったのですが、幸か不幸か、産婦人科の院長が「虎志」という名前で、しかも自分が取り上げたベビーには「志」という字を押しつけるというややこしい人物で、無理矢理、「孝志」という字になったそうです。

「孝志という名前は叱るときに呼びやすいよね」と妻からも皮肉られる始末です（同名の方がいたらごめんなさい！）。たしかにあまり誉められた経験はありません。

最悪は、姓名判断をする人から、「この志という字さえないかなあ.....」と言われたことがあるのです。

「えっ？ なければどうなるんですか？」

「もの凄い金持ちになってる」

そうか、そうだったのか.....これだけ仕事をしているのにそれほど裕福ではないのは、やっぱりあの院長のせいなんだな、と思う反面、「でも、なぜか、金はまわっている」と補足してくれたことを考えれば、いまのままで上等なのだ、と思うのです。莫大な遺産を残したところでなんの役にも立ちません。寄付をしても税金がかかるお国柄です。死んだらちようどなくなるくらいでいいのです。

さて、人が名前を呼ばれると喜ぶのはなぜでしょうか？

考えてみれば、名前というのは、その人にとっていちばん親しみのある言葉なのです。自分で呼びかけることはないでしょうが、ほぼ毎日のように呼ばれている言葉は名前にはかなりません。一流の営業マンはそのところをよく理解しています。相手の名前を確認すると、次からは必ず名前で呼びかけるようにしています。一流ホテルに行くときすぐわかります。

フロントにチェックインします。

「お客さま、こちらに必要事項をお書きください」

そして住所と氏名を記入すると.....「中島さまのお部屋はこちらになります」とすぐに切り替わります。この瞬間、ホテルマンは“信頼できる相手”に変わっているのです。

もちろん、セールスでもすぐに使える“魔法の口ぐせ”です。

「お客さま、保証書をつくりますのでお名前とご住所をご記入いただけますか？」

「.....」

「中島さま。商品の発送は明日になります。少しお待ちいただけますか？」

ちなみに取材陣を必ず名前で呼んでいたのがあの長嶋茂雄さんです。名刺交換をするとすぐに「中島さんねえ」と呼びかけてくれるのです。これだけで一方的に長嶋ファンになってしまいました。あの人が国民栄誉賞を受賞するのもわかります。こういう気配りがきちんとできる人なのです。愛されるキャラの秘密がここにあるのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト21・・・「中島さん！」

自尊心をくすぐってあげる

名前を呼ぶことでわかるように、営業マンにとって大事なことは、相手の自尊心を満たしてあげる「口ぐせ」です。心が満たされれば気持ちよく心を開いてくれるようになります。

お互いの気持ちが通じてこそ次につながるビジネスもできる、というわけです。

「セールストークの達人」と称して一方的に喋り続ける人がいます。そんな営業マンが好成績を収めているとは聞いたことがありません。

トップセールスだ、ベストセラーも出しているというのですが、よく聞けば、三十年も前のセールス手法なのです。いったんお客さんの家に上がり込んだら、契約書に判子を押してもらうまで絶対に帰らない。「もう寝ますから」といって布団を敷き始めていても、気づかないふりをして猛然とセールストークを繰り出す、というやり方なのです。もちろん、しまいには根負けして判子を押してくれるそうです。

「こうやってダイヤモンドを売って日本一になったんだ！」と本人は得意げに語っていますが、こんな押し売りはいまなら逮捕されてしまうでしょう。残念ながら、この人の本質はいまだに変わりません。それが証拠にセミナーで指導していることは昔流のセールス法です。本の中身とのあまりのギャップに呆れてしまいました。

実ほど頭を下げる稲穂かな、という警句がありますが、できる人ではなく、できた人ほど、人に教えるよりも自分が学ぼうという姿勢が強いように思えます。だから、できた人の「口ぐせ」は「勉強になりました」という言葉です。

「このイベントは海外で高い評価を得たらしいですね」

「そうなんだよ。○○ということがきっかけで生まれたんだよ」

「へえ、そうなんですか。知りませんでした。○○さんは博学だからいつも勉強になります」

「それほどでもないよ」

もちろん、言葉とはちがつてまんざらでもない顔をしています。顧客が気分がいい理由は、自分のことを博学だ、と自負しているからです。自尊心をくすぐられるから気持ちがいいのです。

高いお金を払ってでも高級クラブに通う人たちも同じです。ホステスさんたちにちやほやされて自尊心を満たしたいからです。営業マンはその心理を読んで、さりげなく、鮮やかに、相手をのせなければいけません。

「さすがですね」「すごいですね」も人を気持ちよくする「口ぐせ」です。大切なことは、口先だけでなく、本当にすごいな、さすがだな、という気持ちを持つことです。そういう意味で、頭の良すぎる人は不得手かもしれません。というのも、自分も博学だからです。

「ああ、知ってますよ。そのあとのエピソードをご存じですか？」と相手のさらに上手を行ってしまうのです。こうなると、「勉強になりました」というのは顧客です。これでは主客転倒です。こんなことで、相手は気持ちよくなるでしょうか？

☆魔法の「口ぐせ」リスト22・・・「とても勉強になります！」

聞くことが大好きになれ！

一流の営業マンほど見事なまでに“聞き上手”です。“話し上手”なのではありません。聞くことがうまいのです。より正確に言えば、人の話を聞くことが大好きなのです。

そういう意味で、話しベタでもトップ営業マンという人はたくさんいます。お客様の話を聞くことが大好きなのです。「あの営業マンはちゃんと聞いてくれる」という姿勢はお客様も敏感に感じ取るものです。真剣に聞いていれば、手帳やメモを取り出すはずですよ。

セールスとはお客様を説得する技術です。どんなときにお客様が説得されるかといえば、相手に好感を抱いたときです。好感を抱けばえこひいきしてくれます。商品は他社のほうがずっといいのに、なぜか、この営業マンから買おうとする理由は、えこひいきにほかなりません。

インチキだ！ ずるい！ 怒ってもしようがありません。セールスとは所詮どれだけえこひいきしてもらえるか、えこひいき競争だからです。

話を聞いてあげるといふ行為は人に好感を抱かせる効果的な方法なのです。

この“聞く”という作業を行なうとき、ぜひ上手に活用して欲しいのが“あいづち”です。
「なるほど！」「へえ！」というの“あいづち”です。これは“感心していること”を示す表現です。

逆にネガティブなことを言われたらどうでしょうか？
「最近不景気でね。協力してあげたいのはやまやまなんだけど……」と言われたら、普通の営業マンはそこでセールスを打ちきつてしまいます。しかし、「それは大変ですね」と“共感のあいづち”を繰り返して事態を逆転させるケースもあるのです。

「最近不景気でしょ。セミナーを実施したくても予算がないんだよ」

「大変ですね。こんな時期だからこそ能力開発が重要なんです、なかなか難しいんですね」

「そうなんだ。不景気になると教育費や宣伝費から削られるからね」

「なるほど。そうですか。それだけの問題ならなんとかありますよ。大きく実施せずに小さなセミナーの繰り返しでもいいですし、なにも全額会社負担にする必要もありません」

「半額負担とか？」

「なるほど、そういう手もありますね。全額自己負担にしてもいいかもしれませんね？」

「それなら可能だな」

ほんとうの事情を聞き出すには味方になってもらわなければできません。味方になってもらうにはえこひいきしてもらえる関係でなければ不可能でしょう。よく話を聞いて、学ぶ姿勢をアピールする。そうやって信頼を勝ち取るしかありません。

☆魔法の「口ぐせ」リスト23・・・「それは大変ですね！」

もう一度会いたい、と思わせる

「出会ってから四分間が勝負です」と心理学の世界ではよく言われます。これで第一印象が決まるからです。セールスでも最初の四分間が成否を分ける、というわけです。

話す言葉の中身よりも外見や表情の演出が成果を勝ち取るキモです、というのは「メラビアンの法則」です。すなわち、目や態度からの情報が五五％、声の調子や話し方が三八％。この二つの要素でその人の印象のほとんどが決められている、というわけです。話の中身はたった七％にすぎません。

しかし、ここには大きなウソが存在しているのです。データ捏造の数々を紹介した『反社会学講座』（パオロ・マツァリーノ著）という本によれば、そもそもメラビアンの実験は、言葉の内容と表情が矛盾する場合、人はどれくらい言葉を信頼するかというものでした。「言葉より外見が大事だ」などとはひと言も述べられていないのです。誤解とでたらめが一人歩きしているのです。

わたしは「第一印象がすべてを決める」などとはさらさら信じていません。それどころか、最初の四分間よりもラスト一分のほうがもっと大切だ、と思うのです。すなわち、別れ際の印象です。

このとき、相手が「もう一度会いたい」と思うかどうかが営業の世界ではとても重要なのです。

「本日はお会いできてとても嬉しかったです。ありがとうございました」

通常のマナー本で紹介されている挨拶ですが、こんなものではまだまだ足りないと思います。

「またお会いできることを楽しみにしています」

必ず未来を予感させる「口ぐせ」を述べてもらいたいのです。

「この人とは長いつきあいになる」「いまはまだただけど、この人と関われば将来大きなメリットになる」と思われたとき、顧客はあなたのリピーターになります。あなたがよっぽどユニークでおもしろければお座敷は何度もかかると思います。あなたが情報通であるとか広い人脈があつたり、アイデアマンならば、これまた、もう一度会いたい、となるでしょう。

もし、そうでない場合は、「もう一度会いたい」と相手に強制してしまいましょう。それは宿題をつくってしまうことです。セールスや打ち合わせのときに、その場ですべて終わらせず、「その点については後日調べてまいります」「その件は後でご報告してもよろしいでしょうか？」「それについては宿題とさせていただきますか？」という「口ぐせ」を繰り出すのです。

こういうアプローチは「今回はダメそうだな」「ここで拒絶されるより次回の訪問につなげよう」と考えているときには効果があります。

☆魔法の「口ぐせ」リスト24・・・「それは宿題とさせていただきます！」

相手の気持ちを優先する！

「すみません」という言葉はある意味ネガティブです。ですから日常生活でも、使わなくていい場面では使う必要はありません。

たとえばウェイトレスさんが料理を運んでくれた。

「すみません」

さりげなくそう言ってしまう人は少なくない、と思います。お手を煩わせてごめんね、というニュアンスですね。知人がお中元やお歳暮をおくってくれた。これに対しても、「どうもすみませんね」と言ってしまう人が多いです。

満員電車で席を譲ってくれた若者に「すみません」。どうして謝るのでしょうか？ なにか悪いことをしたのでしょうか？ 坐りたかったのに席を取ってすみません、という意味でしょうが、若者は謝ってもらいたいから譲ったのではありません。

託児所に小さな子どもを迎えに行った母親が「ごめんね」。ママは悪いことをしてる、と子どもは勘違いしてしまいます。

営業マン時代にもいました。いつも「すみません。すみません」というのです。契約がとれた、注文が来た、ノルマが達成できた……すべてに「すみません」と言うのです。この人はボキャ貧なのかな、と思ったほどです。というのも、どうしてもっといい言葉があるのに、それを「口ぐせ」にしないのか、と不思議でたまらなかったのです。

もちろん、それは「ありがとう！」という言葉です。この「口ぐせ」はとっても大切なので次章で深掘りしたいと思います。

ママを待っていたお子さんには、「ずっと待っていてくれてありがとう。えらかったね」が正解です。どうして、こんな簡単な「口ぐせ」をまちがえるかと言えば、ふだん使っていないからです。人は使っている言葉しかボキャブラリーにはありません。「ありがとう」という言葉よりもはるかに頻繁に「すみません」「ごめんなさい」「ごめんね」という言葉を使っているからです。

他人に感謝することが圧倒的に少ないのです。

「お父さんお母さん、いままでありがとう……」という娘のひと言がどれほど効くか。あれだけ反対していた頑固親父もついほろりです。

「ありがとう」「ありがとうございます」という「口ぐせ」はタイタニックの氷山を瞬時に溶かす熱い言葉です。どうしてそんなに強いかと言えば、「最愛の人」に届けたい言葉だからです。

「ありがとう！」「ありがとうございます！」という「口ぐせ」のほうが相手にとって気持ちがよくなる印象を与えます。

しかしわたしは「すみません」「ごめんなさい」というお詫びの気持ちで発せられる「口ぐせ」はとても美しい言葉だ、と思っています。ファストフード店で無表情に「いらっしやいませ」と言われても何の感情もわいてきません。うっかりミスして、「あっ、間違えました！ ごめんなさい！」と言われたとき、なにか妙に好感がもてるのはわたしだけではない、と思います。

セールの仕事をされているなら、得意先の気持ちを最優先しなければなりませんね。T P Oにあった「口ぐせ」がとても大切になります。

たとえば、クレーム処理のとき、最近のクレーム対応では、「お客さんに詫びる言葉を使うな」と教えているケースも少なくありません。責任の所在がハッキリするまではむやみやたらに謝罪しない、という狙いです。たしかに損害賠償等の問題が発生しかねませんし、モンスタークレマーもいますから、企業防衛的に考えれば一概に悪い、とは言えません。しかし、この姿勢は正しいとも思えないのです。

理由はどうであれ、お客さんは明らかに感情を害しています。そのこと自体には「申し訳ございません」と思う心が大切です。たとえ相手に非があり、要求通りに対応できなかったとしても、「すみません。お客様の言い分はよくわかりました。しかし、ご要望をかなえることができないことを深くお詫び申し上げます」という姿勢を崩さないことが大事なのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト25・・・「すみません！」

基本中の基本、仕事の常識として使ってほしい必須の「口ぐせ」リスト

この「口ぐせ」で運命が決まる！

「おはようございます」という「口ぐせ」だけで幸運をつかんだ人がいます。

顧問先の販売会社に三十歳くらいの男性が中途採用で入社してきました。特段、人一倍できるという人材ではなさそうです。外見もごく普通です。

ところが、月二回程度しか訪問しないわたしが驚いてしまうほど、彼は社内で知らない者がいないほどの「顔」になってしまったのです。

その方法は特段変わったものではありません。朝いちばんに出勤して、誰かが出勤するのを待ちかまえては、こうやるのです。

「おはようございます。このたび中途で入社した〇〇です」

もちろん、どこの部署にでも軽やかに顔を出します。相手が若かろうがえらかろうが関係ありません。役員に対しても同じです。とにかく気持ちよく「おはようございます！」を連発し続けているのです。その結果、知らず知らずのうちに人気者になってしまったわけです。

あなたも毎日、「おはようございます」と言っているでしょう。なかには、そんな当たり前の挨拶すら怠っている人もいます。しかしその考えは改めたほうがいいでしょう。

挨拶の「挨拶」とは“心を開く”という意味です。「拶」とは“相手に近づく”という意味です。挨拶を交わす「口ぐせ」は相手の心の中心に向かって確実に近づいていく行為を繰り返すことなのです。

心理学に「サイアンスの単純接触の原理」というものがあります。これは一度しか顔を見たことがない人よりも二度三度と何回も顔を見ている人のほうが好感度がぐんぐん向上する、という心理法則のことです。

「おはようございます！」という「口ぐせ」はまさにこの「サイアンスの単純接触の原理」に沿った行為なのです。気持ちのよい挨拶を続けていけば、ボディブローのように相手の心に効いてきます。挨拶をしない、相手の顔を見ない、不機嫌そうな顔をする、ボソボソツというので聞こえない……これらはマイナス方向に働いてしまい、相手にケンカを売っているのと同じです。あなたの評判はどんどん悪くなってしまうでしょう。

しっかり笑顔でハッキリと「おはようございます！」という「口ぐせ」を続けていけばいいのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト26・・・「おはようございます！」

些細だけど大きな配慮が伝わってくる「口ぐせ」

相手に電話をかけるとき、わたしが真っ先に心がけている「口ぐせ」があります。

「いま、よろしいですか？」

「いま、電話、いい？」

「電話しても大丈夫？」

そういった確認の言葉です。こちらからは相手の状況が見えません。だから、確認しているのです。たいていの人はいまから出張というタイミングでも、話を聞こうとします。そして長くなりそうだと、「これからでなくちゃいけないんだよ」と言いにくそうに伝えてくるのです。

こちらとしても、それならそうと早く言って欲しかった。二度手間になるからです。こういうロスがお互いになくなるように、要件を切り出す前に必ず聞くようにしているのです。ダメならダメで後で電話すればいいだけのことですからね。

わたし自身がタイミングの悪い電話でチャンスを失ったことが何回もあるので、自然と相手も慮るようになったのです。

たとえば、原稿をどう進めていくかと考えあぐねているとき、考えに考えて、「そうだ、こうしよう!」とようやく閃く。そんなときに電話……。留守録にしていまえばいいですが、そうもいきません。これですべてがおじゃんになってしまうことがあるのです。

ですから、わたしは執筆中は留守録にしています。電話にはできません。たいてい早朝でみながまだ眠っている時間にやってしまいます。基本的な連絡はメールですませる時代になりましたから便利です。

ところが、やはり世にはいるのです。こちらの状況を無視して延々と話しかけてくる人が。さすがにクライアントなので突っぱねることもできません。しかし内心はこう思っているのです。

「早く切つてくれないかなあ……困ったなあ。出かけなくちゃいけないのに」

電車の中で見かけるシーンで多いのは、「いま電車の中なのであとで」と伝えているのに、無視して延々と話し続けている様子です。相手の人は自分勝手なタイプだろうなあ、と思って聞いています。

「いま、よろしいですか？」

「いま、ダメ。五分後だとありがたい」

「了解。では五分後に」

こういうやりとりができるだけで、「この人とは仕事がやりやすいなあ」と思ってしまうのです。忙しい人はわたしのように感じる人は少なくないでしょう。

☆魔法の「口ぐせ」リスト27・・・「いま、よろしいですか？」

依頼するときの「マジック・ワード」

ビジネスシーンでの問題解決というよりも人間関係の摩擦から生じる問題を、あらかじめ防止する「口ぐせ」があります。

まさに「魔法のフレーズ」です。どんなものかと言えば「相手の懷に飛び込んで主導権を握ってしまう「口ぐせ」です。

たとえば、「申し訳ありませんが.....」がそれです。わたしが相手であれば、よくこんなふうに使われます。「お忙しいところ大変申し訳ありませんが、この原稿は月末までに仕上げてくださいますでしょうか？」
「了解。努力します.....」

つまり、冒頭から「申し訳ありませんが.....」と言われることで、すでにこちらの都合を踏まえた前提で話をしている、とわかります。そうされると、こちらも前向きに答えざるを得ません。

語尾が疑問形になっていることもポイントです。「～してください」ではないのです、「～してくれませんか？」です。あくまで選択権は、相手＝わたしに委ねているのです。やっぱり、こう出られるとこちらとしては否定しにくくなります。

つまり、相手を尊重しつつも、やってもらわないと困ります、絶対にしてもらいますから、と強要する魔法の「口ぐせ」なのです。謝罪から入ると、摩擦も起こりません。

こういう「口ぐせ」は実はたくさんあるのです。

「すみませんが」

「恐れ入りますが」

「お手数をおかけしますが」

「ご迷惑をおかけしますが」

いかに日本人が謝罪ばかりしてきた民族であるかがこんな「口ぐせ」からもわかります。

ちなみに断るときにもやはりこの「口ぐせ」が使えます。

「お望みのスケジュールで仕上げたいのはやまやまですが、なんせ仕事が詰まっているので、一カ月ほど延ばしていただけないでしょうか？」

どんなときも相手を尊重する「口ぐせ」が大切なのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト28・・・「申し訳ございませんが」

この“気持ち、を忘れたら評価されない

「勝利者賞」「創立者賞」「リーダーシップ賞」「地域活動特別賞」「ユーモア賞」「社内でいちばん元気で賞」「ラブ賞」「真心賞」「何でもつくるガッツ賞」「猛烈訓練賞」「ありのままに言つてよ賞」「ベスト・ヘアドレッサー賞」「破天荒な顧客サービス賞」「心の英雄賞」……。

こんなふうに、とにかく何かにかこつけて社員を表彰して、「おめでとうございます！」という言葉贈るのが、アメリカのサウスウエスト航空という有力企業です。

かつては「全米でもっとも働きたい会社」とされ、9・11同時多発テロ以降、低迷している航空業界でも安定した成長を続けています。

しかも、「おめでとう！」と言うからには徹底して祝います。みなが何かしらの功績を称え合い、パーティには経営トップみずから仮装して現れるなど、とにかく「社員がおもしろい」と思うことを仕掛けるので、テレビ等でも絵になるので話題になり、それが隠れたCM（もちろん無料）になって売上にも貢献しているのです。結果を見れば、社風で儲けていると言ってもいい会社なのです。

日本でも長者番付の常連とも言える斎藤一人さん（銀座まるかん創設者）は、「おめでとう！」という言葉で、そこに「幸せ空間、ができあがり、士気がいやおうに高まって、本当の強いチームができる」と述べています。

ところで、「おめでとうございます！」という言葉を一日で何回聞きますか？ 年間にどれくらい遭遇していますか？

せいぜい誰かの結婚式に呼ばれたときとか、身内や恋人の誕生日など、特定の人に特定の機会にしか口にもしないし、耳にもしない、のではないのでしょうか？

契約がとれた、仕事で成功した、子どもが生まれた、結婚した、誕生日を迎えた……。ごくごく普通のことです。しかし祝福できる“素晴らしいこと、”ばかりです。こんなときに「おめでとうございます！」という「口ぐせ」がなければ少し淋しいような気がします。

会社やチームを明元素＝明るく、元気で、素直にするには、ポジティブシャワーを振りまくことがポイントです。「おめでとう！」という「口ぐせ」などいちばんふさわしいではありませんか。「せいぜい年始のときくらい」としられるのではなく、これからどんどん採り入れてみてはいかがでしょう？

上司が盛んに「口ぐせ」にしていれば、必ず部下に伝染します。上司のすることはいいことも悪いことも伝染します。上司はインフルエンザ（元々は「影響」という意味）です。チームの士気もあがりますし、結果として、業績も必ず好転します。騙されたと思って軽い気持ちでトライしてみてください。

かつて松下幸之助さんは、販売代理店の優秀者を祝福する機会をつくり、自ら本当に頭を下げて祝福していました。この姿勢こそ強いチームをつくり上げるコツなのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト29・・・「おめでとうございます！」

これを忘れては人間性まで疑われる

「ありがとう！」「ありがとうございます！」

この言葉は、わたしがいちばん好きな言葉です。たぶん、あなたもご自分とご家族の名前の次くらいに好きな言葉ではないでしょうか。営業マンならお客さんに毎度のように言っていると思います。

「ありがとうございました」

しかし考えてみてほしいのです。逆にお客さんから、「ありがとうございました！」と言われることがどれくらいあるでしょう？

コーヒーで有名なネスレ日本の経営トップが面白い指摘をしています。

「旅館では帰るとき、ありがとうと宿泊客から言われるのに、ホテルでは聞いたことがない」

たしかにその通りです。もう一つ、ついでにわたしが感じていることを指摘しておきましょう。ホテルは外資系企業がどんどん進出していますが、旅館の経営にはけっして進出しない、ということです。

この差がすべてだ、と思います。「ありがとう」と言われないのは、ホテルはシステムで動き、旅館は人で動いているからでしょう。密着度が段違いですからそうなるのです。

最近、「ウィンーウィン」という言葉がよく使われます。もともとは交渉学の用語で、「両者が互いに勝者となる」という意味です。交渉はどちらが得をするかの戦いではなく、お互いが満足する点で妥協する、という形で行なわれるのです。

みかんの取り合いでも、とことん話し合えば、片方はマーメイドをつくるために皮が欲しい、片方はジュースをつくために果実が欲しかった。欲しいものがぶつからず、結果、「ウィンーウィン」となった、ということがあります。

ただし、これは例外です。たいてい欲しいものはぶつかり合います。そこでどうシェアするか、とことん話し合うわけです。話し合いが決裂すれば戦争という事態に陥るかもしれません。

交渉には基本的に満点はありません。もしあったとすれば、それはどちらか一方に禍根を遺します。それだけに、妥協点を探ることがキモなのです。

社内の人間関係にしても、顧客と営業マンにしても、すべては「ウィンーウィン」という関係で成り立っています。

お客さんが本当に「ありがたい」と思ったら、その人はあなたの熱烈なファンになります。その利益は間接的であれ、すべてあなたに返ってきます。

部下と上司も同じです。部下が活躍すればあなたのマネジメントが優れている、という評価になります。にもかかわらず、部下をもライバルと考えて手柄を横取りするせこい上司も少なくありません。彼らは担当者としての評価とマネジメントとしての評価を分別処理できていないのでしょう。自分のノルマは達成できずとも、トータルでチームとしてのノルマを達成できれば、上司としては満点なのです。だからこそ、部下には「ありがとう！」なのです。

どんなときも、どんな場合でも、何かがしてくれたら、心から感謝することです。それがあなたを必ず救ってくれます。

☆魔法の「口ぐせ」リスト30・・・「ありがとうございます！」

ハワイに伝わる魔法の「口ぐせ」

ハワイの精神医学者イハレアカラ・ヒューレン博士は四つの「口ぐせ」を大切にするように述べています。
それは次の言葉です、

- ・ I Love you.=愛しています
- ・ I'm sorry.=ごめんなさい
- ・ Please for give me.=許してください（=すみません、ごめんなさい）
- ・ Thank you.=ありがとう

これらを自分の内に向かって唱え続けると心の中の問題やトラブルがクリアになるばかりか、外的問題も解消していく、というのです。

彼は触法精神障害者の病棟に収容されていた人たち全員を誰一人診察することなく癒しました。

彼はハワイ州立病院で四年間働きました。触法精神障害者の収容病棟は危険きわまりなく、医師は月単位で辞め、職員は病欠の電話をしょっちゅうかけては辞めてしまうのです。病棟内では患者に攻撃されないように壁に背中をつけて歩きます。それほどストレスが多い環境なのです。

ところが、彼は一度も患者を診ませんでした。患者たちの診察ファイルに目を通すと、自分自身の心に働きかけるのです。すると、二、三カ月後には、以前は手足を縛られていた患者たちが自由に歩くことを許可されるようになり、多量の投薬が必要な人たちは投薬を中止し、退院の見込みのなかった人たちが退院していったのです。

驚いたことに、職員の欠勤や辞職がなくなったのです。患者たちは退院し、職員が仕事に来るようになった。当たり前の状態に変わっていったのです。いま、この病棟は閉鎖されています。患者が全員退院したからです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト31・・・「愛しています！」

一流の人間が「こそぞ！」というときに使った！ 運命の「口ぐせ」リスト

悪いことの後には必ずいいことがある！ ——萩本欽一

「人間には一生の間に受け取れる幸運の量が決まっている。だから、幸運が来れば次は不運が襲う。こう考えれば準備を怠らない。不運に見舞われたら今度は良かった、そのうち最高の幸運がやってくるぞ」

これは芸能界の大御所、萩本欽一さんの「口ぐせ」です。

オフの日にゴルフに出かけたときのこと。あまりに晴れた天気を見て、萩本さんは車をUターンさせて帰ろうと言いつち出しました。

「いまからでも遅くありません。行きましょうよ、こんなに天気がいいんですから」

「こんなに天気がいい日は絶対、仕事。ゴルフなんかしたら罰が当たる！」

へそ曲がりだからでしょうか？

幸運とか不運とかではなく、運の勢い＝運気を落とさず高く維持するための「^{げんかつ}験担ぎ」のようなものかもしれません。しかし、実はこの判断はとても合理的なのです。というのも、こんなふうにオフをキャンセルして、テレビ局の会議や打ち合わせに参加したら周囲の人はどう思うのでしょうか？

「わざわざゴルフを中止してまで、うちの会議に参加してくれた。しかもこんなに晴れているのに……」

プロデューサーもスタッフも大感激です。逆に天気がいいから遊んでいたら、どうなっていたでしょう。

「芸能人は気楽でいいな。それに比べて、オレたちはこんな天気のいい日に室内にこもって会議かよ」

幸運がやって来れば舞い上がり、不運に襲われれば絶望する。幸運、不運という現象にいちいち振り回されてしまう。これが並の人間の行動パターンです。しかし、これでは幸運で油断し、不運で奈落の底に落ちてしまいます。

もっと大切なモノ＝本質は別次元にあります。幸運、不運にいちいち一喜一憂しても虚しいだけです。なぜなら、幸運も不運もいずれ消えてなくなるからです。そんな幻に振り回されて苦しんでいるのですからお笑いぐさです。

では、運気をコントロールするにはどうすればいいのでしょうか？ それは、あえて運と逆の行動をすることです。いま幸運だと思うならば、あえて運を削るのです。運を捨てるのです。すると幸運に油断することがなくなります。しかし、その分、必ずあとで返ってきます。

自分から削ったり捨てたりしているのですから、運が減ってもまったく気にしません。その意識が運気を高値維持するコツなのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト32・・・「天気がいいから仕事しよう！」

運とか不運なんて最初から「ない」と思え！ ——斎藤一人

長者番付の常連といえば、銀座まるかん創業者の斎藤一人さんでしょう。

彼の発想の原点とも言える「口ぐせ」は「人生には、困ったことは起こらない」というものです。

そんな！ わたしの人生には困ったことしか起こりませんよ……そんなふうに思ってしまう人も少なくないかもしれません。

たしかに人生にはいろんな問題やトラブルが次々に降って湧いてきます。しかし、それらを突破すれば、間違いなくあなたは成長しています。そう考えると、ちつとも困ったことはありません。

斎藤一人さんのところには税務署はたびたびやってきますし、毎年、多額の所得税を納めているそうです。

「困ったなあ。なにか節税の対策はないかなあ」と普通の人なら考えそうですが、困ったことなど起こらない、という一人さんならどうでしょうか？

実は、納税をゲームにしようと考えたそうです。その名も「今年も納税額でトップになろうよゲーム」です。要するに、ほかにもっと税金を納めている人がいたら悔しいと思う。自分がいちばん税金を払って国民のためにお金を払っている、と競うのです。そんなふうにして、納税を楽しみに変えた、言うのです。

「困ったことは起こらない！」を「口ぐせ」にするといったいどんなものが得られるのでしょうか？

それは大きな安心感です。ただの安心感ではありません。大きな安心感です。つまり、どんな難問に立ち向かうときでも困ったことはないから、冷静に気楽に問題と立ち向かえるようになるのです。こうなれば、知恵も勇気も百倍増です。いや、そもそも勇気など必要ありません。なんせチャレンジすることで自分は成長できるのです。むしろ難問を歓迎してもいいくらいです。

実際、一人さんは、あらゆる問題を「神様からのプレゼント」と呼んでいます。それくらい前向きに考えればなんにも悩むことはなくなります。

☆魔法の「口ぐせ」リスト33・・・「困ったことは起こらない！」

失敗とは成功する前に止めることだ！ ——福澤諭吉

明治維新になって、世の中が少し落ち着いた頃、「江戸は無血開城したとか言いやがるヤツがいる。戊辰戦争で会津がどれだけ血を流したか知らんのだ」と勝海舟が憤慨していたことがあります。

ヤツとは福澤諭吉のことです。福澤が発表した『癡せ我慢の説』で海舟はけちゅんけちゅんに非難されたのです。福澤の非難に対して、「行蔵は我に存す」と海舟は回答しました。幕末維新のとき、海舟は江戸を内乱で火の海にしないよう、西郷隆盛を相手に談判。江戸城を無血開城。つまり、官軍に勝ちを譲ったわけです。「官軍と剣も交えず最初から膝を屈するとは、武士として、幕臣として、情けないではないか」というのが福澤の根拠です。当時の福澤は世論そのものでした。なにしろオビニオンリーダーでしたから。

「毀誉は人の主張、我に ^{あずか} 与らず、我に聞せずと存じ候。各人へ御示し御座候とも ^{もうとういぞん} 毛頭異存 ことなく候」
平たく言うと、おいらの行動はおいらの信念によるものさ。けなしたりほめたりはどうぞ勝手にやってくれ。そんなものはどうでもいいのさ、ということです。海舟にしてみれば、「武士がためえの命を賭けてやったことをたかが学者風情にとにかく言われる筋合いはねえんだ」と尻をまくったわけです。

海舟は『氷川清話』の中でこんなことを述べています。
「高いときもあれば低いときもある。上がり下がりするのが相場だ。人間は相場だよ。おれをごらん、いまから二十年前は徳川宗家を売った大悪人大反逆人だった。それから二十年経って、いまは伯爵勝安芳だ。もう十年してごらん、あのおいばれはまだ生きているかとけちゅんけちゅんにいわれるのが関の山だよ」
斜に構えた物いいですが、海舟流の謙虚さが見え隠れしています。世間の評判なんぞに振り回されてもしょうがない。おいらは一喜一憂なんてしないぜ、というわけです。

わたしは福澤よりも海舟のほうがずっと好きです。しかし、その福澤でもえらいな、と手放しで思うことがあるのです。

彼は慶應義塾の創始者というよりも明治を代表する言論人です。若くして緒方洪庵の適塾（大坂）で塾頭を務め、当時、蘭学については日本一勉強した人間と言ってもいい人です。
ところが江戸へ出てしばらくしてから、所用があつて横浜に出かけると、そこで異人たちが話していたのは自分が精魂込めて勉強したオランダ語ではありません。確認すると、英語だということです。これには愕然とします。勘のいい男ですから、もうオランダ語は役に立たない、と悟ったと思います。『福翁自伝』にも「がつくり来て江戸に戻った」と正直に吐露しています。

あれほど膨大な努力と時間が水泡と帰したとき、人はどうするでしょうか？ これから英語をマスターするにしても一朝一夕には進みません。同じ努力と時間がかかります。だからほとんどの人は諦めたのです。それほどの絶望感でした。

福澤も愕然、呆然、悄然としました。しかし、彼の偉いところは蘭学を捨てて英語を学び始めたところですよ。「今度は英語だ。もう一度、一から勉強しよう！」
この行動転換はもちろん、意識が転換したからできたことです。どう思うかがどう行動するかを決めます。あくまでも主人は意識なのです。

実際に英語を勉強し始めると、すべてとは言いませんが、オランダ語と構造が似ていることに気づきます。もちろん、ヨーロッパの言語はすべてラテン語とギリシャ語をベースにしていますから構造は似ているに決まっているのです。単語を覚えればあつという間に英語もオランダ語のレベルに追いついてしまいました。ベストセラー『西洋事情』を書けたのもこの方向転換あればこそです。

失敗は成功する前に止めることです。成功するまで続ければ必ず成功します。

☆魔法の「口ぐせ」リスト34・・・「もう一度やろう！」

どん底から逆算すればオールハッピー！ ——カルロス・ゴーン

トラブルが発生したとき、わたしは次の三つのシナリオを描いて対処するようにしています。

あるべきシナリオ（**should be**）……「うまくいけばこうなる」という夢のシナリオです。

こうなるだろうシナリオ（**would be**）……希望的観測も悲観的観測もなく、客観的にとらえたシナリオです。

ありうるシナリオ（**could be**）……もしかすると起こるかもしれない、というシナリオです。

これらのシナリオのうち、仮に“最悪の事態”を想定して対処法を用意します。超マイナス、超ネガティブに予測して対処します。もし、それ以上のことが発生したら？ そのときは諦めるしかありません。人事を尽くしたのですから、あとは天に任せるしかありません。

かつて、このような視点で大問題を乗り切ったのが日産自動車を再建したカルロス・ゴーンさんでした。「重要なことは最悪のシナリオを考えること。為替レート一〇〇円、日本市場は五パーセント落ち込むと想定している。わが社にとってこれは最悪のシナリオだ。しかし、それでも成長できるようにする」

いまや、アベノミクスによる円安効果でゴーンさんが着任したときとはかなり様子が変わってきました。しかし、当時はこの視点で突破することができたのです。

二兆円もの実質有利子負債を劇的なコスト削減と販売回復で三年余りでゼロベースにする“日産リバイバルプラン”を一年前倒しで実現させたのです。

最悪を知るという意味は、逆に言えば“リスクの怖さを知る”ということです。「殺されるわけではない！」と開き直れば怖いことはありません。失敗したら、裸一貫もう一度、やり直せばいいのです。

☆魔法の「口ぐせ」リスト35・・・「最悪でも大丈夫！」

「きみ、どう思う？」

まわりの人たちが生き生きする効果があります。情報が自然と集まり、また連鎖反応が起こってくる効果もあります。

松下幸之助さん自身、「周知を集めた経営をしなさい」と口を酸っぱくして言っていました。

「ごく小さい企業ならともかく、多少とも大きくなった企業では、一人ひとりの考え、意見をすべて聞くことは不可能です。しかし、社長なら社長に、みんなの周知によって経営しなくてはならないという気持ちがあれば、やはり有形無形に社員の考えや意見が入ってきて、表面上は独断に見えても全員の心をわが心とした的確な判断ができる、と思うのです。わたしがやってきたのも、そういうことだったように思います」

彼ほどワンマン経営者と言われた人はいません。同時に、彼ほど人の意見をよく聞いた経営者もいません。

樋口廣太郎さん（アサヒビールの社長、会長を歴任）がまだ住友銀行（当時、現三井住友フィナンシャルホールディングス）の取締役の頃のことですが、住友はパナソニックのメインバンクですから、幸之助の ^{けいがい} 聲咳に接することもあった、と聞きます。

幸之助さんが参加する会議があり、じっと聞いていた幸之助さんはひと言こう言い出したのです。

「きみら、ぼくが学歴ないこと知ってて二つも英語を使った。氣にくわん。きみらだけで会議しといてくれ。ぼくは少し休む」

パナソニック本社の敷地内に病院があり、そこに自室を用意していました。そしてしばらくすると会議室に戻ってくるのです。

「どないや。少しは進んでるかいな？」

「いらつしやらなかった間にこんな提案がありました」

「そうか、ええことや。でも、もうひとつピンとこんなあ。今日はこのへんでやめとこ。明日またよろか」

翌日も意見をじっと聞くのみ。ひと言も発言しないのです。これで三回目です。「知恵のポンプは汲めば汲むほど湧いてくるんや」が彼の持論です。樋口さんもそんなことは先刻ご承知。

「ああしろ、こうしろと自分から結論を出さない。根気よく何回も質問を繰り返し、担当者たちに考えさせる。一つの結論が出るたびに労をねぎらう。幸之助さんほど周囲の人に感謝をした人はいませんね。しかし、あの人は満足しなかった人もいませんよ。命令は一切発せず、部下に考えさせる。これはかなりの努力が必要だったんじゃないでしょうか。ついつい口を出したくなるのが人情ですからね」

人を育てることでいちばん辛いのは「じっと待つこと」です。老婆心と親切心で、だれでもひと言注意したくなるものです。しかしそれが成長の阻害要因になっていることに気づいていないのです。のど元まで出ている言葉を押し戻す、これはむずかしいです。仕事ができる人であればあるほど至難の業です。

転ばぬ先の杖があれば楽ですが、転ばぬ先の杖を蹴っ飛ばすことでしか人は成長しません。

「きみ、どう思う？」

自信がないから他人の意見を聞くものではありません。「きみ、どう思う？」と聞かれるから自分なりに意見を述べます。おかげで考えがまとまります。満足に答えられなければ、もう一度調べようとします。つまり宿題です。

「この前の件ですけど……」

「おお、あれか。どないなつたんや。そうか、ええこと教えてくれたな。勉強になったなあ」

こんなに喜んでくれるならもっと調べよう。もっと勉強しようとなります。「そんなことも知らないのか」と馬鹿にされることはけつしてありません。それどころか、話をよく聞いてくれる人だと感謝されるにちがひありません。自分の話が尊重されたら、だれだって嬉しいものです。その日から、聞かなくてもいろんな情報をもってきてくれるようになります。

そして、その人はあなたのファンになります。人間とはそういうものです。

【著者プロフィール】

中島孝志（なかじま・たかし）

東京生まれ。早大政経学部政治学科、南カルフォルニア大学大学院修了。P H P 研究所、東洋経済新報社を経て独立。経営コンサルタント、経済評論家、ジャーナリスト、作家（ペンネームは別）、出版プロデューサー、大学・ビジネススクール講師等ピンボー暇無し。「キーマンネットワーク定例会」（29年の老舗）のほか、

「原理原則研究会in東京」

「原理原則研究会in大阪」

「原理原則研究会in博多」

「原理原則研究会in名古屋」

「原理原則研究会in神の国出雲」

「原理原則研究会in札幌」

「中島孝志の日曜読書倶楽部」

「松下幸之助経営研究会」

いずれも毎月開催。

講演・セミナーは銀行、メーカー、外資系企業等で高い評価を得ている。全国紙をはじめ専門誌、永田町メディア、金融経済有料ネット、大手企業の社内報から宗教団体機関誌などの連載を20年以上続ける。

著訳書は240冊超。政財界をはじめとした要人プロデュースは延べ500人超。読書は年間3000冊ベース。落語と大衆演劇、そしてシャンソンの熱烈なファン。

毎日音声＆文字で配信！ビジネスで使えるインテリジェンス情報サイト「中島孝志の 聴く！通勤快読」が超人気！

■中島孝志のキーマンネットワーク

<http://www.keymannet.co.jp/>

■中島孝志の 聴く！通勤快読

<http://www.keymannet.co.jp/listen/>

強運を引き寄せる！
魔法の「口ぐせ」リスト

発行日 2014年1月10日
著 者 中島孝志
発行者 赤井 仁
発行所 ゴマブックス株式会社
〒107-0052
東京都港区赤坂8-5-40
ペガサス青山710

(c) Takashi Nakajima, 2014

心にしみる 31の物語

仕事の作法・生き方の仕方

小倉 広

**心震える感動の実例を
題材にした渾身の一冊！**

「一流の人はみな素直」

「人間の幸せは、人に愛されること 人にほめられること
人の役に立つこと 人から必要とされること」

「『非効率』が『効率』を生む」

**仕事をするうえで、生きるうえで、
最も大切なことがここにある。**

まえがき

人から教えを受けたとき、スーッと腹に落ちるときがある。
一方で、説教臭さが鼻につき、どうしても受け容れられないときもある。

その違いは何だろう？ そう考えたとき、自分なりの結論にたどり着いた。

人は感動したときに、心が緩む。
そして、その緩んだ隙間にメッセージがスーッと染み渡る。

つまり、「感動的なエピソード」と共に「伝えたいメッセージ」を伝えればいいのだ。私は自らの体験からそんなやり方を見つけた。

以来、私は物書きの一人として、読者の皆さんに「伝えたいメッセージ」があるときは、できるだけ「感動的なエピソード」とセットで文章を書くように心がけている。

本書は私が永年書きため、メールマガジンとして発信してきた千編弱に及ぶエッセーの中から、「最も心にしみる」エピソードをセレクトして編纂したものだ。

副題は「仕事の作法、生き方の仕法」。

職場で、家庭で、そして人生全般において、皆さんのお役に立てるであろう考え方を述べている。
「心にしみる」エピソードを添えてお伝えしている。

本書を読まれた皆さんの、カチカチに固まっている心が、少しだけほぐれて、その隙間を通じて、私のメッセージが伝われば本望である。一人でも多くの方に読んでいただきたいと思う。

小倉 広

心にしみる「名経営者」の物語

からっぽの井にかけられた真っ白い布

セントラル・パークで泣き叫んでいた男

一流の人はみな素直なんです

君がいないと困るんだ

日本理化学工業が「日本で一番大切にしたい会社」である理由

「日本でいちばん大切にしたい会社」を見学してきた

一隅を照らす

「非効率」が「効率」を生む

強制から自主性が生まれる

「強制から自主性が生まれる」の裏話

どんな仕事だって、尊いものにできる

心にしみる「プロフェッショナル」の物語

日本一のマグロ漁師

走行距離ではない

釜石の奇跡

うばい合えば足らぬ。わけ合えばあまる

一休さんと船頭

チャップリンの冷蔵庫

心にしみる「現場リーダー」の物語

どうすれば部下を愛せるようになるのか？

気の遠くなるような距離

上司の言われた通りにやったのに.....

なんでオレが叱られるの？

今を戦えない者に次や未来を語る資格はない

心にしみる「日常」の物語

努力の上に、辛抱という棒を立てろ

あたりまえのこと

気持ち、が嬉しくて

じつと屈辱に耐えるとき

感謝でなりたつ関係

苦しい時、忙しい時、私たちは自分の周囲しか見えなくなる

「泥棒と悪口」はどちらが悪いか

おみくじで「凶」をひいた

掃除に学ぶ会

Chapter 1.

心にしみる「名経営者」の物語

からつぼの井にかけられた真っ白い布

「腹が空いたな」

横内会長は何気なく会社の近くにある「あけぼの食堂」の扉を開けた。「カツ丼、もらおうかな」とすると奥から店のオヤジさんが出て来てこう言った。

「会長、今日のお代は要りません」

会長は驚いた。飯を食って金を払うのは当たり前。なぜにまた突然、そんなことを言うのか。するとオヤジさんはこう続けた。

「私は何十年もこの食堂をやっている。お陰様で昼時には近くの会社から出前の注文を頂戴する。会長、あなたの会社からもいつもたくさん出前の注文をいただいています」ほおー。会長はうなずいた。

「それでね、食べ終わった頃に、井を取りに行くんです。その時に、私はこの商売がつくづくイヤになる」

オヤジさんはおかもちを下げて器を取りにいく時に、いつもイヤな気持ちになるという。食べ散らかし、米粒や麵の残った汚い井が無造作に積み重なっている。それをおかもちに移す時に例えようもなく自分の仕事が情けなくなるというのだ。

「ところがねえ。横内会長の会社に行くとね。様子がまったく違うんです。廊下に棚が置いてあってね。そこにキレイに洗った井が整然と並んでいる。そして、その上に真っ白いキレイな布がかけてある」

「私はね。横内会長の会社に井を下げに行く時に背筋が伸びるんです。門をくぐるだけで、すがすがしい気持ちになる。自分の商売をやっていて良かった。ありがたい。つくづくそう思えるんです」「だから、カツ丼のお代は要りません。どうぞ、黙って召し上がって行って下さい」

それを聞いた時、横内会長の瞳に涙があふれた。

「ありがとう。ありがとう。我が社の社員たちはこんなに頑張ってくれているのか。私の気持ちをこれだけわかってくれているのか。ありがとう。ありがとう」そう心の中で叫びながらカツ丼をかきこんだ。

当時、長野県の一中小企業でしかなかった富士弦楽器は、横内会長のもと「世界一」を目指していた。会長は社員たちにこう言った。

「世界一の会社だったなら、どんな電話の受け答えをするだろうか？ 世界一の会社だったなら、どんな受付対応をするだろうか？ それを考えながら仕事をしてほしい。私たちは世界一の会社になるのです」と。

その答えが「店屋物の井」に表れていた。社員たちは横内会長の想いに日々必死に應えていたのだ。それはやがて、近所のあけぼの食堂のオヤジさんを感動させ、取引先を感動させ、顧客を感動させていった。そして、ギターなどを弾いたこともない田舎の青年が起こした一中小企業が、フェンダー、ギブソン、マーチンを抜いて世界一の会社へと昇りつめたのである。

これが経営理念の実現である。理念浸透とは、何も社員全員が理念の言葉を暗記することではない。言葉に込められた熱い想い魂を理解し共感し、日頃の行動を変えて行くことである。

それは高邁な思想や難解な事業展開に表れるのではない。昼休み取る店屋物の井に表れる。その上にかけられた真っ白い一枚の布に想いが込められる。それが、人の心を打ち、その小さな積み重ねが世界一の会社を作るのだ。

セントラル・パークで泣き叫んでいた男

「かあちゃん！ 助けてけろー！」

精も根も尽き果てた横内（敬称略）は崩れ落ちるように地面に倒れ、知らず知らずのうちに大声で叫んでいた。

ニューヨークのセントラル・パーク。周囲には美しい夕陽を眺める市民が多数憩んでいた。

そこへ、両手に何本もギターを抱えたみすばらしい格好の青年がふらふらと入ってきた。そして何やら大声で泣き叫んでいるのだ。異様な光景だった。

横内にとって、それは初めての海外。初めてのニューヨークであった。

1ドル360円の固定相場。しかも日本から海外への渡航に際しては現金の持ち出しが500ドル以内に制限されていた時代のことだ。日本の一般家庭にはまだテレビが普及しておらず、人々はラジオを聞いて情報を得ていた。

その頃、日本では「ビートルズ」という変わった髪型をした外国人が一大旋風を巻き起こしていた。熱狂的に彼らを信奉する日本の若者は彼らが手にする「ギター」という代物に憧れていた。銀座の山野楽器では、アメリカからわずか十台のギターが入荷するや否や、100名を超える若者が群がり「オレに寄せせ！ オレのものだ！」と奪い合っていたという。

それに目を付けたのが横内だ。彼は長野県松本市で必死に取り組んでいた農業をやめて「工業化」の波に乗ることにした。そして恩人の勧めをそのまま真に受けて楽器を作ることにしたのだった。

当初、横内は勧められた通りバイオリンを作ろうと思った。しかし、マーケティング・リサーチが大事だ、と教えられ、これまた素直にそれを実行。全国200店舗を超える楽器店に出向き、バイオリンを作ろうと思っているけれどもどうだろうか？ と尋ね歩いたのだ。

しかし、どの楽器店も売れない、という。それよりもギターを持ってきてくれ。ギターさえあればいくらでも売れる、というのだ。

それを聞いた横内は素直に思った。そうか。ギターというものを作ればいいのか。

そして、松本市にある楽器店から一本のギターを買つてくると、わけもわからぬままにそれを分解。松本の街中至る所に存在する小さな木工所にそれを持ち込み、「1ミリたりとも寸法の違わぬものを作ってくれ」と依頼し、そっくり同じものを5台作らせたのだ。

1ヶ月後、それはできあがった。見るからに美しい。見本と寸分違わぬ素晴らしい出来。横内は早速弦を張つてみた。そして指でつまびいた。すると、ぼろろーん！

「ありゃまあ！ 音までです！」

横内は経営パートナーに誘われるままにそのギターを持って、銀座の山野楽器へ売りに行った。すると。わずか数分の間に売れてしまった。なんと300本の受注である。

ド素人が見よう見まねで作った楽器がたった数分で300本も売れた。当時の金額で60万円の粗利益である。これはすごい。彼は続けて神田にある商社を訪ねた。するとさらに300本。なんと夜行電車に乗り今日の到着いたばかりの東京で、午前中に600本ものギターが売れてしまったのである。

横内と創業パートナーの二人はそれからわずか数日の内に、大阪、名古屋、福岡とギターを売りに出かけ、あつと

いう間に3・000本の受注を取り付けてしまった。

大喜びの二人。ところがそこで満足しないのが彼らのすごいところだ。全国を飛び回り、再び注文を集めている横内。数日ぶりに彼が地元の松本駅に汽車から降り立つと、創業パートナーが駅の構内でじりじりしながら横内を待っていた。

「横内さん。やつと戻ってきたかね。待ってたわね。横内さん。これを見ろ。すごいものを見つけたぞ」

彼の手に一冊の本が握られていた。「ニューヨークで売れば世界で売れる」。そういうタイトルであった。

ニューヨーク？ 当時はまだ一般家庭にはテレビがないラジオの時代だ。横内にはニューヨークがいったい何ものであるのか、さっぱりイメージがつかなかった。そんな横内にお構いなしに彼の経営パートナーはしゃべり続けた。

「ニューヨークは世界の最先端だがね。ここで売れた物は世界中で売れる。日本からもソニーという会社の盛田さんという人がトランジスタ・ラジオを持って行ってニューヨークで売ったらいい。そしたら今、世界中でソニーのラジオが売れているというがね。どうだろう。横内さん。あんた、このギターを持って行ってニューヨークへ行かんかね？」

横内は驚いた。「ニューヨーク？ そりゃあ、東京や大阪とは違うがね。第一、私は英語も何も話せやせん。どうやって売ったらいいかね？」

「何を言っているんだ横内さん。あんた、中学校出てるがね？」

はい、と横内。

「だったら大丈夫だ。ABCを知っていれば大丈夫。あんた、東京と大阪であれだけの実績をあげている。あれはすごい。立派だ。あの情熱、あの思い。それがあれば、英語なんかわからなくても十分売れる。横内さん。あんたなら大丈夫だ。絶対に売れる！」

そう言いくるめられた横内は、わけがわからないままに「わかりました」と聞き入れ、単身、ニューヨークへ乗り込むことになった。両手に8台のギターを抱えて夜行列車に乗り、東京を経由して人生初めての海外の地、ニューヨークへ乗り込んだのである。

ところが。

いざ着いてみたものの案の定、英語はちんぷんかんぷん。飛び込みで毎日訪れる楽器店、卸商では受付から先に入ってくれない。もちろん話も聞いてくれない。こちらが何を言っても「Go home!（帰れ!）」と相手にしてもらえないのである。

「おかしいな。日本ではあんなに簡単に売れたのに。こっちでは相手にさえしてもらえない……」

困り果てた横内はしかし、あきらめるわけにも行かず毎日毎日飛び込み営業を繰り返した。

1ヶ月が経ち、2ヶ月、3ヶ月……。ついに4ヶ月経っても一件の商談もできない横内は困り果てて、見知らぬアメリカ人にしどろもどろの英語で聞いてみた。

すると。

「アポイントを取れ。アポイントがないと相手は話を聞いてくれないぞ」と言う。

そういうことだったのか。アメリカは日本と違うんだな……。横内は必死でアポイントを取るための英語のマニユ

アルを作り、アパートで何度も練習をした。

「This is Yokouchi speaking. I come from Japan. I want to sell you guitars. I'd like to have an appointment with you. What time is convenient for you?」

（私は横内です。日本からギターを売りに来ました。お時間をいただけませんか？ 何時がご都合よろしいでしょうか？）

よし！ 今度こそ！

しかし。

何度かけても、何十回かけてもうまくいかない。日本から持ってきた500ドルはアパート代と一番安い食事である屋台のホットドッグ代でほとんどがなくなりかけていた。

困り果てた横内は会社のパートナーに「金を送ってくれ！」と助けを求めた。すると分厚い封筒が彼から届く。現金が入っているんだ！ 喜ぶ横内。しかし、封を開けると現金はなくびつしりと書かれた便せんが入っていた。

「売れるまで金は送れん！ 観光に行っているんじゃないんだ。まじめにやれ！」

横内は悔しいやら腹立たしいやら、情けないやらで一人涙にくれるのだった。

鏡を見れば、ガリガリに痩せて青白い顔をした別人のような自分がいた。彼は思った。

「どうすればいいんだ。このままでは自分は本当に死んでしまう。日本に帰りたい。どうすればいいんだ……」

そうしてふらふらとニューヨークの街角をうろつき、吸い込まれるようにセントラル・パークへと入っていった。その時である。真っ赤に燃えるようなゆらゆらと揺れる大きな夕陽の中に、母親が手を合わせて自分のために祈っている姿が見えたのである。

「か、かあちゃん！」

人目も気にせず横内は叫んだ。彼の両目からは涙がポロポロ、ポロポロとあふれ出した。

「かあちゃん！ 助けてけろー！」

すると、それをそばで見ていたある初老のアメリカ人が彼に話しかけてきた。

「Why? Why you cry?」（どうしたの？ なぜ泣いているの？）

「わあっー！」

気がつけば、横内は見ず知らずのアメリカ人に無我夢中で抱きついていた。

そして、そこからには信じられないような奇跡が次々に起こっていったのである。

これは、たったの26年間で世界一のギター会社を作った創業会長、横内祐一郎がたどった人生の実話である。彼はその後、全米で瞬間に1万本の発注を獲得。その後数年の内に全世界に代理店網を築き上げ、フジゲン株式会社を世界一の会社へと押し上げていったのである。

一流の人はみな素直なんです

セミナーに参加するために、紅葉の美しい長野県安曇野にあるホテルを訪ねた。一代にしてゼロから世界一のギター会社をつくりあげた横内会長の教えを学ぶ会だ。2年前には一受講者として参加した僕は、今回ちょつとしたお手伝いを兼ねてお邪魔した。プログラムの一部にある「ベストセラー作家によるパネルディスカッション」というコーナーで横内会長からの学びを語る、というものだ。残りの時間の大部分は受講者の皆さんと共に学ぶという大変有意義な2日間であった。

内容は2年前とまったく同じプログラム。会長のお話もほぼそのままだったが、何度聞いてもまた新たな発見がある滋味深いお話であった。パネル・ディスカッションで僕はこんな話をした。

「横内会長の素晴らしさはたくさんある。行動力、粘り強さ、アイデア、人間的魅力……。しかし、あえて一つだけあげさせてもらうならばそれは『素直さ』ではないか」

「横内会長は多くの方からの助言をそのまま疑いもせずに鵜呑みにし、すぐに実行に移してきた。農業を始めたことも、辞めたことも。弾いたこともないギターを作ることにした時も。単身アメリカに渡ったことも」

「そんな横内会長はきっと周囲から愛されたはずだ。世界中からの幸運を集めたに違いない」と。そんなことを話した。すると、休憩時間に杖をついた横内会長が僕の前にすすと立ち、こう言った。

「小倉さん、あなたはさすがだ。私の話の一番大事なところをすぐにつかまれた。いやあ、大変勉強になりました」

僕は恐縮して立ち上がり頭を深々と下げた。無意識にそうしてしまうほど横内会長からは温かさと優しさが、そして謙虚な気持ちにがにじみ出ているのだ。そんな僕の肩をポンポンと2回叩いてから会長は僕の耳元でこう続けた。

「小倉さん、一流の人はみな素直です。素直さは一流の人の条件です。彼らには『私』（わたくし）がない。相手を喜ばせることしか考えていないのです。だからこだわりがない。そしてみんな一流になっていくのです」と。

僕は仏様の言葉をいただいたようで一瞬涙が出そうになった。会長はニコニコしながらゆつくりと杖をついて会場を出て行った。先の言葉を補完するように、主催者であり横内会長のプロデューサーを務めている全国人材発展協会の後藤会長がこんなことを語ってくれた。

「横内会長はある人の助言で『一流の人』に会いなさい、と言われました。そしてその言葉通りに、何か困ったことがあると日本一、世界一人の人に会いに行つて教えを請けその言葉通りに疑わず愚直なまでにやり通しました。だから間違いがなかったんです」

「横内会長が成功をされた原因は『一流』の人の言うことを『素直』に聞いたからだと思うんです。だから成功した」と。

一流の人に聞き、それを素直に実行する。会長の人生の中からそんなエピソードをいくつかピックアップすると以下のようなものがあげられるだろう。

■〈「運を掴む」横内祐一郎（学研）＊絶版「世界一の会社を作った男」後藤勇人（中経出版）より〉

- 「祐一郎、頼む。百姓やってけろ」「やってくれねえと先祖代々の土地が全部マッカーサーの農地改革でおかみに取られてしまうだ」。畳にこすりつけるようにして頭を下げる母の頼みを聞き、東大進学をあきらめて農業をやることに。悔しくて情けなくて毎晩泣いていた。しかし、運命と思って母の言葉を受け容れた。

- 「ナスは1株から何個取れるの？」3歳の息子の問いに答えるために長野県で一番のナスの生産者に聞きに行った。それでも要領を得なかったため、日本一の書店である新宿紀伊國屋書店まで8時間かけて夜行列車で本を買に行き、ナスの育て方を調べた。そして本に書いてある通り「いい種を手に入れることが肝心です」と、日本一の種を

売っている京都の「タキイ種苗」へ膨大な時間とお金をかけてわざわざ当時数十円のナスの種を買いに行った。その結果、普通は1株から30個程度しか取れないはずのナス1株から100個取ることに成功し長野で一番のナスの生産者になった。

●乳牛から1日18Lしか取れない乳の生産高を増やそうとまたもや新宿紀伊國屋書店へ夜行列車で買いに行き、日本製の本がないとわかるとアメリカから目の玉が飛び出るほど高い本を輸入した。そこで牛に「豆乳」を飲ませるといい、ということがわかったと石臼で大豆を曳き毎日豆乳を飲ませた。その結果、同じ牛から36Lという従来の倍の乳を出すことに成功しその子牛は標準の5倍の高値で売れる長野一の乳牛となった。

●日本一の農業経済学者である東京大学東畑教授の講演を聴き感化を受ける。「これからの農業はダメだ。日本には工業化社会の道しかない。農業を辞めてモノを作りなさい」。その言葉通りにその日のうちに決意。12年間続けた農業を辞め、製造業を始めることにする。

●子供の頃から憧れていたバイオリンの工場を作ろうと会社を設立。しかし、経営パートナーとして迎え入れた三村社長（当時横内会長は共同創業者の専務取締役）から「マーケティング・リサーチ」が必要だ、と言われ全国の楽器店を訪ね歩く。そこで「バイオリンは売れない。今はギターが引つ張りだこだ。ギターならいくらかでも売れる」と言われ、ギターの会社に変更することとなった。

●試作品のギターが5本しかない状態で注文を取りまくり、一気に3,000本の注文を集める。しかし、納品したギターが全部返品となった。見よう見まねで作ったギターのフレットが音階理論に沿っていないために音が合わなかったのである。倒産の危機に瀕した時、横内会長は日本一の音階理論の大家である東京工業大学の教授に直接教えるを請い、正しいギターを作れるようになった。

●できあがったギターが間違っていないかを確かめるために、当時日本一のギタリストであった演歌の古賀政男氏を訪ね、直接弾いてテストしてもらった。「素晴らしい。世界一のマーチンとよく似た音色がします。音階も正しい」とお墨付きをもらった。

●「ニューヨークで売れば世界中で売れる」という本を読んだ三村社長の言葉をそのまま信じて、英語も話せないまま単身ニューヨークへ。手持ちの資金がゼロになるまで足を棒にして歩き回るが1本も売れない。英語がまったく通じないのだ。その後彼はセントラル・パークで人生の恩人となる見知らぬ米国人に助けられ英会話を教えてもらうことに。そして、わずか2週間でコツをつかむと、その後一気に一万本を超える受注を果たすことになった。

まだまだ数え上げればキリがないほどだ。パネル・ディスカッションの最後に、主催者である後藤会長がこう結んでくれた。

「世の中のほとんどの人は他人からの助言を素直に聞かない。その言葉を疑うわけです。『そうは言っても現実にはムリでしょう……』『普通はそうかもしれないがオレの場合はちょっと違う……』と」

「しかし横内会長は違う」

「『そらあすげえな』『はあ。さすが一流の人は違うなあ』と言って言葉通りに素直に努力してきました」

「だから、私自身も横内会長のおっしゃることはすべてそのまま受け容れます。

たとえ『あれ？ ちょっと違うんじゃないかな？』『それはムリではないか……』と思っても『ハイ』と返事をしてその通りにやってみます」

「それは私がこう考えているからです。『今、私に疑問が生じるのは、私のステージ、レベルが低いからだ。レベルが低いから横内会長の言葉の本当の意味が理解できていないだけなのだ』と」

「そしてこう思います。『もしも、私のレベルが上がったら、きつと横内会長のおっしゃることの意味がわかるようになるだろう。それまでは、会長の言葉を一切疑わずにおっしゃる通りにやってみよう』と」

「そして実際にやってみたらすべて会長のおっしゃることは正しかった。後から振り返って初めてわかるわけです」と。

素直な会長の素直なお弟子さん。それが後藤会長の成功の秘密であった。世界一の教えるを伝える師弟は共に素直さマインドが全身にあふれていたのだ。さて、ひるがえって僕たちはどうだろうか？ 一流の人に、一流の本に教えるを請うているだろうか？ そして、「そうは言っても現実には……」などと言い訳を言わずに、素直に愚直に実行に移しているだろうか？ 僕は自分自身の行動を、そして我が社の社員たちの言動を思い返し、改めてやるべきことを確信した。「一流の人はみな、素直なんです」そう教えて下さった会長のような人間になりたい。心の底から素直にそう思った。僕はリーダーとして、一人の人間としてまだまだやるべきことがたくさんあることに気づかされた。

君がいないと困るんだ

『日本でいちばん大切にしたい会社』（坂本光司著／あさ出版）で一躍有名になり、経営者の大山泰弘氏が渋沢栄一賞を受賞した日本理化学工業。社員の約7割を知能障がい者が占めながらも、業界トップシェアを維持する素晴らしい会社だ。

同社では大山会長をはじめ社員全員が大切にしている言葉がある。それこそが、大山会長が障がい者を雇おうと考えるきっかけとなった言葉であり、会長が住職から教えていただいた言葉でもある。

「導師は人間の究極の幸せは、 人に愛されること 人にほめられること 人の役に立つこと 人から必要とされること の四つと言われました。働くことによって愛以外の三つの幸せは得られるのだ。私はその『愛』までも得られると思う」そして、会長は言う。「だからこそ、私は障がい者の方たちにお金ではなく『働く喜び』『幸せになる機会』を提供したいのだ」と。

ここで一つ、読者の皆さんに、クイズ形式で問題を出してみたい。もしも、皆さんに部下がいたとしよう。その部下が何度言いついても突然会社を休んでしまう、としよう。そして、それにより他の社員が大いに迷惑をする。

何度言っても、何度教えても、改善されない。その場合、皆さんはどのように対処をするだろうか？

叱る？ 処罰する？ 降格させる？ クビにする？ 見放す？ 放っておく？ 説得する？ 家まで迎えに行く？ 待つ？ ……。ぜひ皆さんなりの答えを用意した上で、次のエピソードをお読みいただきたいと思う。

（以下 『利他のすずめ』（大山泰弘著／WAVE出版）より引用。一部編集）

入社したばかりの斉藤さん（仮名）はよく会社を休みました。製造ラインの最後尾で、できあがった製品を段ボールにつめる仕事をしてもらっていたのですが、あまりにしょっちゅう休むので、周りの社員も困り果てていました。

彼を担当していた健常者の真山さん（仮名）はいつも「君が休むととても困るんだ」「突然、休むことのないようにしてほしい」と声をかけていました。しかし、その言葉が斉藤さんの心に届くことはありませんでした。

ある日、真山さんは一計を案じました。休んだ翌日、斉藤さんが出勤してきたときのことです。社員全員が配置につき、作業にとりかかってからほどなく、あえて斉藤さんにラインから外れるように指示したのです。

「どうして？」 斉藤さんは不安げな表情を浮かべながら、持ち場を離れました。真山さんは彼のそばに寄り添いながら、「見ていてごらん」と言いました。

斉藤さんの持ち場は製造ラインの最後尾。次々と製品がコンベアに乗ってやってきます。みるみる製品が積みあ

がって、しまいには音を立てて床に崩れ落ちてしまいます。

「あ！」と斉藤さんが拾いにいくのを引き止めて、真山さんはこう言いました。

「君が来てくれないと、こんなに困るんだよ」斉藤さんはしばらく呆然としながら製品が崩れ落ちる様子を見つめていました。

この一件で斉藤さんは変わりました。毎日休まず出社し、熱心に仕事に取り組むようになったのです。

そんなある日のこと。いつものように出社してきた斉藤さんでしたが、なんとなく元気がありません。心配した社員が額に手を当ててみたら、カッと熱い。体温計で計ると、軽く三十八度を超えていました。

あわてて自宅に、「かなり熱があるのでこれから帰します」と電話を入れました。お母さんの第一声は「やっぱりそうでしたか……」でした。朝、起きたときから様子がおかしかったので、「今日はお休みしたら？」と声をかけたそうです。しかし、「僕が行かないと、ラインができなくなるから、がんばって行ってきます」と言って聞かなかったといいます。それで、「我慢ができる程度なのか」と思い、やむなく送り出したのだそうです。（後略 引用終わり）

どうだっただろうか？ 真山さんの対応は、皆さんが想像した通りだったろうか？ 僕は予想できなかった。そうか、そんな手があるんだな。「視覚に訴えて気づかせる」。この手は他にも使えそうだな。そう思ったのだ。

そして、その数秒後に自分を恥じた。その程度のレベルの低い気づきしか得られなかった自分を恥ずかしく思ったのだ。では、この話から何を学ぶべきなのだろうか？ 何を気づくべきだったのだろうか？ その答えは、本エピソードの後に付け加えられている大山会長の以下の言葉に凝縮されているように思う。

（以下 再び引用）

私は、想像します。崩れ落ちる製品を見つめながら、「君が来てくれないと、こんなに困るんだよ」と声をかけられたとき、彼は幸せを感じていたに違いない、と。

ご住職の言葉を思い出してください。人の役に立ち、人から必要とされる——。彼は、あのとき、この「究極の幸せ」に触れることができたのです。だからこそ、その幸せを追い求めるために頑張り始めたのです。

私はここに、人間の成長の秘密を見る思いがします。人から必要とされる喜びを知ったとき、人は自らの力で成長しようとし始めるのです。幸せこそ、人を成長させる原動力なのです。（引用終わり）

そう。斉藤さんが、崩れ落ちる製品を見つめながら、気づいたのは、「いかに自分が人に迷惑をかけていたのか？」という「悔恨」の気持ちではない。「いかに自分が人から必要とされていたのか？」という「幸せ」な気持ちだったのだ。

斉藤さんは「問題点」を指摘されたから、行動が変わったのではない。人から必要とされている「究極の幸せ」を強く感じたから、行動が変わったのだ。

ここに人材育成のヒントがある。リーダーシップのヒントがある。僕たちは、ついつい部下の「問題」を指摘する。そして、部下に「悔恨」させようとする。そのことにより、問題行動を起こさせまい。無断欠勤をさせまい、としてしまう。しかし、それでは部下の気持ちは変わらない。

そうではなく、部下に働く「幸せ」を感じさせるのだ。どうすればそれを実感させることができるのだろうか？ ということに、上司は腐心しなければならないのだ。ついつい、問題にフォーカスしてしまう自分がいる。すぐに切り替えることは難しいかもしれない。しかし、このエピソードから学んだことを忘れないように常に心に留めておきたいと思う。

日本理化学工業が「日本で一番大切にしたい会社」である理由

『ルビコンの決断』を見た。テレビ東京系列のビジネスドキュメンタリー。僕が見た日の登場企業は日本理化学工業株式会社。黒板に文字を書く、あのチョークでトップシェアを持つ優良企業だ。

同社は、ベストセラーとなった「日本で一番大切にしたい会社」を始めとして、たくさんのマスコミに取り上げられている有名企業でもある。しかし、同社が有名なのは業績やシェアゆえ、ではない。たくさんの人々から尊敬を集めている理由は、同社の経営思想であり経営そのものだ。端的にそれが表れているのが同社の「障がい者雇用」という方針であろう。同社はなんと全従業員の7割以上が知的障がい者で占められているのだ。

日本理化学工業が知的障がい者を雇用することになったのは昭和34年。養護学校の教師が卒業を控えた15歳の女子生徒の就職を頼みに来たことから始まったという。最初は「同情」の気持ちからだった、と大山会長はいう。しかし、一生懸命に働く2人の研修生の姿に心を打たれた会長は、次第に障がい者を雇用するようになっていった。その思いを決定づけたのは、ふとした機会に出会った僧侶の言葉からだった。

「人間の幸せは、人に愛されること 人にほめられること 人の役に立つこと 人から必要とされること」これに尽きるのだ、と。そして、愛されること以外の3つは、「働くこと」を通じて手に入れることができる、というのだ。

大山会長はこの言葉を聞いて決意した。自分は、障がい者たちに生きる喜びを、幸せを提供していかなければならない、のだと。

しかし、そこから同社の苦闘が始まる。知的障がい者たちは、例え単純な工程であろうがなかなか作業を覚えることはできない。例えば、チョークの材料となる原料の重さを量る、ということができない。材料別に何キログラム、という数字を覚えられないし、量りがうまく使えないのだ。

また、ノギスと呼ばれる物差し的一种を使って、チョークの太さをチェックし不良品をはじくこともできない。ノギスをうまく使えないのだ。そんな障がい者と共に働く社員たちは、大山会長の方針に反発する。

「障がい者の人たちに仕事を教えるのがどれほど大変かわかっているのですか？」
「障がい者のために、会社を潰す気ですか？」と。

そこで大山会長は言う。「今あるやり方に彼らをあてはめようとするから彼らにはできないのだ。そうではなく、彼らができるやり方をみんなで考えてくれ」と。

つまり、「仕事」に「人」をあてはめるのではない。「人」に合わせて「仕事」を改善、改良してくれ、と言ったのだ。そして、大山会長を始め社員全員で知恵を絞る日々が続いた。やがて、彼らは障がい者でもできるような画期的な方法へと工程を改良し始めた。

原材料の重さを量ることができない障がい者のために、大山会長は「色」を使うことを思いついた。きっかけは、障がい者たちが「信号機」の色を見て横断歩道を渡っているのを見た時である。すかさず大山会長は原材料のバケツを色分けすることを思いつく。赤いバケツ、青いバケツ。そして赤いバケツの原材料の重量にピッタリの重りに赤い色を塗ったのだ。作業員は、量りの片側にこの赤い重りをつけるだけでいい。赤いバケツには赤い重り。青いバケツには青い重り。これで重さを覚えたり、面倒な量りを操作しなくてもいいようにしたのだ。

また、チョークの太さをノギスで測るチェックもやめた。その代わりに、チョークを1本入れるケースのようなチェック装置を手作りしたのだ。ちょうどぴったりチョークが1本入る太さにケースの溝を彫った。適正な太さであ

れば、チョークはその溝の真ん中に挟まるようにして空中に浮く。細過ぎる不良品は下へ落ちる。太すぎる不良品は真ん中に行く前に上のあたりで止まってしまう。数字を覚えなくても、ノギスを使わなくても、誰にでも不良品チェックができるようになったのだ。これで障がい者の方も作業ができるようになった。

番組の最後に同社にある「働く幸せの像」の下に刻まれた言葉が紹介されていた。それは、冒頭にご紹介した「人間の幸せとは何か」というものだ。

導師は『人に愛されること 人にほめられること 人の役にたつこと 人から必要とされること の4つです。働くことによって愛以外の3つの幸せは得られるのです』と。「その愛も一生懸命働くことによって得られるものだと思う」という。

この番組から学べることは無限にあるだろう。まず、「働くこと」「仕事」の尊さを学ぶことができる。仕事とは「苦役」ではなく、「生きる手段」でもなく「生きる目的」たりえる崇高なものである。そして、それを社員たちに教えてあげることが上司や経営者の役割である、ということだ。これは、言葉を変えれば「経営理念」の大切さ、ということもできるだろう。まさに当社の考え方そのものであり、当社がお客様に提供するコンサルティング商品そのものでもある。

しかし、今日は、あえてもう一つのことに焦点をあててみたいと思う。これは、当社の商品サービスには無いものだ。しかし、経営的には究めて重要なことだと私は思う。それは、「仕事」に「人」を当てはめるのではなく、「人」に合わせて「仕事」を設計する、ということの大切さだ。チョークの原材料の量りを使えない障がい者をはじき飛ばし雇わないのではなく、障がい者でもできるように量りの使い方を変えていく。人に合わせて仕事を改良していくことの大切さだ。

あらゆる企業の仕事の行程は、創業者のやり方を踏襲するところから始まる。創業時、社長は経営者である以上にトッププレイヤーだ。つまりは社長のやり方、すなわちトッププレイヤーのやり方がそのまま同社の作業工程となる。モノづくりだけでなく、営業方法や、例えば当社のようなコンサルティング技法などもそれは同じだ。しかし、いつまでもそのやり方をスタンダードにしていはいけない。トッププレイヤーである社長ならば上手にこなせたとしても、それ以下である凡人にはその真似はできないからだ。当然のことながら入社したての若い社員も真似はできない。

その時に、「できない奴は要らない。使えない」と切り捨ててはいけない。できないのは、社員の能力が低いから、ではないのだ。作業工程が、スーパーマン用になっているのがいけないのだ。凡人にはできないようになっていく作業工程こそが問題の原因なのだ。そうではなく、凡人が結果を残せるように工程を再設計しなければならない。入社したての若者が活躍できるように商品を改良、簡素化しなければならない。

それこそが経営者の務めであり、力量なのだ。「できない奴が悪い」と切り捨てるのは、自らの能力が低い、ということを喧伝していることに他ならない。そう自覚すべきなのではないだろうか。

我が社の商品であるコンサルティングにもそれはあてはまる。だから、当社も困難なコンサルティングの工程を改良し、再設計を続けている。凡人でもできるように、とまではいかないし、そこまで簡素化してはならない、と思う。しかし、人並よりは熱意や情熱があり、人並み以上に努力している人間であれば、ぎりぎり70点は取れるような工程やマニュアルやテキストを作るよう努力をしてきた。そしてそれはそれなりに成功した。それがコンサルティング工程の標準化であり、研修のプログラム化であり講師のマニュアル化だ。だから、コンサルタントが育ってきたのだと思う。

だから、僕が現場に出なくても、お客様から満足いただけるようになってきた。家業から企業になってきたのだ。もちろん、これをやり過ぎてはいけない。ポイントは70点を目指す、というところだと思う。作業工程を人に合わせる。誰でも70点取れるところまで作業工程を再設計する。しかし、それだけでは満点は取れないようにしておく。いや、それだけではそもそも満点を取ることはできないだろう。だから、それでいいのだ。足りない分を残しておく。そして足りない30点は一人ひとりの個性や努力によって勝ち取ってもらうのだ。だからこそやりがいがある。能力伸長の機会がある。企業の経営者は、それをバックアップする。能力開発の機会を与え、教え、励ますのだ。

「ルビコンの決断」は様々なことを考えさせてくれた。経営理念、作業工程の標準化や簡素化、人材育成。どれが欠けても経営は成り立たない。改めてそれに気づかせてもらった。

「日本でいちばん大切にしたい会社」を見学してきた

「はい。できました！」

帽子を被り、マスクをした若い工員さんが、満面の笑みを浮かべてトレーを差し出した。トレーの上には、焼成前の柔らかな、真っ赤なチョーク（白墨）がずらりと並んでいる。

「おお！」

私たち工場見学ツアーの一員がどよめく。パチパチパチと拍手をしている女性見学者もいる。

年の頃は20代後半だろうか。チェック柄のエプロンをかけた工員さんは、嬉しそうに、もう一度トレーを皆の方向に「はい！」と突き出した。少し得意げな表情だ。そして、焼成する機械の中にいねいにトレーを並べ、再び、作業ラインへと戻っていった。

ここは、神奈川県川崎市にある、日本理化学工業のチョーク（白墨）製造工場。私たちツアー見学者は、冒頭、大山会長の講話を聞いた後で、会長に連れられて実際に工場を見学させていただいた。

同社は、全従業員73名のうち、知的障がい者が54人と、7割以上を占めている。にもかかわらず、ダストレスチョークの国内シェアは30%以上。日本一のチョークメーカーとして高い業績をあげ続けている。「報道ステーション」「ルビコンの決断」などのテレビ番組でも多数取り上げられ、鳩山由紀夫元総理大臣の所信表明演説でも引用された、有名な会社だ。大ベストセラーとなった『日本でいちばん大切にしたい会社』の第一巻でいちばん最初に紹介されている企業としても有名である。

「こんにちは！」「こんにちは！」

私たち見学者がラインを進むたびに、工員さんたちが次々と大きな声で、満面の笑みと共にあいさつをしてくれる。一般に私たちがイメージする障がい者の方々ที่働く職場とは似ても似つかない。明るく活気があり、とても清潔な工場であった。

会議室の壁に、たくさんの「目標」が貼り出してあった。そのうちの一枚にはこんな言葉が書かれていた。

- 1 こんぼうのときは かくにんする
- 2 困っている人には しんせつにおしえます
- 3 そうこのせいを すすんでします」

一生懸命、でいねいに書いたことがわかる、誠実な筆跡だった。

「ありがたいことに、我々は社会貢献をした、ということで渋沢栄一賞を受賞したのです。しかし、なぜ、受賞できたのか、よくわからなかった」

大山会長は首を傾げながら話す。同賞は、これまで、本業で大きく利益をあげ、多額の寄付金を納めた会社が受賞してきたという。しかし、日本理化学工業は、寄付をするほどの余裕がない。今から約50年ほど前に、近所の養護学校の先生から、頭を下げられて「仕方なく」2人の知的障がい者を受け入れ、その後、次々と雇用を拡大。彼ら、彼

女らに給与を払いながら、利益を上げ続けるために必死であり、とても寄付をする余裕などなかった、という。

「そこで、聞いてみたんです。なぜ、寄付もしていないのに受賞できたのか、を」

すると担当の方がこう教えてくれた。福祉施設で20歳～60歳までケアすれば、1人当たり2億円の社会保障費がかかる。ところが、本人が働き、自立できれば、1人あたりで2億円の社会保障費が削減できる。それは多大なる社会貢献なのです、と。

もちろん、それだけではない。他の企業では雇用してもらえないような重度障がい者が自立できれば、彼らは「働く喜び」「自立できる喜び」を手に入れ、企業は貴重な労働力を手に入れることができる。まさに、障がい者、企業、そして社会全体の「三方良し」がみごとに実現されている。それが日本理化学工業なのだ。

一隅を照らす

「日本でいちばん大切にしたい会社に学ぶ理念経営」と題するセミナーを開催させていただいた。ゲストは、知的障がい者が全従業員の7割以上を占めるにもかかわらず、チョーク業界でシェアNo. 1を維持。渋沢栄一賞を受賞された名経営者、日本理化学工業の大山泰弘会長だ。

第一部でご講演をいただき、二部では私が進行役を務め、対談という形式でさらに深掘りをさせていただいた。

と二冊のご著書をお持ちの大山会長。お話の中で何度も繰り返し出てきた言葉が、二冊目のご著書のタイトルでもある「利他」の心であった。

大山会長がなされている「利他」の心すなわち社会貢献はとてつもなく大きい。働く機会がなく、人から必要とされる実感をなかなか得ることができない、多くの知的障がい者の方々に「働く幸せ」を感じる機会を提供している。そして届け出さえすれば、法律で定められた最低賃金よりも低い給与で済ませ、人件費を抑えることができるにもかかわらず、あえてそれをせず、通常分の給与をお支払いしている。

聞くところによると、20歳から60歳まで知的障がい者の方々に施設でケアすると一人あたり2億円はかかるという。同社では定年に達するまで雇用を続けた人が既に何人もいる。その人数が5人いるだけで同社は国の社会保障費を10億円も削減したことになる。さらには、彼ら障がい者に「働く幸せ」を提供している。これが社会貢献でなくて、いったい何が社会貢献といえるだろう。

しかし、これだけの「利他」の心を発揮しながらも、大山会長は謙遜されながら、こうおっしゃっていた。

「私は、最初から『利他』の心などという、大それたことを考えていたわけではないんです。ただ、目の前のことを一所懸命やっていたら、ごく自然とそうなっただけなんです」

「カンブリア宮殿という番組に出させていただいたときに、作家の村上龍さんがこうおっしゃった。『大山さん。大山さんは、何も自分が得をしようとは何も考えていなかった。ただ、周囲の人のために何かをしていたら、それがブーメランのごく自然に戻ってきた。そういうことなんですね』と」

私は、この話を聞きながら思った。そうか。大山会長こそがまさに「一隅を照らす」すなわち「国の宝なり」、なのだ、と。

「一隅を照らす」すなわち「国の宝なり」

私が大好きな言葉で、何度も引用させていただいている、比叡山延暦寺を開いた最澄の言葉である。

「一隅を照らす」。小さな灯りで目の前を照らす。つまりは、与えられた役割がたとえ小さくても、それに文句を言わず、コツコツと一所懸命にそれに打ち込む。それこそが国の宝である、という言葉である。

「一灯照隅 万灯照国」（いっとうしょうぐうまんとうしょうこく）

たった一つの灯りは小さな隅を照らすことしかできない。しかし、その灯りが一万集まれば国中を照らすことができる。

大山会長が、かつて30代の若かりし頃、会社の近くにある養護学校の先生から「無理矢理」頼まれ、「仕方なく」二人の女性を「研修的に体験入社」させたのがすべての始まりである。

しかし、彼女たちは一所懸命に働く。休憩時間になっても手を止めない。終業時間になっても働き続ける。なぜ、彼女たちはこんなに一所懸命なのか？ なぜ彼女たちは養護施設にいれば何不自由なく生活でき、棄ができるのに、好き好んでわざわざ働くのか？

キリスト教的西洋史観によれば労働は苦役である。なぜそれをわざわざ……。そう思っていた大山会長は偶然、法事で禅寺の住職の隣に座る。そこでこの質問を投げかけたところ、運命的な言葉が返ってきたのである。

「人の幸せは四つある。一つは、愛されること。二つ目は、感謝されること。三つ目は、誰かの役に立つこと。四つ目は、必要とされること。働くことにより、愛されること以外のすべてが手に入るのですよ」と。その後、大山会長はこう気づく。

「人から感謝されるように一所懸命に働きなさい。そうすると共感脳が働いて幸せを感じることができるようになる。そうすれば、必ず誰かの役に立ち、やがて必要とされるようになる。すると、愛さえも手に入れることができる」と。

大山会長が照らしてきた一隅は、たった二人の若い知的障害の女性を雇用する、ということ。そして、禅寺の同師の教えに気づき、ひたすらに、彼女ら障がい者に「働く幸せ」を提供しようと努力したこと、である。そして、彼ら障がい者が仕事をこなすことができないときに、あきらめず、絶対に「できない人の能力」のせいにせず、仕事のやり方をすべてゼロから見直した。

また、彼ら障がい者が暴れたり、会社に来なくなったり、周囲に迷惑をかけたときに、簡単に見捨てたりせずに、家族と何度も話し合い、更正させていった。ただ、ただ、目の前のことを精一杯に、目の前の人を幸せにすることだけを考えてきた。それが大山会長にとつての「一隅を照らす」ことであつた。会長は言う。

「私のしていることが、国のためになるなんて考えもしませんでした。ましてや、渋澤栄一賞をいただくなんて。しかし、私は気づきました。目の前のことを一所懸命にやり続けていれば、必ずものごとの本質、真理に突き当たる。それが『利他』の心だったのかもしれない」

延暦寺最澄の言葉。大山会長の言葉。

それは、私が敬愛する哲学者・森信三先生の教えとも見事に重なるものであつた。「高価な金や銀を掘ろうとせず、目の前にある安い鉛や鉄を掘りなさい。それを続けていれば、やがて思わぬことに、金や銀までもが出てくる」という教えだ。

人それぞれにたどる道は違う。しかし、おそらく真理は一つだ。

一隅を照らす

大山会長から学んだ大きな大きな教えだ。

「非効率」が「効率」を生む

長野市に素晴らしい理念経営を実践しているタクシー会社がある。

地元民で知らない人はいない、中央タクシー。なんと、電話による呼び出し依頼が乗車の80%をしめ、ドライバーさんが駅で客待ちをする暇がないほどだという。1台当たりの月間売上は、他社平均の約2倍。「タクシーを使うなら中央タクシー」と決めている人が多い、市民から愛されるタクシー会社である。

どうすれば、このような会社をつくれるのだろうか？

中央タクシーは今から36年前、昭和50年に宇都宮会長が28歳の若さで創業した長野市で最後発のタクシー会社だ。しかし、当時のタクシー業界はサービス業とは思えぬほどの荒れた業界。宇都宮会長はドライバー志望として同社を訪れる人たちのレベルの低さに驚き、あきれるばかりであったという。

お客様に敬語を使うこともなく、タメ口をきく。ワイシャツを着るのが面倒だからと、ランニングシャツのままで運転する。シートベルトなど恥ずかしくてやっていられるか（当時はまだ法律での罰則がなかった）。そんな荒くれ者たちが幅をきかせる、それが珍しくもない業界であったという。

現在の中央タクシーは、プロパーと呼ばれるドライバーさんが全員清潔なユニフォームに身を包み、ネクタイをしめ、お客様をドアサービスでお迎えする。そして乗車いただいたお客様には必ず自己紹介をし、雨の日は傘サービスをすることが徹底されている。

しかも、それだけではない。定められた動作を徹底するのみならず、それぞれが独自に考え、自分の意思でお客様に感動を提供しようと工夫をこらす。そして、自己犠牲を厭わない。宇都宮会長は、そんなタクシー会社をみごとに作りあげたのだ。会長は言う。

「マニュアルではダメなんです。現場ではありとあらゆることが起きる。そのケースをすべてマニュアルで規定しようとするれば膨大なものになってしまう。そんなものは誰一人見やしない。そうではない。一番大切な心、思いを理念で共有するんです。そうすれば、後は社員が自分の頭で考えて判断してくれる」

そういつて、二つのエピソードを僕に紹介してくれた。

「我が社ではね、乗車いただいたお客様だけがお客様じゃないんです。道路を歩いている歩行者の方もお客様、と定義しているんです。それがわかれば、雨の日に泥はねをかけないよう、注意して運転する、なんてことは、マニュアルに書かなくても自分で考えてわかるようになるんです」

「我が社では他社に先駆けて『介護タクシー』を走らせました。何人かのドライバーさんにヘルパーの資格を取ってもらって専用車を走らせたわけです。ところが、ある日、ドライバーさんがお客様に呼ばれて行ってみたら、車イスが普通と違って、電動車イスだったんです。普通の車イスなら折り畳めばトランクに入ります。しかし、電動を折り畳むことはできない。そんなことはマニュアルに書くわけにはいきませんよね。そのとき、うちのドライバーさんはどうしたか？」

宇都宮会長は続けた。困ってしまったドライバーさんは、しばし考えた後、お客様にこう伝えた。「座席に座ってしばらくお待ちいただけますか？」。そうして、トランクから工具箱を取り出し、車イスを注意深く分解し始めたのだという。お客様が向かう行き先は自宅からタクシーで10分ほどの病院。しかし、分解と再組み立てにかかった時間は合計一時間。タクシーにお乗りいただく時間の数倍を分解と組み立てにかけたのだという。しかも、このとき、ドライバーさんは自分の判断でこれを成し遂げた。宇都宮会長はこの話を、後から聞かされたのだという。会長は続け

る。

「お客様が先。利益は後。この理念をドライバーさんはよく理解してくれている。だから自分で判断できた。これでいいんです」

「お客様に対して、我が社はいつさい『効率』を考えません。一見非効率なこと。それが感動を生み、お客様を増やし、結果的に、効率につながるんです」

「我が社の現状をみて下さい。乗車される方の8割以上が無線の呼び出しです。街を流したり、駅の乗り場に並ぶ暇もないくらいにお客様がむこうから来て下さる。こんなに『効率的』なことはない。それは、お客様に対する『非効率』から生まれる。そういうことなんです」と。

会長によれば、同社では「すべての」効率を無視するわけではない。社内にあるムダはすべて排除する。それが証拠に、宇都宮タクシーの本社は、来客が驚くほどの山の中にある。宇都宮会長曰く「土地代が、ただ同然のところを探した」とのこと。そうやって、「社内」の「効率」は徹底的に追求する。しかし、こと「お客様に対して」は、「効率」を捨て、喜んで「非効率」をどんどん励行するのだという。まさに理念経営。あらゆることがらにおいて、理念を最優先で徹底する。そんな会社をつくりあげたのだ。同社には、もう一つ有名なエピソードがある。それは、1998年に開催された長野オリンピックの時の同社の対応だ。

オリンピックが開催されれば世界中から観客やマスコミが長野を訪れる。ご多分に漏れず長野にもオリンピック特需が発生し、中央タクシーにも驚くような高値でのタクシーの借上げ要請が寄せられ、50台以上の車が予約で埋まるほどになったという。ところが、オリンピックが間近に迫ったとき、あるドライバーさんがこんな疑問の声をあげたのだ。

「それじゃあ、オリンピック期間中に、いつもうちのタクシーを使っているおばあさんやおじいさんは、どうやって病院へ行くのだろうか？」と。

それを聞いた宇都宮会長はドライバーさんたちと話し合い、ある決断を下した。それは、借上げの特需を断り、おじいさん、おばあさんを優先する、というものだった。会長は膨大な金額の利益を捨て、日頃のお客様を優先した。いや、利益よりも先に、理念を優先したのである。

中央タクシーの理念（同社では憲章と呼んでいる）には、次のような一文がある。

「我々は長野県民、新潟県民の生活に必要不可欠であり、さらに交通弱者・高齢者にとってなくてはならない存在となる」

会長は、その言葉に対して、言行一致を成し遂げた。そんな会長の一貫性が、同社の理念を揺るぎないものにしていった。

ちなみに、オリンピック特需を断った月、中央タクシーはこれまでずっと保っていた1位の座をすべり落ちることになったという。しかし、オリンピックが終わった次の月から、再び同社はトップに踊り出る。しかも、オリンピック以前よりもさらに高い数値で、他社に圧倒的な差をつけ、独走し始めたのだ。

「非効率」が「効率」を生む。宇都宮会長は、自らの信念を「結果」として、証明したのであった。

強制から自主性が生まれる

理念経営で有名な長野市にある中央タクシー。素晴らしい理念経営を貫いている希有な企業だ。

創業者である宇都宮会長に、弊社セミナーで講演いただくこともあり、長野市の山奥にある本社にお邪魔して、たくさんのお話をうかがってきた。その中から僕の印象に強く残ったお話を皆さんとシェアしてみたいと思う。

「マニュアルではダメです。いちばん大切な心、理念を共有して、自分の頭で考えてもらう。そうしなければ、お客様を感動させるようなサービスはできません」そう言って宇都宮会長は、電動車イスのエピソードを話してくれた。（詳細は「非効率が効率を生む」参照）

しかし、すぐその後で、その話とは逆行するようなことを言った。

「でもね、基本的なことは形通りやらせることも大事なんです。たとえば、制服のネクタイ着用や、お客様をお迎えしたときの自己紹介や、ドアサービス。雨の日の傘サービスなどは、有無を言わず決めごととして守らせた。やらないドライバーさんにも何回何十回と言い続けた。私としては一万回でも言い続けるつもりでした」

この言葉を発する時の宇都宮会長は表情が変わったように見えた。おそらくは、当時を思い出したのだろう。強い意思が瞳にこもっていた。

「ネクタイの着用ひとつとっても、そりゃあ大ごとでした。ドライバーさんが嫌がつてネクタイをつけないんですね。しかも、こつちが驚くような言い訳をしてくる。あらん限りの知恵を使ってできない言い訳を次々としてくるんですね」

会長によれば、ネクタイを着用したくないドライバーさんから寄せられた「できない理由」には次のようなものがあつた、という。

- 自分はむち打ち症だからネクタイを着用できない（そんな話は過去に聞いたこともないし、彼がコルセットをつけているのを見たこともない）
- ネクタイをしているとバックする時に邪魔になる
- 酔っぱらつたお客さんと揉めた時に、首を絞められると危ないからできないなどなど。

このように、嘖飯ものの言い訳をされた時、宇都宮会長は粘り強く丁寧に答えていったという。そして、あきらめずに何百回も、決めごとを徹底するよう求め続けた。会長とドライバーさんたちの根気比べがしばらく続いた後、彼らはやがて降参したかのように、いやいやながらも規則に従うようになっていったという。

宇都宮会長の粘り強さと強い意思に驚嘆しながらも、しかし、僕はある疑問を持った。それは「強制してやらせても、続かないのではないか？」「強制でいやいややらせても、良いサービスにはつながらないのではないか？」というものだった。つまり、彼らの主体性を待つ方が大切ではないか？ そう思ったのだ。

すると、僕の質問に対して、宇都宮会長は驚くような回答をしてくれた。それは、僕にとってまさに目から鱗の発見であつた。

「最初は強制でもいいんです。いやいやでもいい。まずは体験させるんです。そうすれば必ず、お客さんから『ありがとう』と言ってもらえる。『嬉しいわ。本当に助かるわ』と言ってもらえる。そのとき初めて彼らも気づくんです。『ああ。このサービスはこんなに人から喜んでもらえるのか』とね。そして思うんです。『人から喜ばれる、誉められるって、気持ちいいことなんだな』とね。そうしたら、彼らは黙っていてもやるようになります。それはもう『強制』なんかじゃない。まさに『主体的な動き』に変わるんですね」

この話を聞いて、僕は、人材育成に関するこれまでの考え方を少し変えなくてはならないな、と気がついた。これまで、天敵のように「強制」することを嫌って来た僕だが、本当に革命を起こすときには「強制」も必要だ、と気づいたのだ。さらに言えば、それは「相手が未成熟である場合」つまりは「人様から喜ばれ、誉められる快感」を感じたことがない相手に教育をするときには、極めて有効だ、ということに気がついたのだ。生まれてから一度も雪を見たことのない人に雪の冷たさや肌触りをいくら語ってもわからないだろう。

それと同じように、部下が経験したことのない世界を、上司がいくら言葉で語っても理解することはできない。そんなとき、僕たちリーダーに必要なのは、部下に体験をさせることだ。手を取り、足を取り、部下にその喜びを経験させる。そこで初めて、彼らは気づく。ネクタイ着用、ドアサービス、傘サービスが、なぜ必要か、に初めて気づくのだ。僕はこれまで何度も「心技体」（しん・ぎ・たい）と「体技心」（たい・ぎ・しん）について触れて来た。人が本質的に変わるとき。劇的に成長する時は必ず「心技体」だ。

しかし、最初に「心」が変わることは難しい。それを実現するには、みっちり時間をかけ、深く深く心の奥底に働きかけるプロセスが必要だと僕は思う。上司からアドバイスをされたり、本を読んだからといって、そう簡単に「心」が変わることはありえない。そんなときは「体技心」の方が現実的だ。まずは部下に体を動かさせる。型を覚えさせる。言われた通りやってみるように部下を導くのだ。その後に、その動作を通じて、奥底に眠る「心」に気づかせる。柔道家が道場に入るとき、一礼をする。その動作を何千回と繰り返した後に初めて、その「心」に気づいていく。そのプロセスを部下に踏ませるのだ。

時間はかかるものの、その方が現実的ではないか。僕は、そう主張してきた。中央タクシーでの事例は、まさに「体技心」のアプローチそのもの、と言えるだろう。そして、なぜ、「体技心」が起きるのか。そのメカニズムを宇都宮会長は経験をもとに説得力ある言葉で語ってくれたのだ。「愚者は経験に学び、賢者は歴史から学ぶ」という。もしも、それが正しいのなら、僕は間違いなく愚者である。これまでの僕は、間違いなく経験からしか学んでいない。そして、僕が知っている世の大半の人々は、僕と同じく経験からしか学んでいないように見える。だからこそ「体技心」のアプローチが有効になる。それを宇都宮会長は教えてくれたのだ。

「強制から自主性が生まれる」の裏話

長野市の理念経営で有名な中央タクシー。「強制から自主性が生まれる」にはたくさんの反響が寄せられた。

そして、その中に以下のような読者の方からの心配の声があった。

「『強制から自主性が生まれる』を読んで感銘を受けたのと同時に一抹の不安を感じました。それは、このコラムを読んだ方々の中から安易な強制に走ってしまう人がいるのではないかとという不安です。つまり、宇都宮会長は心底会社を従業員を想っていたからこそ強制を用いても悪影響がなかったのでしょう」

「しかし、残念ながら世の中には自分のエゴを『会社のため従業員のため』と置き換えていて、それに気づいていない指導者も少なくありません。この指導者というのは何も会社経営者だけではありません、個人レベルの子供を指導する親御さんや保護者や教員も含まれます。それらの人々が今回のコラムを目にして『強制も必要なんだ』と更に自分のエゴをエゴと気付かずに従業員や子供に押しつける……そういうことになってしまわないかと懸念してます」

というものであった。

この方のご心配はよくわかる。そこで、これと関連する、同社にまつわるもう一つのエピソードを共有した上で、本お問い合わせに対する僕なりの回答をお伝えしたいと思う。

宇都宮会長は苛立っていた。お客様に感動を提供するタクシー会社になりたい。そう思い、従業員教育に懸命に取り組んでいたものの、ドライバーさんたちは中々理解してくれない。できない言い訳ばかりを並べて、接客を拒否するのだ。

そんなある日、宇都宮会長はいいアイデアを思いついた。「我が社が『お客様を大切にしている』ことを皆さん

に宣言してしまつてはどうだろうか？　そうすればドライバーさんも丁寧な接客をせざるを得なくなるのではないか？」。

そして、早速タクシーの後部座席、頭の後ろ側、リアガラスから見えるように横長の三角柱で宣伝板をつくり、すべてのタクシーに設置した。そこにはこのように書かれていた。「私はお客さまを大切にします」。

すると、それを見たドライバーさんたちは一斉に文句を言つて来た。「こんなもん、恥ずかしくてつけられるか！」と。文句を言つて来るのはまだいい方だ。中には、こっそりと宣伝板を外すドライバーさんもいた。この宣伝板は、底面のマジックテープで固定するようになっていた。だからドライバーさんが車庫を出発した後で、外そうと思えばいつでも外せたのだ。そして彼らはそれをトランクに隠した。実車中は外し、車庫に戻る時にまた宣伝板をつけ直す。そんなドライバーさんが続出したというのだ。

「宇都宮社長！（当時）ドライバーさんが宣伝板を外しているようですよ！」

それを聞いた幹部たちが会長に報告してきた。「外せないようにマジックテープをやめてネジやボンドで固定してしまいませんか？」。そう提案してくる者もいた。しかし、宇都宮会長は笑つてこう言つた。

「それはダメだ。固定してしまつては意味がない。無理矢理強制しては意味がないんだ。マジックテープのままにしておこう」

「こっそり外されてもいいんだ。たとえ反対されても、こつちは変わらずに言い続けるだけだ。何回でも何十回でも。わかつてもらえるまで私は一万回でも言い続けるつもりだ」と。

これが宇都宮会長流の「強制」だ。つまり、会長の強制とは一般的な強制とは少し意味が異なる。「何をすべきか」はトップダウンで、ルールとしておろす。つまりある種の「強制」だ。しかし、そこから先が普通の「強制」とは少し異なる。

つまり、本人が多少の無理をすれば選択できるようになっているのだ。たとえば「私はお客さまを大切にします」と書かれた宣伝板。これはマジックテープで外せるようにしたままだ。決してネジやボンドで固定することはない。お客様に対する自己紹介や傘サービス、ドアサービスもそうだ。ドライバーが車庫を出てしまえば、誰も見張る者はない。ズルや規定違反をしようと思えば誰だってすぐにできてしまう。会長はそれを監視しようとは思わなかった。あくまでも自主的に受け容れてほしい。そう思い、最後の最後には選択ができる余地を残しておいたのだ。

そう考えれば、このタイトル。少し乱暴だったのかもしれない。「強制から自主性が生まれる」。大意は間違っていないがいささかエッジを効かせすぎてしまったのかもしれない。

先の感想をお寄せいただいた方の心配もこれで少しは晴れただろうか。宇都宮会長はやはりすごい方だった。「強制」の仕方ひとつとっても器が違う。真のリーダーは違うな、と思わされたエピソードだったのだ。

ついでにご回答申し上げるなら、もうひとつのご指摘も僕はだいに同意する。

それは以下のご指摘だ。

「宇都宮会長は心底会社を従業員を想っていたからこそ強制を用いても悪影響がなかったのでしょう。しかし、残念ながら世の中には自分のエゴを『会社のため従業員のため』と置き換えていて、それに気づいていない指導者も少なくありません」

まさにその通り。僕たちは宇都宮会長を真似するときに、上記に気をつけなければならない。「会社のため従業員のため」と言い訳をしながら、自分がラクをするために強制をしていないか。自分のエゴをこり押すために強制をしていないか。常にチェックする姿勢が望まれるであろう。僕自身、心しておきたいと思う。

どんな仕事だって、尊いものにできる

宇都宮会長の熱い思いのもと、「お客様が先、利益は後」を徹底する中央タクシー。プロパーさんと呼ばれるドライバーの皆さんは日々、理念を实践すべくお客様に対して真摯にサービスを提供していた。

しかし、ある日、当時まだ社長であった宇都宮会長を名指しで指名するお客様から電話があった。会長はビンと来た。「十中八九、クレームだな。苦情に違いない」そう思ったのだ。電話口に出たおばあちゃんはこう切り出したという。

「ぜひ、社長に直接知っておいてほしいことがある。このことを社長が知らないと残念」

宇都宮社長は叱られることを覚悟した。すると、おばあちゃんはこう続けたのだった。

「私は、いつもタクシーを使って病院へ通っている。身体が不自由のため、電車に乗ることもバスに乗ることもできない。タクシーの他にないんです。でも、いつもタクシーに乗るのが憂鬱なんです」

「思うようにならない左足をひきずって、タクシーに乗る。そのときに大変時間がかかってしまうんです。家から荷物を持って、杖をついて、歩いて、座席のドアにいったん座って、それから右足の方から座席に乗り込んで、次に、言うことのきかない左足を自分の手で持ち上げて座席の中に押し入れる」

「そうするとね。いつもではないですよ。いつもというわけではないんですが、ときどき、聞こえてくるんです。運転手さんが、小さな声でね、こう独り言をつぶやくんです。『早くしてくんねえかい』とね。いつもというわけではないんですが、ときどきは舌打ちが聞こえてくるんです。『ちえっ』とね」「私は、そうすると気が急いて、気が急いて。でもね。急げば急ぐほど、足が思うように動かない。焦るから余計に時間がかかるわけです。急いでつまづいてしまったり、荷物を落としてしまったりするんです」

「あるとき、たまたま、そんな『かまけ話』（長野地方の方言で愚痴話の意味）を病院でしていたら、近くに座っていた人が『それなら中央タクシーにお願いすればいいわよ』と教えてくれたんです。それで、早速、中央タクシーさんに電話をして来ていただいた」

「そうしたらね。地獄に仏を見たんです。これまで、私はタクシーで病院へ行くのが嫌で嫌でしょうがなかった。また、舌打ちをされる。また、面倒がられる。そんな体験をしなくなかったんです。『今日も嫌みを言われるんじゃないか。今日も面倒くさがられるんじゃないか。』といつもヒヤヒヤしながらタクシーを呼ぶんです。ところが、中央タクシーのドライバーさんは違った」「年を召したドライバーさんも、若いドライバーさんもどんどん平気で私を触って手伝ってくれるんです。肩を貸してくれるし、不自由な左足も車から出し入れしてくれる。近頃の若い人は、年寄りを汚いと思って、触りもしないんです。ところが彼らは、どんどん私に触ってくれるんです」

「それだけじゃない。あるドライバーさんは、私を病院まで届けてくれただけじゃなくて、受付まで行って、私の名前を告げて手続きをしてくれた。私は地獄に仏を見た思いがしました」

「それからです。私にとって、病院通いは『胸がときめく』ようになりました。今日はどんなドライバーさんが来てくれるんだろうか。どんな出逢いがあるんだろうか、ってね」

「私はこの話をぜひ社長さんに知っておいてほしかった。そして、伝えたかったんです。残り少ない命に、幸せをくれてありがとうね、と」

宇都宮会長は、このエピソードを紹介してくれた後に、こうおっしゃった。

「タクシードライバーは、いやおうなくお客様の人生に触れる」

「私は入社試験に訪れてくる人に必ず言うんです。たかが、タクシードライバー。されど、タクシードライバー。もしも、こんな仕事、たかがドライバーじゃないか。生活のために仕方なくやる、という人がいたら、今すぐ荷物をまとめて帰ってくれ、と」

「どんな仕事だって、それを尊いものにできる。自分の力で、自分の熱意で、自分自身の仕事を尊いものにできる人。それをプロフェSSIONALというのです。タクシードライバーはお客様の人生にいやおうなく触れる。尊い仕事なのです」と。

僕はこの話をお聞きしながら、不覚にも涙腺が緩んでしまった。

「どんな仕事だって、尊いものにできる。それがプロフェSSIONAL」

この言葉を「それがリーダー」と言い換えてもいいだろう。自らの職業を卑下して、「やりがいがない仕事」「誰にでもできる仕事」という人もいる。自らの会社を否定して、「どうしようもない会社」「ダメ会社」という人もいる。一方で、与えられた仕事に精いつばいの情熱を傾け、それを「尊いもの」に変える人もいる。そして、自らの仕事「尊いもの」であることを証明し、熱く部下や社員に語る経営者リーダーがいる。僕は、後者でありたい、と思った。そして、後者のリーダーを一人でも多く輩出するお手伝いをしたい、と強く思った。

以上

Chapter 2.

心にしみる「プロフェッショナル」の物語

日本一のマグロ漁師

月刊誌『致知』。2011年9月号の特集で僕がうなったあるインタビューから学びをシェアしたいと思う。

「マグロ漁は一に勉強、二に勉強、三に努力、四に努力」（マグロ漁師 山崎倉氏）より

本マグロの町として名高い青森県大間町。この町にマグロー本釣りの達人がいる。山崎倉氏。61歳。

中学時代から父の船に乗り、15歳の時に50数キロのマグロを釣り上げ、漁師の魅力に取り憑かれた。46歳の時、そしてその翌年と、一本軽く一千万円を超えるという、年間で最も高値がつく初競りで、二年連続、日本トップの値を付けた。事実上、日本一のマグロ漁師だ。一般的には年間50匹釣り上げれば大豊漁と言われる中、氏は毎年コンスタントに70匹以上を釣り上げる。

なぜ、それが可能なのか？ なぜ61歳を過ぎた今も尚、現役としてトップに君臨し続けられるのか？ インタビューでは氏の言葉からそれが浮き彫りにされていた。

詳細は同誌を購読（残念ながら市販されていないため年間購読が必要）していただきたいが、僕が着目したのは以下の言葉の数々だ。まずは、それをご覧いただきたい。

（以下、引用）

●（「釣れる人と釣れない人の差はどこで生まれるのでしょうか？」という問いに答えて）

「うーん、何かといわれてもそればかりは分からないね。それが分かって簡単にマグロが釣れるなら、漁師さんは誰も貧乏しないよね」

「でも、そういう時に落ち込んだり、人をうらやんだりするぐらいなら最初からマグロ漁はやらないほうがいい。そのくらい、おっかない商売なんだ。この仕事は」

●（平成11年に初めて人を雇った途端に原因不明でスランプに陥り、漁の最盛期に一匹もつれない日々が百十一日続いた。その間、燃料費、人件費など出費だけが続き、生活ができないほどの危機に立たされた。その時の心境を聞かれて）

「マグロ漁っていうのはマグロを釣るんじゃなく、マグロに選んでもらうものだと感じています」（中略）

「相手のあることだから、こっちがどんなに勉強努力しても、できない時はできない。だけど、それでも勉強努力していくことが、何らかの結論を出すんじゃないかと思う」

「毎日の漁はもちろん、道具の改良、船の点検も怠らない。そして結果を待つ。抗いようがない自然が相手だからこそ、自分ができる範囲のことをやり尽くすしかないんです」

●（「どうしても一週間だけ」という約束でテレビ局が船に乗り込み密着取材をした時について）

「6日経って釣れたのは小ぶりのマグロー本。彼らは『もっと大きなものを撮りたいから、あと一週間延長したい』と言い出した。俺は、『一週間という約束で引き受けたんだから、ダメなものはダメだ。しかも、"一週間"にはあと一日ある。明日精いっぱいやったら、それが結果だから』（中略）

「テレビの人は釣れたから結果が出たって言うけれど、たとえ釣れなくてもそれが結果。7月から12月まで漁に出て、一匹も釣れなくても、それが俺の六ヶ月の勝負の結果です。だからどんな一日でも「これで満足」と思うように

しています」

「大きなマグロが上がろうが、せっかく沖に出たのに時化（しけ）で一時間しか漁ができなくても、『沖に出ただけで満足』。そうやって一日の漁を満足して終わることが、予測できないこの仕事を続けていくための心のととのえ方かと思います」

「人との勝負じゃないからね、この仕事は。マグロとの勝負であり、そのために自分がどこまで勉強努力できるかという、自分との勝負でもある。だからマグロ漁ってというのは、一に勉強、二に勉強、三に努力、四に努力。それしかないと思ってやってきました。ライバルを持たず、マイペースでやるのが長く続けていくためには大切だと思う」

●（「どんなに苦しくても、この仕事を続けてこられたのは？」という問いに答えて）

「でもさ、逆にその苦労を発散させるには釣るしかないんだよね。大間の海からマグロが消えた時期、そして百十日間釣れなかった時期のことは忘れないもの。もちろん他のことをやっても一時的には気が紛れるけれど、基本的には釣るしかないんです」

「よく『大間からマグロがいなくなったら、山崎さん、あんたどうするんだ』と聞かれますが、たとえ千年に一度の大地震があってもマグロは大間にやってくる。そう信じて漁に出るだけです」

「今年の結果は、来年の正月に出ます。それを夢見て、マグロに選んでもらうべく、労を惜まず、自分のできる範囲のことをやり尽くすのみです」

（以上引用終わり）

いかがだろうか。山崎氏の自然体ながら人間力あふれるコメントの数々をお感じになられたのではなかろうか。僕は、氏のインタビュー記事から、一流の人に共通する重要なポイントを見つけることができた。蛇足とは知りながらも、恐縮しながら皆さんにご紹介させていただきたい。

それは一流の人は皆、「結果を気にせず、自分ができることだけに120%集中、努力している」ということだ。

「マグロを釣る」のではなく「マグロに選んでもらう」という言葉の通り、氏は結果に拘泥していない。結果をコントロールしようとしていない。大自然への畏敬の念を持ち、自らがちっぽけな人間である、ということをわかった上で、それでもなお、自分にできることだけに集中する。

そうやって、勉強、努力を厭わず、船の手入れ、道具の手入れなど、できることだけに全力投球し、まさに「人事を尽くして天命を待つ」。そして、その結果が「吉」と出ようが「凶」と出ようが、じたばたせずに、淡々とそれを受け容れる。そんな生き方が見えて来た。

「今年の結果は、来年の正月に出ます。それを夢見て、マグロに選んでもらうべく、労を惜まず、自分のできる範囲のことをやり尽くすのみです」

この言葉はまさに「人事を尽くして天命を待つ」氏の姿勢をそのまま表しているコメントである、と言えよう。

これは、氏に限らず一流の人に共通する生き方のように思う。大リーグのイチロー選手は言う。「勝っている時に喜んでいるチームは怖くない。負けている時に落ち込んでいるチームも怖くない」と。結果に一喜一憂しているようでは、一流にはなれない。結果に左右されずに、やるべき事だけに集中する。「結果」ではなく「経過」にこだわ。それが一流のプロフェッショナルに共通する資質のように感じた。

ひるがえって、自分はどうかであろうか。かつての僕は、一番大切な「経過」をおろそかにし、「人事を尽くす」ことをさぼっていた。そして、当然の報いとして訪れた「良くない結果」を受け容れることができずに、それに抗い、苦しんでいた。まさに、一流の人に共通する資質とは逆の行動ばかりを取っていたのだ。

僕はまだまだ氏の足下にも及ばないが、失敗を重ねながらようやく「人事を尽くして天命を待つ」ことの大切さを理解し、行動に移すことが出来るようになってきた。少しずつではあるが、じたばたせずに、努力を重ねることができるようになってきているように感じている。

成功するか、失敗するか。未来のことは誰にもわからない。大切なのは、未来を心配して日々過ごすことではなく、自分ができる範囲のことだけに集中することだ。そして、訪れた未来がどのようなものであったとしても、それに抗わず肅々と受け容れ、さらに努力を重ねることに集中する。そんな大切なことを山崎氏は教えてくれた。改めて、僕のやるべきことが見えてきた。我が社のやるが見えた。ありがたく、学びの深いインタビュー記事であった。

走行距離ではない

南アフリカのワールドカップで初の16強に進出したサッカー日本代表の岡田ジャパン。当時、繰り返し語られていたコンセプトの一つが「走行距離で勝て」というものだった。

1試合あたり1人の選手が10キロ走るのが平均であれば、11キロ走れ。走行距離でフィジカルをカバーするのだ。そんな方針が繰り返し語られていた。

しかし、実際には単なる走行距離がのびても試合に大きく影響しなかった、というデータがある。ワールドカップやその後に行われたアジアカップで日本が躍進した試合では、必ずといっていいほどに、スプリント数があがっていた。つまり、ダラダラと長く走るのではなく、ここ一番というタイミングで鋭くダッシュをする。その回数と率が高い試合ほど相手を圧倒していた、というのである。

この分析を読んだ時に僕は、それは仕事も同じだな、と思った。いや、仕事だけではない。友人や家族、時には恋人に対しても、まったく同じ理屈が通用するのではないか、と思ったのだ。

例えば、仕事で考えてみよう。走行距離にあたるのは勤務時間数だろう。夜遅くまでダラダラと残業することが、勝利につながるだろうか？ そんな無駄な走りをするくらいならば、とつとと帰ってストレスを吹き飛ばし、早寝早起き。僕のように早朝5時から誰にも邪魔されない静かな空間で仕事をした方がはるかにいい仕事ができるのではないだろうか。

これはすなわち、走行距離ではなくスプリント。ここ一番、という時のダッシュが大切、ということにつながるだろう。

例えば、営業マンが顧客を訪問する。「ご機嫌伺い」「情報交換」などと言って、何回、何十回も足を運び、世間話を繰り返す。これがいわゆる走行距離にあたるだろう。そうではない。ここ一番にズバツとダッシュするのだ。例えばお客様がボツリと課題をつぶやいたとしよう。

「そういえば、最近こんな問題があるんだよね……」。その瞬間にダッシュするのだ。お客様の期待をはるかに上回るほどのスピードと品質で、資料を作ったり、提案を行うのだ。時には、自分以外の力を借りてもいい。上司や外部の専門家をすぐに連れて行く。そしてお客様を驚かせるのだ。

ダラダラとした走行距離ではなく、ここ一番のダッシュで相手を驚かせる、ということ、いつも思い浮かべるエピソードがある。それは、僕が以前、取締役としてお世話になっていたベンチャー会社のできごとだ。

大企業のリクルート社から従業員数十数名のベンチャー企業に転職したばかり。慣れない業種、慣れない社風。僕はある日、珍しく42度の高熱を出し、初めて会社を休むことにした。申し訳ありません……。社長に電話をし、体調

管理の不手際を詫びた後で、僕はすぐにベッドに入った。

しかし、高熱のため眠ることもできずウンウンなりながら寝返りを打つしかできない。そんな時、ピンポン！と玄関でチャイムがなった。誰だろう？ こんな朝早くに。宅配便かな。熱がある時に勘弁してくれよ。僕はそう思いながら、ふらふらと玄関へ向かった。

すると、扉の外には社長が立っていたのだ。驚き、言葉を失ったまま、パジャマ姿で立ち尽くす僕。すると、社長は手にしていた袋を僕に渡してこう言ったのだ。

「小倉さん。大丈夫ですか。苦しいでしょう。熱を下げるためのボルタレン座薬を持ってきました。あと、ビタミン剤とユンケルの一番高い奴も買ってきました。ゆっくり休んで早く治して下さい。みんな待ってます」

そう言って、僕に見舞いの品々を手渡すと風のように去って行ったのだ。もう10年以上前のできごとだが、僕はそのときのことを鮮明に覚えている。そしてこう思った。「この社長を信じてついでいこう」と。

繰り返すが、仕事も、家族も、恋人も。大切なのはガラガラと走る走行距離が問題なのではない。ここ一番大切な時の猛ダッシュ。スプリントが大切なのだ。同じ種類の人間が、同じ24時間という限られた時間を使って、稼ぎ出す金額には数百倍から数千倍以上の差がついてしまう。それは走行距離によるのではない。同じ人間が同じ24時間で相手の千倍の距離を走ることなどは到底できない。

そうではない。一瞬のダッシュをするか否かなのだ。それは20メートルの距離にして0・1秒の差だという。それをするかしないかが、致命的な差をつくる。それを最近つくづく思い知らされている。自分はガラガラ残業をしていないだろうか。我が社の社員たちは、ガラガラと時間や回数だけをかけている顧客訪問をしていないだろうか。サッカー日本代表の分析レポートを読みながら、僕はそんなことを考えていた。

釜石の奇跡

甚大な被害を及ぼした東日本大震災。そんな中、岩手県釜石市では3,000人近い小・中学生のほぼ全員が津波の難を逃れ、生存率は99・8%だった。なぜ、このようなことが可能であったのか？ 釜石市の小・中学校で何が起きていたのか？

ここでは、この「釜石の奇跡」からリーダーシップについて学んでみたいと思う。なお、本内容は僕の愛読誌である月刊『致知』2011年8月号「釜石の奇跡は、かくて起こった」の文面を引用、参照して構成するものとする。

うのすまい

岩手県釜石市にある鶴住居小学校。海岸から1キロ未満に位置するこの小学校は、かつて明治・昭和の大津波の際に安全地域にあったため、ハザードマップ（災害予測図）では浸水想定区域外にあった。そのため、子供たちは「学校にいれば大丈夫」「自分の家は大丈夫」と安堵していた。

しかし、実際の大津波は予測をはるかに超えて同校を襲い、津波によって運ばれた車が校舎の三階に突き刺さるほどであった。もしも、ハザードマップを信じていたならば、おそらく多くの児童たちが命を落としていたに違いない。

しかし、彼らは全員助かった。それはなぜか？

同校からわずか数百メートル沿岸部に位置する釜石東中学校で、震災当日に起きた事実をご覧ください。ことで、その謎がとけるだろう。震災当日、釜石東中学校では約5分間にわたる激しい揺れが続いた後、教頭先生が校内放送で避難を呼びかけようとした。しかし停電で音が流れない。そんな中、部活動をしていた中学生たちは、揺れている最

中から自分の判断と意思で校庭を駆け出し、隣の鶴住居小学校に向かって「津波だ。逃げるぞ!」と大声で叫びながら避難を開始していた。小学校の児童たちは当初校舎の三階に避難していたが（後にこの校舎の三階に津波で運ばれた自動車が突き刺さる。つまり津波は校舎の三階をらくらく飲み込んだ）、日頃から中学生と一緒に避難する訓練を重ねていたので、その声を聞いて一斉に校舎を飛び出し、中学生と合流して避難を始めた。

そして彼らは指定してあった避難所にたどり着いた。しかし、避難所の脇の崖は地震で崩れかけており、海へ目をやると津波が防波堤に当たって激しい水しぶきをあげている。それを見たある男子生徒が「先生、ここじゃダメだ」と言って、さらにその先にある施設へと移ることを提案。無事全員が移動し終えたわずか30秒後、最初にたどり着いた避難所が津波にさらわれることとなった……。

このドキュメンタリーを読んで皆さんの頭には、僕と同じいくつかの疑問がわきおこつたに違いない。

「中学生と小学生が日頃から合同避難訓練をしていた、とある。なぜそんなにきちんと訓練が実施されていたのか？」

「中学生と小学生はなぜ先生の指示命令を待たずに、自分の意思と判断で避難できたのか？ 彼らの主体性はなぜ発揮されたのか？」

「中学生と小学生はなぜ自宅へ走らなかったのか？ 両親やお年寄り、家族のもとへ避難するのが普通ではないか？ なぜ彼らは家族を置いて避難したのか？」

実は、これらの疑問をすべて解消するような綿密かつ大胆にして辛抱強い防災への取り組みが2006年から行われていた。そして、その仕掛人こそ、この記事でインタビューを受けた群馬大学大学院教授片田敏孝氏だったのである。

片田教授は防災研究者として様々な被災地を訪れていた。その教授に転機が訪れたのは2004年のスマトラ沖地震・インド洋津波だった。何もかもを破壊し尽くす猛威を見て教授は思った。日本にもこのような津波が必ず来るに違いない、と。帰国して調査を始めてみると1896年（明治29年）に東北太平洋岸を襲った明治三陸大津波では、当時6,500人だった釜石町の人口のうち4,000人も命が奪われる惨事があったことがわかった。

しかし、実際に現在の三陸沿岸を歩いてみると非常に無防備で、避難勧告が出されても住民は誰も逃げようとしなかった。さらに調査を進めると、過去に津波を受けて来た気仙沼市でさえ、避難率はわずか1・7%。50人に1人にも満たない状況であった。この現状を知りながら、もしも津波が来てしまったら……。防災研究者の自分は激しい自責の念に駆られるだろう。そう思った片田教授はいても立ってもいられなくなり、行動を始めた。

しかし、三陸沿岸全体となると範囲が広い。どこか一カ所でもしつかりとした津波防災のひな形を作ることができたなら、それを沿岸各地に広げることができる。そこで教授はたまたま縁があった釜石市と共に、今から8年前に本格的な津波防災教育の取り組みを始めたのだった。片田教授は当初、釜石市の一般住民を対象に防災講演会を行った。しかし、来場者は毎度同じ顔ぶれ。つまりもともと防災意識の高い人ばかりが繰り返し講演を聞きに来た。

そして、最も重要な防災意識の低い人は講演会には来ない。これはなんとかしなくてはならない。そう考えた片田教授はあることを思いつく。それは、子供たちへの津波防災教育だった。まずは十年かけて子供たちへ防災教育を徹底する。すると最初に教えた子供たちは10年後に大人になる。さらに10年やると彼らは親になる。すると防災意識が地域文化として根付く。だからまずは20年腰を据えてやるつもりだったという。

そして20年かけるはずだった取り組みの5年目にして、この大震災と大津波が実際に町を襲い、そして「釜石の奇跡」が起きたのだ。片田教授の子供たちへの教育の根幹は、彼がとえたと「避難三原則」だった。

それは、

- (1) ハザードマップ（災害予測図）を信じるな
- (2) できる限りの最善を尽くせ

（３）自らが率先避難者たれ

というものであった。順に内容を見ていきたい。（１）の「ハザードマップを信じるな」は、まさに先の小学校、中学校の例で活かされた。もしも彼らが予測図を信じてのんびりしていたならば今頃彼らの多くは命を落としていたことだろう。

（２）の「できる限りの最善を尽くせ」も同様だ。もしも、小学校の児童たちが校舎の三階へ避難し「これで大丈夫だろう」と高を括っていたら、おそらく全滅だったことだろう。そして、彼らが最初の避難地に着いて「ひと安心」していたとしても、彼らは命を落としていた。「もっと安全な場所はないか」「もっとやるべきことはないか」。まさに最善を尽くす行動を取り続けていたからこそ彼らは奇跡的に助かったのである。

僕が感心したのは（３）の「率先避難者たれ」だ。そして、この（３）があるからこそ（１）と（２）が活きた。この考え方はリーダーシップにおいても大いに参考になることだろう。教授はこのように語る。

「もしもその時が来たら、他人を救うよりもまず、自分の命を守り抜くことに専心せよ」

「人間はいざという時に、逃げる、という決断がなかなかできないものだ。例えば非常ベルが鳴った時に逃げ出す先生を見たことがあるか？ ベルが鳴ったとしても誰も周囲をきょろきょろと見渡して、周りがどうするかを見ている。だから君が逃げるんだ。君が率先してその状況を打ち砕け」

「非常ベルが鳴った時に最初に部屋を飛び出すのは非常に勇気がいる。何だか弱虫がおつちょこちよいのようだし、たいていは誤報で、皆からからかわれながら再び部屋に戻ってこなくてはならない」

「けれども、実際に災害が起ると、そういう状況の中でたくさんの方が亡くなっていく。君が逃げるという決断をすることで皆を救うことができるんだ。逃げる、という行為は知的で自分を律した立派な行いであるのだ」

さらに、教授はこの三原則にとどまらず、教えの輪を家庭や地域社会へ広めることを子供たちに求めた。教授は、年間５時間から１０時間行われた防災教育の最後に必ずこう付け加えたという。

「今日、家に帰ったらお父さん、お母さんにこう教えてあげなさい。『いざという時は、僕は必ず逃げるから、お父さんやお母さんも必ず逃げてほしい』と。そのことを相手が心から信じてくれるまでちゃんと伝えなさい」と。

そして、さらに教授は保護者の集まりでこう話す。

「私が行った授業をふまえ、子供たちは『自分は必ず逃げるから、お父さんやお母さんも必ず逃げてね』と一所懸命話すだろう」

「それは子供たちがこう思うからだ。『お父さん、お母さんが自分のことを心配して逃げずに命を落としてほしくない』と。

「だから、皆さんも同じです。子供たちが絶対に逃げてくれる、と信用して、自分が逃げて下さい。そして、お互いに相手を待たずに一人で逃げるができる、と確信を持てるまで、親子で十分に話し合ってください」と。

「東北地方には古くから『津波てんでんこ』という言い伝えがある。津波がきたら、てんでんばらばらに逃げないと家族や地域が全滅してしまう、という教訓だ。これまで、津波襲来のたびに、家族の絆が逆に災いして一家の滅亡を導く、という悲劇がくり返されて来た。だからこそこの言葉が長く言い伝えられているのだ」

「家族同士がお互いを信じ合うことが大事だ。子供はお母さんは必ず後から迎えに来てくれるとお母さんを信頼して一人で逃げる。お母さんは、我が子は絶対に逃げてくれると信じて勇気を持って一人で逃げる。これは家族がお互いを信用し合っていなければできないことだ」

「今回の震災では、学校の管理下になかった5人を除けば、約3,000人の生徒児童全員が生き残ってくれた。さらにその親を調べてみると亡くなったのはわずか40人程度で全体から見て極めて少ない確率だ。これは子供を通じて行った親や地域への教育や、『津波てんでんこ』の話がうまく伝わったからではないか、と感じる」

いかがであろうか。片田教授のリーダーシップが町を、3,000人とその家族の命を救ったのである。僕たちはここから何を学べるであろうか。思いつくままに、僕が気づいたことをいくつか並べてみたいと思う。

- 数千人の命を救う大事業も「たった一人」のリーダーの熱い「想い」から生まれる。
- リーダーの想いが「利他の心」に基づく大きなエネルギーが生まれ、大事業をやり抜くことができる
- リーダーは遠く二十年先までを見据え構想を練らなければならない。一過性のものではなく「文化」をつくらねばならない
- リーダーの想いは「避難三原則」などの明確な「行動レベル」にまで落とし込まれたシンプルな「言葉」にされる必要がある
- リーダーの教えは、現実起こりえる困難や障害を乗り越えるプラクティカル（現実的、実践的）なものでなければならない（「非常ベルが鳴った時に恥ずかしくても真っ先に逃げなさい」などの現実的な困難を乗り越える具体的な指導）
- リーダーの教えは、「なぜその行動が必要なのか」という理由や目的を明らかにするものでなければならない（「率先避難」が逆に家族を救う、など）
- リーダーは教えを広め「文化」を作るために、教えを受けた者がさらに別の者にそれを広げること（子供が親へ、など）を求めなければならない
- リーダーは「伝える」ことではなく相手が「心から納得する」まで粘り強く話す。そして、相手にも同じ行動を求める
- リーダーは昔からの言い伝えなど、過去からの遺産（『津波てんでんこ』など）を活用する。新参者が新たな考えを振りかざさない
- リーダーの行いは「人気取り」を基準に選び取るのではなく「目立たなくても大切なこと」を選びとらなければならない。（政治家は票になりやすい橋や道路を作りたがるが、真のリーダーは目立たない防災など真に大切なことに辛抱強く立ち向かう）

僕が気づいた以外にもたくさんの方が読み取れる「釜石の奇跡」。この話をもとに、リーダー同士、話し合ってみても面白いかもしれない。

うばい合えば足らぬ。わけ合えばあまる

2011年は、震災の影響もあり、「絆」（きずな）が一年を表す漢字となった。私自身も、2011年は様々な機会に「絆」を深く実感した一年であった。

さて今回は、本コラムでおなじみの月刊『致知』。2012年1月号に掲載されていた「五十五年、マタギ道を歩いて」という白神山地マタギの工藤光治氏のインタビュー記事を紹介したい。

工藤氏は昭和17年青森県の生まれ。鎌倉時代からのマタギ（狩猟集団）の家系に育ち、17歳でマタギの道へ。マタギになってから今年で55年が経つという。しかし、林道やダム建設問題、さらには世界自然遺産条約登録による保護区立ち入り規制などの影響で、マタギの生活環境が激変。現在はマタギ文化の伝承や環境保護活動、白神山地巡視などを行っている、という。

私が本インタビューで感じたのは、マタギという独特の世界における、素晴らしい風習、ルールの数々だ。それを読むたびに頭に浮かんだのが「絆」という文字だった。マタギの仲間同士の「絆」。マタギと白神山との「絆」。そして、ときには狩猟をする獲物であるはずの熊などの動物たちとの「絆」。

本インタビュー記事の中から、それら「絆」を感じさせるマタギ独自の素晴らしい風習、ルールをご紹介しますコラムとしてみたい。

【マタギの風習、ルール】

●動植物の採り方

「なんでも採り過ぎず、次の世代へまた次の世代にも残すような採り方ができるようになります。もつといえそれは自己規制であり、足を知る生き方です」

「そこには山の神様への信仰があるわけです。白神の山にあるものはすべて山の神様からの授かり物だと。ですから、たくさんある場所に行って、誰も見ていないからといって、それを採り尽くすようなまねをしても神は絶対に見ていると。きつと罰が下るから、そういうことはするなと教えられてきました。だから、白神山地の恵みはいまも尽きることなく山の宝となっています」

「山では野生の動物が先生です。動物が食べているものは私たちも大丈夫。野生の動物は絶対に一カ所を採り尽くすことはない。広範囲を少しずつ食べています。もしかしたらマタギの先輩たちは、動物の姿から白神で生きる道を教わったのかもしれませんが」

●マタギとハンターの違い

「ハンターは獲れる時はいくらでも撃つわけです。しかも、まずそうな肉はそのへんに捨てていつたりする。マタギは自分たちが担いで帰れるぐらいのものをいただいたら、そこでおしまいなんです。決して欲張ることはない」

「私たちマタギに撃たれた熊は心臓一撃で一瞬で死ぬんです。だからほとんど出血はない。ハンターの人たちは、もしかしたら当たるかもしれないという生半可な思いで銃を撃ちますが、我々は生きていくために熊が必要だから撃つのです。熊が苦しむことなく一瞬であの世にいけるよう、必ず一発命中で即死させられる確信が持てなければ撃たないわけです」

「憎くもない動物を殺すためには、鬼のような心になって、一瞬で相手を殺す。ですから、動物を殺すたびに鬼になる。マタギとは「又鬼」なのだと教わりました」

●分け前のルール

「とにかく、白神のマタギはチームワークなんです。例えば3人で山に行つたとする。2対1で分かれて歩き、どちらかが熊を授かったとしても、3人で平等に分配する。そういうルールは白神の地域だけらしいですね」

「私たちは滑落したら粉々になるような崖を渡ったり、お互いの命を預け合っているわけです。だから山で食べるものがなくなったら、互いにザックにあるものを全部出して平等に分け合って食べる。たとえ鮎玉1個でも、1人で食べているところを見つかれば、仲間との絆は失われる」

●嘘をつかない

「自然の中で嘘は通用しません。例えばこの舞茸。どこそこから採ってきた、というのは嘘を言っても分かるんですよ。『あそこにそんなものはなかったけれどなあ』と。だから、マタギとは嘘のない世界なんです」

●自然を汚さない

「私たちは山の水は絶対に汚してはいけませんので、米のとぎ汁でさえも腐葉土にしみ込ませるし、トイレは直接沢に入り込むようなところでは絶対にしてはいけません。また尾根も神様が歩く道だから絶対に汚すなと。よく見ておきていると熊も尾根を避けてフンをしているんです。すべての生態系が一つの掟に沿って生きているのです」

●血を流すこと

「マタギの世界では事故で血を流すのはいいけれども、人と争って血を流すのは一番の恥とされました。私はこういう精神に触れて、こんなに素晴らしい世界はないなと。それに気づいてから、一生涯この道を行くと決めたのです。

これは人間社会の基本じゃないでしょうか。この精神を取り戻して皆で助け合っていくのが、本来の人間の姿でしょう？」

（以上 引用おわり）

最後に、震災後にたくさんのところで引用された、相田みつを氏のすばらしい詩をもって、本コラムの締めくくりとしたい。

うばい合えば足らぬ
わけ合えばあまる
うばい合えばあらそい
わけ合えばやすらぎ

うばい合えばにくしみ
わけ合えばよろこび
うばい合えば不満
わけ合えば感謝

うばい合えば戦争
わけ合えば平和
うばい合えば地獄
わけ合えば極楽

（相田みつを）

一休さんと船頭

愛読している月刊『致知』2010年5月号に「精進の中に楽あり」と題する特集があった。人間の限界を超えた修行といわれ、長い歴史の中で50人しか成し遂げた人のいない比叡山・千日回峰行を満行し、史上48人目の大阿闍梨となった上原行照氏と、運慶や快慶の流れを汲む「慶派」の大佛師の松本明慶氏の二人による対談だ。

この中に、ハッと息を呑むような言葉の数々があふれていた。今回はその教えを味わいたいと思う。

大佛師の松本氏は、師匠からもらった財産の多くは技術よりも口伝だという。そして、最後であり最大の口伝として、一休さんと船頭の話語り始めた。この口伝が難解ではあるがとてつもなく深い話だ。一種のクイズのようになっているので、皆さんもぜひ答えを考えてみてほしい。（以下引用）

「一休さんは京都の木津川というところにおられたのですが、所用のため大阪まで淀川を下って行かれることになった。その時、船頭が『あなたは高僧なんだから、私に佛を見せることなんて簡単でしょう』と言ったんですね。すると一休さんは『分かりました』と。そして『それなら大きな声で『佛来い』と叫びながら船を漕いでください』と条件を出したんです」

「そして大阪に着いた時、一休さんが船頭に『佛を見たか』と聞いたら『見た』と。これが最後の口伝でした」

「これはどうしてもわからなかった。どなたに聞いても、なぜ佛が見えたのか答えが出ない。だから真意を理解できたのは三十五歳の頃で、十五年もかかったんです」（以上 引用終わり）

さて、皆さんはこのクイズをどのように解かれるであろうか。僕は、最初は皆目、見当がつかなかった。しかし、何とか頑張って僕なりの答えを見つけ出した。そして、気もそぞろになりながら大急ぎで続きを読み、「あつ」と声を出すほどに驚いた。それは僕の答えとは違っていたからだ。そしてその答えは深く僕の腑に落ちた。ぜひ、皆さんも自分なりの答えをひねり出した上で、続きをお読みいただきたいと思う。

（以下、引用）「たぶん、船頭は『佛来い』と叫んでいたから、いつもより力が入っていた。それに佛が見たいから一所懸命漕いだと思うんですね。だから、スピードが速かったんだと思います」

「昔はタクシーの運転手に『急いでや』と頼んで本当に早く着いたら『ありがとう、助かったわ。おつりはとって置いて』とか、お礼を言ってメーター以上におひねり渡したでしょう」

「つまり、自分の仕事に一所懸命になったら、認められ、評価され、感謝の言葉とおひねりがもらえる。だからこの世で佛が見たかったら、自分の職業に一所懸命打ち込めということなんだと思います」

「これが分かってきたのは、自分が彫ってきた佛さんが世間から認められ、もっと一所懸命、佛師の道を究めたいと思った頃でした」

「また、師匠の息子さんは大学の先生になられたので後を継がなかったんですね。『俺は継げなかったけれども、親父の後を継いでくれ』とおっしゃって、息子さんから『明慶』という名前をいただいたのも三十五歳でした。『うちの親父も幸せや』と言って下さいました」

「後になって気づいたことですが、この頃になってようやく弟の供養のためではなしに、人様に拝んでいただくための佛さんをほれるようになっていました。そういういろいろなご縁をいただけるような人間になったということだと思います」（以上 引用終わり）

いかがだろうか。皆さんの答えと合っていただろうか。「佛を見る」、すなわち「幸せを感じる」ためには、誰か（一休さん）に頼るのではなく、自分自身（船頭）が一所懸命に道を究めることである。その深い教えがみごとにままでに込められたエピソードではないだろうか。

そして、なによりすごいのは、それを口伝し、決して答えを教えなかった師匠の胆力だ。そして、その期待にみごとに応え、15年かかって答えを自力で導き出した松本氏だ。松本氏はこの答えを見つけたタイミングがみごとにいくつかの事象と重なる、という。それは「世間から佛師としての腕を認められ」「もっとこの道を究めたいと思った頃」であり、かつ、その姿を見た息子さんから「明慶という名前を継いでくれ」と言われ「うちの親父も幸せや」と喜んでもらったタイミングである。

このことから、松本氏がどれだけ佛師の道にのめり込み、心身ともに没頭し打ち込んでいたかがわかるというものだ。そして、松本氏自身が佛師道を究める中で、自分自身が「佛を見つけ」（幸せを感じ）、そして、そのプロセスを通じて、ハッと気づき、師匠の出した難問の答えにたどり着いたのではないか、と思う。

僕は、このエピソードを読んだ時に、かつて、本コラムや著作で何度も伝えて来たメッセージとまったく一緒だと思った。

それは「壁の手前に『やりがい』はない。壁の向こう側にだけ、『やりがい』がある」というものだ。

世の中には「やりがいがある仕事」と「やりがいがない仕事」の二種類がある、と多くの人は思っている。しかし、それは間違いだ。最初から「やりがいがある仕事」なんて、世の中にはない。「やりがい」は苦勞して、努力して、大きな壁にチャレンジをし、それを乗り越えた時に、初めて見つかるものだ。苦勞もしない。努力もしない。チャレンジもせずに、壁の手前にいる人の目の前にゴロゴロと転がっているものではない。

そして、チャレンジする壁が低ければ手にする「やりがい」も低い。チャレンジする壁が高ければ高いほど、手にする「やりがい」もまた高くなる。そういうもののなだ。もしも、あなたやあなたの周囲にいる人が「自分の仕事は

やりがいがないんだよ……」と愚痴っていたならば、きっとその人は壁の手前で立ち止まっているに違いない。

壁にチャレンジしない限り、その人は永遠に「やりがい」を手にはしないだろう。「もし君が下足番を命じられたら、日本一の下足番になってみる。そうすれば誰も君を下足番にはしておかぬ」僕が大好きな小林一三氏の言葉だ。氏の言っているメッセージも、一休さんのそれとおそらく同じ意味ではないか。人生の真理そのものなのではないか、と思う。先にあげた上原氏と松本氏の対談は、この他にも珠玉の教えがこれでもか、とばかりに詰め込まれている。

チャップリンの冷蔵庫

愛読している月刊『致知』の2011年2月号でこんな記事を見つけた。

「チャップリンの日本人秘書」。

寄稿したのは日本チャップリン協会会長にして劇作家の大野裕之氏。

氏によれば、あの名監督にして名俳優チャップリンの秘書は、こうの といち高野虎市という日本人だったのだという。

高野虎市氏は、明治18年（1885年）に広島で生まれる。明治・大正時代にアメリカに移住した人の三分の一は広島出身といわれるほど、当時の広島には移民になる人が多かった。そして、高野（以下敬称略）もその一人として15歳の時にアメリカに渡った。当時、日本人の仕事といえば日本人街での料理屋、散髪屋、クリーニング屋などの店をやるのが普通だった。

しかし、高野は「オレは白人社会で対等に生きていく」と懸命に英語を習得。白人社長の運転手をしたり、シアトルの大きな駅でボーターのマネジメントをしたりと、これまでの日本人にはなかった発想で仕事を始めた。その後、高野はジャイルズ・ケログという石油会社の副社長の運転手をしていた。しかし、ケログ氏が急死。職を失った高野が次を探していた時に出会ったのがチャーリー・チャップリンだった。

当時、チャップリンは既に世界的な大スター。しかし、生活は質素なホテル住まい。面接もそのホテルで行われたという。「君は運転ができるんだって？」とチャップリン。高野がYESと答えると「すごいね、僕はできないよ。君はかついいねえ」。これで面接は終わり。高野は国籍も聞かれぬままチャップリンの運転手として採用された。

それから18年間、高野はチャップリンに仕えた。チャップリンは高野の働きぶりを見て、やがて秘書へと彼を抜擢。さらには17人もいた使用人のすべてを日本人に変えたという。さらに高野はチャップリンのサインを代筆する権利も与えられ、その信頼関係は上司と部下の間を超えていたという。しかし、チャップリンの要求は厳しかった。夜中に呼び出される、なんてのは序の口で、撮影中に死んでしまった犬と同じ犬を探してくれ、と頼まれたりもした。

そんな二人の関係を表すエピソードの中で、僕が「なるほど……」とうなったものがある。それが以下のエピソードだ。

ある時、チャップリンが「冷蔵庫に肉が多すぎる」と騒ぎ始めたという。高野は、使用人が17人もいるのだから、肉が多くあってもあたりまえだ、と考えた。しかし、そこでチャップリンに盾突いて正面から議論しても、いい結果にはならない。そこで、高野はこう答えた。

「わかりました。肉は減らします」

そして、高野は大胆にも冷蔵庫をもう一台購入。そこに肉を詰めこんで、チャップリンの機嫌を収めた、と言うの

だ。

さて、このエピソード。皆さんはどうお考えだろうか。「上司を騙すひどい部下だ」とお考えになる方もいるかもしれない。確かに、現代の企業社会でこんなことをしてしまっただけは、服務規程違反として罰せられてしまうかもしれない。しかし、僕はこのエピソードを読んで、高野の行いこそが責任あるリーダーの行いである、と感じ入ってしまったのだ。

組織人事コンサルタントとして管理職の悩みを聞く機会が多い。その中で、圧倒的に多いのが上司に対する愚痴や不満だ。

「上司が現場をわかってくれない」

「上司に提案をしても却下された」

「もう上司のことはあきらめた」

そう愚痴る管理職が多い。

僕はそんな時、いつもこう思う。「上司に黙って、やりたいことをやっちゃえばいいのに」と。そして、無理やりいでも結果を出す。そして上司を後から納得させればいい。そう思うのだ。もちろん、多額のお金がかかることや、経営に重大なインパクトを与えることであれば決裁は必要だ。しかし、彼らの悩みを聞いていると、そんなに大事でもない場合も、バカ正直に正面突破を試みて、何ものさぬまま討ち死にしているのだ。

だったらば、やっちゃえばいいのだ。高野がチャップリンに黙って冷蔵庫を買ってしまったように。そして、チャップリンに内緒で肉を新しい冷蔵庫に隠してしまったように。もしも、自分の決断が間違っていないと信じるのなら。その方法が、当の上司も含めて全員を幸せにするに違いない、と信じるのならば。高野には、その確信があった。それが17人の使用人にとっても、チャップリンにとっても、一番いい解決方法だと信じていたに違いない。だから、そんな行動が取れたのだと思う。

映画プロデューズをはじめマルチな才能を発揮する角川春樹さんが、かつて我が家に遊びに来てこうおっしゃっていた。「アイツ、俺に対して『はい、わかりました』って言うておいて、全然違うことをやっちゃうんだよな。でも、その方がうまくいくから怒れないんだよ」と。

アイツとは春樹さんが最も信頼する経営幹部のOさんだ。やはり。うまく行っている組織には、どうやら高野のような人材がいるらしい。さて、我が社に高野はいるのだろうか？ うん。なるほど、そうか。あえてその結論は書かないが、僕は一人で何度も深くうなずいた。

以上

Chapter 3.

心にしみる「現場リーダー」の物語

どうすれば部下を愛せるようになるのか？

「35歳からの『脱・頑張り』仕事術」（山本真司著／PHPビジネス新書）を読んで三度驚いた。

一つ目は、華麗なるキャリアを持つ山本さんが、実は元ダメ・マネジャーだった、という驚きだ。

山本さんはシカゴ大学でMBAを取得後、ボストンコンサルティングへ入社。その後、ATカーニー極東アジア共同代表、ペイン・アンド・カンパニー東京事務所代表などを歴任。現在は立命館大学経営大学院で客員教授を務めるという、誰もがうらやむキャリアを誇っている。

その山本さんが「史上最凶のマネジャー」と呼ばれていた時代がある、というのだから驚くではないか。これが一つ目の驚きである。

二つ目の驚きは、「史上最凶のマネジャー」から脱出した方法だ。

詳しくは同書に譲るとして、その方法論が僕が実践しているコンサルティング手法とほぼ同じだったからである。山本さんの場合は、上司として部下に接する方法としてノウハウを展開されている。

大変僥倖ながら、僕はそれとまったく同じ手法でコンサルティングを行っている。もちろん、部下に対しても一部同じ技術を用いている。

ここで少しだけ紹介してみよう。

それは、上司が部下に仕事を依頼・与える場合、まずは上司自身がきちんと仮説を持つ、ということだ。

そのためには、部下に仕事を与える場合に、最初の情報収集段階ほどたつぷりと時間を割く。そして、部下と同じように情報をしっかりと頭インプットし、現場に触れることで肌感覚を持つておく。そしてそれをもとに、自分なりの仮説をしっかりと立てておくのだ。

しかし、山本さんの場合は、あえてその仮説を部下に提示しない。

上司が上司なりの仮説（答え）を部下に提示してしまつては、それが「押し付け」になってしまうからだ。それでは、部下は育たない。部下の主体性は奪われ、部下は「上司の指示待ち」人間になってしまうだろう。だから、山本さんは仮説を伝えない。

そして、部下に自分で考えさせる。それを会議に持ってこさせるのだ。そして、部下なりの「仮説」（答え）を発表させ、いいところがあれば（たとえそれがわずかでも）誉める。

そして、いいところを自分の仮説と合体させ（山本さんはこれを『ブレイン・ジャック・ベン図法』と呼んでいる）、提示する。そして「いいアイデアだから採用しよう」と告げるのだ。もちろん、その仮説（答え）は、部下のアイデア100%ではなく、上司がもともと持っていた仮説もきちんと合体されている。

いや、どちらかといえば、採用された仮説は、部下が提示したアイデア以上に、もともと上司が持っていた仮説の比率の方が大きいかもしれない。

しかし、上司の仮説を最初は隠しておくことで、そして、部下の意見を取り入れることで、その仮説は部下と上司の「共同作品」となる。だからこそ、クオリティーは高い。しかも、部下の主体性は高く保たれたままだ。これにより、クオリティーを落とさずに部下の主体性を保つことができる。

一般的には、上司はどちらかを犠牲にするのが普通だ。部下の主体性を優先するために部下に仕事を任せ、仕事のクオリティーが落ちるのをガマンする。もしくは、仕事のクオリティーを保つために、上司が自分でやってしまう。結果として、部下の主体性は失われ部下が育つことはない。そのどちらかに陥りがちなのだ。

しかし、山本さんの手法をしっかりと行えば、どちらも捨てる必要がなくなる。いいところ取りができるわけだ。この手法は同書のごくごく一部である。興味をもたれた方はぜひ、ご一読をお勧めする。

話を元に戻そう。

僕は、山本さんの手法が僕のコンサルティング技法と同じであったことに驚きを感じた。それが二つ目の驚きだ。

そして、三つ目の驚きである。それは、「行動が感情を生む」という考え方が、これまた僕が悩みながら気づいたこととまったく同じだったからだ。

山本さんは同書でこう語っている。

「マインドを変えるというのは、私にとって、最後まで難しいテーマだった。何度もマインドを変えようとして努力した。『他者を好きになろう』と努力した。でも駄目だった」

「むしろ、行動が変わって、その後にマインドが付いてきたというのが実感だ」

「マネジャーのマインドセットとして『部下を愛せ。部下愛がマネジメントの根幹だ！ マインドを変えろ』とは言わない」

「行動あるのみだ。ドライに思われるかもしれないが、良い仕事をして顧客を喜ばすためには、共同作業者である部下に気持ちよく働いてもらわなくてはならない。部下に対する（上司の）甘えを排除して、彼らの気持ちになって何をするのが一番、合目的かという方法論を考え、実行しなくてはならない。……（中略）……突き詰めていくと、結局は部下の満足度を最高に高めるために、マネジャーである私のプライドを捨てたり、部下のために仕事時間と強度を調整したり、自分を犠牲にしても部下のための防御壁になったりという、ある程度自分を捨てるという意識なしにはできない行動も要求されることになる」

「この合目的的行動は、徹底すれば、必ず、あなたにも返礼が来る。私にも多くの返礼が届いた。感謝の言葉を部下からもらったときに、私は、素直に嬉しかった」

「そして、気のせいかも知れないが、部下が、本当の仲間になってきたように感じ始めてきた」

「部下が働き、成果を出し、成長し、そして喜んでくれる。そういう部下の姿を見て、私が嬉しくなって、部下に仲間のような感情を持つようになったのだ」

この考え方は、僕が提唱している「心・技・体」（しんぎたい）の人材育成と限りなく近いものだと思われる。

かつて、僕は以下の論を展開したことがある。

上級者は「心を変えることで行動が変わる」。初級者は「行動を変えることで心を変える」と。

そして、この二つが心理療法である「認知療法」と「行動療法」とまったく同じ考え方である、と伝えたのだ。

また、別な箇所ではこんな引用もしたことがある。

世界的なベストセラー「愛するということ」で社会心理学者のエーリッヒ・フロムはこう言った。

「『愛』とは受動的な状態を表すものではなく、『愛する』という主体的・能動的の行為によって生まれる関係性である」

「もう少し具体的な行為に置き換えると、それは『与える』ことである」と。つまり、「愛する」という「感情」があるから、「行動」が生まれる、のではない。その逆だというのだ。「与える」などの主体的・能動的「行為・行動」を行うことによって生まれる関係性が「愛」である、というのだ。

まさに、先の山本さんの論旨展開、「行動」が「マインド」を変える、に近いものであるといえよう。

そして、この考え方は、僕の経験ともピッタリ一致する。

まさに「心技体。心と体は表裏一体であるのだ。もちろん、すべての人が「行動」により「心」（マインド）を変える、とは限らない。逆に「心」（マインド）が変わることで「行動」がガラリと変わる、という人もいれば、そのような体験もあることだろう。僕にだって、後者の体験はたくさんある。だから、どちらが正しくてどちらが間違っている、ということではなく、両者は表裏一体である、と考えた方がいいかもしれない。そして、片方がうまくいかなければ、逆を試す。

まさに山本さんが「マインド」から入ってうまく行かなかった時に「行動」（体）から入って、うまくいったのが参考になるだろう。

気の遠くなるような距離

「いいかい。大久保さん（仮名）のプレゼンテーションはね、『不特定多数』へ対する『説明』になっちゃってるんだ。だから心に響かない」

我が社のコンサルタントに対して、僕が言う。

「そうじゃない。『一人に対して』『語りかける』んだ。『コンサルタントが顧客へ説明する』んじゃない。『一人の人間・大久保さんが一人の人間・川村さん（仮名）に対して思いを語る』そんな調子でプレゼンしたら伝わると思うよ」

はい。じっと僕の目を見て大久保さんが素直にうなずく。

そう。そうなんだよ。僕が続ける。

「例えば2,000人のお客様に対して講演会で話すとするじゃない。僕は、その時、2,000人全員に対して話

しかけはしないんだ。そうすると必ず失敗する。そうじゃなくて、その中の一人を見つける。熱心に僕を見て、うなずき、熱い視線をくれる人を探すんだ。そしてその人、一人に対して語りかける」

大久保さんはメモを走らせながら時折僕を見る。

「するとね。僕とその熱心な一人のお客様との間、たった二人の間に、熱いエネルギーがやりとりされる。互いに二人ともプラスのエネルギーがどんどん増大していくんだ。そのエネルギーに残りの1,999人が注目する。たった二人が踊るダンスが会場にいる全員を巻き込む、ということだと、僕は思うんだ。顔の見えない不特定多数の2,000人へ話しかけると、まったく伝わらなくなっちゃうんだ。そんな風にプレゼンテーションをすると、いいと思うよ」

うん、うん。大久保さんのうなずきが深く、ゆっくりと繰り返された。

よし。これで彼もコツをつかんでくれるだろう。これからが楽しみだ。僕はそう思った。

そして、それから数ヶ月後、僕はお客様先で彼のプレゼンテーションを聞く機会があった。

すると。なんとということだろう。以前、教えてあげたコツがまったく活かされていなかったのだ。

彼のプレゼンテーションは相変わらず、「説明」でしかなかったし、「不特定多数」にしか話しかけていなかった。

うーん、こりやまずいな。僕は思った。

「なんで、できないんだ？」

腹立たしい思いを直接ぶつけてしまおうか？

いや、待てよ。怒っても仕方ない。ちゃんと指導することが大切だ。帰り道でもう一回、同じ問題を指摘してあげようか？

いや、僕ではなく、コンサルティング部の部長に伝えて、彼からアドバイスをしてもらおうか？

いや、あえて言わずに気づくのを待とうか？ どうしたものか、と僕は考えた。

そして、アッと気がついた。

「知る」と「できる」は大違い。

「できる」と「やる」は大違い。

「やる」と「やり続ける」は大違い。

いつも、僕がお客様にお伝えしている言葉だ。

なんだ。僕自身がこれをまったくやっていなかったじゃないか！

僕は自分が恥ずかしくなった。

僕がかつて大久保さんにプレゼンのコツを教えてあげたのは「知る」ところまでだけへの関与だ。

しかし、「知れ」は必ず「できる」ようになるわけではない。「知って」いてもできない理由はたくさんある。しかし、僕は「知る」と「できる」の間にある遠い距離を大久保さんが歩むことにノータッチ。彼に一人でやらせようとしていたのだ。

しかも、それだけではない。

人は、仮に「できる」ようになって、それを実際に日常の仕事の場面で「やる」とは限らない。せっかく、「できる」能力があっても、面倒くさがって、もしくは何か別の理由で「やらない」という選択肢を選ぶことが多い。宝の持ち腐れにしてしまう残念な人が多いのだ。

だから、本来、リーダーは「できる」人に対して「やる」という選択肢を選ぶよう、モチベーションを高め、導いてあげる必要がある。

しかし、それでもまだ不十分だ。

なぜなら、人は一度「やった」としても、それを「やり続ける」とは限らないからだ。三日坊主、という言葉がある通り、それがどんなに価値があり、素晴らしいことだとわかっていても、それでもそれを続けることは非常に困難だ。

やるべきことをきちんと「習慣」にするには多大なるエネルギーが必要なのだ。つまり、こういうことだ。

「知る」と「できる」の間には気の遠くなるような距離があり、「できる」と「やる」の間、「やる」と「やり続ける」の間にも同じく気の遠くなるような距離がある。

そして、僕たちリーダーは、その距離を部下一人で孤独に歩かせてしまっってはいけない。その距離を縮めるように、手を貸し、励まし、応援し、見守ってあげるのが本来の仕事なのだ。

ところが、僕は「知る」というところに手を貸しただけで満足してしまった。大久保さんのできていない問題点を指摘し、コツを伝えただけでそこから先を放ったらかしにしてしまった。

リーダーとしての仕事をほとんどしていなかったのである。

「知る」と「できる」の距離を縮めるために、もしかしたらロールプレイングにつきあつてあげる、という選択肢もあったかもしれない。

「できる」と「やる」の距離を縮めるために、上手な講演を勉強のために聞かせてあげれば良かったかもしれない。

他社の講師の話を勉強のために見せてあげることができたかもしれない。

「やる」と「やり続ける」の距離を縮めるために、日常の仕事の場面で彼の話し方を常に気にしておいてあげる、という手もあったはずだ。そして、できていた時、できていなかった時に都度フィードバックをしてあげることができたかもしれない。

しかし、これらのどれ一つにも僕は手を貸さなかった。

僕がしたのは、ただ一つ。大久保さんの問題点を指摘し、コツを伝えただけ。つまりは「知る」手伝いをしたにすぎなかったのだ。

そう気づいた時に僕は思った。なんてことだ。足りないのはリーダーの僕の方であつたのに、あやうく彼を叱りつけてしまつてしまつたところだつた.....と。

人が人を変えることはできない。

しかし、変わろうとする人を助けることはできる。変わりたい、と思うきっかけを作ることはできる。

今、大久保さんに必要なのは、どんなきっかけだろうか？

僕は彼をどのように助けることができるだろうか。

ここで、僕の考え方がまた一つ変わった。

リーダーシップを語る立場の人間として、恥ずかしい限りであるが、少しでも進歩をし続けていきたいと思う。

上司の言われた通りにやつたのに.....

「言われた通りにやつたんです。でも、失敗しました」

島崎課長（仮名）は言う。

「お客さんは『すぐ見積もりを出してくれ』とおっしゃつたんです。だから、上司に頼んで見積もりを出してもらおうとしたんですね。そしたら.....」

当時、まだ入社3年目。

新人に近い若手営業だつた島崎さんは上司から頭ごなしに叱られたのだという。

「我が社の行動指針に、『私たちはプロフェッショナルである』とあります。そして、代々の言い伝えとして、お客様の言いなりになるなよ、と。きちんとした提案サンプルができるまでは、見積もりを出してはいけない、という暗黙のルールがあつたのです」

島崎さんはそれを知っていた。

しかし、杓子定規にやつてはうまくいかない、と考え、例外的対処を探っていた。

ところが、ろくに話も聞いてもらえないうちに、上司から大目玉をくらつてしまつたのだ。

これはまずい。島崎さんは、すぐに上司に謝罪した。そして、上司の言うがままに、お客様に伝えた。

「我が社の方針として、今、お見積もりは出せません。もつと御社の課題をじっくりと教えていただき、そして、御社にぴったりの提案サンプルをお作りしてから、その時にお見積もりをお出しします」と。

すると、案の定、お客さんは烈火の如く怒り出した。

「客の言うことを聞けないのなら、提案はいらない。帰ってくれ」と。

島崎さんは平謝りに謝つた。

申し訳ありません、申し訳ありません.....。そして、心の中で上司を恨んだ。

「だから言わんこつちやない.....」

そして、さらに深く頭を下げた。結局、お客さんの機嫌が直ることはなかつた。

島崎さんは落ち込んだ表情で、会社に事の顛末を報告した。

すると、上司からこう冷たく言われてしまつたのだ。

「そんな状態だつたなら、もつと早く言え。特別対応をすれば良かっただろう。なんで、もつとちゃんと相談しなかつたんだ」

この一言に島崎さんはキレた。アホか。やつてられるか。バカバカしい。

しかし、彼はその言葉をぐっとこらえた。そして絞り出すようにこう言った。

「申し訳ありませんでした……」

それからしばらくの間、島崎さんのモチベーションは下がりがっぱなしだった。

「上司の言われた通りにやって、なんで、上司に叱られなければならないのか？ 理不尽にもほどがある」

そして、さらにこう思った。

「部下の失敗の責任を負うのが上司の仕事じゃないか。なのに、逆に自分の失敗を部下に押し付けて。自分はなんてひどい上司にあたってしまったのだろう……」と。

そう悲運を嘆いたのだ。

「本当に上司を恨みましたね」

昔を振り返って島崎課長が言う。

「でもね。今ならば、わかるんです。上司の立場になってみて、初めて当時の上司が言いたかったことがすべてわかるんです」

そして、きっぱりとこう言い切った。

「100%私が間違っていたんですね。上司は間違っていなかった」

島崎課長の解釈はこうだ。

お客さんに対して最終責任を負うのは、担当たる当時の島崎さんだ。それは決して上司ではない。だから、あらゆることは島崎さんが決断しなくてはならない。たとえ、決断するだけの権限はなくても、島崎さんが決めるべきだ。

だって、そうだろう。

お客さんから見れば「島崎さんがすべて」なのだから。お客さんから、島崎さんの上司は見えない。

「でも、当時の私は、上司が責任者だと思っていたんですよ。だから、ろくに自分の頭で考えもせず、上司の言いなりになった。お客さんのことなど、社名もろくに知らないような、上司の言いなりに従ったんです。それって、お客さんのことを自分が真剣に考えていない証拠ですよ」

「そして失敗したら、今度は上司のせいにした。上司の言われた通りにしたのに、なんで叱られるのか？ と。それって今から考えたら、ガキの使い、伝書鳩ですよ。そこに私の意思はなかった。私はいないも同然だったのです」

「自分の頭で考えもしない。自分で責任を負いもしない。にもかかわらず、上司のせいだ、と騒いでいたのですから、今考えれば非常に恥ずかしいです。上司が何と言おうが、自分が自分の意思で決め、自分の努力で、上司を動かす。それが私の仕事だったのです。私はそれを何一つしないで、文句ばかり言っていた……」

そう言って苦笑いする島崎課長は、実に自信に満ちていた。

僕の好きな言葉の一つにこんなフレーズがある。

気に入らなければ、自ら変えよ。さもなくば、従え。

この言葉には二つの意味がある。

気に入らなければ自ら変えよ。つまり、「批評家、評論家にならずに、自分が先頭に立て。自らクチだけでなく手を動かせ。足を使え」そういう意味である。

そして、もう一つの意味は、「もしも、それができないのであれば、文句を言わずに従え」。つまりは、上からの命令を『自分の意思とせよ』という意味なのだ。従いながら、文句を言う。これは御法度。筋違いだ、と言うのである。それに島崎課長は気がついた。自らが課長という責任あるポジションについた時に初めて気がついたのだ。

「誰かに言われてやる仕事」はうまくいっても喜びはない。そして、失敗すれば上司のせいにしてしまう。つまり、うまく行くのが、行くまいが、それは何の経験にもならないのだ。十年経とうが、二十年経とうが、その気持ちで仕事をしている限りは、経験にさえない。

無駄な時間が過ぎ去るだけだ。

そうではなく、「誰が何と言おうと、自分が決める」「たとえ権限はなくても上司を説得して動かしてやる」という意気込みです仕事は、うまく行けば大きな自信となり、うまく行かなくても、大いなる経験となる。

どちらの姿勢で仕事をするか。それを決めるのは、上司でも、お客さんでもなく、あくまでも自分自身なのだ。

僕が30代後半になってようやく気づいた。

仕事人としての根幹に、島崎課長は20代後半にして早くも気づいたようだ。末恐ろしいリーダーの誕生である。

僕は、彼の経験談にクチを挟まないようにしながら、そうか、すごいね、なるほど、とずっと聞き耳を立てていた。そして、最後にこう言った。

「この話、書かせてもらっても良いかな？」

リーダーって捨てたもんじゃない。苦労は多いけど、気づきと成長の機会も苦労よりはるかに多い。島崎さんの話

を聞いていてそう思った。彼の気づきを皆さんに。そう思い、このエッセーを書いた。

なんでオレが叱られるの？

「だから、その考え方じゃあ、ダメだって言ってるだろう！」

社長の雷が落ちた。村上部長（仮名）は思わず目をつぶり、素早く首をすくめた。それから長い社長の小言が続いた。会議室にいた部長、役員、課長数名はずっとその小言につきあわされた。その間中、叱られている村上部長をはじめ、全員が下を向いていた。時折、村上部長だけが、ハイ、ハイ、と短く返事をする。5分ほど小言が続いた後、社長が終わりを宣言した。

「今日はこれで終わりにしておこう」

こうして、後味の悪いまま、幹部会議は終了した。顧問契約を結んでいるコンサルタントとして、僕は幹部会議をオブザーブしていた。そして、社長が出て行っただ後も会議室に残り帰る支度をしていた。

すると。

「まあ、気にするなよ」

村上部長を氣遣って、同僚の部長が肩に手をかけた。村上部長は、赤い顔をしたまま、口をとんがらせて舌うちをした。

「あの言い方はないだろう。何もみんなの前で言わなくても……」

憤懣やるかたないのだろう。村上部長は明らかにふてくされた表情を浮かべ、背もたれにふんぞり返りながら、怒りをあらわにしていた。

「オレが一方向的に悪いように叱られたけど、社長だって途中経過は知っていたはずだぜ。なのに、全部オレが悪いみたいに言うし。だいたい『村上に任せる』って言ったのは社長だろう。部下の失敗の責任を取るのが上司じゃないの？」

他のメンバーも会議室を出るに出られず、仕方なく苦笑いをしている。

まあ、まあ……。リーダー格の部長が場を取りなし、メンバーは少しずつ会議室を出てデスクに戻り始めた。

僕は、帰りの挨拶をするために社長のもとへ立ち寄ろうとフロアに出た。少し先に会議室を出た部長は、あいかわらずふてくされたような表情で椅子にふんぞり返っている。明らかに何か言いたそうである。

僕は社長に挨拶をした。

「いやあ、お恥ずかしいところをお見せして」

笑いながら社長が挨拶を返す。僕はお礼を言ってエレベーターホールに向かった。村上部長が、あわてて僕を送り届けにホールまで来てくれた。そして一階まで送ってくれた。

「社長の言いたいことはわかるんです。でもね……」

まだ怒りが収まらないのだろう。

村上部長は僕に対していかに自分が間違っていないか、を必死にアピールをしているように感じた。

僕は、彼の話をもう少し聞いてあげたいと思い、近くの喫茶店に誘った。アイスコーヒーストローで飲みながら僕が口火を切った。

「村上部長、顔がふくれて口先とんがってましたよ」

そう冗談めかして笑った。すると、村上部長もつられて笑いながらこう言った。

「だって、怒ってましたもん。ああでもしないと、社長も気がつかないですからね。社長にも気づいてもらわないと」

どうやら、わざとふてくされた態度をしていたようだ。

やはり、そうか。子供っぽいなあ。僕はそう思いながら、それは村上部長にとっても決していいことではない、と感じていた。

しかし、正面切って言っても納得するはずもない。何か、いいたとえはないかな。そう思った時に、昔、本で読んだ、江口克彦氏のある一節を思い出した。

江口氏は松下幸之助氏の秘書を務め、グループ企業の出版社P H P 総合研究所の社長をされていた方だ。松下幸之助氏の晩年23年間に側近として過ごし、氏の経営哲学の伝道者としてたくさんの著作も書かれている。その中の一節に僕が強く記憶している一文がある。

（以下、引用文。一部中略）

「大抵の場合、叱られる原因は部下に在るものである。自分がミスを犯してしまった。期待通りの成果をあげることができなかった。上司の意図を汲むことができなかった。そのように、自分に少しでも非があるならば、素直にそのことを認め、早く詫びることが大事だ。叱られることそのものに腹を立てたり、わずか一〇％、二〇％の己の正しさを主張するために言い訳がましいことを言うよりも、まずは「すみませんでした」と謝ることである。そのときに、もちろん口先で謝るだけでは意味がない。十分に反省をすることが重要だ。たとえ五％しか自分に非がないとしても、少しでも非があるのなら、まずはアッサリとそれを認めること。そしてしっかりとその五％を反省することで、次からはその五％をなくせばいい。これが自分を成長させていくコツである。（中略）かく言う私も、松下幸之助にはよく叱られた。松下に叱責を受けたとき、私が必ず取った行動がある。それは、叱られた日の翌日、朝一番に松下のところへ行くということだ。松下が出張をしていたり、遠方にいるときは無理だが、そうでない限り私は松下のいるところを訪れた。朝の七時前後。まだ松下が起きていないときもあつた。

は
「朝早ようから何の用や？」と言う松下に、私は再び頭を下げた。

「昨日は申し訳ありませんでした。よくわかりました」と。

すると松下は

「そうか。君がわかってくれたんやったら、それでええわ」と笑顔になる。それから後は、談笑になる。

叱られたときには、早くその気分を部下の方から断ち切ることが大切だ。叱る、叱られるという関係を断ち切らなければ、次の新たな仕事へと向かっていくことはできない。

上司の心には「叱ったのはいいが、本当にわかってくれたのだろうか」という不安が残っている。

部下の心には「なぜそこまで叱るんだ」という不満が残っている。

これでは互いの信頼関係は成り立つまい。

あ
その思いを断ち切るためにも、敢えて部下のほうからの「お詫びの念押し」が必要なのである。そういう心の広い部下になってほしい。

というのは、私は秘書として身近に付いていた頃、松下の部下に対する厳しい叱責を幾度となく目の前で見てきた。

ところが叱った部下が部屋を出て行くと、松下はフツとひとり言のように「彼は本当にわかってくれたやろか」

と、^{つぶや} 呟くことがあつた。のちに自分が部下を持って思ったことだが、叱る側も決して気持ちのよいものではない。

叱ることが気分がいいという人間など、普通ないのではないだろうか。

できることなら部下を叱ったりせずに仕事をしていければ、それに勝つことはない。叱った後で砂を嚙むような気持ちになるというのが、上司の本心なのである。

だからこそ上司としては、叱った後に部下のほうからフォローをしてくれれば、非常に嬉しいものだ。嬉しいだけでなく、「なかなか素晴らしい部下だな」「優秀な、できる人物だな」と思うのが人情だ。

部下の人たちも、そんな上司の気持ちをぜひ知っておいたほうがいいと思う。

再度謝るということは、叱られた内容を部下がいま一度自分で噛みしめたと上司は理解する。この作業のできる人間は必ず成長していくものである。（『「きつと芽が出る人」の法則』江口克彦（PHP文庫））

黙って僕の話聞いていた村上部長が、顔をあげてこう言った。

「むっちゃくちゃ大人な人ですね。江口さんって人は」

僕もうなずく。人としてのレベルが普通ではない。村上部長は続ける。

「僕にはあそこまでは、できません。でも……」

「……謝ってみようかな……。明日、社長に」

そう言って照れ笑いをした。

えっ?? 僕は驚いた。

すると彼は、「社長だつて砂を嚙むような気持ち、なんですもんね。そう言えば、社長の気持ちなんか、考えてみたこともなかった。『なぜ社長は、自分の気持ちを考えてくれないんだ!』つて、そればかり。考えてみたら、僕の方こそ、自分勝手ですよ」

そう言って、アイスコーヒーを一気に飲み干した。

まさか……。そこまで意識が変わるとは……。

僕は予想外の展開に面食らった。村上部長こそ、たいしたもんだ。素直な人だな。僕はそう思った。

「ありがとうございます!」

喫茶店の前で村上部長は深々と頭を下げてくれた。

いやいや、僕は何もしてないですから僕は照れながらそう言った。

だって僕は本当に何もしてない。ただ、江口克彦さんの言葉を伝書鳩のように伝えただけだ。

すごいのは僕ではなく江口さんだ。

そして素直に受け入れる村上部長だ。

その過程で一番学んでいるのはこの僕だ。

そして、その学びのプロセスを皆さんと共有することで、学びの輪を広げる。僕がしているのはただそれだけだ。

ありがたい仕事だ。

僕は、とてもすっきりとした気持ちで帰路についた。

心なしか鞆が軽くなったような気がした。

今を戦えない者に次や未来を語る資格はない

「小倉さん。やはり私はまだまだです……」

悲痛な面持ちで内海社長（仮名）が語る。

「たかだか数十名の社員の気持ち一つ、つかめない。小倉さんのおっしゃる人間力の足りなさを痛感する毎日です……」

ご多分に漏れず業績悪化に苦しむ同社。内海社長は、商品の価格体系や販促方法を見直したり、新製品をラインナップに加えるなど、マーケティング施策をこれまで以上に模索している。また、苦しいときにこそ、人材勉強会や研修をあえて導入するなど、次々と手を打ち、環境変化に対応しようと努力を続けているのだ。

しかし、これが一部の社員に対してストレスとなっているようだ。これまで以上に業務に負荷がかかり、それを嫌がる社員が出て来ている模様だ。

「もちろん、全員が嫌がっているわけではないんです。否定的な声は一部らしい。多くの社員は、負荷がかかることも含めて理解してくれ『業績を立て直すために頑張ろう』と、以前にも増してやる気があがっているようなのです。ところが……」

内海社長によれば、一部の社員が陰に日向に社長の打ち手に対して批判をし、あげくのはてには経営理念に対してまで公然と異を唱えるのだという。

「業績が悪化してから、社長が『理念に帰る。理念に立ち戻るんだ』と理念ばかりを話している。宗教団体みたいで気持ちが悪い。押し付けがましくて息苦しい」と喧伝している、というのだ。

「我が社は私だけのものではありません。社員の会社であり、株主の会社であり、そして社会のものでもあります。だから、彼が経営理念に異を唱えるのは悪いことだとは思わない。しかし、それでは他の社員がやりにくくて仕方がない。他の社員は一生懸命に理念を実現しようと努力しているのですから……」

そして、首を斜めに傾けてから、自分へ言い聞かせるようにこう言った。

「経営理念に社員を共感させられない私の力不足ですね。お恥ずかしい……」

同社の取り組みを数ヶ月に亘って見て来た私は、内海社長の苦勞が手に取るように感じられた。

そして、批判的な勢力が誰であるかも薄々感じていた。私の推測が間違っていなければ、彼らはこれまでも批判的な勢力であった。そして、彼らに共通するのは「文句は言うが、対案を出さない」「批判はするが自分で手を動かさない」。いわゆる典型的な「評論家」タイプなのである。

私は、私の推測を内海社長に確かめてみた。

すると「小倉社長の推測通りです」と社長は苦笑いをした。

私は、どうしても社長に伝えたい思いがあり、言葉を探した。

その瞬間、私にある言葉が降りて来て、私は迷わずに口を開いた。

「内海社長。こんな言葉をご存知ですか？」

えっ？ 振り向く社長。

私はゆっくりと噛みしめるように話した。

「今を戦えない者に、次や未来を語る資格はない」

放心したような表情で聞く社長。そして、三秒ほど空を眺めた後で、ゆつくりとうなずいた。

イタリアサッカーの名選手、ロベルト・バジジョの言葉だ。私は続ける。

「そもそも、会社とは、『この指、止まれ』なのです。経営者が掲げた思いやビジョン、夢、すなわち理念に共感した者が、社長の指に止まっていく」

「そして、その思いと一緒にかなえていく。始まりは『理念』への共感。それがスタートなのです」

「もしも、その思いや夢に共感できないのであれば、本来その人は指に止まってはいけないのです。その人は別な指に止まればいい。そして、止まりたい指がないならば、その人が自分で起業、創業すればいい。自分で指を立てればいいのです」

深刻な表情で私の話を聞き入る社長に向かって、熱くなった私は続ける。

「だからといって、社長の思いに共感できない人を切り捨てていい、というわけではありません。企業が社長一人のものではないのと同様に、経営理念もまた、社長一人だけのものではない。それは、社員みんなのもの。全社員一人残らず共感するものであるのはムリかもしれませんが、少なくとも大多数の社員が共感し、それに勇気づけられるものでなくてはなりません」

「そして、一般的に、それは社長の言葉であることが多い。なぜならば、社長がいちばん熱い思いを持ち、そして、それを言葉だけではなく実行しているから。つまり、ロベルト・バジジョの言葉でいえば『今を戦っている』からです」

「だから、その言葉が説得力を持つ。皆が共感するのです」

「逆に、口先だけで行動しない評論家。『今を戦わず』に、批評だけをする人間の言葉に、人は心を動かされることはない。だから、彼らの言葉は大多数の支持を得ることはない。それが世の真理です」

社長の表情は深刻な様子から、真剣な様子に変わってきた。

強く射抜くような鋭い眼で私をじっと見ている。

私も同じように強い視線で社長を見る。

「内海社長。『今を戦わない』評論家に『次や未来を語る資格はない』のです。それは、社長だけでなく、他の社員も薄々感じているはずですよ。私は、社長がそれを気にする必要はない、と思います。もしも、彼らが社員の大多数の心をつかんでいるのなら、別ですが。『今を戦わない』彼らの言葉に引きずられるほど、御社の社員たちはバカではない。私はそう思います」

世の経営者のほとんどは、口先だけの評論家を信用しない。それよりは、寡黙であつても、愚直な努力家を、無言で黙々と汗を流す人材を信頼し、重用するものだ。それを評論家はさらに批評する。「社長は自分の取り巻き、イエスマンばかりを重用する」とまたぞろ批判するのだ。

しかし、私は、そうは思わない。

そうではなく、経営者は「言葉よりも行動を信ずる」のだと思う。

なぜならば、それこそが、自分の会社を作って来た、行動こそが真実である、と社長自身が身をもって実感しているからなのだと思う。

そして、それは社長だけではない。社員たちも同じことだ。

きれいな「未来」への言葉を並べ立て、一向に「今を戦わず」手を動かさない者を信じて、ついていく社員はいない。だから、経営者は評論家をリーダーにしない。

社長は、自分の好みでリーダーを選んでいるのではなく、社員がついていく者を、人に信頼される者をリーダーに選んでいる。ただそれだけのことなのだ。

「確かにそうですね……」

内海社長は再度うなずいた。

「危うく判断を間違うところでした。幸い、私には『今日を共に戦ってくれる仲間』がたくさんいます。私は彼らの言葉を信じて、『今日を戦わない者が語る未来』に惑わされないようにしたいと思います」。

私が内海社長に語った言葉は、実は私自身に対して語っている言葉でもある。

会社が不特定多数の集合体である以上、そして、人は皆、十人十色、価値観が異なる者である以上、必ず、理念に異を唱える社員が出てくるものだ。

もちろん、我が社とて例外ではない。

しかし、彼を切り捨てるのではなく。

しかし、それに惑わされるのでもなく。

淡々と信じた道を進むだけなのだと思う。そして、社員の声に耳を傾ける。その言葉が信頼できるものであれば、自分の考えの参考になればいい。もしも信頼できなければ、その言葉に影響されなければいい。

落ち込むことも、怒ることも、戸惑う必要もない。そう自分にいい聞かせながら経営をしているつもりだ。

若き内海社長にかつての自分を重ねながら私は話した。

私の考えが100%正しい、というつもりはない。あくまでも私が信じる経営の考え方を述べたまでだ。その考え方が内海社長に対して何らかのヒントになれば私は嬉しい。

もしも「いや、小倉さんの考え方は違うと思うよ」と言われたとしても構わない。同じようにその考えに耳を傾け、自分の意見を変えるか、変えないか、を考えるまでのことだ。

そして、その際も私は変わらずこの言葉をもとに、判断をするだろう。

今を戦えない者に次や未来を語る資格はない。

私は、この言葉を信じる。

Chapter 4.

心にしみる「日常」の物語

努力の上に、辛抱という棒を立てろ

書店には売っていない年間購読のみの月刊『致知』。これまでに本コラムで何度も記事を紹介してきた。

先日、致知編集部の記事さんから新刊『一流たちの金言』を献本いただいた。

同書はメールマガジンの傑作選である。月刊『致知』特集記事の中から選りすぐりを単文にまとめ毎朝配信されているメールマガジン。その選りすぐりのさらに選りすぐりを単行本化したのだ。間違いがあるはずもない。

さて、どの内容を引用しようか、と腕組みをして固まってしまった。どれか一つを選べない。あれもこれも紹介したくてたまらないからだ。しかし、それでは、単行本のすべてを引用する形になってしまう。大いに迷った末に、えいやっと一つを選んでみた。他をご紹介できないのがなんとも残念だが、ぜひ珠玉の短文をご堪能いただきたい。

もっと読みたいという方はぜひ、同書もしくは月刊『致知』のご購読をお勧めする。

（誤解なきよう念のために。僕および弊社は致知出版社とは一切利害関係はありません）

（以下引用）

「努力の上に 辛抱という棒を立てろ」

私の人生を支えてくれた父親の言葉 桂小金治（タレント）

ところで、この頃（10歳頃）、僕にとって忘れられない出来事があります。

ある日、友達の家に行ったらハーモニカがあつて、吹いてみたらすごく上手に演奏できたんです。無理だと知りつつも、家に帰ってハーモニカを買ってくれと親父にせがんでみた。すると親父は、

「いい音ならこれで出せ」

と神棚の 榊 ^{さかき} の葉を一枚取って、それで「ふるさと」を吹いたんです。

あまりの音色の良さに僕は思わず聞きほれてしまった。もちろん、親父は吹き方など教えてはくれません。

「俺にできておまえにできないわけがない」

そう言われて学校の行き帰り、葉っぱをむしっては一人で草笛を練習しました。

だけど、どんなに頑張ってみても一向に音は出ない。諦めて数日でやめてしまいました。これを知った親父がある日、

「おまえ悔しくないのか。俺は吹けるがおまえは吹けない。おまえは俺に負けたんだぞ」

と僕を一喝しました。続けて

「一念発起は誰でもする。実行、努力までならみんなする。そこでやめたらドングリの背比べで終わりなんだ」

「一歩抜きん出るには努力の上の辛抱という棒を立てるんだよ。この棒に花が咲くんだ」と。

その言葉に触発されて僕は来る日も来る日も練習を続けました。そうやって何とかメロディーが奏でられるようになったんです。

草笛が吹けるようになった日、さっそく親父の前で披露しました。得意満面の僕を見て親父は言いました。

「偉そうな顔をするなよ。何か一つのことができるようになった時、自分一人の手柄きりと思うな」

「世間の皆様のお力添えと感謝しなさい。錐きりだってそうじゃないか。片手で錐は揉めぬ」

努力することに加えて、人様への感謝の気持ちが生きていく上でどれだけ大切かということを、この時、親父に気づかせてもらったんです。

翌朝、目を覚ましたら枕元に新聞紙に包んだ細長いものがある。開けてみたらハーモニカでした。喜び勇んで親父のところに駆けつけると

「努力の上の辛抱を立てたんだろう。花が咲くのは当たり前だよ」

子ども心にこんなに嬉しい言葉はありません。あまりに嬉しいものだから、お袋にも話したんです。するとお袋は「ハーモニカは三日も前に買ってあったんだよ。お父ちゃんが言っていた。あの子はきっと草笛が吹けるようになる

からってね」

僕の中から大粒の涙が流れ落ちました。

いまでもこの時の心の震えるような感動は、色あせることなく心に鮮明に焼きついていきます。かつての日本にはこのような親子の心の触れ合いが息づいていたんです。

（以上 引用終わり）

親とは。教育者とはいかにあるべきか。一行ごとにたくさんの学びがぎつしりと詰まっている。

野暮とは知りつつも、僕だったらどうするだろうか？ という一般論と比較しながら、人材育成の観点を共に学んでみたい。

- 子供にハーモニカをねだられた時に……

僕だったら「買ってあげるか」「はねつけるか」の二元論思考に陥ってしまったに違いない。

せいぜい思いついたとして「取引条件」を出すくらい。「試験で100点を取ったら買ってあげる」「毎日1時間勉強したら買ってあげる」。子供の欲を利用して、交換条件で取引をしようとする程度であつたろう。

小金治（敬称略）の父のように子供の人間教育の機会にしよう、などとは想像もしなかったことだろう。

さかき

- 柵 で笛を吹いたときに……

僕だったら、ここでも取引条件を出していたかもしれない。

「吹けるようになったら買ってあげる」

そして、吹き方を丁寧に教えていたことだろう。それが息子の主体性を奪ってしまうことにも気づかずに。親として子供を自分の考える方向へ導くために、吹き方を熱心に指導していたに違いない。

しかし、小金治の父は、取引条件を出さなかった。

「いい音ならこれで出せ」

たったの一言である。

そして、吹き方を教えなかった。

「俺にできておまえにできないわけがない」。

この懐の深さが持てるだろうか。

おそらく既にこのときに、小金治の父はハーモニカを買い与えることを心に決めていたはずである。

そして、息子は草笛を吹けるように練習をするに違いない、と子供を信じていた。疑ってはいなかったに違いない。

- 子供が草笛をあきらめて練習をやめたときに……

この一言は、まず言えまい。

これは自分自身で苦勞して努力して辛抱して何かを成し遂げた体験のある人にしか言えない深い言葉だ。

「一念発起は誰でもする。実行、努力までならみんなする。そこでやめたらドングリの背比べで終わりなんだ」

特にこの言葉の前半が深い、と思う。

- 子供が草笛を吹けるようになったときに……

僕ならば手放しで誉めてそれで終わりだろう。

まさか、ここで「世間様への感謝」を説くとは思ってもよらなかった。

しかし、こういう時にこそ、言葉がしみる。最高のタイミングで「感謝の大切さ」を小金治の父は教えた。

天狗になり有頂天の極みだったからこそ、この言葉が子供の心に深く沁み込んだことだろう。

- ハーモニカを枕元に置いたとき……

草笛が吹けるようになってから買ったのではない。

必ずやできる、と子供を信じてあらかじめ買ってあった。そして、それを本人には決して告げない。父親としての矜持を感じるではないか。当たり前のことではあるが子供はハーモニカが嬉しくて泣いたのではない。

父が自分を信じてくれていた、その気持ちに気づいたとき、初めて大粒の涙がこぼれおちたのである。

また、ハーモニカを渡すタイミングも絶妙だ。

草笛を吹けたタイミングで渡さなかった。

翌朝に渡したのだ。

これにはおそらく意味がある。

「草笛を吹けた」という「能力」に対して褒美のハーモニカを授けたのではない。おそらくは「辛抱の大切さ」「感謝の心」を深く心に刻んだ息子に対して、プレゼントを贈った。

だからこそ、一晩寝かせる意味があった。そう推測するのだ。

深い慈愛と思いやり。そして人間としての器の大きさを感じる父のエピソードだ。

いったい、いつになったら、このような大人物になれるのか。

偉人たちのエピソードに触れるたびに、ため息ばかりが出てくる毎日である。

あたりまえのこと

先週から今週にかけて出張が続き、何度も新幹線に乗る機会があった。

そういえば、ここ数年、新幹線に乗る時に心がけていることがある。

それは、降りる際にリクライニングシートを元通りに戻すことだ。あたりまえ、と言われればあたりまえのことである。

同様に、飲み物などのゴミを持ち去り、座席をきれいにしてから降りる。

それもあたりまえのこと。

しかし、降りる時に周囲を見渡してみると、そのあたりまえが、かなりの高い確率で破られているということに気がつく。

リクライニングが深く倒されたまま。

ペットボトルやお菓子の袋が散らかり、漫画本が無造作に投げ出されたままで席を立てて行く人たち。

どうやら、あたりまえのことは、決してあたりまえではなくなっているようだ。

偉そうに言っているこの僕も、実はつい数年前までそれができていなかった。清掃係の人がやってくれるだろう。ならば、僕がやる必要はない。そんな風に甘えていたのだ。

飲食店で食事が終わり、帰る時にイスをテーブルの中にしてしまうこと。それも、ようやくこの数年で身に付いた習慣だ。会議が終わった後の会議室のイスをしまうことも同様。終わった後だけではない。例えば、トイレなどで一時的に席を離れる際にも、できるだけイスを入れてから席を離れる。それも最近ようやく身に付いた。

外を歩いている時に、道ばたに空き缶やペットボトルが捨てられているのを見つけたら、拾ってゴミ箱へ入れる。風でなぎ倒された自転車を見つけたら、誰のものかわからなくても起こす。同様に観葉植物が倒れていても起こす。その度に、心が軽くなるのが感じられる。

エスカレーターや道ばたで、お年寄りが小さな歩幅で、ゆっくりと歩いている。そんな時は試され時だ。イライラする心を抑えて、お年寄りに要らぬプレッシャーをかけてしまわないように、少し距離を置いてこちらもゆっくりと歩く。

電車を降りる時、我先にと人が殺到する時は、競わずに相手に先を譲る。

エレベーターを降りる時は「開」ボタンを押して、最後に降りる。

とても小さなことだが、それができた時には気持ちがいい。

車を運転している時に、右折しようと待っている人がいたら、スピードを緩めて止まり右折させてあげる。

交差点で、どちらが先に行くか相手とお見合いになったなら、相手に先を譲る。相手の方が頭を下げ、感謝の意を表してくれるのを見ると、こちらまでもが嬉しくなる。

誰かに何かをしてもらった時は、「すみません」と謝るのではなく、「ありがとう」と感謝を伝える。

かつての僕は「ありがとう」と言うのが恥ずかしくて、いつも「すみません」と謝ってばかりいた。

しかし、それは自分の体裁を繕う言葉であり、感謝の言葉ではない、と気づいた時に変えることにした。

自分が恥ずかしいことよりも、相手に喜んでもらうことを優先すればいいだけのこと。

そう気づいてから「ありがとう」という言葉を多く使うようになっていった。

かつての僕は、このような道徳的なことは、仕事とはまったく関係ない、と思っていた。

しかし、そうではない、とここ数年で気がついた。これらは仕事と関係するのだ。いや、仕事と直結している。リクライニングシートを倒したままで新幹線を降りる人は、おそらく仕事の場面でも同じような行動を取るはずだ。

風でなぎ倒された自転車を見ても見過ごす人は、仕事の場面でも「それは私の仕事ではありません」と一線を引くだろう。

エレベーターを降りる時に我先に進む人は、仕事の場面でも自分の権利をまずは主張するだろう。そんなリーダーを部下は冷静に見ている。自分の上司として、尊敬に足る人物かどうか。部下はリーダーの気づかぬところも常に冷静に見ている。

僕たちリーダーは常に見られているのだ。

それだけではない。

良き行動をするほどに、僕たちのエネルギーは高まっていく。

自分のことが少しずつ好きになる。

自分という存在を認められるようになっていく。

すると、揺るがなくなっていく。

自分の決断に対して自信がついてくる。

リーダーという仕事はつくづく辛い仕事だ。全員が賛成してくれるような意思決定はあまりない。あちらを立てればこちらが立たず。

部下のための思い、社員のための思って取った行動に対して、その部下から不平不満が出る、なんてことは日常茶飯事だ。

しかし、それでもリーダーは決断しなければならない。

その時に揺るがないこと。自分は正しいと信じられる自分でなくてはならない。

そのためには、このような日々の小さな善なる行いを積んでいく。陰徳を積むことがとても大切になってくるのだ。

先日、友人と食事をしていた時にこう言われた。

「小倉さんは聖人君子のようですね。お坊さんのような仙人のような生活をしているのですか」と。

それは大きな勘違いだ。

僕は先に述べたことをずっとやっていなかった。

四十年もの間、ずっと周囲に迷惑をかけ、誰かの恩を受け、それに気づかずに平気な顔をして生きてきた。面の皮の厚い、失礼な奴であつたのだ。

だから、今はその借金を一所懸命に返している。

おそらく一生かかっても借金は返せまい。それほどに、人に対して失礼なことをし、誰かからたくさんの恩を受け続けてきた。そんな人間だ。

しかも、いまだに、やるべきことをやろうとしてもできないこともある。

仕事の忙しさにかまけて、あえてやらないこともある。まったくもって完璧ではない。弱い、普通以下の人間だ。

しかし、ダメなりに日々努力をしている。

今日はできなくても、明日はもう一度やり直すだろう。

それでできなかつたら、明後日もやり直す。

ようやくそうやって、少しずつ「あたりまえ」の人間に近づいているだけの弱い人間だ。

でも、確信はある。きっとこの道は間違っていないと。

だから、誰かのためではなく、自分のために信じた道を少しずつ歩いている。いや、誰かのため、が自分のため、だ。

だって僕はたまりにたまつた「恩」と「罪」という借金を返したい、と強く願っているからだ。

自宅の机の前の壁に、僕はこんな言葉を掲げて自分を励ましている。

「ご恩返しと罪滅ばし」

今日もまた、僕は風で倒れた自転車を見つけたら起こすだろう。

道ばたに転がるペットボトルを拾うだろう。

それは、自分の心を軽くするために。「恩」と「罪」の借金を返すためにやることなのだ。まだまだ残高は多いけれども。この道で間違いない。

出張先で新幹線のシートを起こしながら、そんなことを考えた。

気持ち、が嬉しくて

「小倉さん。私が読んでとても良かった本です。ぜひ読んでもらいたくてお贈りします」
一筆箋に書かれたコメントと共に、書籍が送られて来た。ありがたいことだ。僕はそうつぶやいて、タイトルをチラリと見た。「なんだ、僕の興味のない分野の本だな」
僕は心の中でそうつぶやき、そのまま本を書棚に放り込み、仕事に戻った。
それ以来、その本が開かれることはなかった……。

これはつい5～6年前。僕が40歳になるかならないかの頃の話だ。
今、考えるとあまりにもひどい。人の心に配慮しない、自分勝手な人間だな、と改めて思う。恥ずかしくて仕方がないが、それが、つい数年前の自分。未熟だった自分の姿だ。
送られて来た本が自分にとって「興味があれば」読む。なければそのまま書庫にしまい、読まない。
これが20代～30代の頃の僕の唯一の判断基準だった。
自分にとって「役に立つか？ 立たないか？」「好きか？ 嫌いか？」それだけが判断基準だったのだ。
そこに、相手の気持ちを「^{おもんばか}慮る」というプロセスはなかった。あくまでも合理的に判断することが最優先。できれば、自分のことなど構わずに放っておいてもらいたい。そんな気持ちでいたのがかつての若かりし頃の僕だったのだ。
しかし、40歳をとうに過ぎた今ならばわかる。僕は、なんというひどいことをしていたのだろうか、と。
今の僕は、本を贈って下さった方の取った「行動」や「気持ち」を推測してみるようになった。
おそらく、本を読んで、とてもいい感想を持ったのだろう。そして、その方は、そこで僕のことを思い出してくれたのだ。

「そうだ。小倉さんに喜んでもらおう。いつもお世話になっているから、感謝の気持ちを伝えよう」
そう思ったのだと推測がつく。
そして、わざわざ同じタイトルの本を書店に買いに出かけてくれたのだろう。もしかしたら、アマゾン进行をわざわざ開いて購入の手続きをしてくれたのかもしれない。おそらくその方は、僕の本を手に入れること以外に、いくらでも用事があったはずだ。たまっていた仕事もあっただろう。プライベートで家族に使う時間も欲しかったかもしれない。もちろん、ゆつくり休む時間だって欲しかったはずだ。読みたい本だって他にいくらでもあるに違いない。なのに、それらの選択肢をすべて排除して、僕を喜ばせようと、貴重な時間を使ってくれたのだ。
書店まで出かける往復の時間。さらには配送の手間をかける。一言手紙を書くのだって、なんだかんだで15分。下手をすれば30分や一時間かかるかもしれない。そして、郵便局へ発送に出かける。
「小倉さん、喜んでくれるかな？」
ドキドキしながら、窓口の係員に小包を手渡したことだろう。

これまでにかけられた時間と労力。そして、僕を喜ばせようとしてくれた優しい心。
それがこの一冊の本にギュッと詰まっていたのだ。
僕が受け取ったのは「物理的」な「本」じゃない。相手の「思い」のかたまりを受け取ったのだ。
かつての僕はそれがわからなかった。上記のような、贈り手の心など想像もせずに、「この本、あまりおもしろくなさそうだな」と冷酷に「評価」し、「分別」し、脇に追いやったのだ。
小包の中に息づいていた「愛情」や「思いやり」に気づかずに、そのまま放置してしまったのだ。

「モノ」をつくるのは「人」だ。
「コト」をつくりあげるのも「人」だ。
あらゆる商品・サービスの向こうには必ずや「人」がいる。そして「思い」がある。
「本」は「本」ではない。「本」であると同時に、たくさんの人の「思い」がのった舟なのだ。荷台の上にはたくさんの人の暖かな思いが乗っている。それを見なければならない。それをごく自然にできる人でなければリーダーの仕

事は務まらないだろう。

当たり前のことではあるが、本に限らず。送られてくるハガキや手紙、お中元、お歳暮、メールの一本、一本に至るまで。そこには相手の思いが乗っかっている。それを物理的な「モノ」と勘違いしてはいけない。その上に乗っかっている「思い」を感じなくてはならない。

今から20年前の大昔、僕がやらしかした仕打ちで、ずっと後悔していることがある。

それは、結婚式の披露宴で、友人たちが作ってくれたビデオメッセージを流さなかった、ということだ。

手作りの、お世辞にもできのいいとは言えない、野暮ったいビデオレター。

何人もの友達がカメラに向かって「おめでとう！」と叫んでいる。そして、最後に、小学生の演し物みたいなヘタクソなダンスを踊っていた。僕はそれを見て笑ってしまった。

しかし、披露宴の時間の都合で、そのビデオは映し出されることなく僕の書庫にしまわれた。「一度見たから、いいだろう」

僕は彼らの「思い」よりも、「効率良く」「スムーズに」「おしやれに」進行する披露宴を選んでしまった。

手作り感満載のちょっとグサい、野暮ったいビデオの優先順位を下げたのだ。

僕はそれを「思い」の乗った舟だとは気づかなかったのだ。

今、僕は、合理性や自分にとっての必要度は脇において、相手の「思い」を見るようにしている。もしも、自分にとって興味が無い本や事柄でも。相手の「思い」がありがたい、と本当に思ったならば、その本や何かを一所懸命に味わうようにしている。仮に、その中身を楽しめなかったとしても、相手の思いを存分に感じるようにしている。そして、かつてとは比べようもないほどに、心から「ありがたい」と感じるようになっていく。

その変化を「年をとった」と呼ぶこともできるし、「大人になった」と言うこともできるだろう。

僕はそんな僕自身を比較して「成熟した」という言葉に近いような気がしている。

今日も「モノ」ではなく「思い」を感じようと僕はしている。これまでサボってきて、たまりにたまった山積みの宿題を必死に解いている。

しかし、山積みの宿題。解くのがあまり苦ではない。終わるまでに一生かかるかもしれないが、解き続けたい、と思う。

ギッシリと本が詰まった書棚を見ながら、そんな昔のことを思い出した。

じつと屈辱に耐えるとき

人間として、まだまだ未熟だから、ちょっとしたことで、腹がたったり、侮辱されたと思ったり、自らを責めたり、落ち込んだりする。

はっ……。こりゃあ、いかん。

自分のネガティブな感情に気づいた時、様々な方法で考え方をリフレーミング（思考の枠組み変更）する。『怒らないこと』アルバムツレ・スマナサーラ（サンガ新書）、『もう、怒らない』小池龍之介（幻冬舎）などの本から学んだこと。

そして、自分で独自に考え出した枠組みを併せて使ってみる。

「これは神様から試されているのだ。まだまだすべてを受け容れることができていない。だから、神様は僕を試すために、このような試練を与えてくれるのだ。試してもらって良かったじゃないか」

「相手に腹を立てる前に、自分がされたことと同じことを誰かにしたことはないか考えよ。自分だって誰かを怒らせるような失礼なことをしてきたではないか。自分がした分と同じかそれ以上に、自分は報いを受けるのだ。そのため貯金をしているのだ。まだまだ借金を返し終わっていないのだぞ」

「相手もかわいそうな人だ。こんな風にしか人と接することができないなんて、きつと相手も苦しいだろう。せめて僕だけは相手を受け容れ、許してあげようではないか」

「因果応報。僕が過去に積み重ねてきた結果が今表れているだけ。すべては自分が起こしたことだぞ」

「相手が僕を怒らせているのではない。僕が勝手に怒っているのだ。僕は怒り以外のいかなる感情をも選択できる。自分で勝手に怒りを選んでいただけだ」これらのリフレーミングのうちのいくつかが、僕のその時の状況にマッチする。そして、心が少し落ち着いてくる。しかし、完全に心の波が去るまでには至らない。

そんな時は、いつもこの詩を口ずさむ。相田みつをの「いのちの根」。ご存じの方も多いかも知れないが、せっかくだから全文をご紹介します。

「いのちの根」

なみだをこらえてかなしみにたえるとき

ぐちをいわずにくるしみにたえるとき

いいわけをしないでだまって批判にたえるとき

いかりをおさえてじっと屈辱にたえるとき

あなたの眼のいろがふかくなり...いのちの根が、ふかくなる...(相田みつを)

なんだかこの詩を口ずさんでいるだけで、自分の心が大きくなり、少し優しい人間になれたような錯覚がする。それくらい、心に深く響く詩だ。

話は変わるが、最近、たくさんの方の悩み相談にのる機会が多い。

そこで、意外に多く寄せられる悩みが「自信」について、である。

「自分に自信が持てないです.....」

「自分のやり方で正しいのかどうか.....。どうすれば自信が持てるのでしょうか」

そして、彼らの多くは、自信をつけるために、何かにすがろうとする。

それは「資格取得」だったり、「成績ランキングの上位獲得」だったり、「人事考課」だったり、「昇進昇格」だったりする。

しかし、僕は思う。そんなものをいくら獲得しても自信はつかない、だろう、と。

僕が考える「自信」の定義とは以下のようなものだ。

「自信」とは、「自」らの言動に対する確「信」の積み重ね、である。上記を省略して、「自信」というのではない。たとえば、先ほどの相田みつをの詩のように。

「ぐちをいわずにくるしみにたえるとき」

「いいわけをしないでだまって批判にたえるとき」

「いかりをおさえてじっと屈辱にたえるとき」

「自分」は正しい行いをしている、という「確信」が生まれる。

そして、それが自分の中に蓄積されていく。それが「自信」になる。

しかし、それとは逆の行動を取ったとき。たとえば、「苦しい」とぐちをこぼしたり、「いいわけ」をしたり、「怒り」を爆発させたり、したならば、「自分」は正しいことをしている、という「確信」を持つことはできない。だから、いつまで経っても「自信」を持つことができないのではないか、と思うのだ。それと同じ効果をあげるのが「陰徳」を積む、ということだ。

誰にも自慢せずに、ひっそりと徳を積む。

困っている人を助ける。笑顔と優しさを与える。ゴミを拾う。電車で席を譲る。身の回りを片付ける。早寝早起きをする。そんな小さな行動の積み重ねが陰徳となり、「自分」は正しいことをしている、という「確信」が生まれ、積み重なっていく。それが「自信」になるのだ。

試練は僕たちを強くする。

試練に遭ったとき、逃げずに、ラクをせずに、自分が正しいと「確信」する行動を取るのだ。

それを繰り返していけば必ず「自信」が生まれるに違いない。

「かなしみ」や「くるしみ」や「批判」や「屈辱」はチャンスである。

それは僕たちの眼のいろを深くする機会であり、心の根を深くする、チャンスであり、そして、自信を深めるチャンスである。ちょっとした怒りを感じたことがきっかけで、こんなことを考えることができた。僕にそんな機会を与えてくれた、ちょっと腹立たしくなるような言動をした相手に感謝しなければならない。

このメルマガのコラムを書けたのも、その人のお陰ではないか。

本当にありがたいことだ。

そんなことを考えた。

感謝でなりたつ関係

「じゃあ、行ってくるね」。

早めに仕事を片付け、いったん自宅へ戻った僕は、部屋に荷物を置いてから、仕事仲間との飲み会へ出かけようと奥さんに声をかけた。すると、途端に呼び止められた。

「え？ もう行っちゃうの？」

ソファに横になり、テレビを見たままの姿勢で顔だけをこちらへ向けて、奥さんが話しかけてくる。

「どうした？ 具合でも悪いのか？」

すると「うーん。具合が悪いってほどじゃないんだけど……。昨日、夜中に眠れなくて」

そう言って奥さんはあくびをした。そうか。もう眠くて豆柴ケンタの夜の散歩に行けない。代わりに行ってくれ、そういうつもりなのだろう。

「どうした。眠いってことか？」

僕は少し不機嫌になって確認をする。

「うん……」

奥さんも少しバツが悪いのだろう。曖昧にうなずいた。

家事のルールでは、犬の散歩はかみさんの役割となっている。

そのかわり、僕は風呂掃除やゴミ出し、週に二～三度の洗濯と洗濯物をたたむことになっている。

だから、僕は犬の散歩の時間を計算に入れずに家に立ち寄った。

今からケンタの散歩をしていたら、とてもではないが飲み会に間に合わないだろう。

かつての僕は飲み会に遅れるのが日常茶飯事。飲み会なんだから時間通り行かなくてもいいだろう。そう考えていた。むしろ遅れることを当然とさえ思っていたのだ。

しかし、今は違う。飲み会だからこそ、時間厳守で5分以上前に着くことを大切にしている。時間通りに来て待っていてくれる人に失礼だと思うからだ。そして、それを守っている自分が好きになりつつあるのだ。

だから、奥さんのためにすぐに犬の散歩を代わってやろう、とは思えなかった。

いくら友だちとはいえ仕事仲間のパートナーだ。それを待たせないよう時間を守ることと、「寝不足で眠い」という奥さんの家事を手伝うことのどちらが大切か、といえば、友だちとの約束が僕にとっては優先度が高かったからだ。しかも、奥さんの体調が悪いならばまだしも、眠い、というだけの理由がその判断を強固なものにした。

「そんなもんガマンして散歩しろよ。その後、寝りゃあいだろう」

僕は思わず口に出してそう言いそうになった。

しかし。

結論から言えば、僕が取った行動は、その逆だった。つまり、奥さんの代わりに犬の散歩に行ってから、出かけることにしたのだ。筋から考えれば、もちろん友人との約束の方が大切だ。

しかし、友人たちであれば、僕がいなくても先に楽しく会を始めていてくれるだろう。事前に電話をすれば機嫌良く了解してくれるに違いない。

しかし、今、目の前の奥さんは、たとえ筋が通っていようが、散歩を断ると、非常に機嫌が悪くなるのが目に見えていた。筋を通すことよりも「最小不幸」を実現する、という、どこかで聞いたことのあるような判断基準で、僕は自分の考えを曲げ、いつもとは違う意思決定をすることにしたのだ。

僕は友人に電話をし、謝り、奥さんに声をかけた。

「ケンタの散歩、行ってくるよ。眠いんだったら早く寝たら？」

「うーん」

ソファに寝転がったまま、奥さんは曖昧な返事をした。そこで、僕は努めて明るい声で奥さんに、こう催促した。

「『ありがとう！』は？ 『ありがとう！』って言ってくれたら、僕は機嫌よく散歩に行けるな」

すると奥さんは渋々、小さな声で「うん、ありがとう……」と言った。

「互いに契約以上のことをやっていれば、契約すらも必要がない『感謝で成り立つ関係』になる」

イエローハット相談役の鍵山秀三郎氏の言葉だ。その後、この言葉はこうつながる。

『たとえ一度や二度裏切られようとも、常に、まず自分から相手に感謝し、『義務は契約より多めに、権利の行使は控えめに』という姿勢が大切だと考える』と。

さすがは名経営者、鍵山さんの言葉だ。胸にずしんと響いてくる。おそらく多くの人はこの言葉と逆の行動を取る人が多いだろう。

「契約書に書いてあるんだから、これくらいやってくれよ！」

「なんだよ。決めたことくらい、きちんとやれよ！」

契約されたことを当然の権利と思い、それに満たない相手を責め、呪うのだ。

それは、決して間違った言動ではない。合理的で当然の権利なのかもしれない。

しかし、それは決して美しくはない。そして、それは未来の関係を考えれば決して賢い判断であるとは思えない。『義務は契約より多めに、権利の行使は控えめに』。この考え方が、互いの関係をより良いものに磨きあげてくれるのだと思う。

この考え方は、どこにでも応用できる。

たとえば、新幹線の座席に読み終えた雑誌や飲み物の缶を置いて出てくる人がいる。新幹線には、清掃専門の係員がいるのだから、それはそれで権利の行使として正しいのかもしれない。

しかし、それは決して美しい所作ではない。

空き缶と読み終えた雑誌を手に持ち、背もたれを元に戻して降りの方が、断然美しいし、気持ちもいいことだろう。それを見た清掃係の人は、一日いい気分で過ごしてくれるかもしれない。

まさに「感謝で成り立つ関係」が生まれるに違いないのだ。

そんな鍵山さんの言葉を知ってか知らずか、奥さんは僕の言葉をまったく気にかけず、ソファで寝入ってしまった。

僕は急いで寝室から毛布を持って来て肩にかけ、散歩用に着替えたジャージを脱ぎ、もう一度スーツに着替えネクタイを締めてから、大慌てで飲み会に出かけた。

しかし、そのお陰で、その日の僕は機嫌良く過ごせた。

夜、眠りにつくまでの間、ずっと気持ちを軽くして過ごすことができた。

苦しい時、忙しい時、私たちは自分の周囲しか見えなくなる

「もしもし？ 小倉？ おまえ、今どこにいるんだよ！ 島田（仮名）先輩と奥さん、料理つくってずっと待ってるんだぞ！」

電話口で、同期入社山下（仮名）が叫んでいる。まだ携帯電話が世の中に存在しないポケベル全盛の時代、今から二十数年前、私が新入社員的一年目だったときの話だ。

島田さんは職場の先輩。最近、社内結婚したばかりで、私と山下は島田さんも奥さんもよく知っていた。だから、島田先輩が「遊びにこいよ」と私たちを誘ってくれた。私と山下は二つ返事で「行きます！」といった。が、しかし.....。

「ごめん、ごめん。ちょっと彼女が高熱出しちゃってさ。今、看病しているから、今日は行けないわ。島田先輩にも謝っておいてくれる？」

私はそう山下に伝えて、電話を切ろうとした。すると.....。

「ちょっ、ちょっと待って、小倉！ それはまずい。それはダメだよ。それはやっちゃいけないよ。島田先輩の奥さん、すぐく一所懸命、料理つくって待ってくれているんだよ。小倉、絶対来なくちゃダメだよ.....」

おとなしく内気な性格の山下が珍しく大きな声で、厳しい言葉を話している。

私は彼の様子に面食らった。

「うん。わかる。申し訳ない。でも、彼女すぐく苦しそうで。ごめん。やつば、今日は行けないわ」

「ちょっ、おぐら！ おーぐーらー！」。ガチャン。私は受話器を置いた。

そして、それから二十年後の現在。

年の瀬も押し迫り、毎日のように様々な忘年会が催され、そのうちのいくつかに私も参加してきた。
その中のある忘年会で、受付を担当している女性がこんなことをいっていた。
「あれ？ ××さん、来ないのかな？ 事前の連絡ないよね？ 来るって返事あったよね？ おかしいなあ……」
連絡のないままのドタキャン。よくあること、ではある。しかし、本人にはたいした悪気はないであろう、このドタキャン。実はたくさんの人に迷惑をかけているのだ。
飲食店において、いくら立食形式のパーティーであろうが、当日キャンセルは100%課金されるのが普通だ。
だから、当然、主催者は困る。キャンセルした人にキャンセル料金を請求するのは手間がかかるし、何より気が引ける。かといって自腹で出すわけにもいかない。
参加者の皆さんから追加で徴収するのもおかしい理論だ。
さて、どうしたらいいものか……。
ドタキャンした本人には内緒でなんとか他の費用をやりくりしようか……。
「自分がキャンセルしたくらい、何とかなるだろう……」
そう高をくくっている本人の知らないところで、幹事役は四苦八苦の苦勞をしていたりする。そして、たくさんの気を遣って、本人に一言だけ、こう返事をするのだ。
「急用があったんですね？ 大変でしたね。大丈夫ですよー。キャンセル料はいりません」
しかし、その明るい言葉の裏には、たくさんの気苦勞が存在しているのだ。

多くの場合、事前の連絡もなしにドタキャンする本人に罪の意識はない。
「だって、急に仕事が入ったんだからしょうがないじゃんか！」
「急に子供が熱を出したんだからしょうがないでしょ」
それぞれの立場では精いっぱい自己主張をする。自分だって大変だったんだ……。自分の周りしか見えていないのだ。
しかし、そのドタキャンは必ず誰かに迷惑をかけている。忙しい中、無償で協力してくれた幹事役に対する御礼を返すどころか、恩を仇で返すことになってしまうのだ。そう。まるで、かつて、新入社員だった頃の私のように……。

今でも、忘年会の季節になると、毎年、山下の怒ったような、とまどった声が思い出される。
「ちょっ、ちょっと待って、小倉！ それはまずい。それはダメだよ。それはやつちやいけないよ……」

私はなんてひどいことをしてしまったのだろうか。
相手のことなど、まるで考えない。自分の都合ばかりを主張していた自分。思い出す度に胸が苦しくなる。

自分が忙しいとき。自分が苦しいとき。自分が一杯いっぱいとき。
私たちは、「自分はこんなに大変なのに！」と自分の周囲しか見えなくなる。

おもんばか
しかし、そんなときこそ、逆に周囲を慮れる人間になりたい。
それは、決して、簡単なことではないけれど。
それができている人は周囲に数えるほどしかいないのだけれど。
でも、私はそんな人になりたい。
まだまだ、自分のことしか見えないことばかりなのだけれども。

「泥棒と悪口」はどちらが悪いか

またまたリーダーシップに関する本を書いている。
2月と5月にそれぞれ別々な出版社から刊行される予定だ（2010年1月6日時点）。

頭を整理する意味で関連する書籍を読み返していたところ、こんな言葉が目に見え込んできた。
「人の尊厳を傷つけることは犯罪である」／アントワーン・ド・サンテグジュペリ

『星の王子様』著者の言葉である。

また同じような意味として以下の言葉も併記されていた。

「議論を避け、相手が間違っていると言いたくなる衝動に負けない能力が大切である」／ベンジャミン・フランクリン

人はプライドを守るために、大切な命までも投げ出す動物だ。

そこが本能だけで生きている他の動物とは決定的に違うところだ。

僕たちは生きる理由、存在理由がなければ生きられない。そしてその生きる理由とは、

「人から認められ」

「人に褒められ」

「人から必要とされ」

「人から愛される」ことである。

サンテグジュペリやベンジャミン・フランクリンが教えてくれるのは、その逆をしてはいけませんよ、ということだ。つまり、

「人を否定し」

「人をけなし」

「人に自分は不要な人間なのだと思いこませ」

「人を嫌い悪口を言う」ことは、人の命までも奪いかねない犯罪である、ということなのだ。

「泥棒と悪口」はどちらが悪いか？

作家の三浦綾子さんが講演やエッセーなどで語っている話だ。

もうわかりだろう。彼女も「悪口を言う」ことの恐ろしさを説いている。三浦綾子さんは続けてこう述べている。

「あるおばあさんは、お嫁さんに陰でこう悪口を言われた。

『うちのおばあさんたら、食いしんぼうで、あんな年をして3杯もご飯を食べるのよ』

それを聞いてショックを受けたおばあさんは、その後一度も食事を取らずにそのまま死んでいった、ということですよ……」と。

僕たちリーダーは時に部下を傷つける。

目標を達成するために、そして部下を指導し育成するために、部下のやり方を否定し、間違っていると言い、尊厳を傷つけてしまうのだ。

それは決して悪意ある所作ではない。

チームのため、そして何より本人のため。

思いやりの心から芽生えた行動に違いない。しかし、それでも部下は傷ついてしまう。

「否定された」

「批判された」

「自分はダメな人間だ」

「自分は必要とされていない」

そう受け取ってしまうのである。

リーダーシップとは、組織を一定の方向へ導く影響力だ。

それはつまり、部下の尊厳を傷つけずに、しかしながら部下に変化を促す力を指すのだと改めて気づいた。

それはとても難しいことだ。

僕たちはいったいどうすればいいのだろう？

その答えの一つは、部下へ指摘をしても、彼が尊厳を傷つけられたと思わぬよう、常日頃から信頼関係の貯金をしておくことであろう。部下との間に人間対人間としての関係を築いておく。日頃から部下を認め、敬い、愛情を注ぐ。たとえ厳しく指導しても揺るがないだけの信頼関係の貯金をしておくのだ。

もう一つのやり方は、ベンジャミン・フランクリンが言う通り、「命令やアドバイスを言うかわりに質問をする能力」を磨くことだ。

つまりは、質問を中心としたコーチングのコミュニケーションが心かける、ということになる。答えを言わない。決めつけない。指導しない。それらを質問に変えて部下に自分で考えさせる。部下に自分で決めさせる。自己重要感

を持たせる思いやりも持つのである。

部下を傷つけてやろう、などと悪意を持ったリーダーはいない。

しかし、僕を含め部下が傷ついていることに気づかない無頓着なリーダーはたくさんいる。

大切なのは、相手の気持ちに気づくこと、そして、気づかずとも相手を おもんばか 慮る気持ちを持つことなのだと思う。

それがひいては、相手を動かす力となる。相手を動かさずとも勝手に相手がついてくる大きな引力となる。それを僕たちはリーダーシップと呼ぶのだ。そんなことを考えた。

おみくじで「凶」をひいた

朝ラン途中に立ち寄った神社で、仲間と一緒におみくじをひいた。

「よっしゃ！ 吉」

「おれも」

ゆっくりと、最後に開けた私のおみくじだけが「凶」と出た。

古めかしい文章で、「失せもの」が出てこない、とか、「財」が減る、とか、「待ち人」来たらず、とか、「願い事」がかなわない、とか、たくさん「良くないこと」が書いてある。

「ヒロさん、『凶』ですか！ まあ、『凶』の方が、逆にツイている、と言いますからね」

仲間が笑顔でフォローしてくれた。

「おみくじなんて、当てになりませんからね。大丈夫！」

みんな優しい友だちだ。

しかし、私は大丈夫。仮に「凶」が本物だとしても、何も落ち込むことはないし、縁起が悪いとも思わない。まったくもって、当たり前のこととして、そのまんま受け入れるだけのことだ。当然、落ち込むことなどありえない。

こんな話がある。

ある家に、一人の美しい女が着飾って訪ねて来た。

主人が「どなたですか」と聞くと「私は福の天である」という。主人は喜んでその女を手厚くもてなした。

すると、すぐ後から、卑しい身なりをした醜い女が入って来た。

主人が尋ねると「私は貧乏を授ける天である」という。主人は驚いて追い出そうとした。すると、醜い女はこう告げた。

「先の福の天は私の姉で、姉妹はいつも離れたことがない。私を追い出せば、姉もいなくなる」

しかし、主人はこの女の言いつけを守らずに追い出した。

すると、果たして、美しい女も消え失せたのである。

いいことがあれば、悪いことがある。

生があれば、死がある。

かふく

禍福はあざなえる縄のごとし。

禍（良くないこと）と福（良いこと）はまるで縄を構成する一本一本のわらのように、交互にやってくる。それが自然の法則だ。

それに逆らって、「福」ばかりを求め、「禍」を遠ざけようとするから苦しくなるのだ。

「禍」が来たら「福」が来る。

「福」が来たら「禍」がやってくる。

その確率は万人に等しくやってくるだけのことなのだ。

そこで、一つ大きな疑問がわいてくる。

世の中は、平等ではない、という疑問だ。もしも、禍福が万人に平等に降り注ぐとしたら、世の中の人は皆等しく平等であるべきだ。

しかし、実際はそうではない。

見るからに幸福そうな成功者と、見るからに不憫で不幸な脱落者が明確に世の中には存在する、という事実があ

る。それと「禍福」が万人に等しく訪れる、ということの整合性が見えない、ことに気づくだろう。

しかし、それはちっとも矛盾しないのである。

禍福の平等さと、結果の不平等さは明らかに並立可能である。それは、禍福の波に逆らわず生きているかどうか、ということだろう。つまり、災いの訪れるときにムリをしない、ということだ。そして、福が訪れるときまでに、きちんと波に乗るための努力と準備をしておくことだろう。

体調が悪いときに激しい運動をしたら、病が余計にひどくなる。下手をすれば、死に至ってしまうかもしれない危険な行いだ。病気のときは、体を休めて、栄養をとるのが一番だ。

ここで、大きな差が生まれる。

災いがあるときにもかかわらず、ムリをしてそれを乗り越えようとするから、てひどい手傷を負ってしまうのだ。

災いに逆らわないこと。

それができる人とできない人の間で大きな差がつくことだろう。

同様に、福が訪れるときまでに、きちんと準備をしておくことも大切だ。

万人に平等に訪れるチャンス。

それまでに、コツコツと努力をし、きちんと力を蓄えていた人は、チャンスの大波に乗ることができるだろう。

しかし、それまでの間に努力や準備を怠って、遊んでばかりいた人には、チャンスの大波に乗ることはできないだろう。

準備をした人としてこなかった人の間で大きな差がつくのは間違いない。

つまり、成功者と失敗者の間にあるのは「禍」と「福」の量に差があるのではなく、「禍」をうまくやり過ごすことができたか、「福」の大波をつかまえるだけの準備ができていたか。

この二点が大きな差を生む、といえるのではなからうか。

そう、考えたときに、おみくじで「凶」をひくことは、何も悪いことではない、ということに気がつくだろう。

その期間、きちんと頭を低くして、ムリをせず、余力を蓄えればいいだけのことだ。そして、努力をし、力を蓄えて、「福」のときにやってくる大波に乗る準備をすればいいだけだ。

考えようによっては、「福」をつかまえるための準備期間として、これほど、うってつけの期間はないのかもしれない。そう、プラスに捉えることができるかもしれない。

小倉広「人間塾」のテキストである、森信三先生の『修身教授録』に、こんな一節がある。

「現在の自分にとって、一見いかにためにならないように見える事柄が起こっても、それは必ずや神が私にとって、それを絶対に必要と思召されるが故に、かくは与え給うたのであると信ずるのであります」

「わが身にふりかかる一切の出来事は、実はこの大宇宙の秩序が、そのように運行するが故に、ここにそのようにわれに対して起きるのである」

「それ故われわれは、それに対して一切これを拒まず、一切これを却けず、素直にその一切を受け入れて、そこに隠されている神の意思を読み取らねばならぬわけです」

「したがってそれはまた、自己に与えられた全運命を感謝して受け取って、天を怨まず人を咎めず、否、怨んだり咎めないばかりか、楽天知命、すなわち天命を信ずるが故に、天命を楽しむという境涯です」

災いよ、ドンと来い！ 恐れず、騒がず静かにそれを迎え入れてみせよう。

そして、福の時期にもおごることなく、静かにそれを迎え入れよう。そして、それまでの準備に応じて果実を手に入れるのだ。もしも、果実が少なかったとしたならば。それは、それまでの自分の努力と準備が足りなかっただけのことなのだ。

私は、「凶」のおみくじを境内の一角に結びつけ、穏やかな気持ちで再び走り始めた。

コツコツと毎日こうして走り続けることも準備のひとつだろう。

目の前の仕事に精一杯取り組むこと。それも準備の一つだろう。

身の回りの人にしてあげる、させていただく貢献を探して、お役に立つことも準備の一つだろう。

そう考えれば、何も特別なことをする必要はない、ということがわかる。心して、これまでやってきたことを、さらに抜かりなく、頭を低くしてやっていきなさいよ、と神様が教えてくれただけのことだろう。

タッタタッタ.....。

ランニングシューズがアスファルトを蹴る一定のリズムの音を聞きながら、朝日の中で、そんなことを思った。

掃除に学ぶ会

4:30に起きて5:00に家を出た。

いつもであればランニングをスタートするのだが今日は違う。

自転車で渋谷駅の改札前広場へ向かい、そこで待機している100数十名の方々と合流したのだ。

「掃除に学ぶ会」

自動車用品専門店イエローハットの創業者、鍵山秀三郎氏が昭和28年、今から56年前にひとりで始めた掃除の運動が、現在では41都道府県に支部を持ち、さらにはブラジルや中国、台湾などにも支部を持つ世界的な運動として展開されている。

鍵山氏が掃除を始めたのは「他に方法が見つからなかった」からだという。

学歴も経験もなかった鍵山氏が「この会社なら自分でも入れそうだ……」と面接を受けたのは、当時荒くれ者が集まっていた、ある自動車用品販売店だった。そこで、鍵山氏は三年間一日の休みもなく、早朝から深夜まで働いた。そして、そこで受けたのは先輩、上司による理不尽な指示命令だった。

「この人たちの心は荒んでいる。なんとかしてあげたい……」

そのとき、鍵山氏の心に浮かんできた唯一の解決策が掃除、だったのだという。

その後、鍵山氏は「あいつは点数稼ぎで掃除をやっている……」などと誹謗中傷を受けながらも、結果を出し続け、やがて社長に次ぐ専務へと上り詰める。

しかし、トップの経営のあり方どうしても納得できず、自ら創業。一代でイエローハットを一大企業へと育て上げたのだ。

私は、そんな鍵山氏の心に少しでも触れてみたいと思い、この会に参加を申し込んだ。

そして今日、初めて参加してきたのである。

渋谷駅に集まる人々には早朝にも関わらず皆、活き活きとしていた。

手早く世話人の方が手順をアナウンス。

20人一班程度に分かれて、エリアと役割を分担。私は一班で側溝の溝につまった落ち葉と泥をかき出す役割を担うこととなった。

「初めて参加するものです。よろしく願いいたします」

世話人の方にご挨拶をしながら早朝まだ真つ暗闇の渋谷、道玄坂を歩く。

朝方だというのに酔った20代前半の若者たちが徒党を組んで騒いでいる。

40~50代のサラリーマン数名がよろけながら居酒屋から出てくる。

路上には違法駐車がずらりと並び道路を占拠している。そんな中、私たちは手に手にほうきとちりとり、ゴミ袋を持って、道玄坂へ散っていく。

坂を上り切ったところで世話人の方が号令をかける。

「さあ、始めましょうか」

ほうきの方は路上のゴミと落ち葉をはき集め始め、泥あげ担当の方は側溝にある重い金属の蓋を取り外した。

そして、数名に分かれて手早く溝から落ち葉やこびりついた泥をかき落とす。

皆、自腹で買って持参しているスクレイパーと呼ばれるコテのようなものを使っている。

私はそんなものを持っていないので、手引書に書いてあったマイナスドライバーを持ち込んでそれでゴミを落とそうとする。

「ああ、それじゃあやりにくいでしょ。私のを使って下さい」

ある方がスクレイパーを貸して下さった。

私は、恥ずかしい思いがした。何の準備もせずにここに来た。それだけで、まだ「お客さん」意識の甘えた自分がいることに気づいたからだ。

社会にご恩返し、などといっておきながら、まだまだ甘えている。私は自分を恥じながらも、精いっぱいできることをやろうと意識を配ることにした。

蓋がきれいになると、次は溝の中にたまった泥と落ち葉をかき出す番だ。

長い棒の先に金属のひしゃくのようなものがついた万能泥あげと呼ばれる器具でかき出すのだ。小さな溝にぎっしりと落ち葉がつまっている。その下には水をすってずっしりと重い、真っ黒などぶ臭い泥が積もっている。

私は泥あげを使ってそれをくみ上げた。

中腰の姿勢で何回も、何十回も泥をかき出す。腰が痛くなってくる。

しかし、やめるわけにはいかない。私は、何度も姿勢を変えながら泥あげを続けた。**40L**のゴミ袋がすぐにいっぱいになった。しかし、まだまだ残っている。狭い溝の中で、長い棒の泥あげ器を使うのはやりにくい。ここでも、初心者

の私は、角度を変えたり、棒を持つ位置を変えたり、と試行錯誤を繰り返していた。

汗をかきながら、慣れない手つきで、迷いながら作業をする私。

しかし、ふと見ると、隣の側溝では、**70歳**を過ぎたおじいさんが道路に両膝をついてしゃがみこみ、泥あげ器も使わずに、側溝に手をつっ込んで

いる。そして、そのまま両手一杯に落ち葉と泥を抱えて素手でかき出し始めたのだ。私は驚いた。そうか。手でやればいいのか。中腰ではなく、膝をつけばいい。そんな簡単なことに気づかなかったのだ。

私の脇にいた世話人の方が私に教えてくれた。

「あれが鍵山さんですよ。神々しい。神のような方です」

なんと、偶然にも鍵山さんは私のすぐ隣で作業をされていたのだ。

偉そうな態度を何一つせず、指示命令もせず、ただ黙々と泥を素手でかきあげる。それが鍵山さんであった。

私は、さらに自分が恥ずかしくなった。

どのような角度で道具を持てばいいのだろう？

どのような姿勢で泥をかき出せばいいのだろう？

そんなことを考えている時点で、私は真剣ではなかったのだ。

必死に、真剣になれば、そんな道具など必要ないことがわかる。

必死になれば、無意識に素手で泥をかき出すことができるはずだ。

それができなかったということは。

私はまだまだ真剣ではなかったのだ。そんなことを無言の背中で鍵山さんは教えて下さった。

その後も、作業は黙々と続けられた。

一時間ほどしたところで、世話人の方の合図で私たちは、再び集合場所に戻ることもなった。

既に多くのボランティアの方々が集まり、世話人の方の話を聞いている。掃除の仕方。次回の集合場所。そして、おみやげとして竹ぼうきが希望者に無料で配られていた。

私は話を聞き、それをいただいた。そのときに、気になってスタッフの方にこう質問をした。

「このぼうき。お金がかかっていますよね。どなたがお金を出して下さっているのですか？」と。

「それは、私たちが個人でお金を出し合っているのです」

それを聞き、私はまたまた、申し訳ないという気持ちでいっぱいになった。

普段の私は、このような取り組みがあることも知らず、のうのうと睡眠をむさぼり、はたまた、自分の趣味でランニングを楽しんでいる。

しかし、私の知らないところで、このような清掃の取り組みが日々行われ、そして、それに対して個人のお金を出して道具を拠出して下さっている方々がいる。

私は、無知の恥ずかしさに顔が赤くなる思いだった。

「今日はありがとうございました」

世話人の方にお礼を言って、泥だらけの手をお湯で洗い、私は帰ろうとした。

「できれば鍵山さんにお礼を言いたい」私は、周囲を見渡し鍵山さんを探した。

多くのスタッフは既に帰路についている。

スタッフジャンパーを着た数人の世話人の方々が残って、器具をトラックに積み込んでいた。

「鍵山さんはどこだろう……」

私は探し、そして、気づいた。

鍵山さんはスタッフに混じって、黙々とゴミの仕分けを続けられていた。

ペットボトルや空き缶を落ち葉の中から探し、別のゴミ袋に仕分けしている。

皆が手を洗い、帰路につく中、黙ってずっと作業を続けておられたのだ。

どうにも説明のつかない感情で、私は遠くから鍵山さんに深々と頭を下げた。

それより他にすることができない。

涙が出そうだった。

ああ。リーダーシップとはこういうことなのか。

鍵山さんがスタッフを動かしているのではない。

鍵山さんはただ黙々と掃除をしているだけだ。しかし、その姿を見て、神々しいと思い集う数千、数万の人がいる。そして、心の底から、鍵山さんの思いを手伝いたいと思い、自ら努力を買って出る人がいる。

これがリーダーシップでなくて何であろうか。

「掃除に学ぶ会」

この名前の深い意味がよくわかった瞬間だった。

私は、目の前の光景を「絶対に忘れまい」と深く心に刻み付けて、家路についた。

両手はどぶ臭く、爪の間は泥だらけだ。

しかし、真っ黒に汚れた手とは正反対に、心は軽く清々しさに満ちていた。

●著者略歴

一般社団法人 人間塾代表理事

一般社団法人 日本コンセンサスビルディング協会代表理事

株式会社小倉広事務所代表取締役

小倉 広（おぐらひろし）

組織人事コンサルタント、アドラー派の心理カウンセラー。日本経済新聞社 B I Z アカデミー講師、日経ビジネス課長塾講師、SMB C コンサルティング講師。

大学卒業後、株式会社リクルート入社。企画室、編集部、組織人事コンサルティング室課長など主に企画畑で11年半を過ごす。その後ソースネクスト株式会社（現・東証一部上場）常務取締役、コンサルティング会社代表取締役などを経て現職。大企業の中間管理職、公開前後のベンチャー企業役員、中小企業の創業オーナー社長と、あらゆる立場で組織を牽引。しかし、リーダーシップ不足からチームを束ねることに失敗し二度のうつ病に。一連の経験を通じて「リーダーシップとは生き様そのものである」との考えに至り、「人間力を高める」一般社団法人 人間塾を主宰。「人生学」の探求および普及活動を行っている。また、20年間のコンサルタントとしてのプロジェクト・マネジメント経験をもとに「対立を合意へ導く」コンセンサスビルディング技術を確立。一般社団法人 日本コンセンサスビルディング協会を設立。代表理事として同技術の研究および普及活動が続けている。近年は、アドラー心理学と企業組織の双方を熟知した数少ない専門家として、講演、企業研修を数多く行っている。著書に「アルフレッド・アドラー人生に革命が起きる100の言葉」（ダイヤモンド社）「アドラーに学ぶ部下育成の心理学」（日経BP社）「任せる技術」（日本経済新聞出版社）など30冊以上。他に、15冊の著作が韓国、台湾、香港、中国などで翻訳販売されている。

詳細 <http://www.ogurahiroshi.net/>

お問合せ info@ogurahiroshi.net

心にしみる31の物語
仕事の作法・生き方の仕方

発行日 2014年12月22日
著 者 小倉 広
発行者 赤井 仁
発行・発売 ゴマブックス株式会社
〒107-0052
東京都港区赤坂8-5-40
ベガサス青山710

(c) Hiroshi Ogura 2014

「朝4時起き」の 超習慣術

中島 孝志

Takashi Nakajima

成功する人は
すべて「朝型人間」!?

時間の使い方を変えれば習慣が変わる。
習慣が変われば結果が変わる!

凄い人はみなやっている
明日からできる“朝時間”超活用法!

「朝4時起き」の超習慣術

中島孝志

じめに

この本は次の三人のために書きました。

- ・夜型から朝型に切り替えたいけど方法がわからない人
- ・朝型になるとどんないいことが降りかかってくるか知りたい人
- ・朝型になるだけで成功も幸福も思いのままになることを知りたい人

「早起きは三文の得」……などというものではありません。早起きとはとてもなく大きなメリットがあります。

とくにビジネスパーソンたるもの、「朝型」でなければまず成功は手に入れられない、と覚悟しておいたほうがいいかもしれません。

何も脅迫しているわけではありません。いままで三万人超の経営者、ビジネスパーソンと会ってきましたが、成功する人はすべてがすべて「朝型」です。少し思い浮かべただけでも、ソフトバンクの孫正義さん、楽天グループの三木谷浩史さん、トヨタ自動車の豊田章男さんも早起きです。

角界では朝稽古は常識ですし、サッカーの本田圭佑さんや香川真司さんも早朝練習を欠かしたことはありません。

政界では、政治家の早朝勉強会はほとんど毎日です。彼らを取材する新聞記者の「夜討ち朝駆け」はこれまた有名な話です。

つまり、日本を代表するトップクラスはみな「朝型」なのです。

「この人たちは特別でわたしなんかムリムリ」と卑下することはありません。

「こんな朝の使い方ができるの？」といったスーパーマンだけができそうな方法を紹介しようというわけではありません。だれでもできる、楽しんでできる、思わずやってみたくなる。そんな朝の使い方をご紹介するつもりです。

わたしは「朝4時起き」に生活スタイルを変えてから二十年。仕事の効率も成果も遊びも段違いに良くなった、と思います。

そこで、早起きが楽しくなる方法をたくさん提案しました。一つでもやってみようか、となれば、いままで知らず知らずのうちにスルーしてきた「朝時間」がガラリと変わるはずです。

時間の使い方を変えれば習慣が変わります。習慣が変われば結果が変わる、と思います。いつの間にか、運命も変わるのではないか、と思うのです。

あなたの成功は「朝時間」にあるのです。

中島孝志

「朝4時起き」の超習慣術

【目次】

[に](#)

「朝4時起き」になればこんなに成功する！

世界の経営トップはこんなに朝が早い！

ブレックファスト・ミーティングが常識

「朝型人間」ばかりがなぜ成功するのか

成功者の一日は早朝からはじまる！

「朝型人間」のほうが仕事ができる！

名物経営者が社風を変えた！

「朝型人間」になればこんなに得する！

「夜型人間」だからできること、できないこと

ヒトラーは夜型が原因で国を崩壊させた！

「朝4時起き」だからできる奇跡の仕事術

あなたはこんなに効率的な仕事ができるか？

「朝4時起き」に目覚めた理由

こんなに仕事はかどるとは！

昼までの時間が自由自在に使える

一日を三分割するわたしの生き方

朝のほうがホルモンの分泌が盛ん

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（１）朝は集中力がフル回転する！

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（２）朝は発想力がフル回転する！

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（３）朝は問題解決力がフル回転する！

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（４）朝は社内人脈力がフル回転する！

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（５）朝は信用力がフル回転する！

「朝型人間」だからできる奇跡の勉強術

んな勉強法があったのか！

時間はいつも赤字

通勤電車は勉強にうってつけ

ケータイで電子書籍を読む！

勉強会で人脈を開拓する！

早朝勉強会は全国どこにでもある！

いい人と出会えるチャンス！

二万時間もある休日の朝をムダにしない！

どんな夢でも叶う！

「朝4時起き」だからできる奇跡のお金儲け

起きは億万長者を作る！

朝飯前にひと儲けする「朝型人間」たち

朝駆けで信頼をつかむ！

「金儲けの神様」の生き抜く哲学

投資話で騙された老人が復讐に成功！

アベノミクスでも賃上げは不可能！

年収の三割は副業で稼ぐ！

今日から「朝4時起き人間」に生まれ変わる！

習慣にすればなんでもできる！

朝型と夜型の違いは体内時計にあった！

人間は朝型としてプログラミングされている！

「長く眠ればいい」とは限らない！

だれでもできる！ 朝型改造プログラム

自分を追い込む！

エンジョイする部分を見つける！

家族のためと割り切る！

出勤まで最短距離をとる！

に

9時までに勉強を終わらせよう

「朝4時起き」になればこんなに成功する！

世界の経営トップはこんなに朝が早い！

朝の早いビジネスパーソンほどエリートです。わたしの友人にもたくさんいますが、とにかく朝が早い。とくに欧米の経営トップには「朝4時起き」のわたしもビックリするような早起き人間（「スカイラーク」と呼ばれます）が多いのです。

どうも時間に関する哲学がわたしたちとは根本的に異なるようです。ずばり言えば、彼らは自分の時間をものすごく大切にします。この「自分」という意味には「家族」も含まれます。

それに比べて、日本人は自分の時間を軽視していると思えません。この「自分」という意味には同様に「家族」という意味も含まれています。ここに尽きる、と思うのです。

たとえば、海外出張で飛行機に乗っていた時のこと。日本人はタダ酒を飲まなければ損だとばかりにしこたま飲んで、そのうち酔っ払って寝てしまうのに対して、欧米の経営トップは搭乗直前まで携帯電話で打ち合わせをして、シートに腰を下ろすやいなや、ノートパソコンで仕事をはじめます。書類を読みふける人も少なくありません。

同じビジネスパーソンでもあまりに対称的な光景だと思います。いつもお目にかかることだけに、強く印象に残っています。

「なぜそんなに仕事するんですか？」

「家族との時間を大切にしてるんですよ。ここで処理できるものはさっさと片づけてしまえば、その分、家族と一緒に過ごせますから」

なるほどなあ、と思いませんか？

仕事はさっさと片づけて、家族と思いつき楽しく過ごす。これが彼らのスタイルなのです（それでいて離婚が多いのですから不思議です）。いずれにしても、やる時はやる、とことんやる、という集中力があるのです。

日本人はあくせく働きません。とくに人前であくせく働く姿は野暮だと考えています。では、いつあくせく働くのかと言えば、お尻に火がついた時です。巷間言われているほど、わたしたちは勤勉ではないのかもしれませんが。しかも能率は悪くてダラダラと、仲間とわいわいがやがやしているほうが、家族と一緒に過ごすよりも楽しいのかもしれない。

これだけの違いがあれば、それは朝時間の意識、使い方、活用法も大きく変わるはずですよ。

ブレックファスト・ミーティングが常識

以前、ヨーロッパから某金融機関のトップがお忍びで来日したことがあります。名前を聞けばだれもが知っている人物です。

この経営者は在日中なんと朝から晩までフル回転でした。わたしは知人の金融機関トップから頼まれて大手新聞社のデスクを同行しなければならなかったのですが、その時間がなんと朝六時。これだけ早いと始発でも間に合わないでタクシーで駆けつけましたが、到着すると、わたしたちは四番目の来客だったのです。いったいこの世界にこんなに朝早くからアポを入れる人間がいるのか、と驚くよりも呆れてしまいました。

「いつもそうですよ。このまま夜中までアポが途切れることはありません」

まったく肉食育ちのDNAはすごいと感心したのですが、聞けば、ベジタリアンとのこと。

彼だけではなく、欧米のビジネスパーソンはたいてい朝が早いのです。とくにエリートは一〇〇％早起きです。朝から顧客と商談をしているのです。これがお互いの常識なのです。朝食をとりながら、モーニング・コーヒーを飲みながら商談するわけです。これを「ブレックファスト・ミーティング」、「パワー・ブレックファスト」と言うのでしょう。

「パワーランチ」という言葉をご存じだ、と思います。ランチを一緒にとりながら、仕事や商談とか会議を進めるものです。多忙なビジネスパーソンの間で自然発生した仕事の進め方です。どうせランチをとるなら仕事の話をしながら、というわけです。この朝食版なのです。

「明日の朝、ブレックファスト・ミーティング、どう？」

「残念ですが、始発に乗っても間に合わないんで無理ですよ」

片道一時間半では無理です。通勤時間という事情もありますから簡単にはできません。しかし首都圏の億ションに住むエグゼクティブたちには当たり前の風景なのです。たまには朝早く起きたり、前日から泊まり込んで、ホテルのコーヒー・ショップを覗いてみれば、テレビや新聞でしかお目にかからない世界の政財界の大物がコーヒーを飲んでいる姿に出くわすかもしれません。

「朝型人間」ばかりがなぜ成功するのか

仕事柄、いままで三万人以上の経営者、ビジネスパーソンと会いましたが、全員と言っていいほど、成功している人は「朝型人間」です。

「毎朝一時間早起きして英語の勉強をした。会社から帰って寝るまでの一時間と決めていたらきつと続かなかった」

これは楽天CEOの三木谷浩史さんです。ハーバード・ビジネススクールの出身で、『成功の法則92ヶ条』（幻冬舎）という著書でも述べています。

サラリーマンたるもの、残業を命じられるかもしれませんし、同僚から酒の誘いもあるでしょう。どんなに遅くなくとも毎朝、決まった時間に出勤しなければなりません。この時間を一時間早めるのは実はそんなに大変なことではありません。わたしは朝4時起きになってから二十五年も経ちますが、もっと早く起きることだってできます。欧米のエリートは朝4時起きで出社することなど珍しくもなともありません。

彼が経営する楽天では、毎週月曜の午前八時、グループ社員を全員集めて朝会が開かれています。全国のオフィス拠点に在籍する社員が朝会に参加できるよう、TV会議システムも用意されているそうです。

遅刻したら朝会が終わるまで入室禁止。全社員名札着用。整理整頓の徹底。しかも会議のあとは役員も新入社員も関係なく全員で掃除。床に膝をつき、椅子の脚まで磨く徹底ぶり。これは社員数五人未満時代からの習慣だそうです。

部署ごとの朝会はメンバーが情報を共有化するためです。一日の始まりに今日の仕事のテーマを具体的に明確にするわけです。「これがうまくできている部署は例外なく成功している」とのこと。同感です。

三十代で独立し、以来、十年間必死に走り抜き、ようやく株式公開にこぎつけた友人も、夜遅くまで飲んでいても必ず朝七時半にはオフィスで仕事をしています。居酒屋で手帳を無くすこと十数回、めがねを無くすこと二十数回、ケータイを忘れること数えきれず。社員からは呆れ果てられていますが、唯一、「おっ、なかなかやるな」と評価を高めるのがこの早起きなのです。経営トップとしての執念かもしれません。

成功者の一日は早朝からはじまる！

いつも午後から重役出勤という経営トップならどうでしょうか。「早くあんな身分になりたいな」と考える人はあまりいないと思います。

「この会社、いつまでもつだろう？」と転職先を探し始めるに違いありません。

今時、夜遅くまで遊んでいられる経営者はいません。率先垂範。経営者は鏡でなければなりません。だれよりも知恵を出し、汗を出し、働かなければならない。そんな姿に共鳴して人はついてくるのです。

もちろん経営者ばかりではありません。二十代三十代でも、成功する人、成果を上げている人はみな一様に朝が早いのです。

たとえば、営業マン。わたしは本業が経営コンサルタントですが、顧問先を訪問するときはたいてい七時半には社長室にいます。

なぜこんなに早いかというと、その会社の経営トップが早いからです。ところが、わたしが到着する頃にはたいてい先客がいるのです。

これがきまって営業マンです。

「じゃ、明日、契約書、届けますから、よろしく願います」

自動車や生損保の営業マンや金融機関の人たちです。いったい、彼らは何時から働いているのか不思議に思ったので聞いてみたことがあります。

「朝五時に来いと言われれば朝五時に来ますし、夜中の一時に来いと言われれば、その時間に伺います。すべてお客さん次第です」

「フルコミッションなの？」

「フルコミならもっと働きます。朝早く動けばそれだけ一日で先手を取れますからね」

なるほど、これはよくわかります。わたしも営業マンの経験が長いから実感できます。

わたしは二十六歳から三十三歳まで法人営業を担当していました。きついノルマ達成のために毎朝八～九時には先方のオフィスを訪問するようにしていたのです。一日の訪問数を少しでも増やしたいから得意先の始業時間に合わせたわけです。

もし、いったん会社に出勤してコーヒーでも飲んでから、さあ得意先回りでもするか、というのでは、とてもノルマは達成できなかったでしょう。

営業マンにとって、朝、どれだけ早く動けるかがビジネスの成功あるいは失敗を決めてしまうものなのです。

「朝型人間」のほうが仕事ができる！

それによく考えてもらいたいのですが、遅刻ぎりぎりまで飛び込んでくる人間と、始業時間にはすでに仕事モードに入っている人間とでは、いったいどちらが戦力としてパワーがあるでしょうか？

ぎりぎりまでゆっくりしていたからこれから頑張れる、と考える人はいないでしょう。やっぱり、ばりばり仕事モード、という人がほとんどだと思います。車ですらスタートの前にはエンジンをアイドリングさせたほうがスムーズにパワーが出ます。まして人間。機械以上に準備が必要だと思います。

「ボクは飲んだ翌朝、いつもより早く出社する人材を信用するね。ぎりぎり出勤など、信頼できないし、まして遅刻するくらいなら休んでもらったほうがよっぽどいい」という経営者は少なくないと思います。精神が弛んでいる、やる気がない、という個人的な悪弊だけではなく、「良貨は悪貨を駆逐する」のたとえ通り、チームとか組織を蝕むことにつながっていきます。

たとえば、こんなケースが知人のアメリカの販売会社でありました。営業マンの出社がどんどん遅くなるにしたがって、業績は下降線をたどっていったのです。出社が遅くなるに比例して帰りは遅くなりますから、トータルの労働時間にはなんら変化はありません。

しかし、「営業マンの出社が遅い」という事態を重く見た経営トップは乾坤一擲、こんな対策に乗り出したのです。

デジカメを用意して朝から職場を撮るのです。八時、九時、十時、十一時、十二時というように一時間ごとに時間を区切って撮影し、その写真を社内掲示板に貼り出したのです。こうなると、八時に出社している営業マンはだれか、九時はだれか、十時、十一時、十二時はだれかといったことが一目瞭然です。

これでいったいどうなったか？ それまで出社が遅かった営業マンがどんどん朝早く出社するようになったのです。それにしたがって業績は上向いていきました。

出勤時間と業績には大きな正の相関関係があるのです。なぜでしょうか？

セールスという仕事は先手必勝です。朝が勝負なのです。朝、昼、晩、と全体で同じ時間だけ働けばいいものではありません。

朝どれだけ顧客と会ったか、どれだけプレゼンできたか、どれだ動いたかで業績が決まります。

ビジネスパーソンにとって、朝の失敗は午後には取り戻せますが、午後の失敗はその日のうちにカバーすることは難しいのです。だから仕掛かりを早くすることがビジネスでは重要なのです。

名物経営者が社風を変えた！

日本電産という一兆円企業があります。京都に本社をかまえ、創業者の永守重信さんはM&Aの仕掛け人としても注目されています。

新たに企業を買収して再建しようとしたところ、その従業員がまったく「朝型」ではなかったのです。八時半という始業時間ぎりぎりに出勤。ロッカーで作業服に着替え、現場に出てくる時にはもう八時四十分。それから工作機械にスイッチを入れると、寒い日などは十五分程度の慣らし運転が必要ですから、実質的に作業が始まるのは九時です。この間、従業員たちはどうしているかといえば、煙草をのんびり喫っているのです。

終業時間が近づくともっとひどいのです。定時の三十分前の四時半には機械を止めてしまうのです。こんなことが常態化していたのです。業績が悪くなるはずです。結局、実作業の前後で合計一時間のむだがあるわけです。塵も積もれば山となる、です。一日八時間就業のところ毎日一時間ずつ機械が動いていないのですから、生産性は少なくとも八分の一は低かったはずです。

つまり、通常の状態に変えただけでいますぐ八分の一は生産性が向上するはず。永守さん自身こんなことを話した、と言います。「毎日出勤してくれ。出勤時間を十五分早めてくれ。着替える前に機械に電源を入れ、空き時間に掃除をしてくれ。五時まで作業をしてくれ。これだけやれば必ず黒字になる」もちろん、買収先の従業員は信じません。そんな簡単に黒字になるならだれも苦労しないよ、と猛反発したそうです。「騙されたと思ってやってくれ。一年後に好転しなければ、早出分はわたしのポケットマネーで払うから」しかし今まで一度も払ったことはありません。業績が好転しているからです。

「朝型人間」になればこんなに得する！

朝は便利です。日本のみならず世界的にそうなのです。たとえば、従来からホテルや喫茶店ではモーニング・サービスがありますし、料金自由化を契機にモーニング・フライト（航空会社の早朝割引）という制度でもできました。結婚披露宴でも早朝は大幅割引があります。

デフレ経済下を反映してか、スポーツクラブや語学教室もモーニング会員といった特別割引が盛んです。朝の商談や打ち合わせ、会議はさっさと終わります。アルコールが入らないから、「梯子^{はしご}」することもありますし、なにより後がつかえていますから、さっさと話を進めないと滞ってしまいます。結果、お互いに朝は意思決定が早くなるのです。

大事な会議は始業前にしてしまうことも一理あります。わたしの顧問先に不動産業を営んでいる会社があります。株式公開を目前にしており、ここでは役員会議をほぼ毎日行っていますが、その時間は朝七時から八時半までなのです。つまり、社員が出社する前に幹部は打ち合わせをしたり会議を行っているのです。後がつかえているから、自然と時間通りに結論が出てきますし、なにより会議内容の密度が濃いと思います。朝早くから会議をしているので少しでも生産性のあるものにしたい、という価値観を共有しているのです。

これに付随して思わぬメリットがもう一つあります。翌朝も早いとなれば、前日の夜に無理することはありません。酒席も自然と控え、切りを早めます。これは健康管理を考えるときには大切なことです。早朝の電車は空いていますからラッシュ・アワーに遭遇することはありません。早朝会議はいいこと尽くめなのです。

「朝型」のメリットはたくさんありますが、整理すると次のような項目が浮かんできます。

- （１）仕事でも勉強でもスタートを早く切れる
- （２）アクシデントで中断しても、後で時間を取り戻しやすい
- （３）「朝いちばん」はアボが取りやすい
- （４）ラッシュ・アワーに遭遇しないで済む。
- （５）夜のつきあいはアルコールなど、コストが余計にかかる

- （6）早朝は何でも安い（逆に、夜は高い）
- （7）深酒や夜更かしなど、健康を害する機会が多い
- （8）テレビ番組でも、朝は勉強的な色彩が強い（夜は遊び、娯乐的である）
- （9）朝早く起きると一日が長い
- （10）朝は生産性が高い

「朝型」のメリットは時間がタププリあるということです。これがどれほど精神的にいいか、とくに時間の余裕は落ち着きを与えてくれます。

「夜型人間」だからできること、できないこと

「朝型」のメリットはたくさんありますが、「夜型」はどうでしょうか？

「夜型」のメリット（アドバンテージ）といえば、まず徹夜に強いことでしょう。ぎりぎりのぎりぎりまで追い込まれている人にとってはメリットです。

いざという時、徹夜で仕事をしなければなりません。二十代の時、翌日提出する企画書ができず徹夜してしまったことは何回もあります。法人営業をしていた時も、売上見込みがどうしても立たず、会社四季報を何度もチェックしながら対策を考えたこともあります。「明日はプレゼンの本番」という時など朝まで何度もリハーサルを繰り返しました。

この時、朝は強いけど夜はからつきし弱い人はパワーが出ません。午後九時を過ぎるとあくびで目がトロン。十時を過ぎると完全に頭も身体もすっかり止まってしまいます。

眠たくなったら冷水で顔を洗うか足に針を刺しながら仕事をすればいいのでしょうか？

いや、そんなことはしません。さっさと寝てしまうのです。いったん寝る。そして朝早く起きる。突発事故でも自分のリズムを崩さない。

「それで間に合うのか？」

「寝過ぎたらどうする？」

ご安心あれ。実は寝ながら考えるのです。「どうすればノルマを達成できるか？」「ここにはあの話を入れたら面白くなるかも」という具合です。何をすべきかということは寝ながらでも考えられます。実際の作業は起きてからすればいいのです。徹夜が得意なことなど自慢にはなりません。計画性の無さをさらけ出しているにすぎません。

ヒトラーは夜型が原因で国を崩壊させた！

夜型でいつも思い出すのはアドルフ・ヒトラーです。ナチス・ドイツの総統ですね。

彼は睡眠薬を手放さなかったと言われていますが、そのシーンが『ノルマンディ上陸作戦』という英米合作人気映画にも描かれています。

アメリカを中心とする連合国軍側は起死回生の作戦として、フランスのノルマンディに軍隊を上陸させる作戦に出ます。実行時刻は午前六時三十分。司令官はその後、トルーマンの後を継いで大統領に就任するアイゼンハワーです。

この作戦によって、それまで圧倒的に有利だったドイツ軍は決定的な敗北を喫し、その後、崩壊へと総崩れしていきます。

ヒトラーの大本営では午前五時三十分には、「フランスに連合軍が上陸する動きがある」という第一報を受け取っていました。

あなたならどうします？

「すぐさま報告して判断を仰ぐ」

これが正解です。ところが彼らはそうしなかったのです。なぜでしょうか？ 帝国の崩壊へとつながるかもしれない

いのに、どうしてすぐに行動しなかったのでしょうか？

それは、ヒトラーが夜型だったからです。側近たちは報告したくてもできなかったのです。睡眠薬を飲んで、午前四時に愛人エヴァ・ブラウンとベッドに入ったばかりだったのです。

睡眠薬で寝入った人を起こすことはできません。友人の医師は乗り物全般に弱いのですが、海外の学会に出張するときは必ず睡眠薬を処方します。その際、いつも覚悟を決めると言うのです。

「あとは運を天に任すしかない。何があっても効いている間は起きられないからね」

ヒトラーも同様です。側近たちもそのことはよく知っていたと思います。睡眠薬が切れる時間まで待っていたのです。

映画でもこの場面はものすごく印象的です。

「一国の運命というのは、こんなにくだらないうことで決められてしまうのか……」というセリフはいまだに覚えています。

結局、「連合軍上陸！」という重大情報がヒトラーに伝えられたのは、連合軍総司令部が侵攻作戦開始の公式コミュニケを発表したあと。すなわち午前十時でした。時すでに遅く、これを知らされたヒトラーは錯乱して絶対に信じようとしなかった、と言います。たしかに前夜のノルマンディは天候が悪くて、とても上陸できる状態ではなかったのです。

この悪天候の瞬間を突いて敢行するように会議を導いたのがアイゼンハワーでした。この作戦がヨーロッパの戦局に及ぼした影響は甚大で、敗北を宣言して、ナチス・ドイツの軍門にくだったビシー・フランス政権にとってかわり、シャルル・ド・ゴール率いる自由フランス政府が息を吹き返し、イギリスのチャーチル首相は快進撃を続けるのです。

歴史に「if」は禁物ですが、もしヒトラーが朝型ならば戦局はがらりと変わっていたはずですが。たかが早起き、されど早起きなのです。

「朝4時起き」だからできる奇跡の仕事術

あなたはこんなに効率的な仕事ができるか？

「朝4時起き」に目覚めた理由

そもそも、わたしが「朝4時起き」になったのは二十年前にさかのぼります。転職先の会社を三年で辞めて独立後、数カ月経った頃です。

フレックスタイム制でしたが、早朝から会社のそばにあるスポーツクラブに通っていましたし、転職前には営業マンをしていましたから、都心のオフィスには始業一時間前の朝七時半には出勤していました。

早起きではあったものの、さすがに「朝4時起き」ではありませんでした。では、どうして「朝4時起き」になったのかというと、当時、小さかった子どもが近所のチビ連中を連れてくると、そのうちの一人が寝ているわたしに気づいて、「パパ、家にいるの？ まだ寝てるの？ 仕事してないの？」と愚息に聞くのです。

「パパって何の仕事？」

「うちの父ちゃん？ うん、泥棒」

これにはさすがに飛び起きました。愚息はニコニコしていましたが、こんなことを近所で言いふらされたら大変です。

「ウソウソ。夜遅くまで仕事してたんだよ。寝ないで働いてたから、いまようやく寝たんだよ。泥棒じゃないからね」

愚息にしてみれば、絵本では夜中にこそこそ起き出して仕事するのはきまって泥棒ですから、「うちの親父は泥棒なんだ」とパターン認識してしまったのでしょう。

ビジネスマン時代あれほど早起きだったのが、「自由業」となったら数日も経たないうちにすっかり深夜族。当時は自宅で仕事をしていましたから、家族がすっかり寝静まり気兼ねなく仕事ができる環境は深夜しかなかった、という理由もあります。しかし愚息のひょんな一言が全面的に生活パターンを変えるきっかけになってしまいました。

こんなに仕事ははかどるとは！

早朝から仕事をすればすべて前倒しで進められます。先送りするか前倒しするかでは、まったく成果が変わってきます。

先送りしていると仕事が溜まってしまいます。溜まるとろくなことはありません。急な依頼にも対応できません。結局、仕事をフィニッシュしてしまうのです。これは独立直後には痛い、と思います。

もし前倒しでどんどん仕事を進めていけば、「あつ、それ、できるよ」「それもある」「これ大丈夫」といくらでも引き受けられます。工場がきちんと稼働していれば受注をどんどん取れる、というわけです。

「朝4時起き」に生活パターンを変えることで攻めの仕事ができるようになった、と思うのです。

ビジネスマン時代と同じように、朝から仕事をこなしていると、昼には予定分の仕事が終わってしまいます。空いた午後は新規の仕事やプロジェクトを受注するために営業で回ることもできます。

物書きでも、営業マンとまったく同じです。たとえば、大手出版社のK社やM社と仕事を始めたのも、自分の実績や会社の業務などがわかるパンフレットを制作して郵送したことがきっかけです。いつの間にか仕事が広がって、つき合いが広く、そして深くなったのです。一言で言えば、人脈ができたわけですね。

それがどんな効果となったかといえば、元々は物書きからスタートしたわけですが、ベンチャー企業や大企業から広報宣伝のコンサルティングを依頼され、世の中に売り込んでいく仕事を手がけられるようになりました。創業以来三十年間にわたって借金経営をしてきた会社が、宣伝に成功して一年ですべて返済してしまったケースもあります。

成功事例が少しずつ集まるとある瞬間から爆発します。どこで噂を聞きつけたか、芋蔓式に依頼が殺到するので。以来、マスメディアをフル活用した宣伝ノウハウがわたしの会社の一つの売りになっています。おもしろいことに、「無料で会社を宣伝する方法」とか「著者になる方法」等のセミナー会社が山ほどありますが、二十年前にわたしが手がけた仕事ばかりです。

また、ベストセラーのプロデュースも多く、たとえば、「質問力」や「朝4時起き」「早朝本」の企画はいずれもわたしが手がけたものです。その後、この分野にたくさんの著者が殺到していますが、パクられた、という悔しさなどはさらさらなく、プロデューサーとしての目利きが正しかったことにとても満足しています。

もし、あのまま深夜族で仕事をしていたらどうなっていたでしょう？ たぶんコンサルティングという仕事はしていなかったかもしれません。というのも、時間がずれていますから、会社との接点が極端に少なくなっていた、と思うからです。仕事の広がりとは「朝4時起き」へと生活パターンを変えたことにあるのです。

昼までの時間が自由自在に使える

「朝より夜のほうがやっぱりはかどりますよ」と考える人はかなりいるのではないかと、思います。

さてさて、はたしてそうでしょうか？ 脳みその効率化＝頭の回転度を考えれば、断然、夜よりも朝なのです。

朝から昼夜にかけて一日中使って疲れ果てた脳みそにさらに追い打ちをかけ、一日の最後の最後の「夜」にもうひと頑張りしてもらうのはあまりにも酷だ、と思います。

「風呂上がりにすっきりできる夜のほうがいい」というならば、毎日、「朝4時起き」でウォーキングをたっぷりこなし、そのまま熱いシャワーを浴びたほうがよっぽどすっきりします。たっぷり睡眠をとった後だから気持ちもいい。すっきり気分です仕事。朝食は子どもが起きてから一緒にとれます。

夜十一時くらいに帰って調べものをしたところで、「明日も早い。さっさと寝ないとダメだ」と慌ててしまいます。

平均的なビジネスマンの出勤は午前九時です。それから正午までフルに勤務したとして、ざっと三時間しかありません。コーヒーを飲んだり、朝会やチームのミーティングをしていたらあつという間に三十分は過ぎてしまいます。となると残った時間は二時間半しかありません。

「朝4時起き」なら午前中に仕事をしている時間分は好きなことに集中できます。この時間に勉強してもいいし趣味道楽を極めてもいいのです。わたしはビジネスマン時代には早朝は勉強や原稿執筆にあてていました。いわば、新聞配達と同じように副業をしていたわけです。

「朝4時起き」に変えてからさらに仕事の効率が良くなったことは言うまでもありません。

一日を三分割するわたしの生き方

「朝4時起き」ということをもう少し突っ込んで考えてみたい、と思います。

どうして「朝4時起き」なのか？ 朝5時でもいいし、6時でもいいではないか、という疑問が湧いて当然です。

話は簡単です。午前中八時間、午後八時間、そして睡眠時間八時間と、一日を三分割したからです。

一般的なビジネスパーソンの仕事時間は、午前中三時間（下手すると二時間半）です。ということは午後は五時間です。仕事量は増えているのに残業は認められません。ということは、仕事の密度が格段に問われる時代になった、ということです。

わたしは朝が効率がいいと確信していますから、午前四時間、午後四時間という時間配分より朝五時間、午後三時間のほうがはるかにいいと思います。

この配分は一日に起きている時間を十六～十八時間（平日の場合）あるとすれば、午前中の勤務時間は全体の十六～十八%で、午後は二十七～三十一%となります。トータルでは四十四～五十%です。

ところで、なぜ午前も午後も四時間ずつにしないのでしょうか。そうすれば正午が折り返しになります。これは午前より午後のほうが効率がいいからでしょうか？ いや、そうではありません。

実は地方の工場には朝七時始業、夕方四時終業というケースも少なくありません。理由は職住接近が可能だからです。工場まで三十分で出勤できるからです。パートの女性が多ければ、遅くするより朝早いほうが便利です。その要望に応えた勤務体系となっているわけです。

しかし首都圏ではそうはいきません。仕事場までかなりの時間がかかってしまうから、朝七時にはバスや電車に乗れない人がいます。間に合っても毎日続くとなるときつい。なにより朝七時に出てきても得意先がまだ出勤していない、魚のいない漁場で釣りをしているようなものです。そこで現実の社会状況を見て横並びにしているというわけです。

朝のほうがホルモンの分泌が盛ん

なぜ朝時間はパワーを発揮するのでしょうか？ それは生理学的にはホルモンとの関係です。

副腎髄質から分泌されるアドレナリンと、副腎皮質から分泌されるコルチコイドという二つのホルモンが人を精力的にします。これらのホルモンは夜明けから分泌され、午前七時頃にピークを迎えます。もちろん、深夜にも分泌はしていますが、ピーク時と比べると圧倒的に分泌量が少なく、三分の一しかありません。

これにも理由があります。夜は体を休め、心身を休息させる時間帯なのだ、という意味です。あまり興奮せず穏やかで深い睡眠が得られるよう、ホルモンの分泌を抑えている、というわけです。

生理学的にも人間は午後十時頃に寝て、「朝4時起き」をすることが心身ともに理想的なリズムなのです。

このリズムは人類が発生してから、長い歴史の中で育まれてきたものでDNAに刷り込まれているといっても過言ではありません。

ところが、現代人ととりわけビジネスパーソンは、それをむりやり夜型の仕事人間として改造していますから変調を訴えるのも当然です。

こんな時代でも、数千年、数万年前から現代、そしておそらく今後も変わらず続く「仕事のリズム」があります。それは農業です。農業に従事する人はいまだに「朝4時起き」です。夜明けとともに起きて、日没時にはすでに一日の仕事を終えてしまいます。

「朝4時起き」という生活パターンは、ビジネスパーソンには不思議な感覚にとらわれるかもしれませんが、農業に従事している人には当たり前のことです。

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（１）朝は集中力がフル回転する！

「朝型人間」は午前六時にはすっきりと目覚めて顔を洗い、何よりも朝食をしっかりととっています。

「夜型人間」は前夜つき合いで赤提灯をくぐっていたり、就寝前にお茶漬けを食べたりして胃がもたれているから、朝食は食べたいとは思わない。結果として食事を抜くか、せいぜいコーヒー一杯で「お茶」を濁すことになります。

ところが、この食事の有無が脳みそに大きな影響を与えているのです。脳みその栄養はご存じのようにブドウ糖です。脳みそにブドウ糖を送ると記憶力、理解力が格段に向上します。時間的間隔は「朝型」で四時間、「夜型」は三時間とされています。すなわち、「朝型」は食後一時間からピークを迎えはじめて四時間後に終焉を迎えるのに対して、「夜型」は三時間後にはストップしてしまうのです。つまり一時間分も損なのです。

「朝型」は朝、昼、晩ときちんと食事をとっていれば、午前一回、午後一回、夜一回のピークを迎えられますが、「夜型」は朝食を抜いてしまうので午後しか頭が働いていません。

極端な話かもしれませんが、夜型には給料は午後分だけ払えばいいのです。

考えてみれば、朝型が朝七時に朝食をとり、一時間後にピークを迎え、四時間後にボトムを迎えるから、正午にランチをとってブドウ糖を脳に送るのです。すると脳みそはもう一度パワーを充電できるのです。

大脳生理学的な観点から言えば、ランチ後のピークは午後二時～四時前後です。脳みそにブドウ糖がまわって頭脳の回転もピークに達している頃です。

この時にいったい何をすべきかを考えれば、エネルギーをいちばん消費する仕事、当然、難しい仕事、とくに頭を使う作業をすべきではないでしょうか。

脳みその回転はピーク。集中力も抜群。あらゆる分野で名を成す人に共通する資質は「集中力」です。集中すべき時に集中する。このメリハリをつけることが大切なのです。

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（２）朝は発想力がフル回転する！

よいドンと同時に仕事をスタートしても、人によってその出来は千差万別です。
仕事が早く、しかも十分満足できる仕事をこなせる人もいれば、逆に時間ばかりかかる割には内容がもう一つ、という人もいます。

ここで留意したいことは、同じ作業の繰り返しならば、だれでもいずれ仕事を覚えるようになります。これを「単純作業における熟練労働時間」と呼びます。いわゆる、「習うより慣れろ」です。

ところが、レベルの高い仕事というのは、実はアイデアや閃きを常に要求されます。たとえば物作りでも、「ここをこうしたら一分早くできるじゃないか」「ここをこう変えたら、もっと簡単にできる。コストもこんなに節約できる」という閃きが仕事をしながら浮かんでこなければ、「仕事ができる人」とは呼ばれません。

わたしの顧問先には出版社が多いのですが、このビジネスは企画が命です。某社では定期的に企画会議が開かれています。ただし毎週水曜の午前十時からはチーム内の企画会議。毎週火曜の午後一時～四時までが全体の企画会議として、編集者、販売担当、広告担当まで全員参加です。

わたしも参加しますが、水曜の午前中の会議は盛んに意見が飛び交うのですが、後者＝全体会議でのノリがいまいちなのです。はっきり言えば、やらないほうがましです。

「この企画、どう思う？」

「わたしも同意見です」

「ボクも」「わたしも」

こんな調子です。全体の流れをお互いに模様眺めして、自分の意見を述べる雰囲気ではないのです。ところが三時過ぎる頃になると積極的な意見が飛び交うのです。

「それはこうしたほうがいいのか？」「それはダメだと思う」

なるほど食後にいきなり議論モードには入れないでしょう。ならば一時間ずらせばいい？ いや、頭の回転数を考慮して二時間ずらしてしまえばいいのです。結局、その会社では午後三時から午後五時までに設定して一時間短縮することになったのですが、このほうがずっと充実しています。

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（３）朝は問題解決力がフル回転する！

ぜひメール処理は朝いちばんにすることをお勧めしたい、と思います。わたし自身の反省としてアドバイスしますが、夜にメールをチェックするとデメリットのほうがはるかに多い、と思うのです。

わたしも顧問先からのメールがことのほか多い。経営者は仕事が終了して、今日一日の仕事を振り返ります。その時、今日、問題になっている事柄をどうすべきか考えます。それがわたしの専門分野であれば彼らはメールで相談します。彼らからの相談メールは夜間に多いのです。

問題はその返信ですが、夜の回答メールは内容が少々厳しいのです。たとえば、指示通りにできなかったために、その善処策についての相談があると、これなど怒り心頭です。わたしは瞬間湯沸かし器ですから怒りをメールにぶつけてしまいます。その返信が翌午前中に届くと、そのメールを読んで、「これは少し言い過ぎたな」と反省することしきりなのです。

こんなことが過去に何回もありました。よく考えれば、努力してもタイミングが悪くてどうしてもできないこともあるのです。にもかかわらず、無理を要求するのは大人げない。人間がこなれていない証拠です。

「こんなことなら、朝もう一度、チェックすればよかった」

一晩おけばクールダウンします。自然と冷静になって状況がよく見えてきます。すると、もっと的確なアドバイスができます。にもかかわらず、相談メールを見た瞬間、さつさと返信してしまうのです。その内容は厳しく、優しくなく、親切でない。相手の身になっていない。

さすがに反省しました。返信メールだけは早朝に出そう。たとえ回答をまとめていたとしても、もう一度、朝、チェックしてから返信しよう。これで何回助かったことか。

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（４）朝は社内人脈力がフル回転する！

ビジネスパーソン時代、わたしは朝いちばんに出勤していました。だれもいないオフィスのほうが邪魔されずに仕事はかどるからだけではありません。

実は社内人脈を作るにはこれがいちばんの方法なのです。「社内人脈なんて必要ない。そんなものは自然とできるから」と考えていたらこれはぜひ改めて欲しい、と思います。

全世界どこの企業組織でも、もっとも重要なのは社内人脈です。あの実力主義一点張りのアメリカでもそうです。たとえば、リストラを考えてみましょう。リストラというのは日本語では「首切り」を意味しますが、ここまで追い込まれる人を見ると、必ずしも仕事ができない人材ばかりではありません。いまや、仕事のできない「ぶら下がり社員」はとうに淘汰されてしまっています。

もちろん、だれが見ても仕事ができる、チームのエース。将来わが社を背負って立つリーダーはリストラされません。こんな人材がいなくなれば翌日から会社がおかしくなってしまうからです。

では、どんな人材がリストラされるかと言えば、ズバリ、「人気のない人」なのです。ここでいう「人気がない」という意味は、「親しい仲間がいない」「孤立している」「一匹狼」というように、仕事はそこそこできるが、上層部と衝突したり、我が強くて周囲と協調性がなかったり、ひと言で言えば、チームワークになじまない「一匹狼」のことです。

中途半端に仕事ができるならばなおさらです。「君は仕事ができるから、うちじゃなくてもやっていけるだろう？」と肩を叩かれてしまいます。悲しいことに、追い出す側にしても、仕事ができなくて、どこにも採用されない人間をリストラするのは忍びないが、この手の「そこそこ人間」には罪の意識を感じないのです。「あれじゃしょうがないよ」とだれも味方になってくれません。

もし味方が多ければ、「彼には言いにくい。みなも反対するだろうし、何よりこの俺が嫌われてしまって仕事がやりにくくなる」とばかりにリストラ宣告にも尻込みしてしまいます。

かたや、だれからも非難されない、かたや非難^{ごうごう}置々。だとすれば、いったい、どちらをリストラするか確認するまでもありません。

なぜ「朝型人間」は仕事ができるのか——（５）朝は信用力がフル回転する！

不思議なことですが、日本人は徹夜よりも早起きを奨励しています。徹夜まで行かなくともビジネスパーソンには残業が付き物ですが、このイメージが正反対に変わってきました。

かつてであれば、残業と言えば、「遅くまでご苦労さん」と言われましたが、こんなことはいまは昔の話。「残業するほど能率が悪いのか？ 就業後にオフィスで使った電気代、返せよ」と逆に非難されてしまいます。徹夜ともなれば、「努力家だ」と誉められるのではなく、「仕事が遅い」と冷笑の対象になってしまうのです。

ところが、これが早起きとなるとうってかわって評価が百八十度変わります。「早起きは三文の得」「早起きに悪人はいない」「早起きは長寿の元」……日本人にはまだまだ二宮金次郎タイプの「勤勉の哲学」がDNAに刷り込まれているのです。

このイメージは大きい。ならば、あえて、イメージに逆らうよりも順応するほうが生き方としては賢いのではないのでしょうか。

知人の某大手金融機関の役員はビジネス生活を上手に生きています。彼が広報部長をしていた時、新聞、雑誌の記者たちとのつきあいがものすごく多かったのです。帰りはいつも午前様。会社内にトラブルを抱えていましたから手心を加えてもらうために、彼らのご機嫌を毎日とっていたというわけです。

この接待対策はあくまでも就業後のこと。それでいて金融機関ですから朝は早いのです。遅くとも午前七時半にはオフィスにいます。

こんな毎日でも過労死もせずに過ごせた理由の一つ。タフだから？ いや、違います。朝いちばんに出勤するものの、それから社内では仮眠をとっていたからです。みな周知の事実です。

「そんなことなら、自宅でじっくり寝て、十時頃に出勤すればいいのでは？」と考えるのは会社組織を知らないからです。

組織というのは仕事以上に服務規程がものをいいます。どんなに仕事ができる人でも服務規程は無視できません。特別扱いはできません。そこで、朝いちばんには出勤してサボっていないことを証明した後、別室で仕事と称して

休むわけです。ここまでしなければならぬのがビジネスパーソンです。

なぜそこまでするのかと言えば、信用を落としたくないからです。

「どんなに遅くなっても必ず朝いちばんには出社する」という勤勉さが大きなアピールなのです。

「夜遅くまで飲んだ翌朝、何時に出社してくるかじっと見ている」という経営者や上司は少なくありません。普段はわからない。けど、こういう時に素が出るからでしょう。もしこの時、遅刻したり体調不良で休暇など取ろうものなら、「あいつはダメだ」という烙印を押されることは間違いありません。

逆にいつもより早く出社して待ちかまえ、「おはようございます。昨日はどうもごちそうさまでした」と挨拶すれば、「あんなに飲んだのに早い。なんてタフなやつなんだ」と一目置かれると思います。

「朝型人間」だからできる奇跡の勉強術

んな勉強法があったのか！

時間はいつも赤字

「あれもやりたい」「これもやりたい」と、夢がある人にとって時間のバランスシートは常に赤字ではないでしょうか。

一日はどんな人にも持ち時間はたったの二十四時間。人生をすでに降りてしまった人も一日は二十四時間。野心満々、夢と希望に満ちあふれた人も一日は二十四時間しかありません。

もっといい仕事ができるように勉強する。もっと条件の良い会社に転職しようと武装する。「英語をマスターしたい」「資格を取りたい」「手に職を持ちたい」と具体的な夢を持つ人は少なくありません。刺激的な人に会おうと異業種交流会に参加する人もいるかもしれません。

しかし現状を考えればとてもそんな時間はありません。では時間がないから勉強は止めにしましょうか？ いや、そんなことはできません。やっぱり、一度の人生、悔いのない生き方をしたい。もっと可能性に挑戦してみたいし、もっと高い収入もとりたいし、もっとダイナミックな仕事をしてみたいですね。

では、どうします？ 「もう精一杯です」と諦めるのではなく、勉強時間をどこから生み出すしかありません。「もうぎりぎりです。そんな時間はありません！」

はたして、そうでしょうか？ 乾いたタオルを絞ってコストを削減する時代です。発想を変えればまだまだ時間はつくれるのではないのでしょうか。

夜、勉強しようという人には会社の同僚とのつき合いも億劫になります。酒を飲めば、集中力が湧かなくなります。睡眠時間も少なくなるし、明日のことを考えれば早く休みたいと思います。朝時間を勉強タイムに当てることがもっとも簡単な解決法です。夜はさっさと寝て早起きして勉強するにかぎります。夜は捨てるかわりに朝を活かすわけです。

通勤電車は勉強にうってつけ

ビジネスパーソンの通勤時間は平均一時間六分です。もちろん地域格差はあります。東京周辺でも、千葉県は一時間三十一分、神奈川県は一時間三十分、埼玉県は一時間二十四分となっています。東京都は一時間二十四分ですから都心で勤務してもそこそこ通勤には時間がかかっていることがわかります。

一方、関西地方では、奈良県は一時間二十三分と大都市圏の平均レベルです。

さて、ビジネスパーソンはこの通勤時間をどう利用しているのでしょうか？ 多いのは「ケータイのメールチェックをする」「本を読む」「新聞を読む」「居眠りをする」「音楽を聞く」、そして「車内広告を見る」という回答です。

ただし読書は読書でも紙の本ではなく電子書籍が激増しているのです。ケータイならば、都心のラッシュ時でもOKですね。

さて、あなたもこれらの回答に近い「車内生活」をしているのではないのでしょうか。

わたしは年間三千冊ほど単行本を買うほどの読書好きです。読書は仕事そのものですからしかたありません。高校時代からの病気で普通の人より少し多いかもしれませんが。ただし、たくさん読んでいるからといって頭がよくなったり、性格がよくなったりすることはけっしてありません。残念ですが自分を見ていればよくわかります。

ビジネスパーソンの平均読書量（料）はデータによりますと、二十代が月間二千円、三十代が三千円、四十代が四千元とのこと。すなわち一冊～四冊くらいです。文庫本にすればその三倍。

ところが、電子書籍ならばその十倍は読めます。

ケータイで電子書籍を読む！

新聞やネットから情報収集することもいいですが、やはりケータイ、スマホ、タブレットが使いやすいのではないのでしょうか。

「音楽を楽しむツール」という人もいるでしょうが、わたしは完全にビジネスユースです。液晶画面も映りがいいし、動画再生機能もありますから、リアルタイムにニュースもチェックできます。

いまどき、満員の車内で紙の新聞を広げているオヤジなどお目にかかりません。みな、ケータイです。ゲームに集中している人が多いですね。

ぜひお勧めしたいのは「聴く！通勤快読 (<http://www.keymannet.co.jp/>)」です。

ビジネス、政治経済、小説など、ジャンルを問わず、最新刊や名著を音声とテキストで連日お届けするものです。元々、目の不自由な方に頼まれてはじめてのですが、いまでは経営者やビジネスパーソンに圧倒的に視聴していただいています。

特長は、たんなる本の紹介ではなく、著者すら知らない真実や周辺情報もたくさんカバーしている点です。というのも、わたし自身、政治経済や投資について各分野のトップクラスのプロデュースをしていますから、マスメディアが書かない(書けない)情報を網羅しています。年間三千冊も読破し、その分野の専門家に直接インタビューしている価値はそこそこ高いのではないかと自負しています。

「紹介された本を読むより通勤快読のほうがはるかにおもしろい！」というメールを頂戴しますが、そのように心がけていますから狙い通りです。

アナウンサーではなくわたし自身が吹き込んでいます。忙しければテキストで斜め読みすればいいのですが、PCやケータイにダウンロードして通勤時間や出張中にリスニングしているケースが多いようです。たいてい一日一五十分のボリュームですが、連日、インプットするとかなりの勉強量になります。月間二十四冊、年間三百冊はチェックできます。

リスナーの中には、盆と正月に大阪から九州まで里帰りする間、カーステレオで聴いて帰った人がいました。はじめて聴いた奥さんやお子さんが勉強になった、と喜んでくれたそうです。

勉強会で人脈を開拓する！

「今月のブレックファスト・ミーティングは十日の朝七時半スタートです。ぜひ、お越し下さい。席に限り(二十人限定)があるため、完全予約制です。月一回早起きして有意義な時間を過ごしませんか？」

こんなメールがよく入ります。実は友人が主催する早朝勉強会の案内なのです。朝から人脈開拓と情報交換の場を仕掛けているのですからまったくあつぱれです。

わたし自身、二十六歳からアフターファイブに「キーマンネットワーク」という勉強会を主宰してきました。ネットで「勉強会」というキーワードで検索したら、いちばん最初に出てきました。どんな勉強会があるか教えてもらおうと考えていたら、もう教えなければいけない立場になっていたのです。

月一回の定例会にゲスト講師(著名経営者)を招き、一時間スピーチをしてもらう。その後、情報交換パーティ＝名刺交換会という勉強会でした。毎回二百～五百人も参加していたのです。ビジネスではなく、完全なる趣味道楽として手弁当で開催してきました。なぜアフターファイブに自腹を切ってこんな勉強会を続けてきたかと言えば、強烈な自己啓発意欲があったからだ、と思います。

人は人で勉強します。人にもまれて大きくなります。人に学んで目ざめます。人との出会いが感動を呼ぶのだ、と思うのです。

いままではゲスト講師にスピーチしていただいていたのですが、大学やビジネススクールで講義するようになったのをきっかけに、わたし自身、ビジネスから政治経済、歴史まで幅広く、深く、楽しく講義する、原理原則研究会(東京、大阪、名古屋、博多、出雲、札幌)を開催するようになりました。いま、全国に百五十人のメンバーがいます。

おもしろいことに、全国組織なので、「京都花見と舞妓さんツアー」「出雲神在月ツアー」「飛騨高山ツアー」「人吉球磨の温泉と焼酎、鮎と岩魚ツアー」「うどん県食い倒れツアー」などを開催してきましたし、これからも「青森ねぶた祭りと恐山いたこツアー」などが目白押しです。

また、日曜日には月一ですが横浜のバーを借り切って「朝の読書会(日曜読書倶楽部)」を開催しています。

いずれの勉強会も参加メンバーの狙いは、ここでしかインプットできない価値ある情報を仕入れること、それと価値ある人脈にある、と思います。人と人との出会いは化学変化そのものです。どのように、自分と会社の未来が変わるか、その変化＝進化をポジティブに仕掛ける場が勉強会なのです。

早朝勉強会は全国どこにでもある！

「一度、遊びに来てよ。札幌でも熱心に勉強会やってるんだよ。ついでに、一時間くらい講演してくれればもっと嬉しいけど」

三十歳の時、勉強会のメンバーである北海道の経営者がチケットを送ってくれました。札幌の経営者やビジネスパーソンたちと深夜まですき野の夜を堪能することができました。

彼らとはいまだに交流が続いていますが、その中のメンバーで、当時、某大手生命保険の札幌支社長を務めていた人（その後、法人部長を経て役員）が帰り際にこうささやくのです。

「朝五時半にホテルに迎えに行くから」というので、「了解しました」と軽く応えたのですが、部屋に戻って時計を見ると三時半。あと二時間しかないのです。シャワーを浴びて一時間集中して寝ました。

「おお、起きてるね。さすがだね」

はつきりいつて若いからできたのだと思います。いまなら二日酔いで立ち上がれないでしょう。

連れていかれたのがホテルでした。六時前にもかかわらず三十人以上も集まっているのです。

「何かの会合ですか？」

「早朝勉強会だよ。せっかく札幌まで来てくれたからご案内しようと思ってね」

午前六時に唱和が始まったのですが、なんの団体かさっぱり不明です。どこかの宗教団体かと思ったほどです。それが終わると、「今日のスピーチはお二人です。まず〇〇会社の〇〇さん」と紹介された経営者は三十分ほどスピーチ。続いてもう一人。その後、レストランに移って会食。この間、あちらこちらで名刺交換が続きます。

どうもわたしはゲストのようで多くのメンバーに引き合わせていただけました。朝八時半にはお開き。これが早朝勉強会です。

お金もアフターファイブの勉強会と比べるとけた違いにかかりません。時間も決まっていますから二次会、三次会とだらだら続くこともありません。みなさん、そのまま出勤するわけです。いちばんいいことは、朝早くから勉強しようという意欲的なメンバーと知り合えることです。

早朝勉強会はネットで検索すれば全国どこでも開催しています。全国的な組織もありますし、小さな会でも、主宰者が丁寧に運営している立派な勉強会も少なくありません。

いい人と出会えるチャンス！

夜型の勉強会に参加する人の中には、飲み仲間と待ち合わせる場としか認識していない人も少なくありません。まったく本末転倒です。少なくとも、朝型の勉強会にはその手のメンバーはいません。

メリットは以下の通りです。

（１）早朝に勉強する人たちはポジティブでアクティブ！

朝早くから勉強するような人たちに混じっていると刺激が多いのです。文字通り、「朝飯前」にひと勉強してしまうのですから、目はぱっちり頭はすっきり、エンジンはフル回転です。

（２）アルコールが入らない！

夜型の勉強会では、名刺交換してもあとはそれっきりということが少なくありません。酒宴で知り合った人脈などあまり覚えてはいないのです。ところが、早朝勉強会ではそのまま仕事につながることも少なくありません。

（３）時間がたっぷりある！

はじめて名刺交換したのに、おもしろい案件だとわかると、「その件は午後にもう一度会ってつめませんか？」「ランチを一緒にどうですか？」というように、とんとん拍子に話が進むことも少なくありません。

夜型の勉強会となると、「明日にしましょう」「来週はどう？」となりがちですから、朝型のほうがスピーディです。一日はいま始まったばかりでこれから仕事だ、という認識があるからでしょう。

政治家の勉強会も朝七時から始まるケースがほとんどです。官僚や学者などの専門家を講師に勉強会を行なっています。夜は宴席などで忙しいからでしょう。まともな政治家なら勉強しなければ世の中の変化を先取りできません。

もちろん、ビジネスパーソンにとって朝ほど貴重な時間帯はありません。同時に、朝ほど自由に使える時間帯もあります。早朝勉強会＝朝勉に命を賭けるほどの意気込みで取り組んでもいいと思います。

買いかぶりかもしれませんが、早朝に勉強してから仕事を始めるメンバーなど、良縁が良縁を呼ぶ波動があるように思えてなりません。必ずあなたの投資に見合うリターンを得られるはずです。

二万時間もある休日の朝をムダにしない！

朝、朝、朝とビジネスパーソンにとって、朝の使い方にはたくさんのアイデア、ヒントがあります。しかし朝は平日だけに訪れるものではありません。休日にもちゃんとやってくるわけです。

週休二日制なら七分の二は休日の朝です。夏休み、盆と正月、有給休暇等を含めれば、一年の約四割は休日です。この休日の朝をいったいどう使うかは大問題です。

「休日はゆっくりです。昼頃まで寝ています」

これを称して「平面生活」といいます。よこになってばかりで平面にどつぶり浸かっているからです。

一年の四割とは約百四十六日です。あなたが二十二歳で就職して六十歳まで働くとしたら、積み積みもって五千五百四十八日もなります。少なく見積もっても約五千日です。

この間、昼まで寝ている人が失う時間はどのくらいでしょうか？ 平日なら朝六時に起床していた人が午前十時に起きると四時間の差です。

四時間×五千＝二万時間！

「これだけあれば何でもできるぞ！」と感じませんか？ この二万時間を寝て過ごしてはもったいない！

どんな夢でも叶う！

「一万時間の不思議」「一万時間の魔力」について、わたしはよく語っています。「一万という数字はマジックナンバーだ」と多くの有識者から教えられました。

たとえば、棋士の米長邦雄さんや谷川浩司さん。米長さんは中学から高校までの六年間に将棋の勉強を毎日五時間やった、といえます。時間にして一万時間です。谷川さんは五歳で将棋を覚え、中学二年生でプロ（奨励会の四段ということ）になるまでの九年間、一日三時間は将棋に取り組んだそうです。これも一万時間です。

棋士ばかりではありません。多摩大学学長、U F J 総研理事長、ソニー社外取締役を歴任した中谷巖さんも同じことを述べていました。たまたま対談する機会に恵まれ、ひょんな話から一万時間という話題が飛び出たのです。彼が学者としてプロになれる、と自信をもった時がちょうど学問を探索して一万時間過ぎた頃だ、ということです。

「一万時間やれば必ずその道のプロになれる。断言してもいい。五千時間、いや三千時間でも会社や業界で、その人ありと評判になる、と思う。たとえ千時間、いや五百時間でも一目置かれるはずです」

わたしもまったく同感です。

まして、二万時間ならばどれだけすごいのか、想像もつきません。使い方次第でなにかの分野で「一流」を極められるわけです。それともずっと寝ているか、です。いったい、どちらが得か考えてみてはどうでしょうか。

成功する人は、「これはいい！」と気づいたことはすぐに真似します。つまり、自分のライフスタイルに採り入れてしまうのです。ところが、成功できない人は「関係ないよ」とスルーしてしまうのです。だから、変わらないの

だ、と思います。気づきはメッセージです。サイン、シグナルです。もしかすると、たくさんの人が受け取っているかもしれません。

しかし、採り入れる人はめったにいないのです。そして、平々凡々の人材で終わっているのです。これでは夢など叶うわけがありません。

朝時間をうまく使えば何でも叶います。メッセージを受け取ったら即、採用して行動することです。「朝4時起き」なら何でも叶います。

「朝4時起き」だからできる奇跡のお金儲け

起きは億万長者を作る！

朝飯前にひと儲けする「朝型人間」たち

「朝5時に出勤して寝てればいい。二番手三番手にまわってくるのは余りもののダシガラだけだよ」
こう言うのは福富太郎さんです。キャバレーのハリウッドチェーンで一世を風靡しただけでなく、投資家や浮世絵の収集家という顔も持ち合わせていました。福富美術館のオーナーです。

彼の発言は経営トップや有力者に認めてもらうための行動論です。なんでも一番がもつとも目立つに決まっています。ならば、朝5時頃、一番早く出社しなさい、あとは寝ていてもかまわないから、と言うのです。彼自身、若い頃はそうやって上層部の信頼を勝ち得た、と言います。

いつも朝一番に出勤してくるから熱心なヤツだ、と評価してくれたらしいのです。実はお金がなくてアパートに帰る足代がもつたいないので店にそのまま泊まっていたのだそうです。

ただしポーズでやっていたわけではありません。起きたら店内をびかびかに磨く。トイレ掃除もします。つまり、勤勉に働いたのです。

この人が成功した理由は猛烈な勉強意欲と労を厭わない性格、誠実さ、そして先を読む抜け目のなさだ、と思います。とくに、いつも笑顔を決やさない愛嬌は人一倍でした。

これらの素質を裏付けるエピソードがあります。まだ二十七〜八歳の時のことです。キャバレー経営をスタートさせてあまり日も経っていない頃です。新橋駅のそばを歩いていると、向こうから邱永漢さんが歩いてきたそうです。直木賞作家というよりも蓄財の神様、投資の神様といわれた人ですね。

この瞬間、あなたならどうしますか？ どんな行動をとりますか？
「有名人だから遠巻きに見過ごす」という人もいれば、「サインをもらう」という人もいるでしょう。
福富さんはすべての著作を読破しているほどの大ファン。しかも、少ないながらも株式投資を始めようと考えている時でした。となれば、教えを乞いたい。いや、この人の話をなんとしても聞かなければいけないと思った、というのです。

「邱先生ですね？」と近づいていくと、どこのだれだ、と不審な目で見られるのがひしひしと伝わってきた。
「怪しいものではありません。先生の本はすべて読んでいます」と懸命に話します。
「投資のことでお話を伺いたんですが.....」

「いいですよ。時間があるからその喫茶店で話そうか？」と言われたのを、「この先でキャバレーをやってます」と自分の店に連れて行くのです。これはなかなかできません。普通なら自分がキャバレーの経営者、しかも駆け出しなどとは知られたくありません。しかし、この人は自分をすべてさらけ出すのです。というのも、自分から胸襟を開いて洗いざらい話せない人間が、相手から大切な情報など教えてもらえるわけがない、と心得ていたからです。

これは学校で教えてくれる知識ではありません。社会の荒波でもまれてつかんだ生きた知恵だ、と思います。その日は夜中の三時まで手振り身振り熱を込めて教えてくれた、と言います。その後、様々な機会に福富さんと呼んでくれたというのですから、さすがに人物を見る目があつた、と思います。もちろん、この人が福富さんの株式投資の師匠となったことは言うまでもありません。

朝駆けで信頼をつかむ！

実は邱さんとはわたしも少なからずご縁があるのです。というのも、わたしは昔、出版社に勤務していました。ただし編集の仕事が嫌い嫌い（失敗ばかりしていました）、一年もたずに他部門に異動させてもらった落ちこぼれなのです。ところが、いま、こうして本を書いたり、出版をプロデュースしたり、大手出版社を顧問先にしていくのですから、人生はどうなるかわかったものではありません。

嫌いでも仕事は仕事ですから、売れる企画、売れる著者をつかまえなければ給料泥棒です。そこで邱さんに目をつけたのです。もちろん、金儲けとか蓄財の本を執筆してもらおうと考えたわけです。

アポだけは取れましたが、この提案はけんもほろろに断られてしまいました。理由は二つ。
「蓄財という企画はもう古い。手あかが付きすぎている」ということでした。たしかにそうでした。いまならわかります。ヒット企画には二番煎じはありません。「えっ、ウソだろ？」というほど、常識とかけ離れたものでなければ

ホームランは打てません。ただし、非常識ではなく、あとで考えれば、たしかにそうだよな、共感する、という企画や提案でなければいけないのです。

もう一つの理由は、「ボクは書き下ろしはやりません。効率が悪いから」ということでした。これにはぐうの音も出ませんでしたね。しかし、超売れっ子の作家ならば当然の回答だ、と思います。なぜならば、書き下ろしでは単行本の印税収入しかもらえませんが、雑誌の連載ならば、まず連載の原稿料が入ります。その後、単行本化した時に印税も入ります。さらに文庫化されればもう一度、印税収入がもらえるのです。一粒で二度三度と美味しい仕事ができるのです。

「連載先を見つけてくれたら書いてあげる」

将来的には自分の仕事になるとはいえ、ほかの会社の仕事をプロデュースしてあげるわけです。たまたまわたしは新シリーズを発刊するチームに抜擢されてしまったので、彼の担当を外れることになり、後任はある先輩が担当してくれました。そして、彼はほかの会社の仕事になるのにといわず懸命に連載先を探したのです。もちろん、朝か夜しかできません。

電話でアポを取るにしても、編集者は早朝出勤の習慣などありません。それでもよくつかまえた、と思ったら、なんとその編集者は徹夜明けで在社していた、というわけです。ようやく二つの課題をクリアして出版へとこぎ着けることができました。仕事ぶりが認められて、以来、彼の本をもっとも多く出版することができたのです。

「金儲けの神様」の生き抜く哲学

わたしは担当を外れましたが、なぜか邱さんは最員にしてくれました。自宅のパーティや会合には必ず後任の先輩と一緒に招待してくれました。別名、「邱飯店」として名高い手料理は何度もご馳走になりました。

一度のご縁を重視する。これが彼流の生きる哲学だったのかもしれない。

邱さんは台湾生まれです。国民党政府から晩まれて香港に亡命し、そして日本に流れ着いたのです。戦前は台湾も日本統治下でしたから、彼は東大に入学します。文学かぶれとして全校に轟いていましたから、経済学部に進んだことはだれもが訝しがることでしたが、彼がいかにも实际的な人間であるかがすでにかいま見える、と思います。「そうしなかったのは、植民地台湾に生まれた人間が将来、文学を志しても生計を立てていく自信がなかったからです」

砂糖の密輸に手を出して逮捕されたり、台湾独立運動に関係して中国政府から逮捕状が出たり、そのために香港に亡命します。このとき、終戦直後で物資がなかった日本に郵便小包で商品を送る事業で大成功します。その後、小説『香港』で直木賞を受賞します。一九五五年のことでした。外国人として最初の直木賞受賞者です。

文学が三度の飯より好きでも、それで食べられなければ深追いしない。まずは生計の道を立てる。そして、余裕ができたなら夢にチャレンジする。この姿勢は地に足のついた生き方だ、と思います。

夢に向かってしゃにむに突っ走る人はたくさんいます。しかし、毎日の仕事をこなしながら、夢を忘れずに持ち続ける人も偉い、と思うのです。なかなかできることではありません。

彼は時間活用の天才でもありました。朝早く起きて散歩する。アクティブに生きました。人間についてよく知っている人でした。人間通でした。「金儲けの神様」としてあまりにも有名になってしまいましたが、その秘訣は人間通であること、そして勤勉であること、この二つが大きな要素だ、とわたしは認識しています。

投資話で騙された老人が復讐に成功！

株式投資にまったく関心がない人には恐縮ですが、バブル崩壊後、マーケットは地盤沈下。アベノミクスでようやく株価は持ち直していますが、それでもピークの半分以下です。

デフレ経済とリストラ旋風、そして年金破綻危機を考えれば、だれもが将来について不安と不審の念を抱くのは当然です。金利は百万円預けても利子はATMで一回下ろせばすべてパーという情けなさです。

投資家は朝が早いです。世界中どこかの株式市場がオープンしていますから、それをチェックして臨むからです。ですから、投資関連の有料サイトも早朝にアップされています。この情報を参考にするかしないかで成果も大きく

変わるでしょう。まさに早起きは三文の得、というわけです。おかげで金融機関や証券会社に勤務するビジネスパーソンは朝が早いのです。始業は九時だとしてもたいてい一時間前には出勤していますし、証券会社など六時出勤も珍しくありません。

彼らのお客さん＝投資家は朝早いですから当然かもしれません。

ど素人から半年足らずで株式投資の世界で風雲児となって注目されたのは増田正美さんでした。元々は東京工業大学の教授として超伝導では世界的権威でした。

この人が株式投資に関心を持ち始めたのは定年後です。

「わたしの第二の人生をがらりと変えてしまいましたよ」

というのも、定年後、国立大学に勤めていたので、退職金で国債を買うのが最後の奉公と考えて証券会社を訪れたのです。

ところが窓口で「国債よりも株式のほうがお得ですよ」と誘われたのです。株式投資の相談係と称する恰幅のいい紳士がのっそり奥から出てきたそうです。鼈甲の眼鏡をかけ、腕には金びかのローレックス。どこから見てもマネーの匂いぷんぷん。なかなかソフトな話しぶりに引かれた、とも言います。

「ちょうどいいときに来られました。いま大手企業の子会社でこれからの将来性もかなり期待できる銘柄があるんですよ」

ある店頭登録銘柄を強く薦めるのです。右も左もわからないので、どんな銘柄を勧められても判断のしようがありません。立て板に水で説明する紳士を信じるしかないのです。

ところが、これが間違いの元だったのです。購入後、日経平均株価は上昇しているにもかかわらず、この株価だけが下がっていったのです。学生時代の友人である長谷川慶太郎さんからは、「窓口にやってくるような投資家は素人。ゴミ投資家と思われてカモにされたんだろう」と増田さんの無知に呆れていました。

後日、マネーの匂いがぷんぷんする紳士の会社ではこの銘柄に疑問を持ち、「レーティング」を下げた直後だったということがわかりました。つまり、専門家には株価下落は先刻承知だったのです。早い話が、無知な老人がすっかりはめられてしまったわけです。

怒り心頭、復讐の念に燃えた彼は株式理論を猛勉強します。PCもマスターします。ネット取引も覚えました。もちろん早朝に情報を入手し、取引は午前中だけと決めました。

連戦連勝の株式投資は彼の頭文字をとって「MM法」として確立しています。そして、そのノウハウを投資家たちに指南するために証券会社は自社サイトに彼のコーナーを掲載したほどです。マーケットで損したものをマーケットで取り戻したのです。

アベノミクスでも賃上げは不可能！

牛乳を飲んでいる人より牛乳を配達している人のほうが元気です。現代人はビタミンが足りないのか、サプリメントを服用している人も少なくありません。

そんなに健康が気になるなら、朝早く起きて新聞配達とか牛乳配達をしたらどうでしょうか？ 健康と蓄財を両立するにはいいアイデアです。

年金の強制徴収が始まりますし、アベノミクスでもデフレ経済からは脱却できない、とわたし考えています。

詳細はブログをチェックしていただくとして、東日本大震災の復興事業と二〇二〇年の東京オリンピック開催というトレンドがあろうと、賃上げがなければデフレ経済も不況も解決できないのです。消費税率がアップすれば消費は頭打ちになります。それがわかっている企業が設備投資などするわけがありません。しかも円安で原油や天然ガス、海外の食料品などは高騰しています。消費者物価指数は若干上がっていますが、かつてのオイルショック時と同じで、高騰分は国内ではなく海外にすべて還流しているわけです。貿易赤字と経常赤字が増えるはずですよ。

給料が増えるはずがありません。お先真つ暗です。この時代、ビジネスパーソンの中で年収が増えている人は少ないです。たいていの人は前年同期比で減っています。だから、妻の就業率ばかりが年々高まっているのです。家計は増えません。前年を維持できれば御の字です。

年収の三割は副業で稼ぐ！

となれば対抗策は一つ。副業です。実際、上場企業の中にも「副業自由」とおおっぴらに勧めている会社も増えてきました。少し前なら考えられません。

つまり、会社はそこまで追い込まれてしまっているのです。社員と会社との関係もどんどんドラスティックになっています。

では、どんな副業ができるでしょうか？

それは得意技を駆使すればいいのです。

わたしが特派員を務めている某市では町全体が二足のワラジストたちでいっぱいです。町民一人ひとりが得意分野を一芸として登録し、そのソフトウェアによっていつでもアルバイトができるという制度です。「一芸ハンドブック」まで出版して、「これを覚えたい」というビジターの依頼に応じているのです。雪国ならば「スキーが得意」という一芸町民はたくさんいます。シーズンになるとスキーの指導員になります。町民だけでなく、役場の人たちも休日に指導すれば一時間いくらでギャラが支払われます。

ビジネスパーソンなら自宅で塾を開いてはどうでしょうか？ 受験勉強など昔とった杵柄でいくらかでも指導できるのではないのでしょうか？ はっきりいって、わたしの頃は受験生がたくさんいましたから、いまほど楽ではありませんでした。一芸入試やAO制度、推薦入学など、こんなに入試が楽になるとは思いませんでした。当時の受験戦士ならば、この緩い受験戦争を勝ち抜くスキルはたくさんもっている、と思います。

『僕って、何？』で芥川賞を受賞した作家の三田誠広さんは、わが子の受験生活時代を通じてつかんだ受験の知恵とノウハウを『パパは塾長さん～父と子の中学受験』（河出書房新社）として出版しています。

わたし自身、学生時代、小学生から高校生までの受験指導をしていた経験がありますし、子どもの中学受験で味をしめ、有名受験塾で御三家受験コースの特別講師も依頼されたほどです。

やりようによっては、「年収の三分の一を副業で稼ぐ」ということも夢ではありません。

今日から「朝4時起き人間」に生まれ変わる！

習慣にすればなんでもできる！

成功できる人と成功できない人。世の中にはこの二つのグループにくっきり分かれています。

いったいどこがどう違うのでしょうか？ 今まで少なくとも三万人の経営者に会ってきました。ビジネスパーソンならもつともつとたくさんの人たちと話をしてきました。勉強もさせてもらいました。

自分なりにどこがどう違うかを分析してみたことがあります。もちろん、たったひとりで言えるほど単純ではありません。しかしあえてたった一つこれだけは違う、ということをシンプルに表現すると、次のひと言に尽きると思います。

「成功できる人はいい習慣を持っているのに対して、成功できない人は悪い習慣を持っている」

成功できる人は「これはいい！」と思えばそれを習慣にします。成功できない人は「これはいい！」と思うこともスルーし、以前の悪い習慣から脱皮しないのです。

では、なぜ成功できる人は「これはいい！」というものを習慣化できるのでしょうか？ それは頭が柔軟だからです。いや、それだけではありません。「これを習慣化したら絶対にいい方向に向かうし得をする」という計算ができているのです。そして、すぐに行動に移すパワーを持っています。

整理すると、成功する人は三つの習慣があるのです。

- (1) 頭が柔軟で、いいことはなんでも取り入れようとします
- (2) どちらが得でどちらが損かすぐに判断できます
- (3) いいことはすぐに行動に移します

成功できない人は最後の「行動に移す習慣」だけが欠落しているのです。早い話が「わかつちやいるけれど止められない」ということです。これを医学的には「生理機能分裂」と言います。

頭で理解したことが行動に移せず、まして習慣にならない。これでは成功はおぼつかない、と思います。もしこれで成功できたらそのほうがおかしいのです。

朝型と夜型の違いは体内時計にあった！

なぜ早起きはパワーの源泉なのでしょう？ 生理学的に言えば、ホルモンとの関係なのです。

人間の体内時計を安定させているホルモンには次の二つがあります。

- (1) アドレナリン（副腎髄質から分泌されている）
- (2) コルチコイド（副腎皮質から分泌されている）

「アドレナリンが足りないぞ！」とは、部下に発破をかける上司がよく使っています。アドレナリンは元気の素です。トラブルやアクシデントなど困難な問題に立ち向かう時に緊張し、自然と分泌され、勇気を鼓舞し、思いもかけない潜在能力を発揮します。「火事場の馬鹿力」とはこのアドレナリンのことです。

一方、コルチコイドとはアドレナリンを全身の細胞組織に隈無く行き渡らせようとする機能をもっています。

ところで、アドレナリンとコルチコイドのホルモンは夜明けとともに少しずつ分泌され、午前七時前後にピークを迎えます。午前零時～午前三時頃までの分泌量は午前七時前後のピーク時と比較すると約三分の一しかありません。ということは、もつとも困難な仕事は午前七時に取り組めばいいのです。もし、この時間の都合がつかなければ、セカンドベストは午前十一時前後あるいは午後三時前後です。

このリズムは原始から数百万年も続いてきました。人類の体内リズムとして築かれたものです。

人間は朝型としてプログラミングされている！

結論を言うと、人間は朝型としてつくられています。午前七時がピークということは朝型が圧倒的に有利だ、ということの証左です。原始時代から朝早く狩りをしたり魚を捕ったり、農業をしてきた歴史と重なっています。「ボクは夜型だけど？」というのは、組み込まれたリズムを無視した生活パターンを繰り返して後天的につくられたものなのです。本来、人間は朝型リズムがプログラミングされているのです。

ピークが午前七時ならば、ベストの生活パターンは午前五時前後に起床して、心身ともにアイドリングさせて、準備をととのえておくことです。

午前五時に起床するには、逆算すれば、前夜の午後十時～十二時にはベッドに入ることが理想的な生活パターンかもしれません。

数百万年もの人類史の中、体内にプログラミングされたリズムから言える二つ目のことは、心身を活性化させるホルモンの分泌が少ないからこそ穏やかで深い睡眠が得られるという生理です。

もし毎晩、アドレナリンとコルチロイドが盛んに分泌されたらどうなるのでしょうか？

興奮して寝られません。最近、不眠症とか睡眠障害に悩んでいる人が少なくありません。ポイントはこの二つのホルモンの分泌状態の改善あるいはバランスにあるのではないか、と思います。

「長く眠ればいい」とは限らない！

日本人の平均起床時間は六時三十七分です。十年前は六時二十七分、二十年前は六時十七分でしたから、毎年一分ずつ起床時間が遅くなっているのかもしれません。

たった一分間ではありません。全国平均ですからものすごい減少だ、と思います。

結論から言えば、現代人は寝る時間の平均時間も一分ずつ遅くなっています。つまり、「一億総夜型人間化現象」に陥っているのです。

原因はご推測の通り、ネットや深夜テレビの隆盛、深夜営業、二四時間営業のコンビニやファミレスなどが当たり前の時代になっているからです。

夜型が増えたおかげで二四時間営業店が増えたのか、二四時間営業が増えたので夜型になったのか、どちらが原因でどちらが結果なのかは釈然としていません。おそらく両方ともに進んだ結果でしょう。

ここで留意すべきことは睡眠時間に関する錯覚と誤解です。

「一日八時間寝ないとダメ。それ以下では頭が働かないし体に悪い」と、この手の睡眠八時間死守説に洗脳されている人が多いのです。

「どうりで今日は何をやってもダメだったわけだ。昨日五時間しか寝てないからなあ」

これは間違いです。八時間睡眠でできなかったせいではありません。

百年前、ロシアの科学者にマリア・マナセーナという医学博士がいました。長時間、眠らないといった体内でどんなことが起こるか調べたのです。

まず彼女は動物実験を行いました。十頭の子犬を眠らないよう起こし続けると、四～五日のうちにみな死んでしまいました。彼女の実験に続いて、多くの医学者、科学者が同じような調査研究をしましたが、子犬だけではなく、成犬やネズミも同様の結果が得られました。

動物の身体を調べると脳以外の場所には変化は見つからなかったのです。脳には二千億とも言われる「ニューロン＝神経細胞」があり情報処理機能を果たしています。このニューロンが睡眠障害によって傷つけられていたのです。

これは極端なケースであって一週間に一度や二度の三時間睡眠などたいしたことではありません。「八時間寝てないからダメだ」というのはたんなる思いこみ、自己暗示に過ぎないのです。

だれでもできる！ 朝型改造プログラム

もちろん、朝型も習慣のなせるわざです。ところが朝型になれない人もいます。

「夜の仕事だから無理だ」と言う人もいます。これはしかたありません。警備員やホスト、ホステスといった水商売

あるいはタクシーの運転手さんなどは、夜が稼ぎ時だから無理ありません。

しかしそうではないのに朝型になれない、と踏ん張っている人が少なくありません。

「早起きは苦手だね」「寒い時なんか温かい布団の中が最高。早起きしていったいなにが得なんだ？」

いったん起きたのに、「あと五分だけ」と目覚まし時計を止めてしまう人もいます。

実はこれは生理学的にも身体に悪影響を与えてしまうのです。身体がぼうつとしてしまうのです。一度かけたエンジンをすぐに切ってしまうことに似ています。

「あと三分だけこのままに」「もう一分だけ」「あと十秒頼むよ」と踏ん切りが悪い。「春眠暁を覚えず」と言いますが、一年中、暁を覚えない（覚えたくない）人がたくさんいるのです。それが証拠に通勤電車で寝ている人はたくさんいます。

どうせ起きるならさわやかに起きる。嫌々起きるのは精神衛生上よくありません。

自分を追い込む！

わたしは結婚するまで独身寮に住んでいましたが、毎朝四キロのジョギングが日課でした。雨が降っても飛び出していましたからランナーズハイだったのだ、と思います。目覚まし代わりは中島みゆきさんの『悪女』でした。

当時は五時半起床でしたから、この時間になると自動演奏がスタートします。この音楽が終わるまでに着替ええます。何に？ ジョギングウェアにです。当時はこれでしっかり起きられたのです。

「面倒くさい」という言葉が口癖になったらもうオヤジ、オバサンです。こうなると朝型には切り替えられません。

「こんなに早起きするの面倒くさい」「ジョギングなんて面倒くさい」では朝型にはなれません。

絶対に逃げられない環境に自分を置く「ショック療法」が効くようです。重要な仕事、キーパーソンとの面談、出張の飛行機や新幹線の予約など、無理やり朝いちばんの時間に入れてしまうのです。これは逃げられません。這つても行かねばなりません。「どうしてこんなに早い時間にしたんだろう？」と後悔しますが、完全に目ざめてしまえば、早く起きてよかった、となります。

エンジョイする部分を見つける！

愛犬を散歩に連れて行く、恋人との早朝デートなど、早起きのモチベーションはいろいろある、と思います。

わたしはオフィス近くのスポーツクラブに朝から通って風呂代わりに使っていました（夏はランチを抜いて通っていました）。これは楽しみで早朝出勤していました。とにかく、「朝が楽しみだ！」と思える方法を自分なりに考えてみて欲しいのです。

家族のためと割り切る！

「低血圧で朝が弱い」と言い訳しても、実際に血圧を計てみると正常です。不機嫌なまま起きてしまうと、本人はともかく家族に悪影響を与えてしまうのも事実です。ブスとした顔で「おはよう」と言ってもだれも返事などしません。

早起きとは仕事のためというより、その日、家庭でいちばん最初にするアクションです。忙しい人はもしかすると一日で朝時間しかコミュニケーションチャンスがないかもしれません。

義兄（弁護士）は多忙で深夜三時頃までクライアントの相談にのっています。判断力が低下するまで仕事を続けているようです。

場所はクラブしか空いていません。ですから、ほとんど午前様に近いのですが、朝七時になるといったん起きて家族とともに食事をとるのです。子どもたちとのコミュニケーションを重視しているからです。

そして彼らが学校に出かけるともう少し寝るという「二度寝」の常習犯です。確信犯と言ってもいいでしょう。

出勤まで最短距離をとる！

起床時間を少しでも長くしたければ、逆に、起きてからグラダラせず、あっという間に出勤できる方法を考えましょう。

独身ならば、シャワーも洗面、トイレも自分の勝手気ままですが、家族が何人か集まっていると朝から競争です。それを避けるためには時間差攻撃。とくに彼らより早起きするしかありません。

問題は起きてからです。いったいどんな段取りにすればスムーズに家を出られるでしょうか。

（１）起床と同時にシャワーを浴びる

寝起きでボサボサの髪の毛も簡単にセットできます。わたしは歯磨きや髭剃りも風呂に浸かりながらしています。顔を洗うプロセスをカットできます。身体がボカボカしていますから、冬でもエアコンが不要です。

シャワーも段取りがあるのです。髪を洗ってから身体を洗い、その時、つけた泡でひげを剃る。最後に洗い流せば最短時間で完了します。

（２）髭剃りは電気剃刀がいい

風呂もシャワーも使わない場合は電気剃刀のほうが便利です。たまに電車内で髭をあたっている人を見かけますがこれは止めておきましょう。化粧も通勤電車内では止めておきましょう。たんなる怠け者とは思えません。

（３）ニュースはタブレットかケータイでOK！

「ながら族」を決め込んでしまえばいいのです。食事しながらテレビを見てもいいですが、通勤電車内でチェックできます。

（４）スーツ一式は一週間分決めておく

ビジネスパーソンのユニフォームはスーツです。クリーニング後に上等のハンガーにスーツとシャツ、ハンカチ、靴下、ネクタイ、ベルトをまとめておきます。形状記憶ワイシャツ等も格好の商品です。

（５）玄関には小物入れを置く

玄関には小物入れ用に五段ボックスを用意します。ハンカチのスペア（常にハンカチを三枚以上持ち歩いています）や時計、鍵、財布、定期などを入れておきます。すでに鞆にすべて入れている場合はそれでOKです。

（６）朝食は全部用意できてからとる

自宅で朝食をとる人も少なくなりましたが、一人者の場合は会社の近くのコンビニやファストフードのほうが時間的には有利かもしれません。

に

9時までに勉強を終わらせよう

仕事スキルのマターから活用法、自己啓発に資格取得と、朝を使った仕事法について述べてみた。

朝時間は脳のパワーが最大になります。午後よりもポジティブ・パワーははるかに強いのです。やる気も維持できるし頭も冴える。何より前向きに考えられる。夢や将来に向けた自己研鑽をするなら、まさに最適でしょう。

ならば、勉強も早朝に済ませてしまえばいいのです。「チリも積もれば山となる」というよりも「習い性にする」ためです。習慣は第二の性格をつくるのです。

(1) 朝のマネジメント・プランニング

毎朝、今日一日どんな段取りで仕事を進めるか、イメージプランニングをしよう。

(2) 朝のコンセントレーション

朝に集中する。意識をかき集める。そして仕事にぶつける。あつという間に終わるはずですよ。

(3) 朝の判断

深夜のメールは遠慮しよう。朝にもう一度チェックしてからメールしよう。同時に、朝の脳は高速回転しているから、判断業務はまず早朝にすべし。午後のクタクタ脳でやってはいけない。

(4) どうせやるなら朝会議

夕刻から始めたらエンドレスになる。さっさと終わらせるには朝9時までに終わらせること。9時からお客さんが来る、セールスに行かなくちゃとなれば、さっさと終わる。邪魔するヤツも出てこない。

(5) 朝のパワー・ブレックファースト

人脈は夜ではなく朝つくる。健全でポジティブな人脈ができる。

(6) 朝のパワー・リーディング

早朝読書会をわたしは主宰しているのですが、同時に「中島孝志の聴く！通勤快読 (<http://www.keymannet.co.jp/>)」も運営しています。

やればやるほど赤字というボランティア活動ですが、毎朝15分ほど、「これは！」という本を1冊取り上げて、それを口火にインテリジェンス情報を吹き込んでいるのです。

忙しい人はテキストでも読めばいい。しかし、スマホやiPadにダウンロードして電車の中で聴いている人が圧倒的です。

ただの読書案内ではありません。いま起きている世の中の動きを見据えながら旬のベストセラーや隠れたいい本を解説しています。

著者が知らないこと、気づいていないことも敷衍しているから情報密度は濃い。こういう情報を朝一番にチェックするようであれば、一流のビジネスパーソンにはなれないのです。

中島孝志

【著者紹介】

中島孝志（なかじま・たかし）

東京生まれ。早大政経学部政治学科、南カルフォルニア大学大学院修了。P H P 研究所、東洋経済新報社を経て独立。経営コンサルタント、経済評論家、ジャーナリスト、作家出版プロデューサー、大学・ビジネススクール講師。

「キーマンネットワーク定例会」のほか、

「原理原則研究会 i n 東京」

「原理原則研究会 i n 大阪」

「原理原則研究会 i n 博多」

「原理原則研究会 i n 名古屋」

「原理原則研究会 i n 神の国出雲」

「原理原則研究会 i n 札幌」

「中島孝志の日曜読書倶楽部」

「松下幸之助経営研究会」いずれも毎月開催。

講演・セミナーは銀行、メーカー、外資系企業等で高い評価を得ている。全国紙をはじめ専門誌、永田町メディア、金融経済有料ネット、大手企業の社内報から宗教団体機関誌などの連載を20年以上続ける。

著訳書は240冊超。政財界をはじめとした要人プロデュースは延べ500人超。

読書は年間3000冊ペース。落語と大衆演劇、そしてシャンソンの熱烈なファン。

毎日音声&文字で配信！ ビジネスで使えるインテリジェンス情報サイト「中島孝志の 聴く！通勤快読」が超人気！

■中島孝志のキーマンネットワーク

<http://www.keymannet.co.jp/>

■中島孝志の 聴く！通勤快読

<http://www.keymannet.co.jp/listen/>

「朝4時起き」の超習慣術

2014年5月3日

中島孝志

赤井 仁

ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Takashi Nakajima, 2014

中島 孝志

Takashi Nakajima

あなたの思考に革命を起こす！

考えること リスト



ロジカルに
考えて
クリティカルに
行動せよ

- ✓ 「なに言ってるの？」とよく言われる…
- ✓ 思ったことを正確に 伝えられない…
- ✓ いつも議論で 負けてしまう…
- ✓ 説得力が ない…

今までよりずっとわかりやすく話したり、説明できる！
伝えたいことをきちんと伝えるための**34**の思考スキル。

はじめに

この本は次のような人のために書きました。

- ・「なに言ってるの？」とよく言われる
- ・思ったことを正確に伝えられない
- ・効率的な仕事ができない
- ・論理的な思考ができない
- ・いつも議論で負けてしまう
- ・説得力がない

どうしてこうなるのでしょうか。それは、論理的、客観的、科学的に考えることができないからでしょう。ずばり言えば、ロジカルに考えて、クリティカルに判断して、行動することが訓練されていないためなのです。

直感や経験による判断も大切ですが、「ああ、なるほど」「たしかにそうですね」と周囲の人が理解してくれて、「ホントだ」「きっとそのほうが巧くいきますね」と共感してくれ、しまいには「よしやろうよ!」と発奮してくれなければ、なにごとにも巧くはいきません。

あなたの話を聞いて他人が100%やる気になってくれるには.....。

- ・あなたの言うことを理解できる
- ・あなたの言うことに共感する
- ・あなたの言うことでやる気が起きる
- ・あなたの言うことに心底納得する

そういう段階があって、最後の最後に「納得した（＝説得された）」ということになるのです。

あなたが上司ならば、あなたの部下は上司の指示命令だから聞いてはいるでしょう。行動もするでしょう。しかし、ほんとうに納得していなければ、真剣にはやりません。もし部下でもなく、相手がお客さんならば、「それは説得力がないね」と拒絶されるだけだと思います。

では、どうすれば、人を説得＝納得させられるかと言えば、まずは、だれもが理解できるようにロジカルに話し、続いて、だれもが納得してくれるようにクリティカルに話すことです。これが人との会話のキモであるばかりか、仕事を進めるとき、なにか大切な判断をしなければならないときに、正解を導き出すキモでもあるのです。

あなたの思考を革命的に進歩させる「ロジカル・シンキング」と「クリティカル・シンキング」をぜひマスターしましょう。

中島孝志

[はじめに](#)

仕事ができる人の「考えること」リスト！ ロジカルに考えて、クリティカルに行動する！

人が納得する瞬間

ロジカルに考え、クリティカルに行動する！

名高い大岡裁きはどこから生まれたのか？

論理だけでは人は納得しない！ あなたの話には「粹」と「洒落」があるか？

判断したあとはわかりやすく伝えようとする

アリストテレスの思考法

有名エコノミストたちの的中率は**20～30%**しかなかった！

『韓非子』の逸話「矛盾」を両立させてしまう思考法

あなたの仕事を成功に導く「考えること」リスト

ホームレスを救った一行のコピー

イメージを付け加える

幼少期のアインシュタイン

「逆さ思考」があなたを飛躍させる！

「オール・オア・ナッシング」ではダメ！

デジタルからアナログ思考へシフトする！

大企業ができない仕事をやれ！

未知の市場を開拓する！「考えること」リスト

わが社のお客はだれなのか？

人がやらないことに気づく

（１）合理的に考える

（２）あえて「おかしい？」と考える

（３）早期発見、早期対処、早期解決

（４）発想ではなく連想する

（５）絶対に否定しない

ヒットをものにする「考えること」リスト！

成功を邪魔する要因

こうすれば銀行だって応援団にできる！

既存ビジネスとまったく反対のことをする！

わかっていても気づいていないこと

「意外性」がヒットの条件

ベンチャーキャピタリストの「考えること」リスト

「少年ジャンプ」の「考えること」リスト

思い通りに人を動かす「考えること」リスト

ロジカル・シンキングが苦手な理由

論理破綻する説得力

「理」と「利」では人は動かない

どうすればモチベーションはアップするのか？

どうして相手の身になればなるほど嫌われるのか？

仕事ができる人の「考えること」リスト！ ロジカルに考えて、クリティカルに行動する！

人が納得する瞬間

「納得できない気持ちはわかるが、今回だけは我慢してくれないか」

「納得できないから断ってるんです。納得さえできればわたしも折れますよ」

「そこをなんとか」

この「そこをなんとか」という言葉は、世界中どこを探してもありません。日本語に特有の表現です。

ロジカルにアプローチされたらすんなり納得できるけど、わけのわからない話をされたら、「はい、そうですね」とだれが納得するかというわけです。

「ああ、なるほど」とだれもがわかるロジカル・シンキングでなければ、人は納得などできないのです。納得できなければ疑心暗鬼、不信の念が芽生えるばかりで力が湧きません。そんな仕事がうまくいくわけがありません。

だれもが仕事の現場でも人間関係でもロジカルに考えてほしいのに、どうもそうなっていない。

たとえば、次のような思考法が優先されるとたいてい失敗します。

- ・地位が高いか低いか
- ・年上かどうか
- ・学歴が高いかどうか
- ・金持ちかどうか
- ・声が大きいかどうか
- ・義理人情にからめると

ほかにもいっぱいありますが、このへんにしときましょう。どれもこれも論理的ではありません。仕事ができる人はこういう思考法をできるだけ排除します。

もう一つ、仕事ができる人の思考法の特長は「クリティカル・シンキング」です。これはロジカルに考えたことをチェックする考え方です。

- ・それでいいのか？
- ・ちがう考え方もできるんじゃないか？
- ・矛盾はないか？
- ・現実的か？ 実践的か？
- ・採算は合うのか？
- ・やる価値はあるのか？
- ・失敗したときにはどれだけのロスか？

ロジカル・シンキングとは、論理的に正しいかどうか、だれもが納得できるように話の中身が矛盾していないかどうかが決め手です。一方、クリティカル・シンキングとはこのロジカル・シンキングをチェックし、さらに成功へと導くためのアプローチ方法なのです。

「なるほど。そうですね。賛成です」と、だれもが賛成してくれるようにシナリオを組み立てる。これがクリティカル・シンキングのポイントです。

言葉の定義などより、大切なのは使い方です。ロジカルに考え、クリティカルに検証した結果、正確に失敗することはビジネスや仕事の世界はもちろん、人間関係でも頻発しています。

その点、日本人は直感力で秀でています。直感力で閃いたことをクリティカル・シンキングで補強し、ロジカル・シンキングで周囲を説得する。それがやる気に火をつけます。

ロジカルに考え、クリティカルに行動する！

「ロジカル・シンキング」とは論理的に考えることです。そして、それはちがうんじゃないか？ と批判的に考えることを「クリティカル・シンキング」と言います。

具体的にお話ししましょう。

ここに田舎の一軒宿があるとしましょう。人里離れた山のなか、なんの特徴もない旅館で別に料理が美味しいわけでもありません。

そこにコンサルタントが現れました。

「これと言って売り物がありませんな。ここは一流の板前を雇って割烹旅館としてやり直しては？ ついでに温泉も引きましょう。露天風呂がものすごく人気があるんですよ。それになんととってもカラオケです。料理と温泉にカラオケ。これが旅館経営に必須の三種の神器です」

ところが、膨大なコストをかけてオープンしたものの、かんじんの客がまったく来ません。数年後にはあえなく倒産してしまいました。この失敗はコンサルタントに罪があるのでしょうか。

まったく同じ条件下でもおおいに成功しているケースもたくさんあります。いったいどんな付加価値をつけたのでしょうか？ これがまったくなにもしていないのです。

ただ、一言、次のようなコピーを宣伝して歩いたそうです。

ひな
「田舎の一軒宿。鄙びた風情がもてなす二人だけの空間。だれにも邪魔されずに時が移ろう」

客はご想像の通り、夫婦にはどうも見えないカップルばかり。しつぱり感に惹きつけられて来るわ来るわ。

だれが考えたのでしょうか？ だれも考えない。女将さんのアイデアです。

「だって、お金もないし、銀行は貸し渋りだもの。こうするしかないじゃない？」

成功例を見れば、あとはだれでも説明できます。

「コストを最小限に抑えるには、いまあるものの中から価値を発見する必要がある」

「なにもないのがホントは最高の付加価値なんだ」

「田舎、一軒宿、不便。これが新しい三種の神器だ」

ロジカル・シンキングの怖さは後付理論に陥るところです。しかし、この宿の成功のきっかけはそんなところにあるわけではありません。

「ほら、『失楽園』よ。あのイメージ好きなのよ。ここなら失楽園にいいんじゃないかって思ったの」

「勘ですか？」

「そうよ、わたし、バカだもん。考えたらわからなくなっちゃうもん」

これはたまたま成功した例。謙虚な物言いですが、ロジカル・シンキングとクリティカル・シンキングがないわけがありません。直感も大切。感性やセンスは論理を超越しているわけではなく、そもそも次元がちがうのです。アイデアや閃きもそうです。これらはロジカル・シンキングやクリティカル・シンキングと対立するものではけっしてありません。

それよりも、直感、アイデア、閃きという思いつきを事業化できるかどうか、きっちり検証し、サポートするために絶対必須の道具なのです。もしロジカル・シンキングもクリティカル・シンキングもしなければ、あつという間に破綻すると思います。

残念ながら、創業者レベルの経営トップは直感力がものすごく、反面、ロジカル・シンキング、クリティカル・シンキングが弱い、という傾向があります。ですから、ほかの役員や金融機関が猪突猛進を押しとどめて、きっちりロジカルにクリティカルに検証し直さなければなりません。そのむずかしいこと。

天才的事業家ほど、ときに大失敗します。そして会社の屋台骨をぐらつかせてしまいます。そんなことを何度も見てきた二代目は、たいてい賢明になり、直感や仮説はすぐには行わず、「論理」がようやく追いついて並んだときに、ゴーサインを出します。

そのときには陳腐なアイデアになっているかもしれませんが、だれにも成功が見えないとき、それをロジカルにクリティカルに語ることほどむずかしいものはありません。それができるのは超ワンマン、超カリスマ経営者しかいないのです。

名高い大岡裁きはどこから生まれたのか？

江戸時代の名奉行に大岡越前守忠相がいます。数多くの大岡裁きはテレビドラマになりました。中でも有名なのは次の二つです。

一つは「三方一兩損」です。三兩入った財布を拾った金太郎が、落とした熊五郎に届けてあげました。ところが、そこは江戸っ子のへそ曲がり。
「べらんめえ、こちとら江戸っ子でい。一度落とした金は受けとらねえんでい」
もちろん、拾った金太郎だって受け取りません。
ご兩人とも、「江戸っ子は一度落とした金なんぞ拾わない」という美学に酔いしれているのです。さすが、やせ我慢が美德の江戸っ子です。
しかしこの美学というか美德はなんら根拠があるものではありません。彼らが勝手にこしらえた論理です。それに縛られていることにすら気づいていないのです。交渉は平行線を辿ったまま押し問答を繰り返すばかり。
そこで、訴訟となりました。

双方の訴えを聞いた越前守は、この忙しいのにくだらぬ訴訟をもってきた二人を見て、怒るところか、彼らの正直さに感心します。
そして、どうしたか？ 懐から一兩取り出し、財布の三兩と足した四兩を二兩ずつ分け、それを金太郎、熊五郎にそれぞれ与えたのです。
金太郎は拾った三兩すべてではなく二兩しかもらえなかったので一兩の損。同じく、熊五郎も三兩返ってくるべきはずが二兩しか返らずに一兩の損。訴えを聞いた越前守もポケットマネーから一兩の損。三人が一兩ずつ損したから「三方一兩損」というわけですね。

「一兩あげて、一兩損して」とそろばんずくのような気がしますが、たんなる数字合わせではなく、どちらかに「今回は泣いてくれ」と強要するようなこともしていません。双方ぐうの音も出ないほど洒落ています。でなければ、江戸っ子の美学を打ち崩すことはできなかったでしょう。
胃の腑にストンと落ちる。ロジカル・シンキングにしても、クリティカル・シンキングにしても、頭で理解できるレベルではまだまだです。「な〜るほど、たしかにそうだ」と唸るほどでなければ、人のモチベーションには火が付きません。
「これは粋な計らいだぜ。参った、参った。やつぱり御上にはかなわねえや」
こうなってこそ、信頼が生まれてくるのです。

論理だけでは人は納得しない！ あなたの話には「粋」と「洒落」があるか？

ポイントは、身銭を切ってまで庶民の喧嘩の仲裁を買って出た行為にあります。火事と喧嘩は江戸の花。まさかそこまでするとは思わなかったでしょう。
江戸っ子がいちばん好きなのは、火事と喧嘩ではありません。「粋」です。粋がいちばん好きなんです。だから、江戸の庶民が拍手喝采したのです。
「どうだ。わしも一兩出すから、矛を収めてくれまいか。そうしてもらうと、わしの顔が立つんだがなあ」
「顔を立てる」という言葉は浪花節です。これを言っではおしまいです。いや、その前に野暮です。野暮は粋の対極です。江戸っ子がいちばん嫌う行為です。だから二人ともそんな野暮なことは言いません。

現代にこの話を置き換えると、野暮なことばかりが目立ってしまいます。
たとえば、得意先で担当者がミスをしたとしましょう。責任問題になりかねないとき、「今回はそちらの聞き間違いということで手を打ちませんか。協力してくれると助かるんですがね」と納入業者のミスとして処理することはよくあります。
「うちのミスではありません」

「悪いようにはしませんから」
「では、どのようにしてくれるんですか？」
オレの目を見る何も言うな、の世界です。
「長いつきあいじゃないですか？」
「でも、うちはミスしてませんから嫌です」
この業者は正しいことをしています。内部告発も多いですから、どんなに隠してもばれます。
しかし、ロジカルに考えても、クリティカルに考えても、このまま突っぱねたら次の取引はなくなります。
「ご無理ごもつとも」
魚心あれば水心。水清ければ魚棲まず。清濁併せのむ器量が時には必要になってきます。世の中は白か黒かだけではありません。限りなくグレーの世界もあるのです。このことを認めなければ粹にはなれません。野暮は正論でも調和を乱すのです。それが現実です。

判断したあとはわかりやすく伝えようとする

大岡裁きをもう一つご紹介しましょう。
一人の子供をめぐって、母親が二人現れました。「われこそが本当の母親だ」と言うのです。これも熊さん金さん同様、どちらも折れようとしません。交渉は延々と続けました。
さて、そこでどうしたか？
「では、二人でその子供の腕を引っ張ってみよ。本当の母親なら、偽りの母親には負けないはずじゃ」
二人の女は懸命に腕を引っ張ります。左右から引っ張られた子供はいまにも腕がちぎれるかと声を上げて痛がりしました。
この様子を見た一人の女は思わず手を放してしまいました。これで勝負は決まり。勝った女は子供を抱きかかえて喜びます。
「よし、それまで。そのほうが真の母親じゃ」
忠相が指したのは、勝った女ではなく子供の腕を放した女です。
「わたしが勝ったのに、どうして……」といぶかる女にひと言。
「本当の母親ならば、わが子の痛みを見て見ぬ振りができるものか」
「……」

これが大岡裁きです。勝った女に軍配を上げるのがふつうです。ロジカル・シンキングならそうなります。しかしクリティカル・シンキングでは、負けた女のほうに軍配を上げます。このほうが合理的だからです。
ロジカル・シンキングは白か黒か、正しいか間違っているか、正邪、正否の二つに一つしかありません。「負けるが勝ち」という発想はありません。
クリティカル・シンキングはちがいます。「負けるが勝ち」「戦局に負けて戦争に勝つ」「部分失敗、全体成功」を優先して考えます。なぜならば、クリティカル・シンキングは部分の積み上げだけで考えるものではないからです。
たとえば、このケースで考えてみましょう。本当に負けた女が実の母親だったのでしょうか？
さすがの大岡忠相でもそれはわからなかったと思います。では、なんのために一方の女の肩をもったのでしょうか？

これはロジカル・シンキングでは答えは出てきません。正解を導き出すには、あまりにも与えられた条件が少ないからです。

泣き叫ぶ子供にいち早く感応する心根。自分のことより子供を優先する行為。それも得か損かと計算する（＝ロジカル・シンキング）暇もなく、身体に染みこんだ反射神経（＝合理思考）のままに判断する。
「こういう女に任せたほうがこの子の将来にはいいのではないか……」

忠相はクリティカル・シンキングで判断したのだ、と思います。
人間の深い心理はロジカル・シンキングでは類推できません。洞察は無理です。人に対する愛情というか優しさがなければ、人の心の奥底に流れるものはけっして読み解けません。

これでいいのか？ ほんとうにいいのか？ クリティカル・シンキングで検証すると、論理の筋道だけでは見えてこない結論が見えてきます。

アリストテレスの思考法

あれか、これかの選択は二進法ですが、これは結論を導くものに使うのではなく、その結論で正しいかどうかを検証する際の道具と考えておくといいと思います。

論理学の創始者アリストテレスが定義したロジカル・シンキングには次の三種類があります。

(1) 矛盾律

「正しい」と同時に「正しくない」ということはありえない。

(2) 排中律

「正しい」と「正しくない」以外の第三のこと（中間）もあり得ない。

(3) 同一律

「正しいこと」は「正しい」。

典型的な二進法ですね。二進法ですから、すっきりしています。正しいか正しくないか。あれかこれか。黒か白かしか存在しない、というわけです。

当然、こういう論理の中では「あちらを立てれば、こちらが立たず。こちらを立てれば、あちらが立たず」となってしまうのは当たり前です。

ビジネスの世界では、あちらも立て、こちらも立てないと仕事にはなりません。共存共栄というヤツです。どうしてそうするかと言えば、パイが一定ではなく広がる可能性があるからです。全体が二しかなければ、二をとってしまったらあとにはなにも残りません。しかし全体が五に拡大していれば、三とられても二はとれるわけです。これで十分儲かるのではあればお互いにハッピー。つまり、共存共栄となりますね。

アメリカの裁判でも最近は日本を見習ったのか、和解が増えています。和解とは敗北も勝利もなく、お互いに、まあ、この辺の落としどころなら了解するよ、という合意点が見つかった、ということですね。どうしてそうなるかと言えば、儲かるのは弁護士だけ、という真実に気づいたからです。アリストテレスの論理学には矛盾律、排中律、同一律の三点がありますが、現実のビジネスの世界では、今回はこちらが儲かるけど、次回はこちらが損する、というような関係は長続きできません。そうならないのは、お互いに補完関係にあるからなのです。

有名エコノミストたちの的中率は**20～30%**しかなかった！

世の中には経済評論家、エコノミスト、アナリストと称する方々がたくさんいます。新聞、テレビ、単行本でもお馴染みの人たちです。

このプロたちの経済予想の的中率はどのくらいあるかご存じでしょうか？なんと半分以下なのです。

「的中率はたったの二～三割。国内大手機関投資家が昨年初、証券アナリストの株価予想が的中したかどうかを事後検証したところ、驚くべき結果が出た。証券会社が取引業務で主幹事を務める会社に対しては、アナリストの格付けが甘くなる『バイアス現象』も鮮明になった」（日本経済新聞）。

「当たるも八卦、当たらずも八卦」と言うけれども、プロのアナリストが懸命にデータを読み、あらゆる公式を総動員して計算した的中率でも五分五分以下なのです。

年末恒例のテレビ討論会に登場したエコノミストなど、「これから株は上がります」言っていました、「あなたは毎年そう言ってますが、まったく上がりませんでしたね？」と司会者からつつこまれていました。

ある高名なエコノミストはバブル当時、「まだまだ上がる。このまま行くと、五万、いや十万の万台を超えるに違いない」としたり顔で述べていましたが、一週間も経たないうちに暴落。あっという間に五分の一に下がってしまいました。

彼らとは逆に、稀代の相場師、早川種三さんは一切の株式を処分していました。その理由がふるついています。

「長年の相場人生の中でも、いまの相場（がどんどん上がること）はまったく理解できん」

前者は直線的なロジカル・シンキングでした。連続的な予測からの判断です。ところが、早川さんは非直線的、非

連続的、循環的な判断、すなわち、クリティカル・シンキングです。

株の動きは予測ができません。神のみぞ知る世界です。いや神もご存じないかもしれません。「株価が上がった理由はこうだ」「下がったのはこういう理由だ」という後講釈はだれでもできますが、実際に生きたマーケットの中で勝負しなければならない投資家は、いつもとちがう、という感覚から、これは中止、すべて手仕舞おうという判断になったのだ、と思います。

『韓非子』の逸話「矛盾」を両立させてしまう思考法

二進法のロジカル・シンキングの限界を示すたとえ話に韓非子の「矛盾」という逸話があります。

韓非子とは中国の春秋戦国時代思想家である韓非の書で、聖徳太子の「十七条憲法」にも引用されています。

楚国の男が盾と矛を売っていました。盾を売る時には、「この盾はとても丈夫で、どんなものでもこの盾を貫けるものはない」と言います。そして矛を売る時には、「この矛はとても鋭く、どんなものでも貫ける」と言うのです。それを見ていた人がこの男に聞きました。

「おまえのその矛で、この盾を貫いたらどうなる？」

「……」

まさに論理破綻です。最強の矛で最強の盾を貫けばどうなるか。どちらかが負けるということは、どちらかの発言が嘘だ、ということですね。

注目すべきことは、一つの論理破綻がすべてを思考停止させてしまうことです。おそらく、楚人は鳩が豆鉄砲を食らった顔をしていたことでしょう。

「策士策におぼれる」のたとえ通り、ロジカル・シンキングのみで考える人は自分の論理に固執して首を絞めることが少なくありません。

このとき、楚人にとって最重要なことは矛と盾をセールスすることにありました。両方売ればベスト、いずれか一つでも売ればベター。どちらも売り残れば最悪です。だから論理を成立させることが大事なのではなく、売ることが勝ちなのです。

そこで、もし、こう言ったとしたらどうだったでしょうか。

「この矛は最強です。だから簡単にどんな盾でも貫くでしょう。もちろん、この盾とて同じことです。この矛も最強です。だから、どんな盾でも貫けますまい。これだけの矛にこの最強の盾で貫けるかどうか。よし、やってみましょう」

そして、なんと盾を貫いてしまった。さて、どうするか？ たやすいことです。

「ほーら、ご覧なさい。この矛の強さを。これほど強い矛はありません。最強の盾を簡単に貫いてしまったんですからね。どうぞ、みなさん、こんなに安い買い物はありませんぞ」と大声で売ればいいのです。

では、矛がこの盾を貫けなかったときにはどうするか？ もちろん、この逆です。

「この盾ほど強いものはない。この最強の矛でも貫けないんですからね。どうです。こんなに安い買い物はありませんよ。さあ、みなさん、お買い求めください」

盾、矛のどちらが勝とうが負けようが、商売人としては勝ちです。それでいいではないですか。

最強の盾と最強の矛と公言してしまったから、どちらも最強でなければならない、という自縄自縛に陥ってしまう。これがロジカル・シンキングの弱点です。二進法の限界です。あれか、これかしかないから、あちらを立てればこちらが立たないのです。

ロジカル・シンキングが破綻したとき、それをクリティカル・シンキングでフォローしなければいけません。

あなたの仕事を成功に導く「考えること」リスト

ホームレスを救った一行のコピー

フランスの詩人にアンドレ・ブルトンという人がいます。

この人がニューヨークに住んでいた頃、散歩するといつも目の悪いホームレスの男とすれちがうのです。

道行く人のだれもが、首にかけた彼のブラカードを見ていました。「わたしは目が見えません」とそこには書かれてありました。残念ながら、だれ一人として彼の空き缶にコインを入れようとはしませんでした。

ある朝、その姿を見て何を思ったのか、「一行付け加えてはどうか」と、アンドレ・ブルトンは囁いたのです。そして、さっと走り書きをしたとたん、今度は缶に入りきらないコインが投げ込まれるようになったのです。

狐につままれたような話です。不思議に思ったのは物乞いです。いままでに、こんな思いをしたことはないのですから。

「旦那さん、いつてえなんて書いてくれたんですか？」
「気になるか。それじゃ教えてあげよう。こう書いたんだよ」

アンドレ・ブルトンが書いたメッセージは次のものです。

「春はまもなくやってきます。でも、わたしはそれを見ることができません」

「わたしは目が見えません」は客観的事実です。道行く人はこのホームレスの状況を「たいへんだな」と頭では理解できても親身にはなりません。だから、コインがまったく集まらなかったのです。

「みんな、冷たいなあ」ではありません。だれもが忙しいのです。それぞれに事情を抱えて生きていますから、よっぽどインパクトが強くなければ他人の心情まで慮ってはくれるものではありません。

人は論理では動きません。感情で動く動物です。ロジカル・シンキングでいくら考えても、「なるほど、その通りだ。そのようにしなければいけない」と、感情にスイッチが入らなければまったく動かないのです。

頭で考えた言葉は人の頭にしか入っていきません。心からほとばしり出た言葉は人の心に染み渡っていきます。だから、ロジカル・シンキングやクリティカル・シンキングでも頭に響く言葉ではなく心に響く言葉に変換しなければ、人を動かすことはできないでしょう。

イメージを付け加える

人が親身に考えてくれない理由はただ一つ。接点がないからです。接点とってピンとこなれば、共感と言い換えてもいいでしょう。

「ああ、なるほど。彼もたいへんだ。辛いだろうな」と、他人事ではなくわが事として考えてもらえるかどうかのポイントです。

「春はまもなくやってきます。でも、わたしはそれを見ることができません」

春は万人にやってくるけれど、目の不自由なホームレスだけはたった一人、その春の訪れが実感できない。みなと同じ環境にいて、彼だけがちがう。そのギャップに、はたと気づいたからコインを投げたのでしょうか。

最近、ある会合に出席したところ、初対面の人たちが多く、どうもみんな固いのです。主宰者も同じことを感じ取ったのか、「もっとリラックスしてくださいね」と盛んに言うのですが、これは逆効果ですね。

「リラックスしてください」はロジカル・シンキングです。「リラックスしてくださいね」と言ったらたんに、「いま、だれもリラックスしていませんよ」と気づかない人にまでメッセージとして送ってしまったからです。

では、どうするか？ 感情に訴えかけるのです。どうやって？

「いま、あなたは将来、最高のパートナーとなるかもしれない人とこの場にいます。その人はあなたの人生をがらりと変える人かもしれません。素晴らしい出会いです」

「いま、あなたはいちばん好きな人といちばん好きな場所にいます。そのことを想像してください」

もうわかりだと思いますが、頭ではなく心につかり訴えかけるには、相手のメンタルスクリーンに具体的なイメージが浮かぶように提案することです。イメージは必ず現実化します。それが具体的であればあるほど実現していくものです。

すべてイメージが最初です。たとえば建築でも、図面があるから建物ができるわけではありません。まずイメージが浮かびます。家具職人でも運慶、快慶でも同じです。そのイメージのままに鑿で彫り続けるとものができあがる。図面にしたがってできるものではありません。

「神がわたしを通じて描かせた」

こう言ったのは、ミケランジェロでした。真意は、神の命ずるままに彫っただけ。神の命じたもの。それがイメージです。

イチロー選手のインタビューはいつも一緒です。

「今年は四割を狙いますか？」

「三冠王はどうですか？」

「年俸は何億欲しいですか？」

彼の顔には「そんなこと聞くな」と書いています。では、彼はどんな気持ちなのかといえば、「自分がイメージしている選手に近づくことが目標です」です。

打率四割達成、三冠王、日本人選手年俸ナンバーワンといったことはありません。数値では表現できない選手、を目指しているのです。だから彼の敵はほかの選手ではなく、自分自身なのです。

幼少期のアインシュタイン

ドイツの南端にウルムという小さな町があります。そこでエレベーターがゆっくり昇り出したとき、幼児が母親の顔を見上げながらこう叫びました。

「ママァ、このエレベーターはどうして上に昇っていくの？」

「綱で引っ張り上げられているんだよ」

「もし、綱が切れたらどうなるの？」

「そんなつまらないことを考えるものではありません」

小さなエレベーターですから周囲の人にも聞こえました。その幼い発想に人々は微笑みました。

ところが、この幼児が傑出していたのは、このテーマを捨てずに一貫して追いかけたことにあります。この疑問は、彼が少年になった時には大人たちの想像もつかないものになっていたのです。

「もし、このエレベーターが地上より無限に高いところにあつたとしよう。そしてそれが無限に落下していくとどうなるか？ 綱が切れたらエレベーターは同時に落下するリングと同じ速度で落ちるわけだから、その瞬間からリングはエレベーターの床に落ちずに空中で止まることになるのでは？」

リングだけじゃない。エレベーターにいる人間だって、みな、綱が切れた瞬間から身体が宙に浮いたように感じるにちがいない」

少年は青年になってもさらに考え続けました。

「綱が切れ、現実にかかる様々な運動の変化には、いったいどんな関係があるのか？」

この些細な疑問が「二十世紀最大の発見」を人類にもたらしました。

少年の名はアルバート・アインシュタイン。彼のテーマは「一般相対性理論」です。

ニュートン力学に換わる、この新しい考え方によって、宇宙へと旅立つことさえできるようになったのです。

アインシュタインとロジカル・シンキングに縛られた人との違いはたくさんあると思います。

常識をベースに考えるか、常識を否定して考えるか。すぐにそのテーマを忘れるか、とことん固執して掘り下げるか。他人の意見や指摘に納得するか、自分で納得するまで追求するか。しかし、もっとも重要なポイントはイメージにあります。まず最初にイメージありきなのです。

「逆さ思考」があなたを飛躍させる！

「失敗した」と考えた瞬間、「いや、これでいいんじゃないか？」と閃いた瞬間の間には一瞬しかありません。

天才の名を欲しいままにした手塚治虫さんの傑作「ジャグル大帝レオ」はディズニーがコピーするほど全世界で共感を呼びました。白ライオンの発想など偶然の産物以外の何ものでもありません。

ある時、彼はクライアントから動物イラストを頼まれてライオンを描いていたのですが、夜中にオレンジ色の暗いライトの下で絵の具を塗っていたために、あとで陽の下で見ると薄くて白っぽい。

「失敗だ」と思いました。締切に間に合わせるためにも早く描き換えなければいけない、とゴミ箱行きです。気を取り直してもう一度絵を描こうとしたのですが、「これでいいんじゃないか？」と思い直すのです。ふつうのライオンではおもしろくありません。ジャングルの王者にふさわしいライオンの子供はふつうではいけないのです。このことに気づいた瞬間、レオが誕生したのです。

失敗した、いや、いいんじゃないか。この二点間の距離はものすごく離れています。どのくらい離れているか、と言えば、地球上で二人の人間が背中合わせに立っているほど離れているのです。すなわち、地球一周分は離れています。

偶然を必然に転換するとは、この背中合わせの二人を振り返らせるだけのパワー、もしくは仕掛けが必要ですね。その仕掛けとは「リバース・シンキング」というものです。平たくいえば、逆さ発想、逆張り、コントラリアン、へそ曲がり、天の邪鬼になってみる、ということです。

まっとうに考えているかぎり、偶然は偶然のまま、するりと通り過ぎてしまいます。並の人材が偶然を必然に変えるには、世間一般、尋常な発想では無理です。だから意識して「変人」の位置に自分を置いているのです。

そういえば、ノーベル賞受賞者のみならず、クリエイティブな仕事をしている人は、だれもが「変人」と呼ばれています。「まっとうな人間は自分自身を世間に合わせます。変人は世間を自分たちに合わせようとします。だからこそ、「あらゆる進歩は、まっとうでない奴によってつくられるのである」（ジョージ・バーナード・ショー）と言われるのかもしれません。

いつもと同じことを考えない。リバースして考える。これはビジネスパーソンでも必須の思考法です。

不思議なことに、営業マンは買ってくれるまでは何度もお客のところに足を運ぶのに、「売った」となると二度と訪問しない人が少なくありません。わたしなど十回以上、車を買って換えています。そのつど営業マンがちがいます。なぜか？ 売りにこないからです。

どうして、売りに来ないのでしょうか？ 「買わない」と思いこんでいるからです。車は三年経つと車検を迎えます。新車だから三年間はフルに乗ると思いこんでいるのです。だから、その頃には車検通知メールがその営業マンの名前で届きますし電話も入ります。

「あつ、車検？ 必要ないんだ。新しいの買っちゃったから」

「ホントですか？」

「うん、ホント」

「一言いって頂ければ良かったのに」

「だって、来ないんだもの。今度は〇〇社から買っちゃった」

こんな調子です。新車を買う人は長く乗りたいから新車を買うのではなく、いつも新車に乗りたいから新車を買うのです。ならば、一年後、二年後でも買い換えるチャンスは大あります。

不況は関係ありません。不況とは関係ない市場はどこにも必ずあるのです。

なぜ訪問時あるいは契約時に、「このユーザーの購買スパンはどのくらいか？」と考えないのか不思議です。もしそこに気づいていれば、「ああ、そろそろかな」とピンとくると思います。

「セールスはワン・トゥ・ワン・マーケティング（本来はワン・フォア・ワン・マーケティング）が大事です」とだれもが指摘します。にもかかわらず、現実には十把一絡げの営業マンばかりです。

「オール・オア・ナッシング」ではダメ！

日本はクイズ番組が盛んなお国柄です。しかも外国と違って「イエス」か「ノー」といった偶然ではなく、テストと同じように知識を問われるクイズ形式が少なくありません。

「アメリカ合衆国の首都は？ （１）ニューヨーク、（２）ワシントンDC、（３）ハワイ、（４）ケネディ。この四つのうちのどれ？」

「うーん、ええと、ええと……（４）のケネディ！」

「（ババババッ）ブー。残念！」

「クククッ……畜生、そうか、ワシントンDCだったか」

さすがにこういう回答をする人はあまりいませんが、知識は知ってるか知らないかの二進法しかありませんから、正解以外はすべて不正解です。「当たり前じゃないか！」と考えるならそれでおしまいです。正解不正解というロジカルの世界にとらわれてしまうからです。

世の中には「正解以上の不正解」があります。

「オタワじゃないな。これはカナダの首都だ。キャンベラ、これはオーストラリアだな。一見、シドニーとメルボルンのどちらかと思われそうだけど、実はこの巨大都市に挟まれた真ん中を首都としたんですね。ええと、ヘルシンキ。これはフィンランドか。平壤、あっ、これは拉致問題の北朝鮮でした。ところで、フリータウンって知ってる？」

「知るわけないでしょ、わたしが出題者なんだから」

「これね、シエラレオネ共和国の首都なのよ」

「どこだ！ そこはあ」

「アフリカ。ギニアとリベリアに挟まれてます」

「そんなこと、知るか！ はいはい、いったいアメリカ合衆国の首都はどこ？」

「（４）のケネディです」

「バカ者！」

何が言いたいのかというと、二進法では知っているか知らないか二つに一つしかありませんから、正解以外はすべて不正解です。すなわちゼロです。たまたま出題された問題だけを知らなかったとしても、すべてゼロと評価されてしまいます。極論を言えば、たった一部をとらえて全否定されてしまうのです。

これは怖いです。二進法の世界は、「オール・オア・ナッシング」なのです。

デジタルからアナログ思考へシフトする！

デジタル頭脳は二進法です。オールかナッシングか。イエスかノーか、前か後ろか、黒か白か、二つに一つです。ところで、デジタルの語源ともいうべき「デジット」とはアラビア数字で一から九までを表示するものです。そこから転じて、「数字で示せるもの」という意味になったわけですね。

デジタル頭脳とは、明々白々、二つに一つをきっちり分ける思考法をしてしまう脳みそのことです。逆にアナログ脳とは、限りなくグレーゾーンを理解する脳みそですから、「二つに一つから選べ」といったせこいことは言いません。

デジタル頭脳とアナログ頭脳の根本的な違いを理解するには、ラジオを考えてもらおうといいかもかもしれません。

デジタル・ラジオは放送局の決められた周波数にピッタリと合致しない限り、雑音ばかりで聞こえませんが、アナログ・ラジオは決められた周波数に近づけば近づくほど聞こえやすくなります。ピークはピッタリと周波数に合致した時ですが、その周辺でもけっこう聞けます。ここがデジタルとは違う点です。

実はこれがアナログの本質なのです。アナログは周波数の受信範囲が広いのです。だから、「あうんの呼吸」を受けられるだけの余裕もあります。相手の意見を そんたく 忖度 するだけの想像力もあるのです。

現実のビジネスでも、二者択一のようなデジタルはほとんど効きません。
「買うの？ 買わないの？ 買わないなら帰ってくれ」では二度とお客はやってきません。
「どうぞ気軽にご覧ください。好きなだけ試着ください。買わなくても結構です。とにかくご来店頂ければそれだけで嬉しいんです」
買ってくればもっと嬉しいはずなのに、そうは言わない。これが駆け引きです。

大企業ができない仕事をやれ！

「人がやらないこと」をどうしたらできるのか？
それはひとえにロジカル・シンキングで考えずに取り組むことです。なぜなら、ロジカル・シンキングで考えればだれでも同じ結果になるからです。だれもが同じ結果にならないようにするには、どこかで発想をジャンプさせなければなりません。
「一＋一＝二」的なアイデアならだれでも考えつきます。「一＋一＝十」とか非連続的、非直線的なアイデアであつて、はじめて人がやろうとしてもやれないビジネスになります。
「大企業にはやっぱりかきませんよ」
たしかにビジネス界は弱肉強食のジャングルです。「ここはうまいがあるな」と気づけば、ハイエナどころか巨象が小さな池にどつと参入してきます。いままでもコンビニ、宅配、百円ショップ……あつという間に「二番煎じビジネス」が出現しました。
性懲りもなく、同じビジネスモデルを使いながら、何百倍、何千倍もの資金力とネットワーク力、ブランド力をフル動員しますから迎え撃つ方はたまりません。
しかし、これは認識不足も甚だしいと思います。中小企業だから人材がいない。中小企業だから大企業には勝てない、というのはまったくの思い違いです。大企業相手に戦っている中小企業はマネジメント力が強い証拠。「人、もの、金、技術」の四拍子が無くても、十分互角に戦っています。世界シェア九十パーセント超の中小企業は少なくありません。

巨象と戦うには戦い方があります。たとえば中央化学という会社があります。名前は馴染みが薄いと思いますが、この会社の商品には毎日、お世話になっているはずです。「たれびん」といって、スーパーやコンビニ弁当の醤油やソースの入った半透明色のプラスチック容器。寿司のテイクアウトで利用されている桶もそうです。

この商品の特徴は二つ。一つは燃やしてもダイオキシンが発生しないこと、もう一つは電子レンジで温めてもふにゃつとしない耐熱強化素材であることです。これらが付加価値で、どこも真似できない技術なのです。四十年以上もシェアを独占していますが、これだけの技術に裏打ちされた商品でも最初は売れなかったそうです。

それでも続けてこられた理由は、大企業はけっして参入できない、と踏んだからです。なぜ参入しないのか？ メリットよりデメリットのほうが大きいからです。

デメリットとはなにか？ 販売先が小規模でなおかつ細かいから、セールスが煩雑で面倒くさいのです。まるで毛細血管。だから、「毛細血管販売」と呼称しているくらいです。

多くの得意先から注文を聞いているうちに、容器のデザインは金魚、ブタ、ヒョウタンなど、とうとう数百種類に増えてしまいました。こんな商売は大企業にはできません。

考えようによっては小さな得意先でも、たくさん集まれば動脈のように太いビジネスになります。中小企業のねらい目はそこにあるのかもしれませんが。小さな取引をこまめにたくさんかき集める。面倒であればあるほど大企業は参入できない。中小企業の生きる市場はここにあります。

未知の市場を開拓する！「考えること」リスト

わが社のお客はだれなのか？

「わが社のお客はいったいだれなのか？」「わが店のお客はどんな人たちなのか？」をきちんと見定めることを「ターゲティング」といいます。

「どうも思ったように売上が上がらない」という原因を調べると、このターゲティングを間違えているケースが少なくありません。お客を間違えているのですから失敗すべくして失敗しているのです。失敗して当然。成功していたらかえっておかしいのです。

「お客を間違えるなんてあるわけないでしょう？」と反論する人がいるかもしれませんが、そうでもないのです。

たとえば、風邪薬の新薬がやっと認可されました。この薬を何としても売ろうと日夜、頑張っている営業マンがいます。ところが努力に対して売れ行きはあまりパツとしません。まったく成果が上がらないのです。

「薬の効果をもっとわかりやすくしたほうが売れるのではないか？」と効能や成分分析、化学作用などを一覧にしたPOPを用意しました。これを店頭や薬棚に貼り出してくれ、というわけです。王道のセールスです。お客にも有益な情報を提供することですし、懇切丁寧で評価できます。にもかかわらず、やっぱり効果はありませんでした。かえってコストばかりかかってしまっただけです。

頭を抱えた営業マンが薬店の経営者につい愚痴をこぼすと、「リベートをくれるなら、あなたの薬をお客さんに勧めてあげるよ」と言うのです。

「その手があったか……」

ようやく営業マンは気づいたのです。いったい何に？ 本当のお客に、です。

営業マンのお客は風邪薬が欲しい消費者ではありません。自分の薬を売ってくれる薬店主こそが本当のお客なのです。それを知らずにワンクッション置いた消費者を相手にしていたから売れないのです。もちろん、この営業マンは担当商圏の薬店という薬店に話をしました。もちろん、すべての薬店で売上一位を確保できたのです。

ターゲティングを間違えると骨折り損のくたびれ儲けになること請け合いです。成功失敗の分かれ目はここで決まります。魚のいない池でいくら待っても釣れるわけがありません。わかっているけど、そんなビジネスパーソンはたくさんいます。

人がやらないことに気づく

「人がやらないこと」に気づくにはいったいどうしたらいいのでしょうか？

それは寄り道をすることだ、と思います。寄り道したり、はみ出したり、ルートを外れたり、人に相談したり、人の脳を借りることも大切です。すると、いつもと違う景色や風景が見えてきます。

コロンブスもルートから外れたからこそ新大陸を発見できたのです。

ならば、いつもブラブラしていればいいのでしょうか？ たしかにそれも妙案かもしれません。アメリカでは、「愚かな経営者になりたくなければ、Management By Walk Around—ぶらぶら歩きのマネジメントをしろ」という言葉があるほどです。しかしそれよりも、次の五点に注目して行動してみてもどうでしょうか。

（１）合理的に考える

パリ市民が食べるべきパンにもこと欠いていると聞いた時、マリー・アントワネットは「パンが無ければケーキを食べれば？」と言いました。 ひんしゆく 饅頭 を買うのは当たり前です。しかし、この回答は理にかなっていません。

「食べるだけのパンがない」

「パンがなければケーキがあるでしょ？」

パンがないと聞いただけで、ケーキがないとは聞いていません。たしかに庶民感覚（市民感覚か）からすれば、パンもないのにケーキなどあるわけないじゃないか、と怒るでしょう。その結果、最後はギロチンで処刑されてしまいました。空気を読めなかった。庶民の暮らしとはほど遠かった。階級というよりも嫉妬と怨嗟的になってしまったのです。

彼女の回答は「ロジカル・シンキング」です。しかし、「リーズナブル」ではありませんでした。ここは重要で

す。ですから、「クリティカル・シンキング」でもう一度、自分の発言を検証すべきでした。「論理的」ではあっても「合理的」ではないことがたくさんあるのです。論理と合理はまったく別物です。

具体的に言います。

ある若手営業マンが大量受注に成功しました。喜び勇んで会社に戻って社長に報告します。しかし結果は「残念だが、その注文は断らせてもらおうじゃないか」ということになったのです。

ここまで聞いて、「なるほど、そうだ」とピンとくる人がいたら、その人は「論理的」ではなく、「合理的」に考えた人です。つまり、ロジカル・シンキングからクリティカル・シンキングへとシフトしたのです。この違いがわかりますか？

この社長はこう考えたのです。

「不景気に大量受注はありがたい。だが工場を拡張しなければならないし、人も新たに採用しなければならない。最初のうちは何回も注文してくれるかもしれない。しかし、取引は何回続くのか？ 売上に占める割合が大きくなればなるほどその会社の影響力は甚大になる。この会社に依存するようになる頃を見計らって、突然、コストダウンを要求されたり、支払いサイトを長くされたりしたらどうなる？ 最終的には資金で追いつめられて資本提携。乗っ取られる可能性だってある」

ロジカル・シンキングで説明されると納得できます。以来、小さな注文をたくさん受注するように心がけ、不景気でも屋台骨がぐらつくことはありませんでした。もしあの時、大量受注に喜んで引き受けていたらどうなっていたでしょう。

むずかしい経営判断です。しかし、徹底的にロジカル・シンキングとクリティカル・シンキングを繰り返せば、メリットの裏に隠れているデメリットも自然と浮き彫りになってきます。

このときに重要なことは、希望的観測を入れたら、同時に絶望的観測も入れること。同時に、ふつうに考えればという一般的予測も入れる。この三つの視点でつねにクリティカル・シンキングを検証することを忘れてはなりません。

（２）あえて「おかしい？」と考える

国立科学博物館にはノーベル物理学賞受賞者の朝永振一郎博士の言葉があります。これがなかなかいいのです。「ふしぎだと思うこと　これが科学の芽です　よく観察してたしかめ　そして考えること　これが科学の茎です　そうして最後になぞがとける　これが科学の花です　朝永振一郎」

不思議だと感じとる感性が最初の芽だと言うのです。いつも感心します。

「野球選手の宝庫」と言われるキューバで不思議なことを聞きました。それはプロ野球以外では、一打席ごとに左右交互に打たせるルールがある、と言うのです。不思議ですが、おもしろいですね。利きなのになぜわざわざバッテリーボックスを換えなければならないのですから、チャンスがピンチになったり、ピンチがチャンスになったり、ダイナミックなゲーム展開が期待できます。

「これはおもしろいな」と気楽に考えたのですが、どうもそうではないらしい。真剣なのです。

その理由を聞くと、なるほどねえ、と感心してしまいました。「筋肉がきちんと育つまでは右利きか左利きかを決めつけない、というスポーツ哲学なのです。筋肉は二十代にならないと決まらないそうです。ですから、小中学生はもちろん高校生でも左打ちの次は右打ちというように、交互に両方の筋肉を使うように指導されているのです。

日本なら、「将来、有利になるように」と幼児期に無理矢理、左打ちばかり練習させていますから、それとはほど遠いやり方です。

では、メジャー・リーグの本国アメリカではどうでしょうか？　さすがにキューバほど徹底はしていませんが、アメリカはアメリカで変わったことをしています。

それはプロになるまでは高校でも大学でも二つ以上のスポーツが必修なのです。日本の高校球児のように、野球部だから肩が冷えるとダメなので水泳はしない、ということはありません。

そのためか、ドラフトは野球、バスケットボール、アメフトとも「同じ選手」の奪い合いです。優秀な人材は何をやらせてもすごいのです。野茂英雄投手が初渡米した時、ドジャースでバッテリーを組んでいたマイク・ピアッツァはアメフトでも上位指名されていました。

物心つかないうちに、おまえは野球、おまえは相撲、おまえはゴルフと決めつけてしまうことにアメリカ人は納得できないのです。「なぜ、そんなに早く決めつけるのか？　ほかの可能性をすべて放棄することになるんだぞ」とい

う理屈です。

一つ言えることは、こと、スポーツの世界では、日本人のほうが「あれか、これか」という二者択一のロジカル・シンキングに毒されています。ロシア、中国、北朝鮮もそうです。「この才能だけを伸ばしていけ」とがんじがらめにしています。アメリカやキューバは、あれかこれかではなく、あれもこれもという価値観です。

常識にとられると、隠れたものが見えません。ロジカル・シンキングで浮き彫りにした事実がちがう方向からスポットライトを浴びせるのはクリティカル・シンキングの役目です。あえて、言いがかりをつけるように攻めてみることが重要です。

アメリカの交渉学に「DEVIL'S ADOVOCATE」という言葉があります。「悪魔の交渉人」という意味です。これは交渉で勝つために本番前にリハーサルを繰り返すとき、だれかが悪魔の交渉人役となつてつっこんでもらうのです。その凸凹を模範回答で埋めればたいていの交渉で勝てる、というわけです。

この役目はクリティカル・シンキングでも重要です。自分たちに都合のいいように解釈していたら大失敗します。

（３）早期発見、早期対処、早期解決

仕事から、一代で上場企業をつくった創業経営者に話を聞く機会が少なくありません。

話を聞いてみると、「この前、だれかも同じことを言ってたな」と気づかされることが何度もあります。きつと成功者に共通するキーワードがあるのだろう、と思います。

たとえば、「苦労はしませんでした。苦心はたくさんしましたけど」という言葉がそうです。

上に立つ人のところにはいい情報などほとんど来ません。どちらかというと、「納入価格をまけろ」「こんなクレームが飛び込んできました」というような聞きたくない話ばかりです。

ところが彼らはトラブルを嫌がるどころか心の底から愉しんでいるのです。

「これだけ次々とトラブルが起こるともう慣れっこです。たいていのトラブルには驚きません。仕事には大なり小なりトラブルが付き物です。トラブル無しに進むほうが異常だと思っています。二〜三日トラブルがないと、大丈夫かなと心配になってきます」

こう言うのは、一代でアルプス技研という上場企業を作り上げた松井利夫さんです。彼の持論は「ウェルカム・トラブル」です。

ホントは問題は無いほうがいいに決まっています。トラブルを抱えているということは、マネジメントにとって邪魔にしかならないからです。「クレームが発生しました」「トラブルが起こりました」と聞いて、「それは良かったです！」とニコニコする人はいません。しかし、彼は問題がないと不安で不安でしょうがない。社内を回って、「問題はないか？ 困ってないか？」と聞いて回るというのです。

「トラブルがない」ということほど怖いものではありません。しかし、これは「トラブルがない」のではなくて、「トラブルが見えない」「トラブルに気づいていない」だけなのです。「トラブルを隠している」ことだってあるかもしれません。こうなると、表面化したときには大問題に発展します。社長のクビですめばいいですが、下手をすると倒産もありえます。

ポイントは早期発見、早期対処です。解決できるかどうかはわかりませんが、発見もできずに自然治癒する、ということとは仕事やビジネスではありえません。なぜなら免疫力がないからです。

（４）発想ではなく連想する

仕事は楽しくおもしろいものです。なぜかというと、創意工夫をすること自体が楽しいからです。結果がすぐに現れることがまた楽しい。その結果に対して賞賛、尊敬、あるいは叱咤激励があることで刺激を受ける。そこがまたまた楽しいものです。だから、仕事が楽、仕事がレジャーという人は少なくありません。

ところで、この楽しい仕事をさらに付加価値のあるものにしたいならば、仕事だけではなく遊びや無駄なことにも頭を働かせておくといいと思います。それらはすべて情報だからです。すべての情報はどこかで繋がっています。

二流のビジネスパーソンは「人がやらないこと」には気づきません。一流だけが「人がやらないこと」に気づくのです。

情報は多面的、複合的、異質的であればあるほど価値があります。たとえば、「新横浜ラーメン博物館」は人気の

的です。全国に似たような施設ができています。どれも成功しています。

ところで、この企画はいったいどこから生まれたのでしょうか？ 折からのラーメンブーム。デフレで不況だからフレンチ、イタリアン、もつ鍋、回転すしとだんだん庶民的になってきました。次はラーメンだ。これは国民食だ、というトレンドを読んで成功したのではありません。

「これってデパートでやってる全国駅弁大会のラーメン版でしょ？」

駅弁大会の企画は京王百貨店を皮切りに、どこかのデパートでも定番ヒット企画です。この全国駅弁大会を見て、ラーメン版をやったらどうだろう。ただし、万博のパビリオンのように非日常的な空間にすればもっとおもしろい。日本が元気だった「三丁目の夕日」の時代。少しレトロ調で迫ってみよう、としたのです。だれでも気づきの入り口に立っています。しかし現実には立ちすくんで動かない人と、「あれ、なんだ？ おもしろいぞ！」と一歩踏み込む人に二分されてしまうのです。もちろん、人がやらないことをできる人は後者です。

（５）絶対に否定しない

これがいちばん大事だと思います。絶対に否定しないこと。ポジティブに考えること。発想を生かすこと。失敗したら反省はしてもけっして悔やまないこと。それどころか、「勉強になった」と腹を括ってしまうこと。いずれも大事なことです。

アイデアを人に話すと、「ダメ、ダメ、そんなアイデア。もうあそこが取り組んで失敗したもの。結果が出てることに挑戦しても時間の無駄だよ」というネガティブな意見でつぶされることは少なくありません。

「それもそうだな」と今度は自分でつぶしてしまうのです。こうなると絶対にこのアイデアは復活しません。自分の頭から消去したらもう終わりです。

ヤマト運輸の宅急便ビジネスなど、役員会で正式に否決されました。上場企業が役員会を開いて正式に否決されたら「一事不再理」で二度と提案できません。それをあえて再度、提案したのです。一人をのぞいて全員反対。「責任は自分が取る！」と強行突破。組合も巻き込んでダイナミックに企業革新を展開したから、いまがあるのです。もし常識にとらわれて提案をしぶっていたらこのビジネスは実現していなかったはずです。

自動車王のヘンリー・フォード一世は「頭のいい人はすぐに否定する。いい技術者ほどダメな理屈を話させると巧い」と語っています。

実は、できない理由はできる理由なのです。できない、という理由を集約しますと、三つの原因に収斂されます。すなわち、「いますぐにはできない」「一人ではできない」「いままでのやり方ではできない」というものです。しかし見方を変えれば、「時間をかければできる」「チームで取り組みればできる」「やり方を変えればできる」になるのです。できない理由をロジカル・シンキングで浮き彫りにしたら、できるようにするにはどうすればいいのかをクリティカル・シンキングでアプローチすればいいのです。

ヒットをものにする「考えること」リスト！

成功を邪魔する要因

「買ったばかりの顧客は買ってくれない」「高価なものであればあるほどそうだ」
たしかに、「この住宅、気に入ったから、もう一軒」というわけにはいかないでしょう。
しかし一つでもたくさんの商品を売ることが目的だとしたら、一人のお客から芋蔓式に辿れば無限のお客が開拓できるかもしれません。

こう考えると、この世の中で成功を邪魔する要因は常識、思いこみにあると気づきます。手前勝手な理屈は革新的な仕事の邪魔をするだけです。

たとえば、政治家の糸山英太郎さん（現、湘南工科大学理事長）のビジネスマン時代など超常識的な発想でがんがん仕事をしていたようです。ゴルフが日本ではまだエリートのスポーツと言われていた時、彼は一担当者としてゴルフ場の会員権販売を命じられました。この時、考えたことは、エリートのスポーツを大衆向けにすることだった、と言います。エリートより大衆のほうがはるかに人数が多いですからね。購買チャンスが広がります。これが彼のロジカル・シンキングでした。

ふつうに考えれば、「ゴルフは金がかかる」「金がかかるから金持ちとか社用族の遊びだ」「とてもサラリーマンには手が出せない」と思います。ほとんどの営業マンがそう考えて、マーケットに挑戦することもなく諦めていたのです。机上の論理のことを、別名、「シミュレーション」と言います。実際に調査会社のリサーチ結果も否定的な数字だったのです。しかし、売らなければならないのですから、数字にひるんでいるわけにはいきません。

なぜサラリーマンに売れないのか？ 手が出ない価格だからです。手を出せる価格にすれば売れるのか？ 売れるかもしれません。少なくとも可能性はずっと高くなります。では、売れる価格帯にすることを考えればいいのではないか？

安く売するにはいろんな方法があります。たとえば、法人価格では一億円にするしかないが、個人ならば十分の一にする。そのかわり、十倍売れば、同じ売上になります。二十倍集めればこちらのほうが増えます。

しかしゴルフ場に二十倍のお客が押しかけたら混雑してプレイどころの話ではなくなってしまいます。それ以前に、会員権を大量に発行したら予約が取りにくくなります。「あそこはいつも混んでダメだ」と苦情が来たら大変です。ですから、乱売はけっしてできません。つまり、適正価格と適正規模を弾く必要が出てきました。

こうすれば銀行だって応援団にできる！

彼が知恵を絞ったのは販売経費でした。営業マンを大量に雇ってセールスしていてもコストばかりがかかってしまいます。コストがかかれば、価格に反映されて高くなるのは自明の理です。コストがかからなければそれだけ安い値段で提供できるようになります。

そこでタダでセールスしてもらえらる別働隊を組織したのです。そんなことができるのでしょうか？
銀行です。銀行というのは、普通はお金を借りたり預けたりするところだと思込んでいます。しかし、銀行は預金を稼ぐためならなんでもするセールス部隊でもあるのです。とくに信用だけはいまの時代でもありますし、取引先、とくに融資先には物言わぬ圧力もあります。

「会員権を売ってくれたら、全額、お宅に預金するよ」と持ちかけると目の色を変えてセールスしてくれたのです。鮎と鞭の使い分け。パートナー取引です。銀行をパートナーとして引きずりこんだおかげで成果がものすごくあがったのです。

これはわたしもよくわかります。銀行員のノルマは甘くはありません。出世がかかっていますから、銀行員一人ひとりではなく、その上司も巻き込んだチームや、ときには支店単位でがんばってもらえるのです。わたし自身、銀行にセールスするときに正攻法でやって失敗したことがありました。当時、扱っていた商品を売り込むのに、最初、担当窓口である総務部や人事部などにセールスしていたのですが、懇懇無礼を絵に描いたような扱いで、時間のわりにまったく効果がありませんでした。

半年も銀行とつき合っているうちに、銀行の中には力のある部門や支店とそうでない部門があることがわかってきたのです。力のある部門とは一つは業務推進部です。そしてもう一つはちょっと毛色が変わりますが調査部でした。そこで頃合いを見て、業務推進部にコンタクトを取り、預金や取引をエサにして強力にプッシュしてもらうと、結果が五百倍もちがったのです。

約予定規に正攻法をとっていたら成果は五百分の一で終わっていました。ゲリラとは言いませんが、正攻法ではな

く奇襲で攻めたからこそ期待以上の成果をつかみとったわけです。

既存ビジネスとまったく反対のことをする！

時間に注目して成功したビジネスはたくさんあります。M&Aなどがその典型で、時間売買ビジネスです。ゼロからチェーン店や工場を立ち上げていたら何年かかるかわかりません。そこで買収してしまうわけです。

また、スピードという視点で成功したのが「Q B H O U S E」でしょう。いまやどの空港や駅でも見かける、あの「十分千円の床屋さん」ですね。はじめて見たときには、「十分千円……、価格破壊がここまできたか」と思いましたが、どうもちがうのです。わたしが唯一リラックスできる瞬間。それが床屋さんにいるときです。行けば最低一時間はゆっくりしますから、「十分」ではたまりません。これではリフレッシュできません。

しかし世の中には時間を最優先に考えている人はたくさんいるのです。本田宗一郎さんがそうでした。「床屋で一時間など時間をもったいない。ひげは自分で剃れるし頭だって洗える。オレができないところだけやってくれればいいんだよ」

実際、アメリカでは「カットだけ」という注文は常識です。しかし日本の理容師は職人気質ですから、何の疑いもなくフルコースすべてを行います。お客が本当に願っていることなど考えもしません。

既存の成功物語はつねにコロンブスのタマゴです。「なんだ、そうだったのか。そんなことならオレだって気づいたよ」といまならだれでもわかります。お会いしたことがあります。創業者は元々商社マンです。多忙な時間で仕事を中、わたしではなく本田さんタイプだったのでしょう。

「フルコースはいらない。自分ではできないところだけをプロがやってほしい。その分、安くしてくれ」

従来の理容ビジネスの問題点に気づいて、よいことはすべて省きました。

どれだけ省タイムかといえば、洗髪、洗顔、顔剃りはありません。禁煙、携帯電話も禁止。電話応対も省くために全店電話を設置していません。トイレも無い。代金は千円札専用の券売機でカードを買って店員に差し出すだけ。代金は銀行と直結していますから経理の手間暇も不要です。

カットした髪はエアウォッシャーで吸い取ります。タオルは一人一タオル、クシもお客にそのままプレゼントします、すなわち持ち帰ってもらうわけです。これでゴミにもなりません。デフレ不況にうけるビジネスだと思います。

ところが、これが外国に進出すると、評価がちがうのです。安い、早いではなく、巧いがいちばんのウリになるわけです。アジアでは理容師の免許のない国が多く、全体的な技術がそれほど高くありません。その点、日本の技術者は国家試験に合格していますし、レベルも高いために、ここでカットしてもらうことがステイタスになっているのです。

わかっているけど気づいていないこと

この千円床屋は価格破壊でしょうか？ まったくちがいます。千円という絶対値は安いと思います。しかし、時間単位ではずっと高いのです。

これは「いいとこ取り」が好きな日本人の体質に良くあったシステムの勝利です。

- (1) 時間が節約できる
- (2) 飛びつきやすい価格設定
- (3) 待たずに済む
- (4) 予約不要
- (5) 思いついた時に飛び込める気安さ
- (6) アクセスがいい
- (7) 清潔
- (8) 目新しい
- (9) 面白い

たくさんのメリットがあります。幸いにもデフレが追い風になってマスコミも飛びついて宣伝してくれました。

「安い、早い、たったの千円」というわけです。しかしどこが安いというのでしょうか。

「十分千円でしょ。ふつうの床屋さんなら四千元～五千元じゃない？」

たしかにそうです。しかし一時間はたっぷりかけているのです。すると、ふつうの床屋さんは十分九百円足らずになります。QB HOUSEのほうが高いのです。だから、価格破壊でもなんでもないのです。これがロジカル・シンキングのマジックです。

「十分千円、十分千円」とマスコミが騒ぐと、「五千円もする床屋代が千円なら安い。五分の一だ！」と錯覚してしまうのです。これも思い込みです。人間は理性ではなく感情の動物だ、ということがよくわかります。

「意外性」がヒットの条件

「I live in Tokyo.を過去形にせよ」

有名な問題ですが、あなたならどう答えるでしょうか？

「I lived in Tokyo.」

正解です。しかしまったくおもしろくありません。

この問題に「I live in Edo.」と答えた人がいます。ミスター・ジャイアンツこと長嶋茂雄さんです。本当に答えたかどうかはわかりませんが、あの人なら答えそうだな、と思います。

出題者の意図と外れているかもしれませんが、これも正解です。

当然ですが、ロジカル・シンキングには意外性がありません。だから、おもしろくありません。客観的で現実的ですから発想に飛躍がありません。

にもかかわらず、「ロジカル・シンキングができないと仕事ができない？」と危機感を抱いている人がいますが、そんな錯覚からは早く目を覚ましたほうがいいと思います。

理容ビジネスにしても近所に三千円でフルコースをしてくれる店がありました。ここは何年経とうが家業止まりでした。広がらないのです。意外性がないからです。「あつ」「おつ」「なんだ、これは！」というインパクトがないのです。インパクトがなければ魅力がありません。魅力がなければ関心を呼びません。わかりやすくなければ話題にはなりません。ニュースは複雑なことは取り上げないのです。

「理容代千円」でもヒットしなかったでしょう。「十分千円」という時間に着目したことがヒットの理由なのです。

ベンチャーキャピタリストの「考えること」リスト

知人に津田倫男さんというベンチャー・キャピタリストがいます。元々、銀行マンだったのですが、スタンフォード大学院に留学してMBAを取り、外資系の金融機関で活躍した後、独立したのです。

起業家は資金に飢えています。とくに創業前後はそうです。資金がいくらあっても足りません。イニシャルコストがもつともかかるからです。しかしその資金調達が下手で、肝心の技術開発とか市場開拓ができずに朽ちていく会社は少なくありません。

そこで、彼のようなプロのベンチャー・キャピタリストとタイアップして乗り切ろう、とするわけです。餅は餅屋と言いますが、創業時代は、いまでもそうかもしれませんが、技術がウリなのに、その技術に専心できず、経理や資金繰りや営業などにほとんど時間をとられる人はたくさんいます。これでは強みや持ち味をまったく発揮できません。

本田技研の創業者、本田宗一郎さんが成功したのは、技術に専心できる環境をつくれたからです。

資金の融通ならば銀行がいちばんですが、これがまったくあてになりません。産業の血液を輸血する業者とは言うものの、リスクをとらないから話になりません。

さて、彼のようなプロフェッショナルは起業家を見る時、いったいどこに目をつけているのでしょうか。逆に言えば、この点をおさえれば資金の手当てはできる、というわけです。

実は、ベンチャーキャピタルは以下のポイントに注目しています。

- (1) 市場性
- (2) 独創性
- (3) 収益性
- (4) 経営陣

この中で、市場性というポイントを考えると、「いま現在、市場はゼロ。ただし二年後には一千億円になりますから」と本人がどれだけ懸命に訴え、太鼓判を押したところで、すんなり信用する人はいません。「実現不可能ですね」と判断するのが落ちです。ヘタをすると、「この経営者は食わせものか自信過剰だ」と呆れるかもしれません。

では、どうしたらいいのでしょうか？

正解は、「二年間で一千億円まで成長させる可能性はありますが、現実的に見て、まず百億円のマーケットと考えて手を打っていきたいと思います」とプレゼンすべきなのです。

収益性にしても、ポイントは本人（起業家）がいつの段階で黒字転換できると考えているのか、にあります。ベンチャー・キャピタリストは投資して、いつ、どれだけのリターンが期待できるのか、そこを注視しています。「そのうち儲かる」「いずれ黒字になる」という曖昧な話では投資などしてくれません。世の中そんなに甘くはありません。いつ黒字転換するのか？そこをきちんとプレゼンできればいいのです。ポイントはここにあります。リターンはどのくらいか、いつリターンを得られるのか。それができる経営者かどうかをチェックするために、次の点を重視しています。

- （１）市場、顧客や大衆のニーズを見通す力があるか？
- （２）構想大胆、着手細心の両面を持っているか？
- （３）「これはだれにも負けない」という得意分野があるか？
- （４）マスコミを上手に味方につけられるか？
- （５）外部の意見に耳を傾ける謙虚さがあるか？
- （６）社長以下経営陣が精神的にタフか？

こういう企業、こういう経営者なら投資したい、とプロフェッショナルは考えているのです。

基本的に儲けてナンボの世界です。彼らは時分の手持ちの資金を投資しているわけではありません。「年利何パーセントでまわす」「これだけのリターンを出します」と投資家たちに期待させて、その資金を預かって運用＝資金投資しているのです。儲けられなければ、投資家たちから資金を引き揚げられてしまいます。だから彼らは必死に投資しているのです。

「これは成功する＝儲かる」と踏めばいくらでも投資してくれます。それがビジネスだからです。だから、リターンに注目せざるをえないのです。ここがいい加減ですと、「あの人は数字に弱い経営者」「これはダメだ」と信用を落としてしまいます。

「少年ジャンプ」の「考えること」リスト

集英社の人気雑誌に「少年ジャンプ」があります。ピーク時には五百万部を発行したという雑誌です。

この編集方針はご存じのようにアンケート方式で決まっています。アンケート、すなわち、読者の投票で、連載させるかどうかが決定されているのです。お客を向いて仕事をしている姿勢だけでなく、制度としてそうなのです。

連載作品中、上位十七位以内に位置していないと赤ランプが灯ります。十七位以内どころか、トップからビリまですべてランキング化できます。その秘密は作家にとって悪名高き「読者アンケート」のおかげです。これは雑誌に綴じ込まれた葉書によるアンケートです。

「今週、面白かった漫画はどれですか？」

これを読者に三点あげてもらいます。山盛りの葉書の中からアトランダムに一千枚を抜き取ります。いわゆる、サンプリングです。

この結果、どんな大先生であろうと人気がなければ、ワンクール（十週）で打ち切りとなるのです。まさにマーケット・オリエンテッド。すべては市場が決める。「お客様は神様です」という世界です。

メリットは、編集者の好みや先入観に左右されることがなくなる点です。完璧なデータ主義、実証主義だからです。読者の声をストレートに反映する紙面を編集できます。ほんとうは切りたい大御所の連載も、読者アンケートを大義名分に打ち切りもできるかもしれません。

この自由競争システムが「少年ジャンプ」を鍛え上げたのです。

「アンケートをとらなくたって売れ行きを見ればわかるのでは？」と反論する人もいます。しかし、雑誌のように、いったいどの漫画が売れ行きを牽引しているか、全体の中に埋没していますからわかりません。だから、一

つひとつの漫画をピンポイントでチェックする。すなわち、単品管理をしているわけです。

単品管理ができれば、なにがいちばんか、そのランキングによって紙面の位置もページ数も変えるなど、さらに売上を増やす手が打てます。

ビジネスというのは、并勘定ではできません。一つひとつの小さな売上の積み重ねです。一つひとつを分析する道具がたくさんあるのですから、それを利用しない手はありません。

単品管理は既存の商品だけにできることです。デビュー前の商品、この場合ですと漫画になりますが、どの漫画を売り出すか、デビューさせるか、それは作品の完成度、なによりも時代性、話題性を勘案しなければなりません。空振りになるかホームランを打つか、それはいまヒットしている商品の横にあるか、まったく真逆にあります。

この世界には、柳の下にドジョウが七匹いる、と言われます。つまり、類似商品なら七つまでは同じようにヒットする、というわけです。同時に、真逆にヒット商品は隠れている、とも言われます。たとえば、シリアスな劇画がうける背後には、くだらないギャグへのニーズがあるのです。横か背後を注目しろ、ということです。これはいままでの経験則です。

みずから両極端に振ろうとしなければ、ヒットをものにすることはできません。

思い通りに人を動かす「考えること」リスト

ロジカル・シンキングが苦手な理由

欧米のビジネスパーソン、とくに優秀な人の思考法はロジカル・シンキングだ、と錯覚されています。

たしかに彼ら彼女たちは「Why」「Because」思考です。「Why——なぜか」「Because——なぜならば」の繰り返しで論を進めていきます。

この思考法を見て、「なんて理論的なんだ」「客観的なのか」と日本人は感心する、というわけです。

なにもビジネスパーソンだけではありません。子供でもこの「Why」「Because」方式が会話には頻繁に出てきます。

「リング、どうぞ」

「リング食べるの、やめとくわ。だって、固いでしょ。いま、歯の治療中なの」

こんな具合です。この程度の会話なら日本人でもいつでもしていると思います。

「リング食べるの、やめとくわ。歯医者、行かなくちゃいけないし」という具合です。

では、次の会話はどうでしょうか。どこかで聞いたことがありませんか？

「昨日、どうしてた？」

「昨日？ 家族でショッピング。それからレストランでディナー。ご機嫌よ」

「良かったね」

日本人ならどうでしょう。「昨日？ とくに何もなかったな」と答えるのではないのでしょうか。

ところが、欧米の人には「とくに何もない」という意味それ自身が理解できません。「『とくに』という意味は何ですか？」と聞かれるのがふつうです。「別に」という日本語だとさらにわからなくなります。目が点になります。「一日生きていて、なにもないということはないでしょう？」「食事しなかったの？」「だれとも話さなかったの？」とつつこまれます。それでも、「とくになかったよ」と答えたら、「ああ、わたしとはコミュニケーションをしたくないんだ」と相手は理解します。日本人には彼らの感覚が理解できません。しかし、よく考えれば、「とくはない」「別にない」というすっけない話し方はコミュニケーションを拒絶している、と受け取られてもしょうがないのです。

「とくにありません」「別にありません」という回答は日本人同士ならよくわかります。日常で頻繁に使われているからです。

事情聴取ではあるまいし、たんなる挨拶代わりの言葉だとだれもがわかっています。相手も知りたくて聞いているわけではありません。お互いに「暗黙の了解」となっている社会だからこそ通用するのです。

暗黙の了解だからあえて言わない。それで済む。わざわざ言うのはかえっておかしい。ここには「Why」「Because」が入る余地はありません。暗黙の了解が成立するのは同一民族だからです。文化のちがう人たちの中で生きた経験がないからです。日本社会は、「Why」「Because」を繰り返して自分の意思をわざわざ伝える必要性がない、とても都合のいい社会だからです。

ロジカル・シンキングが苦手なもの、人を説得する必要性が少なかったからです。ロジカル・シンキングという武器、道具をわざわざ磨く必要性がなかったのです。急に、欧米とのビジネスが増えて、論理的、客観的に説明しなければ理解してくれない文化に突入してしまったのです。

論理破綻する説得力

「わが社を背負って立つ人材だから重責のある仕事をしてもらってるんだ」

こういう言い方をする上司はどこ会社にもいます。そう言いながら、年収はそれほど高くありません。なぜならば、仕事の内容ではなく肩書きに連動しているからです。課長よりも部長のほうが高いのがふつうです。実質的な仕事は部長と同じことをしていてもそうなのです。

この会社の論理をどう説明したらいいのでしょうか？

「重要な仕事をしているけど、まだ若いから昇進昇格はさせてあげられない。しかし、頑張ってほしい」

まさに論理破綻です。しかしこういう会社は少なくありません。たくさんあります。

「そんなことは許せない」と考える人は外資系向きです。外資系企業はたくさん外国人、つまり、いろんな文化を

持った人たちが集まって働いていきますから、全員が納得できる制度があります。制度とはルールのことです。人がマネジメントするというよりもルールによって働いているのです。会社の中には働くための憲法がある、というわけですね。当然、同一の仕事ならば同一賃金です。これは最近、日本でもそうなりつつあります。

評価は正確にする。待遇は公平にする。この背景には、いつでもリストラされるし、リストラもルールで認められているし、働く側もいつでも高給をめざして転職する、という社会性があります。

「仕事には内的報酬（満足感、充実感など）と外的報酬（おカネや肩書き、その他の待遇面など）があつて、ボクは好きな仕事ができればお金や肩書きなどどうでもいいです。こんなに期待されてるなら頑張ります」という人は日本の伝統的な会社に勤務したほうがいいでしょう。

どちらが正しいか正しくないかという話ではありません。どちらが自分のスタイルに合っているかどうかです。

ここ数年のリストラ地獄を見ますと、会社の論理と従業員の論理はまったく別物です。終身雇用が崩れました。年功序列が崩れつつあります。「四十歳五十歳となるにつれて徐々に待遇が良くなっていくまでの我慢だ」という先憂後楽型スタイルも、長引くデフレ不況のおかげで困難になってきました。

「理」と「利」では人は動かない

「人の生くるはパンのみによるにはあらず。神の口より出づるすべての言葉による」

バイブルの「マタイ伝福音書」にある有名な言葉です。たしかに人はパンがなければ生きられません。しかし同時に、パンだけで生きる動物でもありません。

翻訳しましょう。

ここに「毎日、ピフテキをご馳走しよう」「寮は億ション」「送迎付きのハイヤー」「年俸三億円」「将来は幹部間違いなし」という条件が掲示された、としましょう。これだけの好条件ならばだれでも飛びつきたくなる、と思います。

「で、仕事は？」

「一人、殺してもらいたい奴がいる」

「！」

ほとんどの人は断ると思います。そうなのです。仕事とそのリターンはバランスが取れていなければならないのです。このバランスとは周囲の人間が決めることではありません。本人がすべて決定権を持つのです。

「給料は平均の七掛けしか払えせん」「会社はぼろいワンルーム」「朝も早いし残業は毎日ある」「土日休めない」「労働基準法に明確に違反している」という仕事があるとしましょう。

でもそこに「夢」という一文字があつたらどうします？

「やりますよ！」

では、「社長の魅力」というオプションがあつたらどうですか？

「やりましょう、一緒に！」

こうならないでしょうか。

「これはやるべきだ」という使命感だけでは人は動きません。「これは得だ」という利だけでも動きません。これらがミックスした理と利でも動かないと思います。では、いったい何が動かすのでしょうか？

「夢」「ロマン」「希望」といった「情」が人の心を突き動かすのです。「そんなものでメシは食べられないよ」という反論もあると思います。

では、こう解説しましょう。「ボク、休めないんですよ」という人がいます。「ボク、休まないんですよ」という人もいます。「休まない」と「休めない」では全然ちがいます。「休めない仕事」を続けると過労死するかもしれませんが、「休まない仕事」はいくらしようと気が張っていますからけっして死ぬことはありません。どんどん仕事してかまいません。

上司は部下に「休まない仕事」を与えなければならないのです。それは年俸や待遇といった利や理ではなく、「夢」「ロマン」「希望」という情です。好きで好きでたまらない、という情です。

この情のことを、わたしは「マインドシェア」と呼んでいます。「やる気」の中で、このマインドシェアの部分をついかに大きくするか。そこにマネジメント力があるのです。

どうすればモチベーションはアップするのか？

論理的、客観的、科学的に証明しましょう。

ハーツバーグ、モースナー、スナイダーマンの三人は、かつてピッツバーグで働く約二百名の技師、会計士に面接するという調査を行ったことがあります。この結果が傑作なのです。

労働心理学では有名なデータですから、あなたもご存じだと思います。ここでもう一度、確認しておきましょう。

いままでの仕事で、「とても良かった」という印象を受けた出来事と、「とても悪かった」という出来事についてヒアリングをしました。そして、いったい、どんな要因が高感情（満足感）と低感情（不満足感）のルーツになっているかを明らかにしたのです。

まずヒアリングの内容を「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」「会社の政策と管理」「監督技術」「給料」「監督者との人間関係」「作業条件」という十項目に分類しました。

満足、不満足の比率を計算すると、「達成」から「昇進」までは満足という比率が不満足より大きく、「会社の政策と管理」以下は不満足が満足よりも大きかったのです。

これはどういうことでしょうか？

労働環境を満足させるには大きく分けて二つの要因があります。

(1) 動機づけ要因

(2) 衛生要因

この二つです。

「(1) 動機づけ要因」とは「人々に満足を与える要因」です。具体的に言うと、「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」です。「(2) 衛生要因」とは「人々に不満を起こさせる要因」のことです。具体的に言うと、「会社の政策と管理」「監督技術」「給料」「監督者との人間関係」「作業条件」です。

もちろん、それぞれをスパッと分類できたわけではありません。しかし調査すると、その傾向が強いことがわかりました。

結論は？ 少しややこしいのでズバッと断言します。

(1) 人は自分が人間的に成長できるとわかればものすごくモチベーションが上がる

(2) 衛生要因をいくら改善しても満足は得られない。ただ不満を予防することができるだけ

(3) 「動機づけ要因」は満足感に影響するが不満にはそれほど関係しない

(4) 「衛生要因」は不満には影響するが満足感にはつながらない

ここからが大事なのです。

(5) 満足感の対極は不満ではない。不満の対極は満足ではない

つまり、「動機づけ要因」と「衛生要因」の間には相関関係はないのです。

(6) 満足と不満は一直線上に位置しない。それぞれ独立して並行している

当然、そうなります。

この結論を受け、ウェスタン・リザーブ大学のハーツバーグ教授はこう述べたのです。

「人間は動物としての本能から苦痛を避け、安全を求める。アダム人間は執拗に衛生要因を追求するが、一方、自己成長、自己実現を望むアブラハムの人間は動機づけ要因を追求する」

平たく言うと、人のやる気を引き出すには「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」といった価値観を刺激するしかない、ということなのです。

どうして相手の身になればなるほど嫌われるのか？

相手のことを真剣に思えば思うほど言葉が辛辣にエスカレートしていくことも少なくありません。

本心ではないのに、気づいてくれ、目を覚ましてほしい、という気持ちから、ついつい心にグサツとくる言葉を投げ掛けてしまうこともあると思います。

「きみは間違っている！」と懸命に指導すればするほど人の心は離れていきます。こんなに一所懸命なのに、どうしてわからないのだろう、と当人は悔しがります。上司と部下だけでなく、親子関係でもよくあることです。

懸命になればなるほど相手を指導した気持ちになります。しかし、ここは冷静になって考えてもらいたいのです。

ロジカル・シンキングとクリティカル・シンキングで、はたしてほんとうにそうなのか、これでいいのか、と自問自答してほしいのです。

「あんなに懸命に注意したんだからきつと納得したはずだ」

「かなりきついことを言ったが、真剣だからだとわかってもらえるはずだ」

一見、正論ですが、これは正論の押し売りです。効果はほとんどありません。下手をすると離れていくでしょう。

心理学で有名な「ジョハリの窓」があります。ジョー・ルフトとハリー・イングラムの二人が発案したことから頭文字を取って、「ジョハリの窓」と言われています。

この窓は四つあります。

- (1) 明るい窓(自分も他人も知っている自分ということ)
- (2) 盲点の窓(自分は知らないが他人は知っている自分)
- (3) 隠された窓(自分は知っているが他人は知らない自分)
- (4) 暗い窓(自分も他人も知らない自分)

(1)の「明るい窓」＝「自分も他人もお互いに知っている自分」という状態ではお互いに秘密がありません。こういう関係で人と接する時、人はまことにリラックスした気持ちでいられるのです。

では、(2)の「盲点の窓」はどうでしょうか。「自分は知らないが他人は知っている」という環境ではプレッシャーに押しつぶされそうになります。「君は間違っている!」という説教はこの窓から出てくるものです。本人にしてみれば、「余計なお世話」なのです。どんなに他人が知っていようと、本人がリラックスした状態で聞く耳を持つのは(1)「明るい窓」だけなのです。

そこで、効果的に相手を説得するには、まず本人に情報を与えます。しかもスムーズに「盲点の窓」から「明るい窓」へ心のオペレーションシステムをアップデートしておきます。

一方的な熱意と迫力(時には脅迫)でいきなり変換させようとしても、それは無理です。コンピュータだってOSがちがえばソフトは起動しません。まして人間ですから、コンピュータ以上にデリケートであることを忘れないでおきたいと思います。

言ってる本人は正義の味方と思い込んでいますから始末に悪いのです。正論は人を傷つけます。あうんの呼吸は通じません。しかし、ずばり指摘するよりもそれとなく伝える。

「人を見て法を説け」という言葉は、相手がすんなり聞く姿勢になるまで待て、という意味です。耳を塞いでいるのにどうやって聞かせられますか? 労多くして益少なしということはしないでいいのです。

【著者紹介】

中島孝志（なかじま・たかし）

東京生まれ。早大政経学部政治学科、南カルフォルニア大学大学院修了。P H P 研究所、東洋経済新報社を経て独立。経営コンサルタント、経済評論家、ジャーナリスト、作家、出版プロデューサー、大学・ビジネススクール講師。

「キーマンネットワーク定例会」のほか、

「原理原則研究会 in 東京」

「原理原則研究会 in 大阪」

「原理原則研究会 in 博多」

「原理原則研究会 in 名古屋」

「原理原則研究会 in 神の国出雲」

「原理原則研究会 in 札幌」

「中島孝志の日曜読書倶楽部」

「松下幸之助経営研究会」いずれも毎月開催。

講演・セミナーは銀行、メーカー、外資系企業等で高い評価を得ている。全国紙をはじめ専門誌、永田町メディア、金融経済有料ネット、大手企業の社内報から宗教団体機関誌などの連載を20年以上続ける。

著訳書は240冊超。政財界をはじめとした要人プロデュースは延べ500人超。

読書は年間3000冊ペース。落語と大衆演劇、そしてシャンソンの熱烈なファン。

毎日音声&文字で配信！ビジネスで使えるインテリジェンス情報サイト「中島孝志の 聴く！通勤快読」が超人気！

■中島孝志のキーマンネットワーク

<http://www.keymannet.co.jp/>

■中島孝志の 聴く！通勤快読

<http://www.keymannet.co.jp/listen/>

あなたの思考に革命を起こす！「考えること」リスト

2014年1月19日

中島孝志

赤井 仁

ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Takashi Nakajima, 2014

さっさと やれば、 なんでも できる!



中島 孝志
Takashi Nakajima

テキパキと、要領よく、スマートに!
どうしてあの人は仕事がこんなに速いのか?
あなたの仕事を
10倍スピードアップ!
“できる人”はみなやっている
仕事のコツ教えます。

に

テキパキ仕事をこなす。
要領がいい。
手際も鮮やか。
スマートな仕事ぶりだ。
あつという間に満足のいく仕事をこなしてしまう。

スマートだからぜい肉がない。仕事ぶりにもぜい肉がない。当然、動きにムダがない。
つまり、「考えた仕事」をしている。先の先まで読んでいるのでは、と周囲に感じさせる。
だから、仕事が速い。

「あの人はできる！」

一方、ものすごく知識や教養があるのに、仕事となるとてんでダメという人もいる。
きまって、要領が悪い。丁寧なのかというと、これが一つひとつの動きが遅いだけ。だから、時間がかかるわりに出来映えはいまひとつ。
動きが緩慢、同じことを繰り返す、やらないでもいいことをしている。
「あつ、ミスった」
やり直した。
「いったいやる気があるのか、あいつ？」
おかげで、周囲はイライラして見ていられない。

「あいつはできない！」

仕事が速い人、仕事が遅い人の違い——それは頭の善し悪しでもなければ、やる気の有無でもない。
仕事のコツを知っているか、知らないか。その違いだけなのだ。だから、間違っても、「オレはダメだ」「わたしって仕事ができない」と嘆く必要なんてないのである。

仕事が速い人は単純作業をやらせても違う。仕事をしながら、こうすればもっと速くできる、もつとうまくできるぞ、というポイント（コツ、秘訣）をつかんでしまう。だから、ますます速くなる。ますますうまくなる。どんどん仕事ができるようになる。
仕事が速い人は、いつも仕事の改善、革新を考えることが習慣になっているのだ。創意工夫することが習い性になっているのだ。

初仕事、未経験の仕事でも、「このやり方とあのやり方を組み合わせればできるはずだ！」と仮説を立てては検証しながら実現してしまう。
脳力をフル回転させて、いい仕事をする。閃いたら、考えを練り、そしてすぐに行動に移す。ゴールに辿り着くまで創意工夫を忘れない。
気づいてみたら、あつという間に仕事をこなしている。

さっさと仕事を片づけることができれば、好きな映画も見られるし、資格取得のための学校にも通えるし、デートだって愉しめる。
なにより、「あいつは仕事が速い！」と評価がグンと上がる。あなたの格付けが一挙に跳ね上がる。株なら暴騰だ。

さて、
どうやったら、スピードアップが図れるのか？

どうしたら、考えた仕事ができるのか？
どうしたら、さっさと片づけることができるのか？

3万人を超える経営者、ビジネスパーソンを定点観測してきた中から、「これは一流の仕事だ、とくにスピード感に溢れている！」という仕事のコツを法則化してみた。
ご参考にしていただければ幸いである。

中島孝志

目 次

[はじめに](#)

[第1章](#)

さっさとやるからなんでも叶う！

さっさとやるからなんでもできる！

さっさとやるから運が良くなる！

さっさとやるから勢いがつく

ほうれんそうはさっさとやる

OKでもダメでも結論は早くする

[第2章](#)

意外と簡単！ あなたの仕事を10倍スピードアップさせる方法

得意なことに集中する

仕事には濃淡がある！

メリハリをつける

「パレートの法則」——上位二割をマークする

A B C理論で三つに分類する

えこひいきしてもらう

第3章

頭を徹底的に使えば仕事はどんどん速くなる！

頭の中を整理する

頭の中を常にアップデートしておく

すき間時間をムダにしない

おしゃべりになる

第4章

1時間を3時間に増やす！ 奇跡の時間活用術

だから、仕事が速く見える

電話魔になる

言いなりにならない

前向きに「NO」を提案する！

中間報告をする

できる人の真似をする

第5章

図と手帳をフルに使いこなす！ 仕事が劇的に速くなるダンドリ術

まずは全体を見渡してみる

資料はA4サイズで統一する

色分けすると一目瞭然だ！

手帳を活用する

ポストイットを使う

図解して考えるとわかりやすい！

絵心のある人は文章よりもイラストでまとめてしまう！

第6章

ちょっとしたアイデアでこんなに効率的な仕事ができる！

翌日の準備をしてから帰る

その場で確認する

正解はいつも三つ用意する

気分転換する

懸命にやる！ 必死にやる！ 死ぬ気でやる！

おわりに

-仕事ができる人はなんでも速い！

第1章

さっさとやるからなんでも叶う！

さっさとやるからなんでもできる！

「さっさとやる人」と「グズな人」でいちばん違う点。それはツキがぜんぜん違ってくる、ということだ。

さっさとやるから、スタートも速ければゴールも速い。ゴールが速ければ、余った時間でいくらでも好きなことができる。

たとえば、グズグズしてなかなかスタートしない人。いつも残業で遅くまで残っている人は、新鮮な情報をゲットするチャンスがなくなる。アフターファイブにほかの会社の友人と情報交換したり、勉強会や資格取得、語学教室に通う余裕もないからだ。

さっさとやっしまえば、少しでも進むのに……。

「じっくり考えてからはじめるタイプなんだよ」

それでも、手にはタバコにコーヒー。だから、ダメなんだ。ダラダラやってる人にはツキは寄ってこない。

「どうせムリだから」とやらないのではなく、できる、できないを考えず、とにかくさっさとやってみる。なんでも先送りしたり、後回しにしたりせず、さっさと片づける人は見ていて気持ちがいい。だから、つつい手伝ったり、アドバイス、応援したりしたくなるのだ。

取り組んでいるうちに、周囲の状況がどんどん変わってきたり、仕事に勢いがついたり（これを熟練労働時間という）、周囲から応援してもらったりして、結果、不可能と思われていたことがあつという間にできたりするのだ。

「絶対にムリ」

「ひょつとすればできるかも」

「もしかするとできるぞ」

「たぶんできる」

「必ずできる」

やっているうちにどんどん変わってくる。もしできないとしても、さっさとやればそれだけできないということがわかるのも速い。とすれば、改善策、善後策をこれまたさっさと考えればいいではないか。

さっさとやるから、なんでもできる。

さっさとやるから運が良くなる！

「ライバルより先にやらなくちゃ」という競争意識を持つだけで、仕事のスピードは速くなる。

これが競争のない社会だと、出社したらまずコーヒーか煙草を一服。一息ついてから、「そろそろ仕事でもするか」となる。こんな悠長な世界で生きてきた人は普通の会社ではとても生きていけない。

スピードが合わないからだ。
仕事の出来映え、歩留まりも大切だが、仕事への取り組み姿勢はもっと大事。変革でいちばん大切なのは意識革命なのだ。

仕事には必ず締切（ゴール）がつきものだ。いくら成果をあげても、締切に間に合わない仕事にはまったく価値はない。たとえば、ホテル、新聞、旬の魚や肉を扱う仕事はどうだろう？

「すごい旅行の企画を考えた？　なかなかいいね。けど、ゴールデンウィークの予定はもう決まってるんだ。だって明日からだよ」

こんなぎりぎりに提案されてもだれも相手にするわけがない。どんなにいい企画でも賞味期限がある。魚や肉なら腐ってからでは遅いのだ。

ビジネスの世界、支払いはもっとシビアである。

「決算を1日延ばしてもらえませんか？」

「手形の支払いを1日だけ延ばしてください」

絶対に許してもらえない。

知人が経営する出版社は支払いが速い。ライターやデザイナーから請求があるとすぐ払う。これは人間通だからできること。自分が相手の立場ならそのほうが気持ちいいからだ。まして個人で仕事をしている人たちは支払いが速いことは何よりもありがたい。

一方、もう一人の経営者は請求書が届いてから3カ月後の支払いだ。さて、いったいどちらのほうにいい仕事を回すだろうか？　もちろん、前者である。この人と仕事をすれば支払いが速い。当然、いい企画、売れる企画、美味しい話はこの人のところに集まってくる。それを知っているから仕事通でもある。

いい仕事はスピードで決まる。さっさと片づけようと意識するだけで仕事は速くなるばかりか、いい仕事が舞い込んでくる契機ともなる。

さっさとやるから勢いがつく

「これ、頼んだぞ」

「はあーい」

「？」

返事が間延びしている通り、こういう人には緊張感がない。当然、依頼した人とはスピード感が違う。
「頼むから、もっとスピーディにやってくれよ」という気持ちが伝わらない。まして、「ハイ、ハイ、ハイ」と三回も返事する人など問題外だ。

面白いことに、返事のの違いで仕事のスピードがわかる。
「はあーい」という返事は「私は暇人です」という波動を出している。
「はい」という返事は理性的で常識的だ。もっとも一般的である。だが、少しおとなしい。もっと元気がほしい。
その点、「はいっ！」という返事は元気が溢れている。
「はいっ、わかりました」
「はいっ、やります」
こんな返事をして、トロトロ仕事などできるわけがない。言ってみれば、体育会系のノリというか、築地市場でよく見るあの返事だ。余計なことは言わなくても、「はいっ！」という勢いのある返事が意思の強さ、なによりもテキパキした仕事ぶりをアピールしているではないか。
そう、返事のいい人は仕事が速いのだ。速い仕事だから、返事も勢いがついてくるのだ。勢いのある返事＝仕事のスピードといっても過言ではない。

「運勢って言葉があるけど、これは勢いを運ぶってことなんだよ。返事にしても、勢いのいい返事をする。勢いよくスピードをつけてバンバンやる。そうすると、運勢が良くなるんだよ」と言うのは、齋藤一人さん（銀座まるかん創業者）だ。
たしかにそうだ。勢いが違えば、仕事のスピードも違ってくる。とりもおさず、運勢がまるつきり変わってしまう。運勢のいい仕事をしたければ、まず勢いのある返事をしてみようではないか。

ほうれんそうはさっさとやる

仕事の速い人は少々せっかちなタイプに多い。

これは経験則だが、3万人以上のビジネスマン、とくに多くの経営者と実際に会ってつかんだ「感性データ」である。

ある上場企業創業者など、面談後、わたしが礼状を書く暇も与えず、直筆で礼状が届いたことがある。

忙しいからこそ、どんな相談でもその場で解決しようとする。自分で回答できない場合はかわりに人を紹介する。その場、その場で自ら電話をかけるのだ。このレスポンスの速さには驚く。

仕事が速い人はスピード感覚に溢れている。「打てば響く」のである。

初対面の人でも、なにかを訊ねてレスポンスにどれくらい時間がかかったかで、その人が仕事ができるかどうかを判断できる。そして、この判断はほとんど間違いがない。

たとえば、編集者のなかでも、「この資料があるはずだから、会社の地下書庫で探しておいてほしい」と言っても、半年経っても梨のつぶてという人もいる。他部門の人に頼むとさっさと届けてくれたりする。これが営業マンと顧客の関係なら致命的だろう。

報告、連絡、相談、いわゆる、「ほうれんそう」はスピードが命である。

10年前、アメリカから視察にきたビジネスマンから、「どうも理解に苦しむ制度がある」と言われたことがある。「なぜ、仕事が速い人より、遅い人のほうが給料が多いのか？」

「そんなことはない」と答えようとしたが、すぐに気づいた。残業代のことだ。

オフィスにいつまでも残ってだらだらやっていたら、カチャンカチャンとタクシーメーターのように残業代が加算されていく。昔、上司より給料の多い社員がいたので確認するとやっぱり残業代で稼いでいた。

「能率の悪い社員からはペナルティを取ればいい。残業するなら、デスクや電気、電話の使用料を取ってもいいくらいだ」と憤慨していたが、それが正しい。

OKでもダメでも結論は早くする

「では、検討しておきましょう」
「ぜひともよろしくお願いします」
こんなやりとりで終わり。検討した結果を聞くために電話したり、再訪問したり……。いずれにしても出直してこないといけない。
しかも、すぐにはなく、ある程度、時間をおかなくてはいけない。慌て者がすぐに電話で結果を知ろうとしても逆効果。
「えっ、まだ1時間しか経ってないよ。こんな短時間に検討できるか。せめて3日とか1週間とか欲しいよね」
こうなりかねない。だから、よけいに時間がかかる。
しかも、関西人の「考えときまつさ」同様、この「検討します」という相手の返事が本当に検討するに値すると判断しているのか、それとも婉曲に拒絶を意味しているのか、いったいどちらなのかがわからない。

このジレンマを突破するにはどうしたらいいか？
それは結論を先送りさせないこと。これに尽きる。具体的に言えば、次のひと言をマシンガンのように繰り返すのだ。
「いま、ここで結論をお聞かせ下さいませんか？」

「えっ、そんなこと言って、いきなり断られたらどうするんですか？」と聞かれそうだが、どうせ断られるような提案ならば、最初から断られたほうが時間をムダにしないだけ得ではないか。いまの時代、「そこをなんとか」と食らいついで注文が取れるほど、ビジネスは甘くはないはずだ。
OKを出したい提案ならば、他社にもっていかれては大変だから、最初の段階でそれとなく匂わせてくれるはずだ。

このひと言を繰り返す真意はもう一つ別にあるのだ。
目を大皿にし、耳をダンボにし、第六感をフル動員して、相手の答え方をじっと観察してほしい。すると、
「あっ、これはダメだな」「これはいけるかも」と直感でわかるはずである。
可能性がどれだけあるのかわからないのか、透けて見えるのだ。
「いまここで回答してください」「ここで結論をお聞かせ下さい」というひと言は、上司に対する稟議書の提案や、顧客へのセールス・クロージングでも重要なことだ。
「そんなに急がなくても……」と思われるかもしれないが、結論を急がせないと売上に計上できないし、その間、余分に経費、とくに時間のロスが発生するからきわめて重要なことなのだ。
仕事が速い人は平気でこのひと言を繰り返す。しかも、そんなに深刻にならずにである。
「どうでしょう。いま、ここで結論を頂けませんか？ できないと、困ります。なんとかお願いします。この通りです」
「いや、ムリだよ。この提案、〇〇社に役員会ではほぼ決めてるから」
ほら、本音が出た。これを聞き出せただけでもメリットがあるのだ。無駄足を踏まないで済むのだから、さっさと他社に回れるではないか。

第2章

意外と簡単！ あなたの仕事を**10倍**スピードアップさせる方法

得意なことに集中する

仕事が速い人はどうして速いのか？

それは素早くできることをしているからだ。とくに得意なことをしていれば、高速どころか光速のスピードである。

得意なことをしている時が人間はいちばん楽しい。創意工夫も次々に浮かんでくる。どんどん速くなっていく。仕事が遅い人はその逆。苦手なことをしていれば、だれだって遅いのは当たり前。まして、できないことに挑戦するなど暴挙の沙汰だ。

仕事の速い人は「できること」「できないこと」をいち早く分別する。そして、「できること」のみに専心し、「できないこと」はできる人に任せようとする。このほうが仕事の効率はあるし、出来具合もずっといいに決まっているのではないか。

世の中でいちばん悲惨なことは、できないことをできるように頑張ることである。面白くないし、辛いし、生産性はあがらないし、周囲からは常に文句を言われるし、自分は劣等感にさいなまれるし、どこをとってもいいことがない。

「経理よりも営業のほうが得意なんです」

ならば、セールスにチャレンジさせたらいいのだ。営業マンにとって経理センスは大切だが、経理のプロになる必要はない。経理マンにとっても営業センスは大切だが、セールスのプロになる必要はない。

餅は餅屋。向き・不向きをきちんと分別して、自分がやって楽しいことをしたほうが成果もあがる。なにより、人生が楽しくなる。

「**Build up on your strength.**（強みの上に築け）」とピーター・ドラッカーも述べている。「強みに賭けるしかない」と業界でナンバーワンかつターになれる事業しか残さず、GEを再建したのはジャック・ウェルチだ。

できること、得意なことにいち早く気づいた人は、それだけでもう成功の片道切符を掌中にしたも同然なのだ。

仕事には濃淡がある！

どんな仕事も大切には違いないが、「重要度」というフィルターを通すと、一つひとつの仕事に「濃淡」があることがわかる。

もちろん、大切なのは濃い仕事であり、それを最優先しなければいけない。

濃い仕事とは「会社にとって貢献度が高い仕事」ということである。

たとえば、それは売上であつたり、顧客満足感であつたり、あるいは地域社会への貢献であつたり、それぞれの会社が掲げる価値観によって千差万別だ。

仕事が速い人は会社の価値観、方針に沿ってこの濃淡をきっちり分けている。

営業マンとして売上をあげなければいけないのであれば、より売上があがる顧客を優先する。それができない営業マンはノルマも果たせないし、会社の売上計画にも寄与することがない。

わたし自身、ビジネスマンとしては法人セールスの現場がいちばん長かったけれども、一人ひとりの営業マンごとに優先すべきテーマが違うことが興味深かった。

たとえば、売上がおおいに期待できる顧客を優先してアプローチすべきなのに、自分が行きやすい（アポのとりやすい）顧客を優先してスケジュールに組み込んだりする営業マンもいた。

大きな売上が期待できる顧客は概して大企業であり、またそういう企業とは取引が難しかった。だから、だれもが敬遠してしまうのだ。訪問すらしない。

そのかわりに、顔なじみのいつもの顧客にセールスをする。そこで売上があがればいいが、そんなことはない。セールスすればするほど、人件費ばかりかかってしまったりするのだ。なにより、時間という貴重な資源が失われてしまう。

こんなことを続けていて、大きな目標を達成することなどできるわけがない。

仕事が速い営業マンは、おおいに売上が上げられそうな見込み客、それと既存の顧客とのバランスを上手にスケジューリングしているのだ。
「今週はA社とB社という既存顧客をベースに、C社とD社という有望顧客にチャレンジしてみよう」という具合である。

仕事ができる人は、手帳を上手に使っている。たとえば、「To Do List」に今日すべきこと、今週すべきこと、今月すべきことを、すべてリストアップする。そして、このリストに優先順位に沿ってナンバリングを振るのだ。

あとは、このナンバリング順にどんどんこなす。すなわち、優先順位に則って仕事をするのである。

具体的に言えば、優先順位一番の仕事を最初に行う。これができれば、次は二番、次は三番というように、この順位を間違えずに仕事をしていく。たとえ、一番目がむずかしいからといっても、五番目、六番目を最初にやっつけてはいけない。ここが仕事が速い人になれるかどうかの正念場である。

もちろん、そうやっていけば、一番目の仕事をこなすだけで1日が終わってしまうかもしれない。二番、三番まで手が回らないかもしれない。しかし、それはそれでいいのである。というのも、たとえ二番、三番の仕事ができたとしても、優先順位の一番ができなければ仕事としてはお話にならないからだ。

仕事が速い人はこの優先順位の順番をきっちり守っている。そして、貢献度の高い仕事、濃い仕事をさっさと片づけてしまう。

それでこそ、売上也大きくあがるし、仕事が速い人と呼ばれるに値するのだ。

メリハリをつける

「巧遅よりも拙速を尊ぶ」というけれども、実は「いい仕事」をするにはある程度のスピードが大切なのである。

というのも、いい仕事とは仕事が速い人がやるからこそ、いい仕事になるのであって、仕事ができない、仕事が遅い人がやっても、いい仕事にはならないのだ。

仕事が速い人が「いい仕事」になる理由は、彼らは「作業（ジョブ）」ではなく、「仕事（ワーク）」に十分な時間をかけるからである（もちろん、スピードだけを競うあまり、拙速そのものという人もいるが）。

すなわち、メリハリをつけているのだ。

たとえば、仕事の速い営業マンなら、次のような「仕事」に時間をかけている。

有望な見込み客のリサーチ

何を望んでいるかを調べること。

紹介活動

先方とコネがある人から、強力な支持や紹介をもらえるように根回しをすること。

企画提案書の作成

何をぶつけたらいいか、実際に提案すること。

これらの仕事はいわば、売上をあげるための下準備である。先方が有力であればあるほど、そう何度もセールスできるチャンスがあるはずがない。ほとんどの場合、チャンスは一回しかないはずだ。だからこそ、一発で決められるだけの準備をするのだ。

一回しかチャンスがないのだから、後悔しないで済むようにそれなりの準備をするのは当たり前のことではないか。

これができるかどうかで、仕事が速い人になれるかどうかが決まるかもしれない。

というのも、とくに営業マンの場合、アポが取れないでオフィスにいることが辛いのだ。これは経験者しかわからないかもしれない。

営業マンがみな出払って、だれもいない静かなオフィス。いるのは、営業部長や内勤の事務職だけ。「あいつ、セールスに行かないのか？」と、ひそひそ話。「おい、どうしてセールスに行かないんだ。電話もしてないし。やる気があるのか!」と営業部長からは雷。

だれもがこんな仕打ちを味わいたくないから、さっさと外出してしまう（どうせ、アポ取りは携帯電話でもできるしね）。

しかし、こんな愚かな上司のために大切な仕事を失敗させてはいけない。仕事は密度であり、メリハリだ。考えること、戦略を練ること、計画書、提案書をつくることにたっぷり時間をとってもいい（もちろん限度はある。昔、事業計画書の作成で3日でこなせるものを2カ月以上かけた人がいた）。

ある同僚は日本を代表する大企業のトップと会えるチャンスに恵まれた。それこそ千載一遇のチャンスである。にもかかわらず、いつも通り、こまめに企業を回ってはセールスして歩いていた。当然、その大企業に対する戦略はも

ちろん、提案書も何も用意していなかった。

彼としてはいつもこまめにセールスしている企業と同じように出来合いのパンフレット数枚と口頭でプレゼンテーションをするつもりだったらしい。これでうまくいけばいいが、「釣り逃した魚ほどでかかった」と後悔後を絶たずになること請け合いである。あまりにも手を抜いている。こんな営業をしては、先方にも失礼ではないか。

「いまからでも遅くない。きちんと提案書をつくりなさい。そして、プレゼンテーションを何度も繰り返し練習しなさい」

まさに泥縄以外のなにものでもないが、それでもやらないよりはましだ。

残された時間はわずか1日。いまからでも遅いのだ。しかし、なんとか周囲の協力を得て間に合わせられるものは間に合わせた。おかげでこの商談はうまくいった。

パレートの法則」

-上位二割をマークする

仕事が速い人は、仕事にメリハリをつけている。言い換えれば、優先順位をしっかりと認識し、その順位通りに仕事をこなしている。

当然、優先順位の上位は大きな仕事、貢献度の高い仕事であるはずだ。こういう仕事は目立つ。小さな仕事を軽んじるつもりはないけれども、小さな仕事を十するよりも、大きな仕事を一つこなしたほうが、売上、利益、そして評価のいずれもが得をすることは間違いない事実なのだ。

仕事ができる人は仕事をこなすスピードも速い、という評価を受ける理由は、目立つ仕事で成果を上げているからだ。

さて、マネジメントの世界では常識だが、イタリアの統計学者の名前にちなんで「パレートの法則」と呼ばれるものがある。別名、「**80対20の法則**」とも呼ばれている。

どんなものかという、たとえば、あなたが営業マンだとしよう。あなたの売上、利益の8割はすべての顧客の中で上位2割の人々によってもたらされている、という法則である。あながち外れていないと思う。

あなたの会社の売上、利益も、おそらく上位2割の社員によってもたらされているかもしれない。

さて、これを応用すると、仕事はどんどんスピーディになるはずだ。

たとえば、上位2割の会社を選んで、そこに集中的に手間暇（労力、知恵、アイデア、時間など）を投入すればいいからだ。これだけで8割の成果をカバーできるというわけだ。これが仕事のメリハリなのである。

いま、あなたが抱える顧客をすべてリストアップし、コンピュータを使って、売上、利益の貢献度によってランキングをつけてみよう。そして、それらをパーセンテージで2割のところで線引きするのである。

これで、明日からあなたがする仕事は決まった。この2割の顧客を徹底的にマークし、売り込むことだ。

A B C理論で三つに分類する

知人の経営者は企業の再建王として名高いが、彼は倒産寸前のダメ会社に行って行くことはワンパターンである。以下の通りである。

A B C理論にしたがって顧客を選別する

選別したら、そこに人員、予算を投入する

Aランク（上位1割）の顧客は営業マンに毎日、訪問させる

Bランク（次の上位2割）の顧客は営業マンに週1回、訪問させる

Cランク（それ以外）の顧客は見切る。つまり、訪問どころか、営業マンを近づけないこれだけなのだ。たったこれだけだが、効果は抜群。目に見えて業績を回復するのである

営業マンの中には、もちろん、「長年、取引頂いた顧客です。売上が少ないから切るとは商売の原則に反するのではないのでしょうか？」と正論を述べる人もいる。

しかし、この経営者、例外は認めないのだ。

「そんなに長年取引してもらって、売上も利益もあがらず、売れば売るほど損をするというのはどういうことだ？ 商売の原則はどちらも儲かることではないのか？ 長年の取引先なら、きちんと利益があがるようにしなさい。取引など、いつでも回復できるんだから」

こちらのほうが正論なのである。

「パレートの法則」は8割と2割に顧客を分別することだが、彼の方法は「A B Cマーケティング」である。

1割、3割、6割と顧客を分別する（比率はいくつでもいい）。要は限られた人員と経費を儲かる部分に集中させる。そして、もつと売上、利益を拡大させる。いわば、ジャック・ウェルチの「選択と集中」を実践しているのだ。

これも有効である。切り捨てた格好になったCランク以下の顧客については、ライバル社と取引してもらってもかまわない。

「そのほうがライバル社のパワーを落とせるから一挙両得だ」と徹底しているのである。実際には、営業マンは訪問させたり、電話セールスさせたりせず、別法人としてテレ・マーケティングの会社をつくり、その会社で受け容れることにしたのである。ここは本社の中にデスクを置くだけ。ほんの数人で切り盛りしていたおかげで、あつという間に黒字転換してしまった。

選択と集中で、このダメ会社もあつという間に復活してしまった。経営のV字改革である。

仕事の遅い人は、どうも短所を直そうとしがちだ。一方、仕事の速い人は長所をとことん伸ばそうとする。このA B Cマーケティングにしる、パレートの法則にしる、いずれも長所（儲かる部分）をとことん強化し、さらに儲かるように掘り続けることにある。つまり、仕事の速い人が選んでいる方法なのだ。

たしかに、Cランクの顧客をAランクに育てることも大切だが、パイの大きさに限界があるならば、ここはさらに

大きな可能性にチャレンジするほうがベターだろう。

えこひいきしてもらう

得意先を訪問する。それが初訪問なら、礼状は常識である。

ところが、これをなかなかしない営業マンが多い。

挨拶は会う時だけのものではない。面談の後の挨拶、すなわち、何ですか？ が大切なのだ。これで印象がガラリと変わってくるから、ぜひ一度、試してもらいたい。

「彼、おとなしくて印象が薄かったけど、すぐに礼状を寄越すなんて誠実なんだな」

いくらEメール時代になったとはいえ、いやむしろ、だからこそ、この手書きというオーソドックスな挨拶がキラリと光るのだ。

営業マン時代、わたしはいつも礼状を鞆の中に入れていた。面談が終わったら、近くのポストに投函するためだ。封書ではない。はがき、それも絵はがきである。理由は、あまり長々と書かないですむからだ。ほんのひと言だけでいい。

「たいへん勉強になりました」

こんな程度でいいのだ。これでも礼状を出したという効果がある。

実はわたしは相手に会う前に礼状を出すのが常だった。つまり、アポが取れたことに対する礼なのである。しかも、文面は「〇月〇日〇時に伺います。宜しく願います」だけ。だが、面談後ですら礼状が届かないのに、事前に礼状をもらうことなど皆無。だから、目立った。

「この営業マン、ちょっと楽しみだね」と人事部長にアポを取ったのに、先方の営業部長も同席していたこともある。「どんな人が来るか、ちょっと勉強したくてね」とのこと。もちろん好印象を得たのか、商談はトントン拍子に進んだ。

これは会う前に好印象を与えるコツである。

営業マンはつまるところ、「えこひいき」してもらう仕事だ。ほかの人と同じことをしては勝負には勝てない。礼状一つで頭一つ抜きんでることができるのなら、やってみて損はない。

第3章

頭を徹底的に使えば仕事はどんどん速くなる！

頭の中を整理する

仕事をスピードアップさせるには整理整頓が大切だ。一流の職人、業績の良い工場の従業員は必ず整理整頓がされている（「整理整頓」とひと口で言うけれども、整理とは「捨てること」であり、整頓とは「必要なものをさっと取り出せる状態に置いておくこと」である）。

「ええっと、それはどこだったかな？」ということがない。だれに聞いても、どこに何があるかがわかる。

少し大げさかもしれないが、現場情報の共有化ができているのだ。いらないものがあるだけで、必要なものを探すのに時間がかかる。必要なものがさっと取り出せたら、時間ロスはいらない。仕事をしようと思えば、すぐできる。常にスタンバイしている。だから、仕事の仕掛かりに時間がかからない。

仕事が速い人は仕事自体が速いだけでなく、仕事に取り組むまでの時間も速いのだ。

ところが、仕事が遅い人は仕掛かりに時間を取られてしまう。自分の机の中のどこに何があるかがわからない。開けてみるまでわからない。

「なかなか見つからないなあ。どこにやったんだろう」と仕事そのものではない部分でロスが多く、足を引っ張られるのである。

大切なことは、机よりも自分の頭の中を整理整頓しておくことだ。

あれもやりたい、これもやりたい。だが、ビジネスマンとして大切なことは、いま、やらねばいけないこと、すべきことを優先することだ。ここが混同するとロスばかり増える。

たとえば、営業マンとしての顔もあれば、社内で懇親会の幹事にもなっているとしよう。この時、優先すべきはもちろん、営業マンである。これは仕事、幹事は余暇。ところが、幹事としての打ち合わせを優先して、営業会議に遅れたりする。

「ちょっと幹事の集まりがありまして……」

言語道断。言訳にはまったくならない。上司からは本末転倒と叱られるのがオチ。もし本業に支障を来すようならやめるべきなのだ。そのほうが周囲に迷惑をかけないで済む。

頭の中を常にアップデートしておく

仕事をする時、前にやった仕事の印象や残像がそのまま残ることがある。

たとえば、営業マンなら、顧客にけんもほろろの対応をされたり、誠意が通じなかったりすると、心の切り替えがうまくいかなくて、次の商談でも乗らないことが少なくない。つまり、百戦錬磨の営業マンでも人の子だ。気分が落ち込むと、その快復に時間がかかってしまうのだ。

まして、部下をもつ上司となれば、一人ひとりの部下から報告を聞いては一喜一憂することばかり。

とくに、クレームは人を待たないから、気分はジェットコースター。

「部長、〇〇社の社長が烈火の如くに怒ってます」

「いったい、どうしたんだ？」

「納品日を間違えてしまいました。すべて返品したいとのことですよ」

「えっ、全部か？ いくらだと思ってるんだ？」

「すみません」

こんな報告を聞いて平静でいられるわけがない。この時の気分がまったく関係のないほかの部下への対応にも悪影響を与えるのだ。

「部長、〇〇社への表敬訪問ですが、明日でいいですよ？」

「そんなものは君一人でいってこい。子どもじゃないんだから！」

（部長がぜひ同行したいというから、わざわざセッティングしたのに……）

こんな時にもう一つ、クレームの連絡でも入ったら、この部長はおそらく卒倒してしまうだろう。

仕事は速いことも大切だが、もう一つ、的確であることもポイントだ。これはビジネスの鉄則である。

的確な判断を下し、指示、アドバイスをするためには、どんなに怒っても、どんなに嬉々としてすることがあろうとも、その残像を次の仕事に残してはいけないのである。

ある世界的大企業の創業者はこんなことを言っている。

「社長室でわたしがすることは、一人のほうれんそう（報告、連絡、相談）が終わったら、次の人間が入ってくるまでの間に自分の頭をフラットにすることだ」

一つひとつのほうれんそうが、会社にとって重要きわまりないのである。疎かにすることはできない。だから、どんなに嫌なことがあっても、平常心を保とうとする。いまはこの話に真剣に集中して考えないと、的確な判断もアドバイスもできない。

判断は自分一つの頭でしなければならない。だから、いったんすべてを消して、頭を真っ白にして話を聞こうとする。でないと、判断を間違えてしまう。

これは大切なことである。

気分のノリで判断したりすると、後で冷静になった時にハッと気づく。

「さっきのことだけど、OKしたけど取り消してくれるか。よく考えたら、ダメだね、あれは」

部下は業者や関連部門に指示を出していたりする。これが回答一発でご破算。もう一度、仕切り直しである。こうなると、やり直しになることは避けられない。もちろん、二重、三重のロスになる。仕事が速くできるわけがない。

すき間時間をムダにしない

仕事の速い人は、ちょっとした「すき間時間」「細切れ時間」をさりげなく使ってロスタイムを防いでいる。たとえば、ひと仕事終えた。さて、ひと一息つくか、とすぐにコーヒータイムにしたりはしないのだ。ひと仕事終えたら、もうひと仕事しようとする。休むのは昼休みに1時間もあれば十分である。

人間の脳みそはうまくできていて、最高の休息はいままでやっていた仕事と違う仕事をする事なのだ。受験生なら、数学を勉強したあと、コーヒーブレイクにせず、そのまま英語の勉強をすることが休息になるのである。英文法の勉強に飽きたら、次は英作文をすればいいのだ。わたし自身、受験生時代はこうやって過ごしてきた。

ビジネスマンになってからも同様で、営業マン時代、先方の会社にアポ時間よりも早く着いてもすぐに受付に行かず数分前までその場で違う仕事をしていた。たとえば、ほかの会社へのアポ取りや、代金回収のプッシュ、あるいは礼状書きなどである。

もちろん、鞆の中にはいつでもそれらの業務ができる「7つ道具（PDA—電子手帳・辞書・計算機、デジカメ機能付携帯電話、名刺、ポストイット、蛇腹式プレゼン・ファイル、礼状用絵はがき、ICレコーダー）」を準備していた。

仕事の速い人はこの時間が空いたらこの仕事とこの仕事をしよう、と常に目論んでいる。1分1秒も蔑ろにしない。だから、仕事が速いのだと思う。

では、それだけがめつく節約した時間をいったい何に使うのか？

それは家族との団らん、勉強、資格の取得、転職の準備……。わたしの場合で言えば、主宰していた勉強会の企画や運営、ほかの会社に勤める勉強会有志たちとの情報交換などであった。

1分とは言わないが、5分でもすき間時間ができたら、これをしようというリストを抱えておきたい。もちろん、出先だけではない。オフィスにいても同じである。できれば、明確にリストアップしておくといい。

リストアップの条件は、わざわざ時間を取ってすべき仕事ではないけれども、無視するわけにもいかないというレベルのものである。

たとえば、「○○さん宛に礼状を書く」「今日訪問する○○さんに一本電話を入れておく」「この点について関連図書をインターネットで調べておく」といったものだ。

もちろん、これはメモでかまわない。ヘッドラインに□のチェックリスト付きメモ用紙をあらかじめめつくつておくとともに便利である。どんどん書き込んで、すき間時間に処理できたら、□欄に×印でもなんでもいいからチェックしておく。そうすれば、すき間時間は有効に使えたということだ。

間違ってもコーヒーブレイクなどでムダにしてはいけない。

リストアップさえしていれば、忘れないですむ。いや、忘れてもかまわないようにメモはあるのだ。これも書き込んだすべての項目ができなくても気にしないこと。しょせん、そんな程度の仕事なのだ。だから、すき間時間で十分なのである。

時間が経つにしたがつて、いつの間にか、やらないで済んでしまう項目もたくさん出てくる。たとえば、「○○さんに礼状を書く」つもりだったのに、本人から電話が入ってしまったりする。

「いま、礼状をしてたためていたところですよ。シンクロニシティですね」と答えておけばいい。

おしゃべりになる

仕事が速い人は、社内のコミュニケーションがマメである。上司、部下という縦のラインはもちろん、ほかのチームとはいえ同僚を中心とした横ライン。それに大切なのは関連部署、すなわち、斜めラインとの密なコミュニケーションである。

これら、自分を取り巻く縦、横、斜めのコミュニケーションをきちんとするから、仕事がスムーズに運ぶ。結果として、スピーディな仕事ができるのだ。

コミュニケーションとは「情報連絡」のことである。情報をどんどんリレーすることだ。

情報をリレーすれば、相手は二つの準備ができる。

心の準備

態勢の準備

心の準備とは、事前に聞いた仕事がいずれ飛び込んでくるかもしれない。その時になっても慌てない。実際に来た時はこう対処しようとかあらかじめシナリオを描いておける、ということだ。

もう一つ、態勢の準備とは、来た時には間に合わないから、事前に関係者に打診しておくということだ。

具体的に述べよう。

わたしは先に述べたとおり、法人営業の経験が長い。とくに官公庁は一手に引き受けていた。役所というところは年度内に予算を使い切らずに残すと、翌年からその分がカットされてしまう。だから、どの役所も年度末には数百万円、数十万円単位の端数を単行本を買うことで帳尻を合わせるのだ（単行本程度の値段が数字あわせにはもってこいのだろう）。これは事前に情報をつかんでいた。

そこで、事前に役所にどっさり見本を置いてくる。すると、数カ月後、「A、B、C、Dの本は2000冊ほどあるかな？」という連絡が入る。これは注文ではない。在庫の確認だ。だが、いずれ、これらの本を購入して予算を使い切ろうというハラなのである。

その時、在庫がなくても「はい、用意できます」と返事をする。データでは、正式な注文は2カ月後あたりに来るはず。それを見越して、関連部署にすぐに連絡を入れる。すると、彼らは流通在庫（書店に流れている在庫）を引き上げてくれるわけだ。それで足りなければ、不足分だけ印刷しておけばいい。

もし、このカラクリを知らず、「在庫ある？」「ありません」と回答していたら、永遠に注文は来ない。まして、正式な注文が来た時、「ありません」では、せっかく売れるチャンスをみすみす見過ごすことになる。こんなチャンスロスをしていては、営業マン失格。

仕事が速い人は、関連部署への情報連絡も速いのだ。

そういう意味では、営業マンだけではなく、どんなセクションの人間でも、少しおしゃべりのほうがいいたろう。仕事上の連絡ミス、誤解、錯覚、間違い、勘違い、情報遮断は100パーセント、コミュニケーション不足が原因である。たった、ひと言話すだけ、聞くだけでロスが消えるのだ。

報告なんて大げさなものでなくていい。レポートにする必要などない。口頭でいいから、メモ書きでいいから、立ち話でいいから、ほうれんそうを密にすることだ。

第4章

1時間を3時間に増やす！ 奇跡の時間活用術

だから、仕事が速く見える

「あの人は仕事が速いね」
よく聞く言葉だが、どうして仕事が速いと感じるのだろうか？
「わたしがしたら、とてもあんなに速くはできないもの」
「一心不乱に仕事してますもの。あれは速いに決まってますよ」
あるいは、こういう人もいる。
「だって、最初聞いていた予定時間よりかなり速い完成ですよ」
そうなのだ。ここにポイントがあるのだ。

結論を述べる前に、少したとえ話をしたい。
引退間近のピッチャーがいちばん衰えているのはボールのスピードだ。スピードガンでもマックス130キロも出ればベストだろう。ところが、バッターはまだまだ速いと感じて振り遅れたりしている。
その秘密は、緩急をつけたピッチングにある。最初に100キロ程度の遅い球が来れば、次のボールは130キロくらいでも、体感速度は150キロと認識するに違いない。遅い球でも速く見える。もちろん、錯覚である。

実は仕事が速いという意味もこれに近いものがある。つまり、錯覚ということ。
ズバリ言えば、仕事をする時、スケジュールは少し多めに見積もっておくのがコツなのだ。
「2カ月は頂かないと……」
そして、1カ月半も過ぎた頃に出向く。
「えっ、もうできたの！ 予定よりだいぶ早いね」
「全社員一丸となって頑張りました」
「そんなにまでしてくれてありがとう」

もし、これを逆に短く見積もったとしたらどうだろう。
「もう1カ月半過ぎたね。予定日だよ」
「すみません。やつぱり2カ月もらわないとムリでした」
「手を抜いてるんじゃないの？」
「そんなぁ」
同じ仕事を、同じスタッフで、同じスケジュールでこなしたにもかかわらず、予定より速いか遅いかで評価は天地ほどの違いになる。

ポイントはスケジュールの見積もりの甘さにある。
速くできれば相手は喜ぶが、それが自分のクビを締めることになっては逆効果。ならば、多く見積もって、早めに仕上げる。このほうが後で喜ばれる。もちろん、高く評価される。それになんといっても、未来のことはだれにもわからない。つまり、どんなアクシデントやトラブルに見舞われるかもしれないのだ。
この時、少しでも時間的に余裕があれば、それがバッファー（緩衝剤）となって遅れをいくらかでもカバーしてくれる。

もちろん、仕事は競争だから、「わが社はA社より早く仕上げます」というひと言が決まり文句になることもあるだろう。だが、それはあくまでもライバルとの見積もり合戦がはじまってからの話。
ほんの少しだけ多めに、すなわち、余裕を持ってスケジューリングしておく。これがコツだ。

電話魔になる

経営の神様、松下幸之助さんの口癖は「君、どう思う？」だった。

頭の中にチェックリストがあるのだ。こう聞くことで関連情報をどんどん吸い上げては疑問点を解決する。同時に不安を消し、成功するにはどうすればいいかを導いていったのである。

中堅の出版社を経営する知人もまったく同じ。ただし、この人は電話でどんどん聞くタイプ（そういえば、松下さんも電話魔だった）。

「〇〇社の企画、当たったね。どういうふうにプロデュースしたの？」

「いま、こんなものが流行ってるらしいけど、知ってた？」

「新聞にこんなことが書いてるけど、ホントはどうなの？」

電話一本でいろんな疑問点を聞いたです。「三人寄れば文殊の知恵」と言うけれども、これではまるで身の回りに専門家集団、ブレーングループを擁しているようなものだ。

もちろん、仕事に直結する質問も少なくない。

「こんな企画、プロダクションから持ち込まれたんだけど、売れると思う？」

「これ、薬事法に違反してないかな？ どう思う？」

「あなたなら、この企画、どうプロデュースする？」

人間というのは不思議なもので、教えることが大好き。聞かれれば、親切に答えてしまう。当然、わたしもそうだ。

電話一本でコンサルティングをしているようなものだ。

本人に考えや意見がないのかと言えば、そんなにことはない。自分なりにこうやれば成功する、という仮説を持っているのだ。だが、そんなものはおくびにも出さずに、まず真摯に質問する。相手に予断を与えないためだ。

じっくり聞いた後で、自分の本音や考えをぶつける。そして、疑問を一つひとつ氷解させていくのである。だから、成功の確率が高い。もちろん、仕事もスピーディである。

言いなりにならない

顧客の要望に対して、けっして「NO」と言わない営業マンがいる。上司の注文についてもそうだ。前向きに考えて仕事を創造していこうというのではなく、ただただ機嫌を損ねることを恐れてのことなのだ。たとえば、こんな営業マンがいた。

銀行や証券会社、あるいは大手旅行会社は支店、営業所が全国にある。その数は数百店舗にもものぼる。「各支店、営業所ごとに、請求書を出したり、配本してもらえない？」
「.....はい、かしこまりました」

顧客の前ではいい顔をしているが、会社に戻ってくるなり、経理や配送の担当者からは激怒される始末。当たり前だ。その後の煩雑な事務処理を考えたら、だれでも文句の一つも言いたくなるに決まっている。

ここでひと言、交渉してみるべきなのだ。仕事の速い人は時間の価値をよく認識している。もちろん、他人の時間も尊重する。

「価格を割引きますから、配本、請求は本社一括とさせていただきます。給料天引きで処理していただけますか？」
「経理からはこれ以上、勘定科目を増やさないでくれって言われてるんだけどね」
「社員みなさんには1円でも安いほうがメリットがあるのでは」

結果、こちらの要求が通る。経理、配送業務は格段に楽になる。

「これはむしろかしいな」「関係部門にかなりの迷惑をかけるな」というリクエストでも安易に「イエス」と言ってしまうと、あとで履行できなくて結局、顧客とのトラブルに発展しまうことも少なくない。

こういう営業マンは近視眼なものの考え方しかできない。部分、現在に執着するあまり、全体と未来が見えない。おかげで、目先の信用を得るためにした約束で永遠に信用を失ってしまうのだ。

本人に悪気はない。かえって、心の優しいタイプに多いくらいだ。だが、それは優しさではなく弱さなのだ。本当に強い人は顧客を育てることまで考える。

前向きに「NO」を提案する！

なんでも無碍に断るのはあまりにも芸がない。一流の営業マンたるもの、「NO」をスムーズに伝える技術をマスターしているはずだ。

前向きの「NO」については顧客は聞く耳をもっているものだ。

たとえば、納期短縮を求められたとしよう。

「大至急、工場の関連部門と調整してみます。しかし、それだけでも丸1日はかかると思います。それから、ラインに乗せますから、頑張っても3日はかかるでしょう。あと3日の猶予を頂けませんか」

「できない」と伝えるのではなく、「できる場合はこんなとき」と逆提案するわけだ。提案を受け入れるかどうかは顧客の仕事。

「もう少しまけられないか」とダンピングを求められても、簡単に「はい」と返事をしないこと。「もうこれがぎりぎりの線なんです」

それでも執拗に要求してきたら、できる条件を逆提案してみる。

たとえば、

ロットをまとめてもらう（1回の注文を増やしてもらって1個あたりの単価を下げる）

支払いを現金でお願いする（金利が有利になる）

手形の期日を短縮してもらう（同じく有利になる）

仕事というのは顧客満足と同時に、自分のメリットも探ることだ。これを両立させないと取引は長続きしない。もちろん、仕事だって面倒なことばかりで時間がかかるだけである。

仕事はさっさとする。関連部署がさっさとできるように、きっちり交渉することを忘れてはいけない。ここは大事な剣が峰だから、粘り腰で臨みたい。

中間報告をする

ほうれんそうでいちばん大切なことは、まず結論から述べることだ。

戦争なら、勝ったか、負けたか、いったいどちらなのかを報告する。それ以外の情報はあとで死ぬほど暇になったらすればいい。

しかし、仕事ではまだ結論が出ていないというケースも少なくない。

「その件についてはまだ検討しています」「ペンディング中です」という回答は多い。ビジネスパーソンはあれこれいろんな仕事を抱えているから、これ一つに集中して取り組むわけにはいかないのだ。

さて、その時、仕事の速い人はどうするか？

現状について必ず中間報告をするのである。なぜか？ 次の三つの目的がある。

まだ継続中であることをアピールする

途中経過を正確に伝えておくことで、引き続きバックアップしてもらうのだ。

相手に忘れさせない

いざというとき、「ああ、そんなこと聞いてたね」と惚けられないようにする。

「あれ、どうなった？」と不安がらせない

逆に言えば、中間報告することで安心させるのである。

もちろん、「変わっていない」という情報も大切な報告である。「変わっていないんだから、お互い忙しい中、いちいち報告する必要がないのでは？」というのは仕事の基本を知らない証拠。「おしゃべりになれ！」という教訓を忘れてもらっては困る。

仕事で大切なことは、とどめを刺すこと。「これは報告しなくてもいい」と考えず、少しでも変化があれば報告する。変化がなくても、ある程度、時間が経てば、「変化がない」という事実を報告する。

これが「仕事の速い人」の仕事の鉄則だ。こうすることで、「あいつは仕事ができる！」「仕事の基本を知っている」「信頼できる」とアピールできるのだ。

できる人の真似をする

仕事を素早くマスターするコツは、いいお手本をそのまま真似ることだ。これはありとあらゆる機会をつかまえて力説している。

自己流でなんとかなるのは天才だけだ。わたしなど自他ともに認める凡人中の凡人だから、自己流などとてもとても。

お手本というとマニュアルを連想しがちだが、これは違う。そもそもマニュアルに完璧さを求めてはいけない。これはド素人を瞬時に平均以上の仕事をさせるために開発されたものなのだ。ド素人向けの教科書であることを忘れてはいけない。

真似るのは、「歩くマニュアル」、すなわち、あなたの周囲にいる「仕事の速い人」たちのDNAを受け継いでしまえばいいのだ。「奥義」を伝授してもらうということだ。

わたしが社会人1年目。隣のセクションに電話の達人がいた。さいわい同じフロアだから声はいつも聞こえる。とにかく見事。うまい。「あの人のように会話できたらいいな」と憧れた。

大切なことは憧れるだけでなく、真似することだ。そのために大切なことは、次の事柄。

じっと観察する

見様見真似で同じことをする（「シャドーイング」という）

電話を真似したいなら、口ずさんでみる。同じリズム、イントネーションにするなど、すっかりコピーしてしまう。

すっかりコピーしたら、自分の持ち味をつけ加えてみる

試験でも模範解答を見ながらできれば、だれでも満点を取れるのだ。要はカンニングの要領である。社会人のカンニングはむしろ誉められることだ。

まわりを見渡せば、いろんな一芸社員がいるはずだ。電話の達人もいれば、アイデアの達人、人脈の達人、いつもキリッと清潔なファッションの達人、笑顔の達人、クレーム処理の達人、接待の達人……。文字通り、営業の達人、マネジメントの達人もいるだろう。

こういう一芸を一つずつマスターできれば、あなたは完璧なビジネスパーソンになれるはずだ。

種目別に格好のお手本を見つけ、そっくりマスターしてしまおう。そうすれば、あなたはベスト・オブ・ベスト。あつという間に「仕事の速い人」の仲間入りができるではないか。

第5章

図と手帳をフルに使いこなす！ 仕事が劇的に速くなるダンドリ術

まずは全体を見渡してみる

人気のこじゃれたレストラン。ランチ時となれば、混み具合も半端ではない。

厨房はまさに戦場。

コックはいま臨戦態勢からすでに戦闘態勢へとモードを変えている。

ところが、みな、妙に落ち着いているのだ。雑談はひと言も発しない。動きは静か。淡々と仕事をしている。

一流の料理人の動きを研究すると、動きにムダがない。自分の仕事を先取りして、次の工程へとリレーする。最初から終わりまで、「筋＝プロセス」を読み切っている。

動きにムダがないのは、注文を受けてから料理を完成させるまでのプロセスをすべて飲み込んでいるからだ。

いつ、なにをすればいいか。

だれが何を担当しているか、各自、役割分担にしたがってきっちり自分の仕事を遂行する。

同時にできる料理があるのかなのか。

急なオーダーが入ったら、どこに割り込ませればいいのか。それも先刻承知。

次は何をすべきなのか、予測しながら動く。

仕事の速い人は、自分の仕事だけに夢中になるのではなく、周囲の状況がどうなっているのかにも目を配っている。だから、自分の仕事との関わり合いにも気づけるというわけだ。

木村皓一さん（ミキハウス・社長）は創業前にある証券会社に勤務していた。

そこで、いつも不思議がられたのは、自分の担当でもないのに、上司や先輩の顧客についてよく知っていたということだ。

「おまえがなんで知ってるんだ？」

秘密は、職場での観察力。電話での会話を聞いていれば、その顧客がどんなタイプの人なのか、手に取るようにわかる。儲かっているのか、損しているのか。いま、どんな銘柄を買っているのか。なんでもわかる。

座っているだけで情報はいくらかでもとれるのだ。

情報はそればかりではない。

（お客さんから怒られてるけど、なにか失敗したのかな。そうすると、あの伝票がこちらに回ってくるな）

自分の仕事を黙々とこなしながら、周囲の人間がどんな仕事をしているか、少し気を配る、目を配る、心を配るだけで自分の仕事とどう関わっていくか、予測をつけることができるのだ。

「こうすれば、こうなる」というグンドリが読める。

これを「筋を読む」とわたしは呼んでいる。

外れたら外れたでいい。しかし、心の用意だけはしておく。

普通の人は自分の仕事だけで精いっぱい。周囲でどんなことが、どう進んでいるのかわからない。

資料はA 4 サイズで統一する

仕事から、わたしは新聞や雑誌の切り抜きをしている。これらは情報の宝庫だ。

たしかに情報の質としては旬ではない。だが、その内容を読んで感ずること、閃くことはいつだって旬なのだ。だから新聞や会員制情報サイトの会員なのだ。雑誌は取材したり、されたりするから、毎月かなりの冊数が送られてくる。

読んでそのまま捨ててしまえばいいが、この手の仕事をしているとそうはいかない。

さて、問題はどうか効率的に処理するかである。

確認しておきたいが、時間をかけるべきは閃きや企画を練ることであって、けっして切り抜き作業ではない。切り抜き作業には付加価値はない。

わたしの場合、ほとんどネット会員だから、ダウンロードやコピペできる。しかし、紙の場合はそうもいかない。これとこれとに赤ペンで印して、その部分をスキャンしてもらう。

サイズはすべてA 4 に統一している。小さなスペースでもA 4。大きくても縮小してA 4 サイズにする。

理由は、あとでカテゴリーごとに冊子にしてチェックするからだ。たとえば、飛行機の中。これは便利だと思う。「企画やアイデア、ヒントのネタ集」のできあがりである。

サイズが統一されているから単行本や雑誌を読むようにパラパラめくることができる。縦字あるいは横字に統一すればさらに読みやすい。めくりやすいし読みやすいからストレスがない。ストレスがないからアイデアが湧きやすい。

色分けすると一目瞭然だ！

デスクの上が雑然としている人がある。逆に、整然としている人がある。

雑然としているから仕事が遅いということはない。整然としているから仕事が速いということもない。

これは性格というか、性分だからしょうがない。

出版編集というと、デスクの上に原稿や雑誌、資料などがうずたかく積み上げられているイメージがあるけれども、出版社のコンサルティングを十数社してきた経験では、今時、そんなオフィスはめったにお目にかからない（前日に整理していたらわからないが、そんなことはしないはず！）。

デスクにはパソコンと電話、それにペン立てがちょこんとあるといった程度である。整理整頓の通信簿でいえば、みな花丸をあげたいくらいだ。

もし、雑然としたデスクであろうと結果を出していればいい。整然としたデスクで成果を上げないビジネスパーソンよりははるかに素晴らしい。

雑然で平気な人は直感型であり、また、自分だけがわかればそれでいいという性格なのだ。

一方、整然としている人は論理型で、他人にもわかるように（もちろん、自分にはもつとわかるように！）しないと気が済まないのである。論理的であるのは、たとえば、整理法やファイリングのやり方にも法則性が見られるからである。すなわち、大分類、中分類、小分類という具合に分けているのだ。

たとえば、大分類＝企画関係、中分類＝売上拡大キャンペーン、小分類＝第〇〇期という具合である。しかも、それぞれのカテゴリーごとにファイルケースを色分けして一目で取り出せるようにしていたりする。

いわば、「赤、青、黄の三色ファイリング整理法」だ。こうすると、実はわかりやすい。

効力を発揮するのは、外出先から資料を確認したい時だ。

「黄色の第10期のファイルを出してくれる？ その中に〇〇社向けのキャンペーン企画があるでしょ。いまからメールしてくれる」

つまり、きちんと整理してあるから指示された方もわかりやすい。だから、スムーズにできるのだ。

これが雑然タイプだとこうなる。

「ムリです。このゴミの山のような中からどうやって探せと言うんですか！ そんな暇はありません。それに、あなたが探しても見つけられるんですか？」

「……ムリかも」

ファイリングは仕事の集大成だから、きちんと整理しておくことをお勧めしたい。仕事が速い人はファイリングも見事である。

それがわかるのは、実は引き継ぎの時なのだ。

その人がどんな仕事ぶりなのかはいちいち聞かなくても、一発で見抜く方法がある。引き継ぎ書をチェックすれば一目瞭然なのだ。きちんと仕事している人は、引き継ぎ書も見事である。引き継ぎが決まってから、夏休みの絵日記を最後の1日で書き込むような仕事ぶりではない。

営業マンなら、〇〇社ではいつ訪問し、どんな商談内容で、どれだけの取引をして、実績はどうだったか、ということがきちんとノートされている。こんなファイルを見せつけられれば、「さすがに仕事ができる！」と後任をうならせるはずだ。

手帳を活用する

仕事のダンドリを組む時、避けては通れないツールがある。それは手帳だ。
仕事には優先順位と重要度があるけれども、このメリハリを手帳に活かすには四色ボールペンを使うといい。
知人の営業マンは、こんなふうに色分けしている。

新規の顧客——赤色

知人（既存の顧客など）紹介された新規の顧客——青色

その他の顧客（既存の顧客）——緑色

文字、メモ——黒色

（１）から（４）までは、黒色で名前を書き込む。そして、手帳にある時間枠をそれぞれの色で囲むのである。たとえば、「午後１時から３時までAさん（新規）とのアポ」というのなら、この２時間を赤色で囲むというわけだ。顧客の内容を色でグルーピングしているから、一目瞭然。

手帳を開くと、どんな顧客とのアポが多いかすぐに気づく。
「あっ、今週は新規が多いな」
「今日は紹介客ばかりだ。紹介してくれた○○さんには結果を報告しておかなくちゃ」
「今週は常連ばかりだな。もっと新規客のアポを増やそう！」

手帳と言えば、あなたも今日、来週、だれとどこで会うかといったアポの予定を書き込んでいると思う。だが、手帳をもっと仕事や自己実現のダンドリツールとして使いこなすには、次の５つのリストを書き込んでおいたほうがいい。この手帳というしろもの。たんなる予定表、スケジュール帳ではない。仕事の目標（夢でもいい）を達成するための優れものでもあるからだ。

「To Do List」

すべきことリスト。

「To Be List」

こうしたい、こんな状況にしたいというリスト。

「To Have List」

なにが必要なのか、というリスト。

「To Meet List」

だれと会うべきか、というリスト。

「To Study List」

なにを勉強すべきか、というリスト。

ビジネスマンなら1日に何度も使うはずだが、その時、「あれ、どこいったかな?」と探しているようでは手帳の役目は果たせない。

作家の堺屋太一さんの書斎には30冊以上もの手帳が積んである。1年1冊ずつ使った勘定になるから、もう30年間以上、同じ型の手帳を使っていることになる。某化学メーカーの創業者が考案したものだそうだが、変わった仕掛けがあるわけではない。特色は「もともと探しやすい色」ということなのだ。

とにかく目立つ。なにしろ、金色なのだ。

当時、堺屋さんはまだ独身で、沖縄開発庁通産部の企画調整課長をしていた。目立つから、資料が散乱した中でもすぐわかる。「あの金色の手帳、持ってきて」と言えば、だれでもわかる。

「人生の三分の一は探し物に費やしている（堺屋さん談）」とは謙遜だろうが、たしかに、時間メリットを考えると最高の手帳かもしれない。仕事の速い人は、ちょっとしたことにも工夫するものだ。

これがマスターできたら、次は拙著『しないことリスト（三笠書房では文庫。電子書籍ならゴマブックスで発売中。ともにベストセラー）』に挑戦してほしい。

ポストイットを使う

手帳にはいろんな効能がある。

まずスケジュール表、カレンダー、メモ、付属でデータをいろいろつけられる。鉄道路線図、地図、メジャー、ダイエット表などなど。

おかげで、手帳がまん丸く膨らんでいる人も少なくない。

小さな手帳に必要最小限の情報をてんこ盛りしてしまう。なんと、欲張りな手帳なのだろう。

さて、どの手帳でもそうだが、スケジュール表に書き込めるスペースは本当に少ない。見開きで1週間分という手帳なら、会社名と名前、ほかにはせいぜい電話番号くらいしかメモできないのではないだろうか。

だから、わたしは営業マンには「見開き2ページで1日分」というA4版サイズの手帳（正確にはノート）を使うことを勧めている。営業マンはどうしても、得意先に関する情報をあれこれメモする機会が多くなる。この時、狭いスペースだからといって小さな字でちまちま書き込んでいると読めないし、どれがどれだか情報が混乱してあとでわからなくなってしまう。数字の間違いなど、命取りになってしまう。

だが、見開き2ページで1日分使える大型手帳なら余裕綽々。アポだけでなく、商談の細かい内容、課題、宿題、会話の中で教わったポイント……。交通費、交際費などの出金についてもメモできるから、これは便利。

どうしてもお気に入りの手帳を使いたいならば、ポストイットを併用することを考えよう。見開き1週間分の小スペースでも、ポストイットを貼り付ければメモ欄を拡張できる。ここに重要メモを書き込めばいい。

ただし、手帳を開くとポストイットが大量に貼り付けてあって、バラバラと短冊のようにになっているような状態にだけはしないように。これでは、手帳の中身が整理できていない証拠。ポストイットは貼り付け、そして剥がすことに価値がある。用事が済んだら剥がして捨てればいい。

わたしのポケットにはいたるところにポストイットが入っている。

図解して考えるとわかりやすい！

仕事は多くの人の協力があって成り立っている。

たとえば、中華料理。たった一つの料理ができあがるだけでも、実にたくさんの工程があるのだ。

材料を選択する人。実際に購入する人。野菜を切る人。肉をさばく人。仕込みをする人。スープを作る人。米をとぐ人。魚の骨をとる人。鍋を洗う人。鍋をふるう人。焼く人。煮る人。炒める人。盛りつける人.....。

これらの仕事がスムーズに流れ、時には同時並行的に動く。そして、ようやく一つの料理が完成する。

完成したら、今度はお客さんのところに運ぶ人。さげる人。皿を洗う人。拭く人、磨く人、と後処理の仕事もたくさんある。

これらがすべて工程の中にプログラミングされているわけだ。

大きなビジネスともなれば、社内外の協力はもっとダイナミックになるだろう。

もう何年も続けているというルーティンワークならいいが、もし、新しい仕事や新プロジェクトともなれば、まず、どういう仕事の進め方をすればいいか、みな、共通認識をもっていないといけない。

その時に便利なのは、フローチャートを使うことだ。

横軸にスケジュール（時間の流れ）、縦軸にそれぞれの仕事を書き込んでいく。どの仕事がどの仕事と連動するのか、たとえば、いつスタートし、いつリレーし、いつ終わるのか。これらの相関関係を「→」で表すだけでもグッとわかりやすくなる。

仕事が速い人はこれらの仕事の流れが頭の中で「図式化」できている。だから、新しい仕事や複雑な仕事の時は、いったん図式化してみんなにわかりやすく説明しておかなければいけない。

仕事が速い人は自分だけがわかっていても仕事は動かないことをよく知っている。みながある程度、理解できていないと、しょせん、仕事はどこかでストップしてしまうからだ。

絵心のある人は文章よりもイラストでまとめてしまう！

仕事から、出版社の顧問などをしているから、昔から企画ノートなるものをたくさんつくっている。

これは言わば、「アイデアノート」で、ものになるかならないかはまったく問わず、タイトル、帯コピー、小見出し、章見出し、原稿のフレーズやキーワードなどなど、「これは！」と閃いたり、気に入ったものをノートに書き込んでしまうのだ。

もう、これが50冊もある。

そう自慢しようと思っていたら、上には上がいるものである。

漫画家の東海林さだおさん——『週刊朝日』（「あれも食いたい これも食いたい」）、『週刊現代』（「サラリーマン専科」）、『週刊文春』（「タンマ君」）、『毎日新聞』（「アサツテ君」）、そのほか、インタビュー、単行本の執筆、対談などもこなしている人だ。

「アイデアノート」はなんと600冊。桁違い……負けた。

朝起きて簡単な朝食をすませると、すぐに新聞をチェックするという。購読紙は朝日、毎日、読売、産経、東京、報知——この全紙に目を通す。

机の横にノートを広げ、「使えそうかな」と思った箇所には、すぐさま絵を描く。もちろん、完成した漫画ではない。他人が見たら何のことだかさっぱりわからない。しかし、プロとしての「長年の勘」で「いけるかもしれない」と思ったものを描いておく。

これが積み積みもって600冊。実際に使えるのは30冊程度だというのが、1冊80頁で1頁に5個のアイデアで計400個。30冊で12000個！

600冊－30冊＝570冊。こんなにムダな時間を費やしているのか、とは思わない。アイデアは枯れない泉と同じで、汲めば汲むほど湧いてくるものなのだ。この570冊があればこそ、これだけの速い仕事ができるのである。

アイデアは仕事が決まってからまとめようと思ってもそんなに都合よく出てきてくれるものではない。森の奥深く、湖の底で静かに眠っているものなのだ。

そんなネス湖の怪獣みたいなアイデアが、新聞を読んでもらうだけで浮かび上がってくるのだから、これを活かさない手はない。「いいかげんだけれども、すぐに絵を描く」というスタンスは正解なのである。

不肖わたしもそうだが、注文を受けた時に、「では、考えましょうか」とアイデアを練るようでは遅いのだ。

これでは後手に回ってしまう。打ち合わせをしている段階で、「それなら、こんなのどう？」と逆提案できなければプロではないのである。つまり、仕事の先取り、リードがどれだけできるかがプロとアマとの境目だと思う。

彼にとって、570冊のノートに満載されたアイデアはこの先取りするための自己投資なのである。

第6章

ちょっとしたアイデアでこんなに効率的な仕事ができる！

翌日の準備をしてから帰る

仕事はグンドリ八分で決まる。

だから、まず仕事の先取りをすることが「仕事の速い人」に共通する考え方だ。もちろん、仕事の先取りとは準備をどれだけするかで決まってしまうことは言うまでもない。

準備とは、料理で言えば、仕込みのこと。仕込みがきちんとできていれば、仕事が速くなる。速いから楽だし、なにより美味しい。

では、仕事における「仕込み」とはどういうことだろうか？

「仕事が終わったら、デスクの整理をして帰れ。机の上にはなにも残さない。せいぜい椅子に置いておくくらいにしろよ」と指導する人がいる。

だが、わたしはこれではダメだと思うのだ。

「明日の準備をしてから帰れ。そのほうが仕掛かりが速くなるからな」と指導してほしい。

明朝いちばんに何をすべきか、はつきりわかっていなければダメ。朝、出勤してから、さて、何をしようかなと考えていては遅い。

朝いちばんに出張の予定があるなら、鞆の中に必要書類を用意して入れておく。あとは会社によって鞆だけもっていけばいいようにグンドリをしておく。もし、上司から何か言いつけられても、もう昨日のうちに準備できているから余裕綽々である。

これが仕事の速い人の仕事ぶりだ。

「朝、出勤してから準備しよう」と考えている人はどうだろう？

駅に駆け込むと、電車が故障して動いていない。ただでさえ、遅刻寸前。その上にまだなにも準備していない。その間、時間は刻々と過ぎていく。間が悪いことに、上司からあの書類はどうなっているという質問。

もう万事休す。これが仕事の遅い人の宿命だ。

すべては、前夜、準備して帰ったかどうかの差。たったこれだけ、されどこれだけ。

その場で確認する

同じ仕事を繰り返す。二度手間、三度手間ほど、「時間をもったいない」と感じることはない。

たとえば、あるビジネスホテルでのこと。

宿泊カードに氏名を書き込み、鍵を受け取る。部屋に入って、備え付けの浴衣に着替える。

シャワーを浴びよう。その後、缶ビールを一本。ビジネスパーソンにとって、出張時のささやかな至福の時。

ところが、ヒゲを剃ろうと思ったら、ひげ剃りが見あたらない。フロントに電話すると、「当ホテルでは、ひげ剃りのサービスはしておりません。フロントで販売しております」との回答。

高級ホテルならいざ知らず、コスト削減の折、こういうホテルも少なくない。地方のビジネスホテルでは一般的だろう。もちろん、スタッフもいないから、部屋に持ってきてなどくれない。

おかげでまたフロントに戻らなければならない。浴衣はNGだからスーツに着替えざるを得ない。部屋に戻ると、もう一度、裸になってシャワールームへ。そしてヒゲをあてる。二度手間、三度手間。この値段ならしょうがないなと納得しつつも、どこことなく腑に落ちない。

「お客様、ひげ剃りはお持ちですか？ 残念ながら、当ホテルではひげ剃りのサービスはございません。ご入り用でしたら、フロントにて販売しておりますので、よろしければお求めくださいませ。お部屋に入られてからではご面倒でしょう」

宿泊カードに記入している時に、ひと言、こう確認してくれたら、こんな二度手間、三度手間をしないで済んだのに……。

仕事の速い人なら、過去の経験からその時点でフロントに確認したに違いない。

正解はいつも三つ用意する

仕事にミスや失敗はつきものだ。そうそういつもうまくいくわけがない。

「わたしだってよく失敗しています。しかし、ミスをすぐに発見し、すぐに対処するから、周囲は失敗に気づかないのです」

これはカルロス・ゴーンの発言だ。小さな失敗のうちにもみ消して、大きな失敗、致命的な失敗になる前に芽を摘んでしまうのだ。いわば、リスク管理ができていているということ。

仕事の速い人は小さな失敗の間に処理してしまう。

というのも、大きな失敗は致命傷になるばかりか、解決することに時間もかかるし、下手をすると解決できないかもしれないからだ。

ポイントは、「ミスはない」「失敗しない」と考えないこと。ミスもするし、失敗もする。だが、早期発見、早期治療で対処すれば解決できると考えることだ。

具体的には失敗・ミスには次の三種類の視点で解決策を準備しておきたい。

ぜひこうなってもらいたい（＝**should-be forecast**）

「うまくいけばこうなる」という希望的観測のシナリオである。「捕らぬ狸の皮算用」でもあるから、理想と現実との線引きをきっちりしておかなければならない。

たぶんこうなる（＝**would-be forecast**）

もっとも現実的なシナリオである。希望的観測でもなければ、悲観的観測でもない。このままいけばこうなるだろうというシナリオだ。この判断に基づいて対処する。

もしかするとこうなる（＝**could-be forecast**）

「もしかすると、こんな事態もありうるぞ」という最悪を想定したシナリオである。この判断に基づいて、対処法を描く。これがリスクマネジメント。

いざという時、「ぜひ（ベスト）」「たぶん（リアル）」「もしかすると（ワースト）」という三レベルで対策を描けなければ、周囲に気づかれないうちに解決してしまう、などというスピーディな仕事はできない。

気分転換する

仕事のスピードを速める方法に「サジェストベディア法（暗示加速学習法）」というものがある。

ブルガリアの精神科医であるロザノフ博士が発明考案した手法であり、実は日本にはじめて導入したのはわたしの友人でもある。

元々、この手法は音楽による外国語学習法として旧ソ連で発展したもののだが、その後、アメリカでも研究が盛んに行われ、かつて、コカ・コーラ社が映画上映時に、客に気づかれないように一瞬、CMを入れ、売上拡大に成功したという逸話はいまや常識である。すなわち、一頃、騒がれた潜在意識に刺激を与える「サブリミナル手法」の一つである。

音楽という五感にダイレクトに入る媒体を活用して、脳に刺激を与えるのだ。

有名なところでは「テラーシステム」というアメリカのテキサス・インストルメンツ社の実験だ。落ち着いた音楽を流したほうが工場の作業効率が3割も上昇したという成果が現れている。

日本でも大手建設会社が、昼休みには緊張した脳をほぐすためにアルファ波の出る音楽を全社に流し、ランチ後には弛んだ脳を引き締めるために今度はベータ波の音楽をかけて、仕事のスピードがかくだとアップしたことが報告されている。

実際、多くの企業、とくに生産現場ではBGMを流すのはいまや、マネジメントの常識となっている。

普通に仕事をしている時の脳波は圧倒的にベータ波である。緊張状態で集中しようという力と弛緩しようという力とが絶えず拮抗状態にあるが、モーツァルトを聞くとアルファ波が増加し、それによって意識と無意識、顕在意識と潜在意識の垣根がとり払われ、なんでも受け入れる状態が生まれる。

彼の音楽（おもに弦楽四重奏曲）は「1/f ゆらぎ効果（機械的なリズムではなく、大自然のリズム）」を生み、脳波をベータ波からアルファ波へといざなうからだ。アインシュタインはモーツァルトが好きで、研究中にいつも聞いている集中力を高めていたという。「死とは何か？」と聞かれた時、「モーツァルトが聞けなくなることだ」と答えたのは有名な話である。

モーツァルトだけでなく、次の曲はスピーディな仕事には役立つはずだ。

カノン／バッハ

新世界より／ドヴォルザーク

モルダウ／スメタナ

音楽の内容だけではなく、ボリュームは仕事のスピードにもすごく影響を与える。

そう言えば、ナチスが捕虜にしたもつとも残虐な拷問が音に関するものだった。雨水が落ちる音以外、すべての音という音を遮断する。すると、捕虜には雨水の規則的な音しか聞こえず、それに集中せざるを得なくなる。しばらく経つと、この規則的なリズムが辛くなり、幻聴が聞こえ、しまいには発狂してしまう。

人間は規則的なリズム、音には耐えきれなくてきているのだ。音にも変化を要求する動物なのである。その点、モーツァルトは適度に変化のある「1/f ゆらぎ」のリズムだから、アルファ波が醸し出されるのである。

懸命にやる！ 必死にやる！ 死ぬ気でやる！

さっさと仕事を片づける方法には実にさまざまな方法がある。

頭を使った方法、身体を使った方法、周囲の応援を活用する方法、スペシャリスト、専門家にアドバイスしてもらう方法もあるだろう。

だが、最後の最後。いちばん重要な方法はこれだ。

「死ぬ気でやる」

「本気でやる」

これである。

人間、懸命にやればたいいのことはできる。赤も白になったり、黒になることだってある。

集中力というのは、それだけものすごいパワーを発揮するものだ。昔から、火事場のバカ力と言うではないか。必死になった時の人間は、普段では考えられないほどパワフルである。

それだけではない。周囲が放っておかないのである。

たとえば、あなたの周囲に必死になって頑張っている人間がいるとしよう。部下でもいいし上司でもいい。同僚でも、他部門の人間でもいい。懸命に取り組んでいる姿を見た時、あなたはなにを感じるだろうか？

「できることがあつたら、手伝ってやろうかな」

「もっとうすればいいのに」

つまり、他人事ではなくなってしまうのだ。結果として、周囲の応援をすんなりもらうことになる。

これが本気でやる強み、死ぬ気で取り組んだご褒美なのである。

これは能力の有無とは関係ない。いや、能力がないほうがかえっていいくらいだ。

能力があるのにベストを尽くさない人間がいたら、どう感じるだろうか。

「力の出し惜しみをしてる」

「せっかく仕事ができるのに、もったいない」

失敗などしたら、目も当てられない。「だから言わないこっちゃ無い」と非難轟々である。

能力がなくても、周囲の人間の力をたくさんもらえたら、仕事はすんなりうまくいく。

「あつという間に完成できたのも、みなさんのおかげです」

たくさんの力をうまく集められる人間こそが、実は人の上に立つべき人間なのである。

に

-仕事ができる人はなんでも速い！

仕事ができる人は、なんでも速い。歩くのも速いし、食べるのも速い。もちろん、決断も速い。即断即決。行動に移すのも速い。

行動が速いことのメリットは、たくさんある。

ビジネスはスピードが命だから、人に先駆けて商談を結べる。早い者勝ち、早起きは三文の得なのである。

それだけではない。以前、カルロス・ゴーンさん（ルノーCEO、日産自動車再建の立役者）が述べていたが、「わたしは失敗も多い。けど、それが周囲には失敗に見られない。その理由は、速く失敗に気づいて、速く修正するからだ。そのスピードが速いから周囲の人は気づかないだけなのだ」と。

たしかに、秒速で修正されたら気づく人はいないだろう。

おもしろいことに、食べるのが速いことと仕事の遂行能力にも密接な関係がある。

積極的なM&Aで知られる日本電産（代表取締役CEO永守重信さん）では、数年前、新卒採用試験が「早飯食い競争」だった。もちろん、そんなことは応募者には知らせていない。一応、午前中は試験をする。その後、「昼食を用意したので召し上がれ」と言うわけだ。

弁当の米飯はふだんより固く炊き、量も多くする。そして人事担当者たちはだれが速いかをチェックさせる。

こんな奇妙な入社試験を考えたのは永守さん自身。会社で仕事ができる人間、経営幹部の中枢を担っている人間を見ると、どうも学校の成績とはあまり関係がない。「いったいどこに相関関係があるんだろう？」と考え抜いていると、ある日、気づいた。

「そうだ。みんな、飯が速い！ だらだら食べてるようなヤツは1人もいない」

以来、しばらくこの試験を続けていた。

某大手外資系企業でもまったく同じである。この会社の経営者も「能力の有無は学歴、成績と相関関係なし。いったいどこをポイントに採用したらいいんだ？」と悩み、永守さん同様、閃いたのが「仕事ができる人間は歩くのが速い」ということだった。

以来、面接が終わって帰る時のスピードをチェックするのだという。

いずれにしても、いい人材を1人でも多く採用しようと必死なのだろう。ご苦労なことである。

そう言えば、「天使のブラ」で急成長しているトリンプ・インタナショナル・ジャパンの元CEO吉越浩一郎さんも、社員に痛風かどうか聞いて、痛風じゃないと、「まだまだだ」と一喝したという。

痛風はせっかちな人に多い。彼自身、痛風持ちだ。周囲のやり手経営者を見ていると、みな痛風持ちであると感じていた。

以来、「仕事が速い人＝痛風説」を唱えているのだそうだ。

実は、これは正解だとわたしも思う。幸か不幸か、わたしは26歳から痛風持ちだ。痛風云々はどうかかわらないが、仕事が速い人は一様にせっかちである。

人間は教育、指導でいくらでも改善できる。だが、元々、なんでもさっさとやる気質であれば、ビジネスの現場では即戦力になるのだ。わたし自身、のんびり部下、のんびり上司に苦労したことがある。

「企画書、まとめておいてくれ」

期日をきちんと申し伝えなかったわたしが悪かった。なんとこの部下は3日かけて立派な企画書を作ってきた。わたしは一枚、ポイントが記されたペーパーがあれば良かったのである。

このスピード感覚の無さは日常パターンでもそうなのだ。まずコーヒーを飲んでから仕事に取りかかる。煙草を一つ吸ってから仕事にとりかかる。これがセレモニーになっている。だが、この時点ですでに出遅れていることに本人は気づいていない。いままでの上司が放任していたのだと思う。

本人は知らないだけだから、世の中よりも少しスピードアップするようにモードを換えさせた。

最悪は、こういう人が上司になることだ。

「部長、〇〇の件ですが、どうになりました？」

「悪い、悪い。役員がいなくてまだ聞いてないんだ」

（電話でもメールでも伝える手段はいろいろある）

速く決まれば、速く動けるのだ。そうすれば、速く軌道修正できるし、速く売上もあげられるではないか。

これはやる気、危機感といった種類に属する問題ではなく、たんに仕事の「リズム感」の問題なのだ。

おそらく、こういうタイプは子どもの頃からのんびり育てられてきたのだと思う。「食事もゆっくり、よく噛んで」と母親から躡られたにちがいない。だから、頭の先からつま先まで「のんびりモード」に染まり、脳には「スピード」という4文字が欠落しているために、会社ではほとんど昼行灯を決め込んでいるのかもしれない。

もちろん、仕事や職場風土によっていくらかでも人間は変身する。だが、基本的に仕事ができる人はなんでも速い。「これ、やつといて」

「はい」といったらすぐ行動に移す。このリズム感が大切なのだ。ゆっくりやれば、いい仕事ができるということはまったくない。スピーディにやったほうがいい仕事ができる。メリハリを大切に。速くやれば乗れる仕事がある。速くやろう。

さっさとやれば、なんでもできるようになる。

中島孝志

【著者紹介】

中島孝志（なかじま・たかし）

東京生まれ。早大政経学部政治学科、南カルフォルニア大学大学院修了。P H P 研究所、東洋経済新報社を経て独立。経営コンサルタント、経済評論家、ジャーナリスト、作家出版プロデューサー、大学・ビジネススクール講師。

「キーマンネットワーク定例会」のほか、

「原理原則研究会in東京」

「原理原則研究会in大阪」

「原理原則研究会in博多」

「原理原則研究会in名古屋」

「原理原則研究会in神の国出雲」

「原理原則研究会in札幌」

「中島孝志の日曜読書倶楽部」

「松下幸之助経営研究会」いずれも毎月開催。

講演・セミナーは銀行、メーカー、外資系企業等で高い評価を得ている。全国紙をはじめ専門誌、永田町メディア、金融経済有料ネット、大手企業の社内報から宗教団体機関誌などの連載を20年以上続ける。

著訳書は240冊超。政財界をはじめとした要人プロデュースは延べ500人超。

読書は年間3000冊ペース。落語と大衆演劇、そしてシャンソンの熱烈なファン。

毎日音声&文字で配信！ビジネスで使えるインテリジェンス情報サイト「中島孝志の 聴く！通勤快読」が超人気！

■中島孝志のキーマンネットワーク

<http://www.keymannet.co.jp/>

■中島孝志の 聴く！通勤快読

<http://www.keymannet.co.jp/listen/>

さっさとやれば、なんでもできる！

2014年4月9日

中島孝志

赤井 仁

ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Takashi Nakajima, 2014

仕事の80%は 人間関係で決まる

ムカつく上司とイラつく部下がいる職場が

天国になる神業



上司



部下



同僚



男



女



お客様

Yasuyuki Sato

佐藤康行

気持ちが軽くなり、晴れやかな気分になる！

職場の人間関係に

最も効果的に対処するための処方箋

プロローグ

「できるって言ったのはオマエじゃないか！」

容赦ない上司の叱責が、肩をガチガチに硬直させ、ひたすらあやまり続ける彼に烈火のごとく浴びせられる。数日前、上司から依頼された仕事に「はい。かしこまりました」、そう言って引き受けたものの、期日までに仕上がらなかったのだ。

うな垂れた背中から、瞬く間に紅潮する彼の頬がのぞく。

そんなとき、上司に向かって逆恨みし、「何をエラそうに言いやがって！ 無理難題を押し付けるからだ！」と相手責めて、食ってかかるくらいならまだマシだった。

非情な言い方を徹底的にされても、彼は上司を責めず、自分を責めた。

「なんてオレは駄目なんだ……」彼は、激しく落ち込むのであった。

彼は苦しんでいた。彼の名は、小野辰男さん。

小野さんを苦しめていたのは「職場の人間関係」の悩みである。やり場もなく抑え込まれた憤りは、強烈なストレスとなり、彼の心を ^{むしろ}蝕んでいった。

大手金融会社に就職して九年。三二歳。七年前に結婚した一つ年下の奥さんとの間には、五歳の息子が一人。どこにでもいる、真面目で健全なイメージのごく普通のサラリーマンである。

小野さんの職場の支社には五〇人くらいの従業員がいる。トップの支社長の下、中間管理職、外回りをする営業担当のスタッフ、そして、事務スタッフがいる。そこが彼の配属場所だった。

その事務所の中を統括する課長がいて、小野さんのような一担当者、と女性の一般職がいる。その支社の管轄のもとに、二〇カ所ほどの営業所がある。小野さんは、その営業所からのさまざまな要望に応じていくのが仕事だった。

小野さんが苦しんでいたのは、社員同士の「人間関係のもつれ」である。

彼が対応するそれぞれの営業所は、同じ社内とはいえ、競い合う意味では利害がぶつかる。その狭間に立たされて小野さんは、自分を見失ってしまった。

たとえば、AさんとBさんの利害がぶつかる中に入る。Aさんを支持すれば、Bさんは浮かばれない、その逆も同じだ。

小野さんの性格は、Aさんにもいい顔をし、Bさんにもいい顔をする、いわゆる「八方美人」。この性格が邪魔をして問題の解決に至らなかったのだ。

結果的に「Aさんからも、Bさんからも信用を失ってしまう」という状態に陥り、まさに、こんがらがったヒモが解けないような「人間関係のもつれ」に苦しんでいた。

「人間関係のもつれ」で強烈なストレスを抱え込んだ彼は、医者から「うつ」と診断される。そして、会社を休職。そんな経験を何度も味わった。

小野さんは、この「うつ状態」から自分を救うために、考えうるあらゆる方法を探し求めた。そして、私のところへ相談にやってきたのだ。

もちろん、そのときはまだ小野さんは、自分に降りかかった「人間関係のもつれ」が、自分の人生をすばらしく好転させる、何ものにも代えがたい貴重な財産になろうとは知るよしもなかった。

本書を手にとったあなたも、多かれ少なかれ、小野さんの状況に自分をオーバーラップさせる部分があったのではないだろうか。

「いや、自分は周りど、きわめてうまくやっているよ」

そんな、順調な人間関係を築いている人には、他人事のように聞こえるかもしれない。しかし、人の心は脆く弱いものだ。

今は飛ぶ鳥を落とすような勢いであっても、一瞬で事態が急転することもありうるのが人生だ。「私はうつとは無縁の性格だから」と、感じている人でも、いつ自分に降りかかってきてもおかしくない話なのである。

もしあなたが部下をもつ身なら、いつ加害者になってもおかしくない。それが現実である。

仕事には、ストレスがつきものだ。

厚生労働省による近年の「労働者健康状況調査」では、調査対象の全労働者のうち六一・五％が、「仕事において強い不安、悩み、ストレスがある」と答えている。

その理由として、最も多い割合を占めていたのが、

「職場の人間関係」の問題、

「仕事の量」の問題、そして、

「仕事の質」の問題となっている。

この三大理由のなかでも「職場の人間関係」が、仕事の不安・悩み・ストレスの最も大きな要因であるといわれている。

非常に多くの人が「職場の人間関係」に悩んでいるということなのだ。

あなたが職場にいる時間は、一日何時間だろうか。

一日のうち八時間を職場で過ごすとしたら、一日の三分の一が職場だ。睡眠が六〜七時間だったら、起きている時間の約二分の一が職場。

営業で外回り中心だったり、パートタイマーだったりして、仮に一日四時間だとしても、起きている時間の約四分の一が職場にいることになる。

ということは、あなたの人生に残された貴重な時間のうち、かなりの部分を職場で過ごす、ということになるのである。

その時間を、快適で楽しい「天国」にするか、不快で苦しく、ただ耐え忍ぶ「地獄」のような時間にするか。

それは、あなたがどのように「職場の人間関係」を築くかにかかっている。それほど、「職場の人間関係」の問題にうまく対処することは重要なのだ。

人生の時間は、

「仕事をしている」か、

「遊んでいる」か、

「寝ている」か、だいたい、このどれかになる。

「遊んでいる」ときは誰でも楽しいはずだ。「寝ている」ときは誰でもリラックスしている。

だとしたら、残りの「仕事をしている」時間が快適になれば、人生のすべてが「天国」そのものになるとは思わないだろうか。

「仕事をしている」時間を快適するには、まず「職場の人間関係」をよい方向にもっていくことから始まる。

そして、この「職場の人間関係」さえうまくいくようになれば、「仕事の墨」も「仕事の質」も改善されてくる。

なぜなら、人間関係が良好なら、あなたに協力者が現れてくるからだ。たくさんの協力者がいれば、それだけたくさんの方の知恵が出るし、力も増えるから、当然仕事のクオリティも高くなるし、スピードが速くなる。

仕事をうまくこなすことは人間関係抜きではありえない。

上司との人間関係がうまくいかなければ、仕事すら与えられない。

もしかすると、自分が気付かないうちに、同僚から足を引っ張られている可能性もある。いくら一生懸命頑張っても、空転してしまう可能性が十分にあるのだ。

あなたが知らないところで、悪い噂を立てられていることもある。ささいな噂によって仕事上の協力者を失うことだってあるのだ。

あなたの周囲の人たちはどうだろうか？ あなたに協力したいと思っているだろうか。それとも、あなたの足を引っ張りたいと思っているだろうか。

あなたの会社のトップは、あなたのことをどう思っているのだろうか。

あなたの上司は、あなたのことをどう評価しているのだろうか。

先輩・同僚は、そして後輩・部下はあなたをどう思っているのか。

お客様は、取引先は、あなたのことをどう思っているのだろうか。

ここで、よく考えてみよう。

人間関係は、人の心をどれだけ理解しているかによって大きく左右される。

私が知っている限り、人の心のわからない人間が成功をおさめたり、仕事が順調にいつている例はない。

つまり、人の心がわかる人間にならなくては、何も始まらないのである。

では、人の心がわかるにはどうしたらよいだろうか。

それには、自分の考えを重要視するのではなく、相手が何をどう考えているかに焦点を合わせることだ。つまり、相手を理解しようとする姿勢を持ち、その術を身につけるのだ。

相手が何をどう考えているのか。それを読み取る術がなければ、あなたは相手に対して一生、的外れなことをして、終わってしまうかもしれないのだ。

職場を改善するのか。上司を改善するのか。

それとも、あなた自身を改善するのか。

いずれにせよ、いまの職場の人間関係に問題があるなら、愚痴を言っているだけでは何も解決しないのだ。「早く定時にならないかなあ...」「早く土日が来ないかなあ...」そんな願いしか持てないようでは寂しいじゃないか。

「早く月曜が来て、会社に行きたい！」日曜日の夕方に、心からそう思える、そんなワクワクするような職場にしようじゃないか。

実は、どんな「人間関係のもつれ」でも、たちどころに解消できるポイントがあるのだ。そのポイントは、「もつれ」の原因をつかみ、その上で適切な行動をとっていくということである。

では、原因をどうつかみ、どのように行動すればよいのだろうか。

それを明快に解説するのが本書である。

本書では、職場の人間関係を取り巻くさまざまな問題に、最も効果的に対処するための方法を「処方箋^{せん}」としてまとめた。

これらの「処方箋」は、これまで約二〇年間にわたって職場の人間関係に悩む三万人以上の人々の相談にのるなかで、問題の本質をつかみ、編み出した方法である。

これらの「処方箋」をもつてすれば、解決しない職場の「人間関係のもつれ」はないと確信している。

それでは、究極の「職場の人間関係のトラブル解消法」をあなたに伝授しよう。

佐藤康行

仕事の80%は人間関係で決まる

ムカつく上司とイラつく部下がいる職場が天国になる神業 目次

[プロローグ](#)

[ACT1](#) ～第一幕～ 職場の人間関係ズバリ診断

「上司との関係がうまくいっていないあなたへ」

「上司との関係がうまくいっていないあなたへ」の所見

▶処方箋（１）「コミュニケーション」を徹底する

▶処方箋（２）「相手の思い描くこと」に焦点を合わせる

▶処方箋（３）どんなささいなことでも「紙に書く」

「上司との関係がうまくいっていないあなたへ」のアドバイス

「意見がぶつかり合ってトラブルが絶えないあなたへ」

「意見がぶつかり合ってトラブルが絶えないあなたへ」の所見

▶処方箋（４）「美点」を発見する

▶処方箋（５）「相手の関心事について話をする」

▶処方箋（６）「自分を責めない」

「意見がぶつかり合ってトラブルが絶えないあなたへ」のアドバイス

「仲間との間に疎外を感じているあなたへ」

「仲間との周に疎外を感じているあなたへ」の所見

▶ 処方箋（7）先に相手の意見を聞いてから自分の意見を述べる

▶ 処方箋（8）大きな目標を理解し、それを達成することに集中する

▶ 処方箋（9）人間の究極の本心を知った上で行動する

「仲間との間に疎外を感じているあなたへ」のアドバイス

「殺伐とした社内の雰囲気息が詰まるあなたへ」

「殺伐とした社内の雰囲気息が詰まるあなたへ」の所見

▶ 処方箋（10）笑顔を絶やさない

▶ 処方箋（11）ハキハキテキパキした行動を取る

▶ 処方箋（12）人が嫌がることを喜んでやる

▶処方箋（13）ありがとうの感謝の気持ちを持つ

「殺伐とした社内の雰囲気息が詰まるあなたへ」のアドバイス

「同期が先に出世し取り残されたと感じているあなたへ」

「同期が先に出世し取り残されたと感じているあなたへ」の所見

▶処方箋（14）自分を知る

▶処方箋（15）「過去の自分の体験」や「自分の欲望」から自分の特性を知る

▶処方箋（16）過去の自分と比較する

▶処方箋（17）心（内面）を磨いていく

「同期が先に出世し取り残されたと感じているあなたへ」のアドバイス

「派閥争いで妨害を受けているあなたへ」

「派閥争いで妨害を受けているあなたへ」の所見

▶処方箋（18）会社の大きな目標に自分の行動を一致させる

「派閥争いで妨害を受けているあなたへ」のアドバイス

[ACT2](#) ～第二幕～ 人間関係のトラブルへの根本的な解決法

自分は大丈夫だと思っていないか

落ち込む罫は誰にでも潜んでいる

どこに救いを求めているか

誤った方向に突き進んでいないか

タテの「人間関係のもつれ」解消への処方

イエスマンの悲しみ

安請け合いの仕組み

タテの「人間関係のもつれ」の原因を分析する

人間関係のもつれの原因を的確にとらえる

捉えた原因を効果的な方法で取り除く

悩んでいる人間関係の裏側

「人間関係の対立」がなくなったということの意味

悩ましい人生の選択肢

隠されていた「葛藤」

「葛藤」解決の糸口

何度言っても分からないアイツにわからせる

未来を変える捉えかた

究極の処方箋 α 二〇〇%自分の問題」として捉える

生殺し状態

「人間関係のもつれ」があつたほうが楽だ

究極の処方箋 β 心の耳を使って相手の気持ちを聞く

自分にも立場があるように、相手にも立場がある

究極の処方箋 γ 相手に願わず自分から変わる

CT3 ～第三幕～ あなたに注がれる究極のメッセージ

〓生の目的はすばらしい人間関係の構築にある

▶究極の処方箋Ω「本当の自分」

エピローグ

ケース1「上司との関係がうまくいっていないあなたへ」

物流関係（輸送）の会社で営業を担当している者です。勤続年数は今年の四月で九七年になります。大学を卒業してからずっとここで働いているので、ベテランとまではいなくても、この業界のことは知り尽くしているつもりです。

業務内容は、農作物や魚介類などを産地から市場に輸送することです。その他、各種の商品をデパートやスーパーなどに輸送したり、原材料を工場に輸送したりする業務も行っています。

社員数は三三人で、委託の運転手やパート職員などを含めると総勢「八〇人くらいになります。現在保有しているトラックは二五台です。

元トラック運転手だった社長が三〇年前に立ち上げた会社ということもあり、よきにつけ悪しきにつけ社長のカラーが強いのが、この会社の特徴です。

それは、「働かざる者、食うべからず」という信念です。

裸一貫から叩き上げた社長というだけに、働かざる者、食うべからずという考え方そのものが、この会社の社風ともなっているのです。

それだけに社内の雰囲気はキビキビしたものがあります。特に私の所属する営業部は、そのカラー一色で染まっているとと言っても過言ではありません。

「丁寧、迅速」がこの業界の信条ですが、特に迅速という面については、われわれ社員は入社と同時に骨の髄まで叩き込まれています。

スピードで同業の他社に負けるようでは、この業界では生き延びられないからです。

営業部は私を含めて十人。その内訳は部長、課長、係長、そしていわゆるヒラが私を含めて七人です。

部長は温厚な人柄ですが、どちらかというと細かいことは課長と係長にまかせっきりというタイプです。

反対に課長と係長は二人とも仕事の鬼のようなタイプで、社内では「やり手」として通っています。部下に直接仕事の指示を出すのは、この二人ですから、私たちとしてはかなりシンドイ部分があります。

同僚は、みなうわべだけは親しいように見えますが、はっきり言ってライバル同士ですから、部内では必要以上のコミュニケーションがありません。

私自身、自分からあえて話しかけるのが苦手なタイプです。ですから同僚はもちろん、上司に対してもよほどのことがないと自分から話しかけたり、説明を求めたりすることはありません。

もともと、下手に質問すれば、「そんなこともわからないのか」とか「前にも教えたはずだ」などと、怒鳴られるのがオチですから。

事実、上司は私の顔を見ると必ずといっていいほど、「これをいついつまでにやっておけ」「例のあの件はまだか?」「先方からまたクレームが来ているぞ」などと小言を言ったり、何かにつけて仕事を押し付けようとします。

その上、少しでもミスをおかすと、ガミガミと叱りつけるのです。それも同僚たちのいるところで。過去のそんな経験がよみがえってきて、恐怖心がわいて、ますます話しかけにくくなるのです。

私のひがみ目かもしれませんが、私が叱られていても、同僚たちは助け船を出してくれません。それどころか、ライバルが蹴落とされているのを冷ややかに笑っている風にも見えます。「生き馬の目を抜く」という言葉がありますが、私の職場の人間関係もまさにそのとおりで、人の入れ替わりが激しいところがあります。

同僚に比べて私は決められた時間通り終わらないことが多いのは確かです。でもそれは私にばかり仕事が集まるからです。

我が社の主要な輸送物資は現地生産物であり、しかも新鮮さを競うものだけに各シーズンの忙しさはたえようもありません。ただでさえ忙しいのに、生産物の旬の時期ともなると、それこそ本当に目が回るほど忙しくなるのです。

繁忙期は、一つの案件にちょっと手間取っていると、あっと言う間に仕事が山積みになってしまいます。

私のそんな状況を知っていながら、上司は「これやつといて」「あれも頼むよ」と、容赦なく手当たり次第、私に仕事を押し付けます。

「できません」と言えば、どんな反応が返ってくるかわかっているのですが、無理だとわかっているのに、つい「何とかやるだろう」ということで引き受けてしまいます。

また、指示の内容がよくつかめないうちでも、聞くのが面倒だし、聞けば聞いたで、「そんなこともわからないで

仕事をしていたのが」と叱られるのは目に见えているので、「いつも通りやればいいだろう」と解釈して、仕事を進めます。

忙しい上にスピードを求められるわけですから、当然ながらミスも続出します。そのたびに上司からは、「期日に間に合わなかったぞ」「なぜ指示通りにやらなかったんだ」と怒鳴られっぱなしです。

入社以来、ずっとこの繰り返しなのです。いいかげん、イヤになってしまいます。あんまり言われるので、最近では「おれは仕事のできない人間なんだろうか」と自信も失いかけています。

私が不思議でならないのは、私と同じような仕事をしている同僚たちが、上司にあまり叱られないことです。叱られるのはいつも私だけ。

それはなぜだろうと考えたとき、彼らは明らかに私より仕事量が少ないからだと気がつきました。仕事の量が少なければ落ち着いて仕事ができるので、当然ミスも出なくなります。ミスをしなければ上司からもガミガミ言われなくて済みます。しかも社内では「仕事のできる人」として評価されます。一方、いつも多量の仕事を押し付けられている私は、ミスを連発し、そのたびに上司には叱られ、同僚には冷ややかな目で見られ、おまけに「仕事のできない男」「要領の悪い奴」といった烙印を押されてしまいます。

同じ職場で、こんな不公平があつていいのでしょうか。私は何も仕事が嫌だと言っているわけではありません。今の仕事はやりがいもあり、自分に合っていると思っています。しかし、このような不公平だけはどうしてもがまんできないのです。

ケース1

「上司との関係がうまくいつていないあなたへ」の所見

キビキビした物流会社の営業部で上司との関係に悩んでいるあなた。

仕事に対して厳しい社風がつくる殺伐とした雰囲気気の職場で、仕事の鬼と化した上司から言われたキツイ一言。

そうした過去の積み重ね、ツライ思い出が邪魔をして、上司との会話に恐怖心が生まれる。もともと、人に話しかけることは苦手なタイプ。ますます社内でのコミュニケーションがとりづらくなる。

そこへ上司からさらに浴びせかけられる仕事の山。断つたところで当然のように返ってくる反発に対応するのも面倒だから、無理を承知でなんでも請け負う。混乱の中、ミスを連発。上司の叱咤をさらに呼び込む。

そんな自分に冷たい同僚...

しかし、なぜか他の同僚はあまり叱られない。ミスを連発する自分は、「仕事のできないやつ」という烙印を押される。ミスが少なく、叱られない他の同僚に「仕事ができる人」の評価...

「こんな不公平があつていいのか!」そんな矛盾に怒りを感じながら、やりがいのある仕事を楽しめるよう、なんとか上司との関係をよくしたい。

わかりました。そんなあなたによく効く処方箋をだそう。

◆処方箋(1)「コミュニケーション」を徹底する

コミュニケーションの基本である「報告」「連絡」「相談」。この三つを上司・同僚・部下に対して常に徹底して行う。

◆処方箋(2)「相手の思い描くこと」に焦点を合わせる

相手とは上司など、「仕事を自分に依頼した人」のこと。相手の望む基準にかなうところまで仕事を仕上げる。相手の基準が分からなければ何度でも相手に確認する。

◆処方箋(3) どんなささいなことでも「紙に書く」

指示のあったことは、必ずメモをとる。また、実行に移る前にやるべきことに優先順位をつけて段取りをつける。では、具体的な処方について説明しよう。

処方箋(1)

「コミュニケーション」を徹底する

あなたの上司とのもつれの原因は、あなたの仕事の処理能力が不足していることではない。

原因は、上司とのコミュニケーションが不十分になっている点である。

コミュニケーションをしっかりとって、お互いの意志が十分に通い合っていれば、このような事態にはなりえないのだ。

では、どうすれば上司と十分にわかりあえるコミュニケーションがとれるようになるのだろうか。

まず必要なのは、一般的な組織教育の基本である「報告」・「連絡」・「相談」、いわゆる「ホウ・レン・ソウ」の基本を踏まえ、その重要性をよく認識することである。

「ホウ・レン・ソウ？ 何をいまさら...」そう言うなかれ。もしあなたがそう感じたとしたら、あなたにこそ最も必要なことだからだ。

なぜならば、「ホウ・レン・ソウ」を習慣化している人は、その重要性を知っているのです。決してこのことをないがしろにしないからだ。

考えてほしい。

ポイントは上司の心の状態である。

「報告」を受けていない上司は、当然、指示した仕事しつかり期日どおりにできると信じている。

そう思っているところに、いきなり「できませんでした」と言われれば、たとえ温和な上司であつても怒り出す。こんな仕事を繰り返せば、当然、上司からの信頼も弱くなるし、関係がもつていくのだ。

上司はなにも、あなたを叱り飛ばすため、期日まで身構えていたわけではない。

つまり、期日まで何も報告がなければ、上司の判断材料は指示した仕事の結果だけになる。やつて「できたか」「できなかったか」のどちらかになってしまうのだ。

しかし、期日の前の段階で、「実は期日までに終わりそうにありません」と経過を報告したらどうだろうか。

途中で進捗状況を報告していれば、上司の心にある判断材料は、期日に、「できたか」「できないか」、「〇^{ゼロ}」か「一〇〇」か、という二者択一ではなくなる。

部下から遅延の報告が入れば、上司としても心の準備ができるのだ。

期日になって、いきなり「できなかった」と聞くことで上司が受けるショックは、そうすることによってやわらげることができるのである。

相手の心は目では見えないから、つつい無視してしまいがちだ。しかし、もし見えていたとしたら当然しないであろう常識外れ、的外れなことを、見えないがゆえに相手に平気でしてしまっている可能性があるのだ。

途中経過を報告すると、上司の側としても「あいつはまだ三〇%の段階か」「だいたい期日までだと五〇%くらいだな」と、仕事の流れが把握できてくる。

事前に「できそうにない」という報告があれば、上司は「期日どおりは無理なようだな」と計画を検討し直す場合もある。

そして、他の部下に仕事を再配分するなど手が打てるのだ。

また、この報告がきっかけで、今までの自分の仕事のやり方が効率的ではなかったという事実気付けるかもしれない。

自分の経験だけに頼って「この仕事は、このやり方」という固定された方法に固執して、案外すんなり期日までにできるような別の方法を見えなくさせている場合もあるのだ。

もし上司に経過報告していれば、「これは、こうやってみるのはどうだ？」などと、上司のたった一言のヒントで、効率的なやり方に気付き、滞っていた仕事ができしてしまうこともあるのだ。

コミュニケーションについて、別の角度から考えてみよう。

よく「落ち込む」という人がいるが、「落ち込む」とはどういうことなのか。

「落ち込む」ということは字にあるとおり、「（傍点）落ちる（／傍点）ところ」がある、ということをついていく。

「上がる」自分がいるから、「落ちる」自分が存在する。

下もなければ上もないようにすれば、「落ちない」し、当然、「上がる」こともない。「上がる」ということは、「天狗になる」ということである。

では、落ち込まないためには、どうしたらよいのだろうか。

そのままの自分で人と付き合い、ありのままの能力で仕事をこなしていく、ということである。言われたとおりの仕事を確実にやっているのかどうか、それだけを見ていくのである。

こうした「事実主義」でやれば、「天狗になる」こともないし、「落ち込む」こともないのである。

天狗になったり落ち込んだりするの、人と比べるから起きるのだ。そして、人と比べることで、見るべき事実を

見ようとして、認めようとしないのである。

まさに「優越感」と「劣等感」の土俵は同じなのである。

「天狗になる」と「落ち込む」のも同じなのである。

それを繰り返しているだけなのだ。

落ち込む人は、ありのままの自分を見てもらおうとせず、自分を隠そうとしてしまう。

仕事においては、出来栄えを見せようとしなない人はいないだろうか。途中経過を見せようとしなない人はいないだろうか。その理由は、自分を大きく見せようとしているからなのだ。

小さい自分を見られたくないから、隠そうとするのである。

だから、その逆をやるといいのだ。

なるべく素顔の自分のそのままを見てもらおうと心がけよう。

あえて自分をすべて見てもらおうと働きかけよう。

本来の自分の姿、ありのままの自分を常に、正しく見てもらおうとすることが、コミュニケーションを徹底する重要な第一歩なのだ。そして、このコミュニケーションを最も効果的に行うポイントが、次の処方箋（２）である。

処方箋（２）

「相手の思い描くこと」に焦点を合わせる

仕事とは、依頼者の指示によって動いているのであって、自分の考えで動いているのではない。だから、自分の思いに沿うのではなく、依頼者である「相手の思い描くこと」に沿わなくてはならないのである。

上司なら上司の意向に焦点を合わせる。

仕事の依頼者の意向に焦点を合わせるということが重要なのである。

仕事の基本は「依頼者の頭に思い描くことに沿うこと」を、「その人からOKがでるまでやること」なのである。

よく、仕事の依頼を受けたとき、依頼されたまま「はい、わかりました」と一言だけ返して、さっさと仕事に取り組んでしまうケースがある。

しかし、依頼の内容について依頼者に何も確認をしないと、ピン트가ズれる可能性が非常に大きいのだ。

人間は誰でも、自分の経験したものを基準に判断する生き物だ。

だからこそ、ここで何も確認しないでいると、自分の判断基準で、自分の頭の中に勝手に作り上げた仕事をしてしまう。そうすると、その仕事は依頼者である上司の考えでもないし、さらにはその会社の考えでもなくなってしまう。

「自分の経験を生かして、新しい、もっと良いアイデアが入った仕事ができるじゃないか」そんな意見もあるだろう。

しかし、それは依頼者である相手の言っていること、やろうとしていることを、全部わかった上での提案として出せばよい話である。

しかし、実際は、相当なベテランでも相手に確認をしないで、相手をすべて理解できることなどまずありえない。「相手の思い描くこと」を確認することは、依頼者である相手に対しての誠意なのだ。

例えば、相手から「背中が痒いから掻いてくれ」と頼まれたとする。あなたは「いいですよ」と言っただけで、勝手に「この辺だろう」と思い、そこを掻いたら、どうだろうか？

「そこじゃない」となってしまうのがオチだ。

その場合、あなたに必要なのは、相手の背中を触りながら「ここでしょうか？」「ここでしょうか？」と掻きながら確認して、相手が掻いてほしいところを掻いてあげることである。

それでは、「相手の思い描くこと」に焦点を合わせることの精度をさらに高めていこう。そのために必要になるのが次の処方箋（３）である。

処方箋（３）

どんなささいなことでも「紙に書く」

上司から「これをやっておきなさい」と言われて、「はい、わかりました」と何も確認しないでやることの危険性

は先に述べたとおりだ。

上司がやってほしいと思っていた仕事と別のことをやりかねないからである。ときには取り返しのつかない事態に発展する場合もある。

上司の価値観とまったくズレることのない価値観を持ち合わせていれば確認がいらないかもしれないが、そんなことはまずありえない。

だから、「相手が描いているもの」と、「自分が描くもの」との間には必ずといってよいほどズレが生じるのだ。

では、そのズレを修正するにはどうしたらよいのか。

それは、指示のあったことを、必ず紙に書き留めることである。

そして、メモしたことを復唱して確認を取るのである。さらに紙を見ながら相手の仕事の意図を そしゃく 咀嚼し、読み取るのだ。わからない場合は、もう一度疑問点をまとめて質問してみよう。

仕事の意図が見えてきたら、次に仕事の段取りを検討しよう。

この場合も、紙に書いてシミュレーションするのがベストである。

必ず、実行に移る前に、やるべきことを紙に書き、優先順位をつけて段取りをつける習慣をつければ、間違いを起こすことが防げるようになる。

また、仕事の段取りを紙に書くことで、あなたの脳は、段取りそのものから解放され、今度は書かれた段取りをいかにしたら効率よく進められるか、といった次のことに働くことになるのである。

「紙に書く」ということは、シンプルだ。しかし、この効果は絶大である。

さて、このように処方箋（１）～（３）を実践すると、情報の共有化、つまり風通しのよい職場ができる。

この風通しのよい職場を作るために必要なコミュニケーションは、なにも上司に限った話ではない。同僚に対しても、部下や後輩に対しても、「ハウ・レン・ソウ」を行ってみよう。

「ハウ・レン・ソウ」を上司に対してのみ義務付けている会社を多く目にするが、それでは中途半端になってしま

う。

また、上司だけに対する義務にしてしまうと、往々にして、本筋の業務そっちのけで「ハウ・レン・ソウ」を中心に据え、本業を見失っている場合がある。

問題は、そのことで依頼者の意に沿う良い仕事をするためであって、「ハウ・レン・ソウ」をするための「ハウ・レン・ソウ」では、本末転倒なのだ。

上司だけでなく同僚や後輩に、今日あったことを報告したり、仕事に結びつきそうなお客様の情報を連絡したり、仕事上の課題を相談してみよう。

このように意識的に会話を交わしていくうちに、独りよがりな「心のクセ」が修正され、「風通しのよい」職場ができあがっていくだろう。

そして無意識のうちに、仕事上の会話ができるようにまでなれば、この種のもつれは完全に解消されるだろう。

ケース 1

「上司との関係がうまくいっていないあなたへ」のアドバイス

あなたはとっても恵まれている。

現場の第一線で活躍して、裸一貫でたたき上げた社長。仕事に対する厳しさを肌で感じている。だからこそ、より迅速でよりお客様のニーズに沿ったサービスを提供することに躍起になり、その空気がキビキビとした緊張感を作っているのだ。すばらしいことじゃないか。

自分の利益ばかりを優先するあまり、多くの不祥事を起こす企業が次々と浮き彫りになってきている昨今、サービス向上のため、自分に鞭を打ち、仕事の鬼とまで化して組織の中でそれぞれの役割を果たしていくあなたの会社の姿はすばらしい。

その恵まれた環境の中で、あなたは、話し下手である自分が上司に受け入れられないと思い込み、断りきれずに、請け負った仕事の量に混乱してミスを連発。

上司には叱られ、仕事のできない烙印を押される。ライバルたちからは冷たい視線。一見要領よく立ち振る舞う彼らは仕事も分相応にこなし、ミスも少なく、結果として仕事ができる人間だという評価を受け、そんな矛盾に悩んでいる。嫌ならやめたっていいのだ。

でも、あなたはその仕事にやりがいをもっている。だからこそ、その人間関係の悩みを解決しようと、私に相談をした。

もしあなたが、私に相談した結果、出された処方箋を、そのとおり実行したら、今の悩みが、「夢だったんじゃないか?」と思うくらい消え去る。いや、それだけではない。

安心して確実に指示通りの仕事をこなせる人物として、仕事に厳しい上司であればあるほどあなたへの信頼が強くなる。

相手の心に焦点を当てて、それを理解しようという誠実な姿勢で仕事に取り組む人物を、よほど上司が無能じゃない限り放っておかない。

厳しい上司に信頼されるあなたに、同僚は一目置く。そういった同僚の心にも焦点をあててコミュニケーションをとるあなたは、同僚の信頼も得て、あらゆる協力を得ることができるのだ。結果として、一人では成し得ないような大きなスケールの仕事ができるようになり、あなたの役割も必然的に変化してくる。

あなたは、今の職場での仕事を通して、信頼を勝ち取り、みんなと一体となって成し遂げる感動を味わい、相手の心を読み取っていく能力を身につけ、そして、やがては人を動かせる力を発揮できる役割が与えられる。

あなたの悩んだ経験や、矛盾に対しての葛藤を味わった体験が、あなたを人の痛みや気持ちのわかるピュアな心をもった人間として成長させる財産になるからだ。

あなたが、ちょっとしたことを実行するだけで、この財産を受け取ることができる。

実は、その時、悩んだあなたが見ていた上司や同僚は、自分の迷いの心が生み出した産物だと気付くだろう。

なぜなら、本当はみんなあなたのことが好きなのだから。それが真実だからだ。

あなたの場合、とにかく意識して、職場の人とコミュニケーションを図ってみよう。

コミュニケーション不足の人は、上司に煙たがられるぐらいがちょうどいい。

あなただからこそできる経験があつて、それが、かけがえのない財産になるのだ。そんなお宝を目の前にして、まだ愚痴を言っているつもりなのか？

人生は一度きり。さあ、この処方箋をもって、一步を踏み出そう。

ケース2

「意見がぶつかり合ってトラブルが絶えないあなたへ」

私は経営コンサルティングを専門とする会社で働いています。この四～五年の広告戦略が功を奏し、新たな顧問先が倍増したため業績が急上昇。地方に支社を出すほどまで規模が拡大しました。

私は本社の広告部に所属しています。この部門は一年前、会社の業績向上に伴い、広告業務を強化するために新規に設立された部署です。

この部署で、主に新規見込客獲得のための広告を制作するのが私の担当業務です。

広告部の部長は、創業間もない頃から独自に広告を学び、新規見込客獲得のための集客システムを社内に構築し、この四～五年の業績向上に大きく貢献した人物です。現在は私を含めた五名の部下にそれぞれ指示を出して統括しています。

部長は、広告部の存在意義を、会社全体の業績向上に最も重要な見込客獲得を担当するブレーンとして位置づけ、その仕事に誇りを持っています。

「見込客を、新規の顧問先としていく営業本部へ貢献し、喜んでもらえる部門として全力で奉仕していこう」と私たちを日ごろから鼓舞していました。

広告部への指示は、主に営業本部の本部長から、広告の打ち出しや作成の依頼というかたちで来ます。

私はこの会社の前に転職を二回していますが、ずっと広告文などの作成に携わってきたので、この仕事は自分には向いていると思っています。ですから、広告部での仕事については取り立てて不満もないのですが、困るのは依頼してくる営業本部の本部長とのトラブルです。

私の部長も言うように、「依頼者のワガママに応えてあげるのがプロの仕事だ」というのはよくわかります。私もプロとして、それは然るべき姿だと思っていますし、そうありたいという気持ちで、かなり無理難題がきても、対応してきたつもりです。

当然、部長も言うように、それが会社全体のために役立っているという自負がありますから、誇りを持って仕事をしています。

しかし最近、その依頼の仕方、あまりの理不尽さに正直言ってキレる寸前まできています。

しかし、どんなにキレそうな瞬間がきても、部長の顔をつぶすまいとぐっとこらえてガマンして引き受けていま

す。でも、最近はその鬱憤がたまってきたストレスでつぶれそうです。

営業本部の人たちは、私たちの重要性を全く理解していません。

理解するどころか広告部を、依頼された作業をする単なる業者として見下すような指示を出てきます。

しかも、幾多の案件を抱えて、過密スケジュールで動いている最中に、こちらの事情も聞かずに一方的に、「これやれ、あれやれ！」といった無理難題な依頼をしてきます。それもがなり威圧的な態度で有無を言わせない口調です。

部長に相談しても、「なるべく要望を聞いて、かなえてあげてほしい。それが広告部の使命だから」というくらいで、がちが明きません。

私たちも広告部としてプライドをもって仕事をしています。

営業本部の目的が、さらなる集客だとしたら、この案内のステップをまず打ち出して、そこで反応を分析して、その後に、この広告をこの枠に出したらよい。そんな提案をすると、「そのやり方じゃ時間がかかるし、コストもムダだ、ここはこうするんだ」と、私たちが作りかけたプランに無理やり修正をかけて、勝手なプランに置き換えてしまっています。それどころか、細かいところに注文をつけたり、文句を言ったりするので、「もう勝手にしろ！ せっかく効果的な方法を提案したのに！」とやるせない気持ちになります。

先日もう仕上げた原稿が気に食わないといって、ものすごい剣幕で突き返されたので、ただ平謝りをしていました。

以前は、「でも、あなたの依頼はこうだったじゃないですか！」と食い下がったりもしたのですが、そういった態度が気に食わなかったのか、その後の私に対する風当たりが日に日にきつくなるのを感じていたので、最近では抵抗するの面倒くさくなって、文句がきたら、ただ謝ってばかりです。

こんな状況をなんとか打開したいと思い立ち、相談した部長からの提案もあつて、営業本部の本部長に働きかけ「ご要望にお応えするためいろいろご意見を聞かせてください」と、会議の場を設けたこともあります。

でも、そうやって下手に出ると、先方はつけ上がって、「こういうことは、こうやるんだ」とか「この場合のやり方は、そうじゃない」とか、知ったような知識を並べ立て、「広告部のオマエがこんなことなぜ知らない！」といったように説教を聞かされ、私も、もうどう対処していいかわからず、わけもなく謝る一方です。

その後も、依頼された仕事を徹夜で仕上げたのに、翌朝、内容の変更を一方的にしてきたので、「いくらなんでも、いきなり昼までにこんなに大幅に変更するのは無理です」と、反抗したら、「とにかくこっちは急ぎなんだ！・こんなもん集中すれば、素人だってできるだろ。いいからやってくれ！」ときたので、怒りを乗り越えて落ち込みました。

しかし、その頃から私の心はどんどんふさぎこむようになってきて、もしかしたら、おかしいのは本部長じゃなくて、俺なのか？ 俺は才能が無いから、こんなに相手に文句ばかり言われるんだ...と自分を責めてばかりです。完全に自信喪失です。

私を信頼してくれる部長にも顔が立ちませんし、弱音も言えない。でももうこんな人間扱いされない部署の仕事を請け負う気力もなくなってきました。

しかし、冷静に考えると、どう見ても私に落ち度があるとは思えません。

どうすればいいのでしょうか？

ケース2

「意見がぶつかり合ってトラブルが絶えないあなたへ」の所見

急成長のコンサルティング会社に新たに設立された広告部。

会社にとって重要な部署に配属され「会社に貢献しよう」と誇りを持って携わっている広告の仕事に不満はない。しかし、営業本部の本部長の無理難題な依頼に悩んでいる。

始めは、プロとしてどんなワガママな指示でもなんとか応えようと、無理してでも頑張つて応えていた。しかし、あまりに理不尽な依頼と、威圧的な言い方をガマンすることにストレスがたまる。

そんな状況を打開するため、いろいろと主張したり提案をしたりするが、意見はぶつかってばかり。事態は解決するどころか、次々と仕事に対する文句が来て、対応するのも面倒くさくなって、最近ではひたすら謝るばかり。

不満のはけ口もなく、仕事への自信も失い自分を責めるばかり。

そんなあなたによく効く処方箋をだそう。

◆処方箋（4）「美点」を発見する

意見がぶつかったときは、謝るだけではダメ。相手の美点（よいところ、すばらしいところ）を事実として発見し

伝える。

◆処方箋（５）「相手の関心事について話をする」

人は基本的に自分にしか関心がない。相手の良い部分などについて興味を持って話すなど、相手自身に関心を向けて話をするのが得策。

◆処方箋（６）「自分を責めない」

絶対に自分を責めない。責めると相手からも責められやすくなる。「相手を褒める」「失敗から学ぶ」という前向きな姿勢が大事。

では、具体的な処方について説明しよう。

処方箋（４）

「美点」を発見する

私たちは、叱られたり、注意されたりすると、反射的に謝ってしまう傾向がある。

もちろん、謝罪の気持ちが悪いわけではない。しかし、謝ればいいというものではないのだ。

というのも、相手だって謝られるばかりでは困る場合があるからだ。当然、謝られたところで楽しくなるわけでもない。

ただひたすら謝罪されると、「何に対して謝っているんだろう？」などと、余計なことまで考えてしまう。また、相手としては、謝られる理由がわからない場合もあるのだ。

誰かと、何かについて争いが生じたとする。

その結果、あなたは相手に不快な思いをさせた。その時に、ただ争った相手に対して「すみません」と謝ると何がおきるか。

その瞬間、あなたは無意識のうちに、相手に対して不必要に立場を下げることになる。

たとえば、あなたが欲しいと思って探していた本が書店に一冊しかなかった。

同時に他の誰かも、何軒も書店を回って同じ本をやっと探しあて、その本に手を伸ばした瞬間、あなたも手を伸ばして、掴み合いがはじまる。お互いグイグイ取り合いになり、あなたが力任せに取り上げた。

相手は、やっと見つけた本をあなたに取られて、不快な気持ちを持つことになる。そのとき、相手に「すみません」と謝っても、やっと見つけた本をとられた相手は「まったくだよ」とあなたに対して責める気持ちと、「謝るなら、本を譲れよ」という、あなたに対するマイナスの感情を抱いたままになる。

二人の間にそれ以上の良好な関係は生まれないのだ。しかし、あなたは、立場を不必要に下げて相手に責めさせることもなく、同じ立場で友好関係が築けるのだ。

どうしたらよいのか。

ただ謝るだけでなく、相手を褒めるのである。

ただ、褒めるといっても、この場合お世辞を使うという姑息な手段のことではない。褒められる部分、つまり相手の美点を事実として発見し、それを伝えるのだ。

それが結果的に相手を褒めることになる。

「あなたもこの本に興味があるんですか。この本ってすばらしい本ですよね」

「そのくらいこの本に情熱を持っていたのですね」

「あなたの熱意に感激しました」

褒めた瞬間、自分はそのままの立場で、相手の立場を上げたことになるのである。

この美点発見をして、二人の間の良好な関係を作り出す土台が築けたら、重要なのは次の処方箋（５）である。

処方箋（５）

「相手の関心事について話をする」

先に述べた「本の争奪戦」のような時、単に「すみません」と謝っても、それは自分のことしか表現していない。この場合、相手は、あなたの気持ちにはさほど関心がないのだ。

あなたが反省しようがしまいが、相手にとってはどっちだっていいのだ。

人間は基本的に「自分」のことに関心があるのであって、相手のことはどうでもいいのである。

「自分がどうなのか」、それだけが問題なのである。まず、この事実をしっかり認識することが大切である。

だから、まずは先に紹介した「美点発見」で、相手の良い部分を事実として発見する。そしてそれを伝える。次の

で「相手の関心事」の話を切り出すのが、関係を修復する最善の方法なのである。

先の例で言えば「本の争奪戦」を話題にせず、「本に関心を持った」ことに焦点をあてて、そのことについて語り合うことなのである。

「奪い合った」ということは、相手もこの本に対する思い入れがある。そして、自分もこの本については興味があるのだから、共通の話題として話ができるはずなのだ。

クレームというのは、単に謝罪を求めているわけではない。

相手が何を求めているのか、相手の関心事にとにかく焦点を合わせる。

「取り替えてほしい」とか、「返品したい」とか、クレームを出した本人が何をどうしてほしいのか、まずそれを理解することが大切だ。そして、相手はそのことに対する回答を求めていることを心得ていなければならない。

これは、なにも「興味のある話にすり替える」ということではない。相手が望んでいることに焦点を合わせ、そのことについて話すことが大切なのだ。

この処方箋（４）、（５）の実践が、相手との意見のぶつかりを防ぎ、良好な関係を作る非常に効果的なものである。

しかし、この実践において忘れてはならないポイントがある。それが次の処方箋（６）である。

処方箋（６）

「自分を責めない」

「自分を責める」ことは、解決につながるどころか、問題をさらに悪化させかねない。

詳しく説明しよう。まず、謝ってばかりいると、自分の心はどんどん暗くなってしまう。謝りながら、どんどん落ち込んでいってしまうのだ。

さらに言えば、人は不思議なもので、「自分自身を責めている人」を見てみると、その人を責めなくなる心理が働く。

「自分を責める人」には劣等感があるわけで、その劣等感から勝手に自分の立場を下にしてしまう。結果として、相手の立場が自動的に上になり、優越感を与え、ますます攻撃されてしまうのだ。

だから、自分を責めないこと。先に挙げた「美点」を発見する、「相手の関心事について話をする」とあわせて実践すれば、より効果的だ。

具体的に説明しよう。例えば上司から注意をされたとき、あなたが単に謝ったとする。

そうすると、上司は不愉快になりかねないのだ。なぜなら、上司が注意しているのは謝ってほしいわけではないからだ。

上司としては、注意をしていることの真意を部下が理解し、そのことについて意見や改善策の話がしたいのである。

「部長は、このことを言いたかったんですね。アドバイスありがとうございます」

「勉強になりました。言っていただければ気が付かなかったです。ありがとうございます」

もちろん、心にもないことを言うのとは違う。

事実として、上司の注意の真意をつかもうとするのだ。そして、その自分の理解を伝えると同時に、自分も学んでいることを表明することである。

この姿勢が結果として相手の行為を褒めていることになるのである。

ケース２

「意見がぶつかり合ってトラブルが絶えないあなたへ」のアドバイス

トラブルになっている職場の上司や同僚は、あなたを責めるために仕事をしているのだろうか？

そうではないはずだ。

たとえ無理難題を威圧的に押し付けてきたとしても、それほどまでの気持ちで仕事を依頼してくる「熱い思い」などのベースとなるものがあるはずなのだ。

「もっと業績を上げよう」「もっと良いサービスを多くの人に提供しよう」、その思いは、同じ会社に所属している

あなたも同じはずである。

自分の会社や、顧客に対する強い思い入れ、なんとか最上の仕事をしたい、という熱い思いの現われが、身内に対してのワガママとなつて出てきたのかもしれない。

その、ベースとなっている相手の思いに焦点を合わせるのだ。

もしかしたら、熱心になるあまりに、お互いに同じ関心事や同じ志を持っていることを見逃してしまう場合があるのだ。

好きだから、愛しているからケンカになる場合だってある。会ったこともない隣町のおじさんにあなたは腹を立てたり、文句を言ったりしないはずだ。

不必要に謝ったり、自分を責めるだけでは、そこから何も学べないのである。

感情的な表現や、攻撃的な言い方をさせている、そのベースになっている相手の思い、相手の関心事を美点として、その事実をいち早く発見し、あなたから伝えて共有していこう。

ケース 3

「仲間との間に疎外を感じているあなたへ」

私の会社は、一般ユーザー向けの商品をつくり、主に問屋に販売している中小企業です。

景気が上向いているにも関わらず、業績はふるわず、社長の命令で商品開発部門や営業部門などが一緒になって、新たな戦略を立てることになったのが、ことの始まりです。

定期的に行われる会議には、営業部門からは、上司と私、そして一歳年下の同僚が出席することになりました。

上司は寡黙で、何を考えているのかよくわかりません。私が、言われたとおり営業をしても、突如、怒り出すことがあるのです。理不尽な態度だといつも心の中で憤慨していますが、上司だから仕方ありません。気分屋なのではないかと思っています。

同僚は、一歳年下の中途採用者です。

上司に気に入られようとして、たいした用もないのに話しかけてきたり、営業の同行を求めたりしています。うまく上司に取り入って、営業成績をキープしているため、職場でも大きな顔で他の同僚たちと話をしたりしています。話の内容は、自分の趣味の自慢など、どうでもよいことばかりです。口先だけで生きているように見えます。

そんな上司と同僚と会議に出席することになった私は、憂鬱な気持ちでした。

日頃、まったく交流のない商品開発部門の面々と顔を合わせるくらいなら、取引先に頭を下げて、受注を少しでも増やしてもらう方がマシです。

「会議に出席するよりも、取引先に行きたい」それが、私の素直な気持ちです。

会議の内容は、「受注を上げるために効果的な新商品をいかに打ち立てるか」というものでした。

大手企業が新商品の開発でしのぎを削る中、当社のような中小企業で何ができるのでしょうか。会議では、商品開発部門からのいくつかの提案があり、それに対して、営業部門の私の上司が反対意見を述べます。いわば、話は平行線。商品開発部門と営業部門との対立が題呈した形です。

「君はどう思うかね」

そう上司から言われたのは、同僚でした。

私より年下で社歴も浅い同僚に、上司は真つ先に意見を求めたのです。日頃から上司に取り入っている策が、見事に功を奏したといえるでしょう。

「販路を拡大するには、ターゲット・ユーザーの層を変えるべきだと思います。今の当社の商品とも競合しない新商品が望ましいと思います。それには、別の角度の商品開発が必要ではないでしょうか」

同僚は、こんな当たり前のことをべらべらとしゃべっていました。そんな商品開発ができるならば、誰も苦勞はしません。まったく社内の事情をわかっていないと思っていますと、

「うん、確かにそうだが、その新商品のアイデアはあるのかね？」

「はい」

同僚は、待っていましたとばかりに、絵空事のような企画案を話し始めたのです。

驚きました。会議に出席した人々が、その話に聞き入っているのです。

そのとき、気付きました。

同僚が、日頃からくだらない話をしていたのは、上司のみならず、いろいろな部門の上司にも気に入られようとしていたのだと……。

同僚の作戦にはまった人々は、彼の言うことが正しいと信じているようです。その日は、同僚の独壇場で会議は終

わかりました。

私は、お世辞を言って上司に取り入るタイプではありません。

真面目にコツコツと業績を上げ、その仕事ぶりこそが評価の対象になると信じていました。上司に言われたことをきちんと行っていれば、それが社内での評価につながると考えていたのです。

しかし、気分屋の上司と口先だけの同僚によって、見事にそれを崩されました。

その後、会議に出ても、真っ先に意見を求められるのは同僚です。

私は軽んじられています。一〇数年間、この会社のために、営業マンとして一生懸命働いてきたのに、その努力は同僚の話術で打ち砕かれてしまったのです。

「○○君は、どう思うがね？」ようやく上司から声がかかり、私は同僚の意見と同じだったので、それに賛成であることを述べた上で、付け加えるかたちで私の意見を発表しました。

出席者全員が、同僚に扇を持つ中で、反対意見を言える雰囲気ではありません。

私の発言を受けて、意見を述べたのは、やはり、同僚でした。

同僚の意見は、私の意見を繰り返しただけだったにもかかわらず同席していた誰もが絶賛し、私の意見は無視された形となったのです。

いつの間にか、私は、同僚の引き立て役になっていました。

正直、上司と同僚の罍にはまったように感じます。意見を求められて何かを一言え、それを受けて同僚が絶賛される意見を述べる。その繰り返しです。そんな引き立て役がイヤになって、意見を求められても、「特にありません」と答えるようになりました。

そんなある日、その同僚から「○○さん、ちょっと飲みに行きませんか？」とみんなの前で誘われ、断りきれずに付き合ったことがありました。

何か特別な話があるのかと思ったのですが、彼が話す内容は、趣味や業界の話など、つまらないことばかり。カラ返事でうなずくしかありませんでした。

その日以来、同僚は私を避けるようになったのです。

以前は、くだらない話をしてきたのですが、今は事務的な要件しか言いません。他の同僚も、私を避けているようで、雑談をしても、私が近づくくと止めてしまいます。会議でも、まったく意見を求められなくなりました。

仲間外れのような状態になってしまったのです。同僚が何かありもしないことを言いふらしたに違いありません。

一生懸命働いているのに、こんな仕打ちを受けるなんて思ってもいませんでした。

集団いじめで、全員から無視されているような状態が続いています。

ケース3

「仲間との間に疎外を感じているあなたへ」の所見

日ごろから同僚や上司に口でうまく取り入って、気に入られようとしている調子のいい年下の同僚。

お世辞を言って上司に取り入る態度が気に入らない。

会議に出れば、そんな同僚の陳腐な意見に、みんな耳を傾ける。

なるほど、日ごろの調子良い態度は、こうやってみんなの気を引く作戦だったのか。

自分はキャリアもあるし、仕事に自信があるのに、単に姑息な手段で人気をとっている後輩の意見に耳を傾ける上司たちに、なんともいえない矛盾を感じて苦しむ。

そんな後輩との距離が、なぜか社内でも孤立を生む状態にまで発展して悩むあなた。

わかりました。

そんなあなたによく効く処方箋をだそう。

◆処方箋(7) 先に相手の意見を聞いてから自分の意見を述べる

「相手の意見に耳を傾けること」と「自分の意見をきちんと主張すること」は人間関係を築く基本。順番は、先に相手の意見。その後に自分の意見。

そしゃく
相手の考えていることを咀嚼し、置かれている立場を理解することが大切。

◆処方箋(8) 大きな目標を理解し、それを達成することに集中する

あなたが属する会社という組織にとっての大きな目標は何か。それを明確にして、大きな目標を達成することに集中する。

◆処方箋（９） 人間の究極の本心を知った上で行動する
「人間の究極の本心」とは、人間の心の奥にある「すべての人と仲良くなりたい」という心。その心を知った上で行動することが大切。

では、具体的な処方について説明しよう。

処方箋（７）

先に相手の意見を聞いてから自分の意見を述べる

仕事ができる人を大きく分けると、次の二つのタイプになる。

「作業ができる人」と、

「人間関係がうまい人」である。

人間関係が苦手な人は、実は仕事が下手な人だといってもいいのだ。

あなたが、ずば抜けて作業ができる人だとする。そして、そのあなたが職場のリーダーだとする。

もしも、突然あなたの周りにいる部下たちが、一切あなたの指示を聞かなくなったら、仕事は当然ストップしてしまう。ということは、あなたは個人的にどれだけ作業をこなせたとしても、「仕事ができない人」になってしまうのだ。

つまり、「チームワーク」と「作業の遂行」が揃ったとき、本当に「仕事ができる人」になるのである。「人間関係がうまい人」ほど仕事ができるのである。

人間関係さえうまくいけば、相手は気持ちよく仕事を受けてくれるし、サポートしてくれる。逆に、人間関係が下手なら、仕事は滞りし、良い結果も生みだせない。

「作業ができる人」とは個人的な範囲での評価である。

どんなに優れた技量をもっていても、チームワークを必要としない職人の世界の話なのだ。

あなたも人間だから感情はあるだろうし、好き嫌いはあるだろう。しかし、社会はそんなに甘くないのである。

あなたの場合、「人間関係のもつれ」が生じて悩んでいるというよりも、自分勝手な「妄想」を膨らませ、人間関係を悪化させる方向に突き進む傾向が見られる。

「妄想」とは、自分の頭の中で勝手な想像を思い巡らせることだ。

そして、「妄想」は放っておくと、どんどん膨らみ、その膨らんだ「妄想」という架空の世界に私たちは囚われて苦しむことになる。

つまり、自分一人の世界に陥っているのだ。

「妄想」は、一人で「きっとアイツはこう思っているんだろう」とか、「アイツにはわかるわけがない」「どうせ自分には無理だ」という一人相撲の世界なのだ。

それに対して「人間関係のもつれ」には相手がいる。

現実には自分と異なる対立する相手の意見があるため、その相手との摩擦の中で、気付きや学びがあって、人を成長させてくれる。

「妄想」には、そうした相手から異論、反論が入ってくることがない。だから自分の勝手な解釈で終わってしまい、進歩しないのである。

人というものは、異論、反論が入ってきたとき、その摩擦がきっかけになって本当の意味でいろんなことがわかってくるものなのである。

では、この「妄想」から抜け出す一番の方法は何か。

それは、「自分の考えをきちんと相手にぶつけていくこと」である。

相手にきちんと自分の意見を主張することなのだ。

そうすれば、相手もその主張について意見を述べることができる。そこで初めて自分の考えについて、相手がどう見ていたのかがはっきりしてくるのである。

しかし、このときポイントは、「先に相手の話を聞く」ということである。

「その件について、もう少し理解を深めるために、お話をお聞きたいのですが」というように、相手を理解しようという姿勢で、相手の考えを聞くことが大切なのだ。

ここを見落として、自分の意見だけを主張しようとするからぶつかるのである。

そして、相手の話を聞いて、より相手の主張や立場を理解した上で、あなたの意見をきちんと述べる。

「私はこう思っているんですけど、どうでしょうか」と。

自分ひとりの「妄想」では、コミュニケーションは成立しない。

「口」と「耳」をうまく使うことがコミュニケーションというものである。それが人間関係を円滑にする第一歩なのである。

このことによって、相手の考えが、あなたの「妄想」と違っていたという事実に気付く場合もある。

その事実を知った瞬間、あなたの「妄想」は夢から覚めるように、パッと消え去ってしまうのだ。

当然、ここから、事実としてのお互いの意見の違いが明確になって「人間関係のもつれ」に発展する可能性があるかもしれない。

しかし、それでよいのである。

その事実に基づいて手を打っていけるからである。問題は「妄想」のまま一人相撲をして苦しむ状態から抜け出すことである。

先に相手の意見を聞き、そして自分の意見を述べる。そのことで、頭の中の勝手な「妄想」から脱し、本当の人間関係の構築へと進む。

この繰り返しで「人間関係がうまい人」になれば、あとは「作業ができる人」になる努力をするだけだ。

その積み重ねが、あなたを「仕事ができる人」へと成長させるのである。

次に、不必要な「妄想」を一瞬で消し去るために重要なポイントを処方箋（８）で説明しよう。

処方箋（８）

大きな目標を理解し、それを達成することに集中する

大きな目標を理解することが重要である。

例えばスポーツなら、チームの大きな目標が優勝することだとする。それがわかって、次に自分のやるべきことが明確になるのだ。

目標に向かって集中していれば、「人間関係のもつれ」も「妄想」の中で苦しむこともないのである。

職場の仕事を野球に例えてみよう。

当然同じチームメンバーは全員味方である。ところがチーム全員が自分の好きな人ばかりとは限らない。

しかし、チームの目的は、「試合に勝つ」ということだ。勝つという目的のためには、嫌いな人にも送球し、ボールをキャッチしてもらいながら、勝利を目指さなくてはならない。

つまり、目標を明確にし、得点を入れることだけを考えれば、人の好き嫌いを超越でき、グラウンド上での、「人間関係のもつれ」が解消されるのである。

それは職場も同じだ。仕事をやり遂げるためには、好きとか嫌いとか言っていられない。それがプロとして仕事をしていくというものなのである。

チームの大きな目標から見たら、「人間関係のもつれ」を持つていようが、「妄想」を持つていようが関係がない。それはチームにとっては個人的な問題であって、何の意味もないのである。

すなわち「人間関係のもつれ」の問題があつたり、「妄想」で悩んでいるということは、個人のことを考えているレベルなのである。

イチロー選手や松井選手が「打てなかったのは人間関係がまずかったからだ」では話にならない。

チームが優勝するという大きな目標のために、自分はどう貢献するかということに集中していくと、「人間関係のもつれ」どころではなくなるのである。

ある集団の一員である以上、大事なのはチームの勝利であって、組織にとつての成果を上げることなのである。

どんな状況であろうが成果を上げなければ、通用しないのがプロの世界なのだ。

本来「人間関係のもつれ」や「妄想」など、仕事にはまったく無用なのである。だから、早く大きな目標を理解して、その達成に集中する必要がある。

その理解を深めるために重要なのが次の処方箋（９）なのだ。

処方箋（9）

人間の究極の本心を知った上で行動する

大きな目標は、チームを一つにまとめることができる。

それは目標に向かって、各自が集中するからである。そして、その目標を達成するには、仲間の連携、チームワークが重要だということに気付くことができる。

大きな目標を理解することは、自分と相手に良好な人間関係を生み出すのだ。

そして、この理解が深まってくると、大きな目標のバックグラウンドには、人を動かす別の目標が隠されていることに気づくことだろう。

それが「人間の究極の本心」なのである。

人間には誰にでも、究極的には「すべての人と仲良くしたい、仲良くなりたい」という心がある。

その心こそ、「本当の自分」の心なのである。

それは、あなたがそのことを知っていようが知るまいが、信じようが信じまいが、厳然たる「事実」としてある。

それが、大きな目標のバックグラウンドなのである。

だから、あなたの周りにいる人は、現在どんな状態だろうと、深い部分では絶対にあなたとうまくやりたいはずなのだ。

たとえ今、現実的にあなたとの関係が悪い人がいたとしても、「人間の究極の本心」という観点から見たら、本当はその人はあなたのことが大好きなのである。

これは真実なのである。

ケース3

「仲間との間に疎外を感じているあなたへ」のアドバイス

誰だってみんな仲良くなりたいし、調和したいし、愛されたいのが大前提なのだ。

だから、あなたは相手の言っていることの奥の部分に耳を傾けよう。

そして、相手を理解しようという姿勢を持って、先に話を聞く。

その上で、当然あなたの「わかってもらいたい」、という気持ちを相手に伝えるために、自分の意見をしっかりと表現しよう。

あなたが今、どんな仕打ちを受けていたとしても、常に人間の究極の本心に焦点をあてて、その前提で考えてみよう。

事実、あなたは今の職場にいるではないか。

ちゃんと給料をもらっているではないか。

そういう事実から捉えていこう。

あなたが、今の仕事についているということは、すでに認められているという証明なのである。

その大きな単位の中で、同じ大きな目的を目指しているのだ。その大きな目標を理解して集中しよう。

そうは言っても、あなたには「人間関係のもつれ」があるかもしれない。人間関係がある以上は、それは避けて通れないものなのだ。

しかし、あなたは事実、誰のことも大好きなのだ。

職場の人たちも、本当はみんな全員が好きなのだ。

「え？ 俺あいつは嫌いだよな」と思っている人も、あなたの心の深い部分では大好きなのだ。

社長も上司も、後輩も同僚も、全員、あなたが嫌いな人は一人もいないのである。

「本当のあなた」の心には、「人間関係のもつれ」の問題も、「妄想」の悩みもないのである。それが事実なのである。

ケース4

「殺伐とした社内の雰囲気息が詰まるあなたへ」

大学卒業後、二〇年近く勤めた企業が倒産し、転職した先はIT関連の企業でした。

私自身、コンピュータシステムの知識は、ほとんどありませんでしたが、長年、営業を行ってきた実績を認められ、転職することができました。

I T関連の仕事には、スピードが求められます。一般的にも、I T関連の企業は、ソフトやコンテンツなどを他社に先駆けて開発し、シェアを他社よりも早く獲得しなければならないことが知られています。そのため、転職先はバワフルで活気が溢れていると考えていました。

ところが、入社して驚いたのですが、この会社は、I T関連企業のイメージを覆すような職場だったのです。バワフルでもなければ活気もなく、とにかく暗い。パソコンに向かいながらキーボードを叩く社員は、眉をひそめ、暗い面持ちで、挨拶の言葉すら気軽にかけられる雰囲気ではありません。

出社して、座っている社員の後ろを通っても、誰一人「おはようございます」とは言わないのです。以前の職場も、業績が上がらず沈滞ムードで、暗い雰囲気でしたが、挨拶だけは交わしていました。しかし、今の職場は、朝出勤しても、誰も声をかけようとはしないのです。黙々とデスクに向かい、電話応対をしたり、パソコンに向かったり.....。

今の会社も、確かに業績は思わしくありません。競合企業としてのぎを削り、なかなか思うように営業実績が上がらない状況が続いています。値段があるようでないビジネスで、当然のことながら、給料も安いのです。少ない給料で、ノルマだけは課せられる。ストレスを抱えながら、社員は仕方がなく仕事をしているという感じのです。

私自身は、転職してまだ日が浅いので、それほど厳しいノルマはありませんが、開発部門などの社員は、相当厳しい状況にあります。納期に間に合わなければ、すべてが水の泡。契約金が受け取れないだけでなく、それまでの開発コストはすべて持ち出しになってしまうのです。つまり、赤字になります。それを防ぐために、必死にパソコンと向き合っている社員は、まさに鬼のような形相です。安い給料のことを忘れ、ノルマだけに追いかけているようで、誰かに邪魔されれば、キレてしまいそうな雰囲気です。

まるで、何かに取りつかれているかのように、黙々と仕事をしています。そんな人々に、気軽に声などかけられません。

シーンと静まり返る中、キーボードのカチャカチャいう音が聞こえ、電話のベルと、受話器を取ってボソボソと話す声だけが響きます。大フロアの中で、机が部門ごとに分かれているだけなので、別室へ逃げることもできません。本当に息が詰まります。

社員同士が会話をするのは、仕事に関してだけのようです。私も、営業先で受けた案件を頼むために話したのが、同僚との一番長い会話でした。

あのときも、「〇〇社からこう言われているけれど.....」と話しかけたときに、最初は、すごい形相でいられました。その同僚は、三〇代半ばのソフトエンジニアなのですが、横目でキッと私を見るなり、「ちょっと待つて」といつてしばらく作業を続けていたのです。呆然として五分ほど彼の横で立っていました。すると、私の方をイスをクルリと回転させて向き直ると、「なんですか?」とぶっきらぼうに言います。案件を伝えたと、「わかりました」と言って、またクルリとイスを回転させて、作業に没頭し始めたのです。

一分一秒でも、時間を無駄にしたくない気持ちはわかりますが、もう少し、人間的な接し方ができないものかと思えます。

まるで、同僚たちは、機械の一部と化しているようなのです。

驚いたことに、私が頼んだ案件は、翌朝出勤したときには片付いていました。「もうできたの?」と聞くと、「昨夜、仕上げました」とだけ言って作業に没頭しています。よく彼の服装を観察すると、前日のシャツと同じものを着ていました。どうやら、徹夜をして仕上げてくれたらしいのですが、それを尋ねられる雰囲気ではありません。残業代も出ないのに、なぜ、そこまで没頭できるのか私には理解できないのです。

職場の雰囲気というのは、会社ごとに違うというのは転職して初めて知りました。挨拶を交わし、会議をするのが当たり前だと思っていた職場は、決してどの企業でも同じではないことを痛感しています。

社員の誰もが、少ない給料にも関わらず、機械のように働く様子は、異様としがいいようがありません。こんな暗い職場にいては、私自身が、うつ病に冒されそうです。

最近、職場へ行くのがつらくなっています。酒を飲んで気を紛らわしたいところですが、元来、酒に弱く、それもままりません。布団に入ったときに、なんでこんな職場に来てしまったのがと、後悔しています。

転職も考えてみました。でも、今の会社に転職したときも、相当苦労しただけに、ここを辞めてしまうと、次に再就職できる希望はまったくありません。

起業家になるアイデアや資金もなく、八方塞がりの状況といえます。相談できる相手もいないため、一人で悩む

日々が続いているのです。

ケース4

「殺伐とした社内の雰囲気息が詰まるあなたへ」の所見

勤めた会社の倒産を機に転職したIT企業。

活気あふれるパワフルな職場をイメージしていたが、現実には暗く、挨拶すら交わされることがない。ノルマに追われ、ひたすら自分の仕事に集中する殺伐とした雰囲気。

仕事上のことでコミュニケーションをとろうとしても、冷たい対応で、言われた作業をただ機械的にこなすだけ。その用件以外は口にするなと言わんばかりの態度。

この息が詰まるような職場に嫌気がさし、「うつ状態」に。早くも転職を考えるが、転職の苦勞を考えると行動できず、かといって起業のアイデアも資金もなく、悶々と後悔と不安の日々を悩んでいるあなた。

わかりました。あなたに最適な処方箋をだそう。

◆処方箋(10) 笑顔を絶やさない

誰に対しても、常に笑顔で接することが大切。露骨なつくり笑顔にならない意識が大切。瞬間的にニコッとするのがポイント。

◆処方箋(11) ハキハキテキパキした行動を取る

返事は明るく、歯切れよく、ハキハキと話をする。行動は常にテキパキと行う。

◆処方箋(12) 人が嫌がることを喜んでやる

人が嫌がる仕事を喜びを持って進んでやる。その仕事こそ自分の役割だと捉えるのが重要。

◆処方箋(13) ありがとうの感謝の気持ちを持つ

誰に対しても、どんなことに對しても「ありがとうございます」と応えるように心がける。とにかく「ありがとう」という感謝を示すこと。

では、具体的な処方について説明しよう。

処方箋(10)

笑顔を絶やさない

とりえず、シンプルにできることは、誰に対しても笑顔で接することである。

好きな人に対して、嫌いな人に対しても見かけたら瞬間的にニコッとするのである。恥ずかしいという気持ちが邪魔をするのなら、それを徹底的に訓練することだ。

私は十代の頃までは非常に恥ずかしがりやだった。好きな女の子に一年間、一言も声をかけられない状態だった。学校の先生に指名されて、前で何か話すように言われてもボーッと突っ立ったまま顔を真っ赤にしていたこともあった。

私はそんな性格を克服するために、笑顔の訓練をした。道を歩きながら、すれ違う人すべてにニコッと笑顔を向けるのだ。知っている人も知らない人も関係なくやった。訓練を始めた頃は、まだごちない笑顔だったので、若い女性などは気持ち悪がって逃げていかれたものだ。それでも、続けるうちに向こうも笑顔を返してくれるようになったのだ。そして、最終的には、いつでもどこでも、たとえ寝起きでもパッと最高の笑顔ができるようになったのである。

たとえ誰であろうが自分から先に顔をニコッとするのだ。

ムスっとした表情で暗く元気がなければ、相手は「何か自分がまずかったかな」と誤解する可能性がある。「人間関係のもつれ」の始まりやきっかけは、案外そんなところにあるものだ。まず、誰に対しても顔を合わせたら瞬間的にニコッとすることを意識的にやってみよう。

笑顔にお金はかからない。非常にシンプルだ。しかし、人生を一変させる秘訣といっても過言ではないのだ。

だから始めは、「今日一日、笑顔を意識しよう」と決意してやってみよう。その効果に「アレっ、なんか違うぞ」と感じるだろう。

それが出来たら、次は一週間やってみよう。

笑顔を一週間意識して実践したら...あなたは、頼まれてもこの秘訣をやめられなくなるだろう。

そして同じようにシンプルだが非常に大きな効果のあるもうひとつの方法を、次の処方箋（11）で紹介しよう。

処方箋（11）

ハキハキテキパキした行動を取る

人に呼ばれたら、元気よく「ハイッ」と歯切れよく返事をしよう。

そして、サッとその人のところへ行く。

上司に呼ばれた場合は、すぐに手帳とペンを出して、指示を書き留められるようにしておく。行動は常にテキパキと行うことを心がけよう。

また、テキパキと行動するために必要な環境がある。

それは、身の回りが整理整頓された状態であることだ。

そうすると、すばやく必要なものを取り出して作業に取りかかれるので、行動もテキパキとれるようになる。

常に整理整頓を心がけ、いつでも効率よく動ける環境を準備しておこう。

処方箋（12）

人が嫌がることを喜んでやる

人が嫌がる仕事は「私がやらせていただきます」と言って、あなたから率先して行ってみよう。

そうすれば、あなたは人から必要とされ、喜ばれる、頼られる存在になれる。

それは、あなたにとっても大きな喜びになるだろう。

「なんで、そんな損な役回りを、率先してやらなきゃならないんだ...」

なんて声が聞こえてきそうだが、そう思ってしまうのは、このことによって得られる大きな喜びや財産を味わった経験がないからである。

実は、損をするどころか、このことがあなたの人生にもたらす財産は莫大なものであつて、非常に得をすることなのだ。

「人が嫌がることをあえてやる」ことを通して、あなた自身に非常に大きな力がつく。あなたはその仕事によって間違いなく能力的にも人間的にも成長できるだろう。

こうしてあなたは自己成長の喜びを味わうことができるのである。

要するに、「人が嫌がる仕事を率先して行なう」ことによって、「人から必要とされ喜ばれることによる喜び」、そして「自分が成長することによる喜び」という二重の喜びを得ることができるのだ。

このことは、始めは理解できなくても、意識的にやってみよう。

やがて、その「嫌な仕事」が、本当に楽しく嬉しい仕事になってくるだろう。

「人が嫌がる仕事」を見つけたら、「それをするために自分がいるのだ」と思うのが正しい捉え方なのである。

処方箋（13）

ありがとうの感謝の気持ちを持つ

どんなときでも「ありがとう」。

叱られても「ありがとう」。

怒られても「ありがとう」。

これは事実なのだ。理由は後からわかってくる。

すべての人、すべての出来事はあなたを成長させてくれるありがたい人であり、ありがたい出来事なのである。

その瞬間にそれがわからなくてもいいのだ。とにかく、「ありがとうございます」と言うてみることである。

何ありがたいのかは後から理解していけばいいのだ。

「感謝の心」に、理屈は不要なのである。

あなたは、重い雰囲気職場に入ったことを機に「私が職場を変える救世王になるんだ」と勢いよくやるのもいいだろう。

また、そんな大上段に構えなくても、こつそり、この処方箋を行動に移してみるのもいいだろう。

とにかく、これをチャンスと捉え、あなたの職場が、だんだん変わっていくのを、あなたは楽しめばよいのである。

る。

この処方箋を実践していけば、間違いなくあなたは、その職場を天国に変えられることだろう。
やがて、みんなが同じように調和していこう。そして、そのままの心で家に帰れば、家も明るくなっていくのだ。

あなたの気持ちが変わるから、職場が変わるのみならず、家庭も変わるのである。

さらにそのことが、あなたの未来、そして人生を変えていくのである。

なぜなら、こうした人間関係の問題を改善するための経験を積み重ねていくことで、あなたは、すばらしい人生を実現する究極の世界に導かれるからである。

あなたが全身で、すべての人を愛せるような世界が待っている。

すべての人が味方になってくれる究極の世界である。

その世界とは、実は、あなたの心の奥にもともと存在する。

それこそ「本当のあなた」なのだ。

それは、あなたの心の奥にすでにある、「本当のあなた」なのだ。

「人間関係のもつれ」であなたを悩ませた全員が、あなたを成長させるために出会った協力者だったという事実を、あなたは知ることになるだろう。

ケース4

「殺伐とした社内の雰囲気、息が詰まるあなたへ」のアドバイス

もし、いまの環境にいなかったら気付かなかったこと。

もし、その出来事がなかったら、一生開花しなかったかもしれない才能。

その人との出会いがなかったら、そこまで考えが深まらなかったこと。

自分自身を省みてほしい。今のあなたの才能や考え、人間的な深みや幅というものはどのようにして身についたのだろう。それはあなたの、過去の出来事や環境、むしろ一見悪いと思われるような状況をなんとかしようとした結果、開花したものが多くのではないか？

このことは、こじつけのプラス思考とは違うのである。

これが事実であることは、あなた自身のことに照らし合わせてみたら分かることだろう。

もし、自分の与えられた環境に不平や不満がわいてきたとしたら、こう捉えよう。

「この事態を何とかする役割があるから、自分がいるんだ」と。

与えられた環境に、明らかに不備や、マイナス面があるとしたら、それをそのまま放置しておくことは、組織にとっても、そこで働く人にとっても当然よいはずがない。

しかし、そのまま気付かずに平然としていられ、また、不満があっても我慢して現状に甘んじている人もいるのだ。では誰がそれを解決するのか？

不平、不満を感じて、そのことで悩む。言い換えれば悩めるということは「それに気付ける自分がいる」ということなのだ。つまり、気付いた人がアクションを起こす役割があると捉えたほうがよいのである。

あなたに与えられた環境が、実はあなたを成長させ、あなたの才能を開花させ、そして本当の役割に導く、最高の財産であることが、この処方の実践によって見えてくるだろう。

ケース5

「同期が先に出世し取り残されたと感じているあなたへ」

私はあるメーカーで広報の仕事をしています。

三六歳になる今まで、約一〇年間、この会社で広報マンとして活躍してきました。

私と同じ年に入社した者は一二人います。

最初は営業部で揉まれ、そののち各部署に振り分けられました。営業部から広報部に配属されたのは私だけでした。

学生時代から広報の仕事に就くのが夢でしたから、在学中より夜間の英会話学校やパソコン教室に通って英語力やパソコン操作を身につけてきました。その甲斐あって、大学を卒業するまでに英検二級の資格を取得し、パソコンも

表計算から商業デザインまでたいいていのことはできるようになっていました。

ですから、私の場合、仕事にはすぐに慣れ、半年もしないうちに部内の即戦力となることができました。この仕事は自分の能力をフルに発揮できるので、やりがいがあります。

部内では、私は一貫してメディア向けの広報活動を担当してきました。

わかりやすく言うと、新聞、雑誌、テレビ、ラジオなどのメディア関係に我が社の情報を提供したり、業務内容を伝えたりする仕事です。そのためメディアからの取材に応じたり、記者発表会や社外セミナーを行ったり、あるいは各種のイベントを開催したりもします。記者発表会や社外セミナーのための資料を作成したり、公表する資料にミスがないかなどのチェックをしたり、イベントをする際には綿密な段取りをするのも私の仕事です。

メディアに対する活動だけを見ると、一見華やかに見えますが、実際には関係者との調整や折衝をはじめとして、裏方的な仕事の数多くあり、傍目ほど華やかなものではありません。どちらがというかと変化のないダイナミックさに欠ける地味で面白みのない仕事だといっているいいでしょう。

広報の仕事は職能的要素が強いために、上からの指示というものはほとんどありません。スタッフそれぞれが専門的なスキルを持ち、自分の考えて動きますから、その点では上からの指示や命令に従って動く営業部や製造部門の人たちの仕事とは色合いをやや異にしています。

広報部は総勢二十一人。社内でもっとも少数の部署です。しかも部長一人を除いて、全員肩書きなしです。しかし各スタッフには派遣スタッフが数名ついていて、補佐役をしてくれていますし、仕事の内容によっては、随時多数の外部スタッフと組んだりすることもあります。最小部署ですが、少数精鋭の最強部署だと思っています。

広報部も会社という組織の一部門ですが、スタッフ集団でもあるので、部内の雰囲気は自由でのびのびしています。他部署では「～部長」「～課長」と役職名で呼び合っていますが、うちの部では部長以外は上下の関係はまったくなく、お互いに「～さん」と呼び合っています。

そういうこともあり、私自身（おそらく広報部の他のスタッフも）役職には全くと言っていいほど関心がなく、意識したこともありませんでした。

しかし入社して十年目を過ぎたあたりから、別の部署に配属されていた同期の仲間が係長に、あるいは課長に昇進していくのを見て、何となく不安を感じるようになりました。それでも、「俺はやりがいのある仕事をしているんだ」「自分の能力を十分発揮できる仕事をしているんだ」という自負もあって、そんな気持ちを打ち消してきました。

ところが、後輩たちまでも次々に昇進していくようになると、再び不安が頭を持ち上げてきました。それは不安というより「焦り」のようなものでした。

「俺は同期の仲間や後輩からも取り残されていくのではないか……」

仕事をしていても、こんな不安から逃れることができないようになったのです。そのせいか、以前はときどき同僚や後輩たちと飲みに行っていたのですが、いろいろと理由をつけて誘いを断るようになり、次第に疎遠になっていきました。自分から彼らを避けるようになったのです。

「三十半ばを過ぎているのに、いまだに昇進できない自分とはいったい何なんだ。俺の仕事は価値のないものなのか。いや、俺自身が価値のない人間と思われているのではないか……」

仕事に対する疑問は自分自身の能力に対する疑問へと変わり、急に自信喪失に見舞われるようになりました。それまで自信を持ってやってきただけに、落ち込みも激しく、会社でも家庭でも無口になってきました。

私は根が朗らかな性格ですから、冗談を言って人を笑わせるのが好きなのですが、最近ではほとんど冗談を言うこともなくなり、大きな口を開けて笑うことも少なくなりました。常に頭の隅に不安を抱えているので、とてもそんな気分になれないのです。

「俺はなぜ昇進できないのか。初めは同じスタートラインに立っていた同僚たちが、どんどん出世しているというのに、俺はまだそこから一歩も出ていないではないか。いったいどうしてなんだ……」

原因についていろいろ考えてみました。どう考えてみても、私は出世した同僚たちより劣っているとは思えません。内心では自分のほうが能力も実力もあると思っているくらいです。

「だとしたら何なんだ」、そう思っただけで考えつめてみるうちに、ハタと気がつきました。

「そうだ、この広報部というセクションにいるからなんだ」と。

改めて見回してみると、スタッフは私同様、昇進している者は一人もいません。相変わらず部長以外は役職名のないまま、それでも喜々として仕事をしています。

「彼らは俺が抱えているような不安を覚えたことはないのだろうか……」

聞いて確かめる勇氣ありませんが、最近では広報部そのものが「落ちこぼれ集団」ではないかと思い始めています。営業センスがなかったから、ここに回されたんだと、今さらながら落ち込んでいます。それまで自分を含めて

「有能なスタッフ集団」と思い込んでいたものが、急に「おめでたい脳天気集団」に見えてきてしかたがありません。

ケース5

「同期が先に出世し取り残されたと感じているあなたへ」の所見

配属された部署の職能柄、一般的な部署より出世や役職に対する関心が薄く、あまり意識をしていなかった。

入社十年目を過ぎたあたりから、気付くと同期はどんどん役職がついて出世していった。急に、同期に取り残されたと感じ、「焦り」の気持ちが生まれる。それを機に、自分の能力に疑問が芽生え始め、自信喪失。落ち込んで、職場や家庭でも無口な状態に。

だが、よくよく考えても、他部署の同期に比べて自分の実力が劣っているとは思えない。どうやら原因は、自分の部署にあるんだという気持ちが生まれてきて、今までは誇っていた自分の役割を完全に見失っている。そんな境遇を恨んで落ち込むあなた。

わかりました。そんなあなたにピッタリの処方箋をだそう。

◆処方箋(14) 自分を知る

自分が誰なのか？ しっかり理解し、ありのままの自分をまず認める。

◆処方箋(15) 「自分の欲望」や「過去の自分の成功と失敗」から自分の特性を探る

自分の過去を回想し「何に、どのように成功したか」「何に、どのように失敗したか」という視点で過去のパターンを冷静に見る。

あなたの心の中に渦巻く欲望を見る。「自分は何が欲しいのか」「何がしたいのか」その欲望の出所を探っていく。

◆処方箋(16) 過去の自分と比較する

自分を他人と比較せず「過去の自分」とだけ比較する。そして自己の成長を認める。

◆処方箋(17) 心(内面)を磨く

自分の心に化粧をして綺麗に見せたりしない。自分の素顔、つまり本心を冷静に見つめ、内面を磨いていく。では、具体的な処方について説明しよう。

処方箋(14)

自分を知る

人には、後輩や同僚が出世したって何とも思わない人がいる一方、ものすごく腹を立てて、悔しがる人もいる。

また、人の上に立ったり、責任者になったりするのが嫌だという人もいる。

このような人は、「出世しなくてもいい、俺は楽なほうがいいんだ」と思っている人だ。

これらは、各自が持っている特性なので、それはそのまま受けとめて、「こういう自分があるんだ」と見たほうがいいだろう。

「出世する人」や「給料を多くもらっている人」を見て落ち込むということは、「羨望」の心があるからなのだ。

「羨ましい」「妬ましい」という感情は、自分がそれを欲しいのに、手に入らない状態のときにわき上がる気持ちである。

ではなぜ「羨ましい」「妬ましい」という気持ちが生じるのか。

それは、人と比較をするからである。

「私は私、人と比べない」という人にはあまり「羨望」の気持ちがわいてこない。

人と比べる気持ちが強いと、どんどん出世していく人に対して「羨望」する気持ちが渦巻いてくる。

そういう人は、上を見たら劣等感があるが、下を見ると優越感を持てる、という状態にある。

同じ自分が見ているのに、上を見て劣等感、下を見て優越感があるというのは、どういう心の状態なのだろうか。

劣等感や優越感を感じる基準は、自分の心の中に設けている場合が多い。

つまり、自分の心の中にある一つの価値観を、外の環境にあるものと比較して、あるものには優越感、あるものには劣等感を感じているのだ。

もともと比較がなければ、優越感も劣等感もないのである。

例えば、猫が、牛を見て、大きさに劣等感をもち、小さな虫を見て優越感にひたるようなものである。

「自分は猫なんだ」と知ることができたら、牛を見ても、虫を見ても動揺しないはずなのだ。

上ばかり見ていつも劣等感に悩んだり、下ばかり見ていつも優越感に浸ったりしては、つねに自分の心の状態は環境に左右されることになる。

「上も下もないんだ、自分は自分の特性を生かすことだけを考える」という生き方がある。

そのために大事なのは、自分はどのような特性があるのかという「自分を知る」ことなのである。

自分の特性を生かすことを考えていれば、優越感も劣等感も起こることはないのである。

では、この「自分の特性」を、どのようにして発見できるのだろうか。それを次の処方箋（15）で説明しよう。

処方箋（15）

「過去の自分の体験」や「自分の欲望」から自分の特性を細る

人との比較で苦しまないためには、「自分」というものを見つめていく必要がある。

自分を見つめていくときに大事なことは、「過去の自分の体験」を見ることと、「自分の欲望」を見ることである。

目的は、「自分の特性を知る」ということだ。

自分がどのような体験をしてきたのか？ もちろん、過去に何をしていたかが、現在何をやっていようが、それぞれの体験を通して最終的な「自分の特性」がわかってくればいいのである。

特性を発見するポイントは、過去の様々な体験の中で、スムーズに「スッスッ」とできたものは何か？ である。

誰でも、本人の特性が生かせる道にはまると、スムーズに行ける。

あなたにとってもっとも良い自分の道があるのだ。周りの誰も知らないし、あなた本人も気づいていないかもしれない。

あるのだけれど、それに気付かないことがほとんどである。

このように、「過去の自分の体験」に「自分の特性」を知る大きなヒントがある。

しかし、それを発見する目を曇らせるものがある。

ひとつには「自分の欲望」というものがある。

自分の価値観は、「自分の欲望」からも形成される。

そして自分の心の中に形成された価値観が、「自分の特性」を素直に認めることを妨げてしまう場合があるのだ。

自分の理想の価値観と比較して、無理やり過去を否定しようとして、「俺はあんな特性をもった人間ではない」と思ってしまう場合があるのだ。

「いや、あれが私なのだ」と、認めたほうが、かえって本来の「自分の特性」が見えてくることもある。

過去の体験、事実をそのまま真実として受けとめてこそ、自分にどのような特性があるのかがわかるのだ。

だから、「あんな人間であるはずはない」ではなく、「あんなはず」でいいのだ。

自分の向き不向き、得意分野や不得意分野、どういうときに力を発揮しているのか、どういうときに力が出ないのか、そういった、自分の特性がわかると、あなたの進む道が見えてくる。

また「自分の欲望」も、自分の心にあるということは、それも一つの自分である。

先ほどの「羨ましい」「妬ましい」という気持ちはまさに、「ああなりたい」「あれが欲しい」という欲望から起こるものである。

つまり、自分の欲望を突き詰めて行くと、どうしてそのような気持ちが起こるのかわかってくる。

「欲望」の出どころを見つめるのも、「自分の特性」を発見する方法の一つなのだ。

では、発見した「自分の特性」を生かしていくために重要なポイントを次の処方箋（16）で説明しよう。

処方箋（16）

過去の自分と比較する

あなたは、認められたい、安心したいという欲求から、自分と他人を比較して、劣等感に苛まされたり、優越感に

浸ったりしている。

しかし、自分や他人の置かれる社会的状況は常に変化している。また何より、自分の心は、めまぐるしく変わる。だから、人に勝っているという優越感は、カンタンに劣等感へとひっくり返える。

いわば、優越感も劣等感も自分の心次第なのである。

優越感を感じている自分も、劣等感を感じている自分も、実は同じ自分なのである。ただ見る方向が違うだけなのである。

自分より無能そうな人と比較して得られた自信は、何かのきっかけで、次の瞬間には粉々に打ち碎かれるかもしれないのだ。

だから、他者との比較によって人を評価することに、あまりにも偏重しすぎることは望ましくはないのである。

では、どうすればよいのだろうか。

私がお薦めする方法は、とにかく「自分自身に集中する」ということである。

つまり、自分を他人と比較せず、常に「過去の自分」と比較するのだ。

そして、「過去の自分」と比べて、「現在の自分」がどれくらい成長しているかという視点で、常に自分を見るようにするのがよいだろう。

「過去の自分」と比べることに対して意識を向けていけば、出世していく同僚に対する羨望は、薄れてくるはずである。

もちろん、自己成長の欲求としての出世欲がなくなるわけではない。

それは、健全な欲求なのだから。

私は、若い頃、徹底的に身体を鍛えた時期があり、毎日のように、ボクシングジムやボディビルジムに通っていた。そして毎日腕立て伏せをしていたのだが、初めの頃は、せいぜい数十回で、あまりできなかった。

あるとき、「よし、今日から一日一回ずつ回数を増やしていこう」と決意をし、そのとおり実行した。

その決意をした日から一年後、私は腕立て伏せが三〇〇回以上できるようになったのである。

もし、数十回しかできないときに、何百回もできる人と比較していたら、挫折していただろう。

「自分だって確実に力がつくじゃないか。積み重ねれば、後からきて出世したやつのように出世できるかもしれないな」と、そう思えるような希望を自分に与えていくのだ。

「できない自分」を「他人」と比較するのではなく、まず「できない」という自分を事実として認める。

そして、「この自分を変えるんだ」ということからスタートするのである。

「自分を変える」最高の環境は職場である。

職場での仕事を通して、自分自身に集中し、自分のすべての行動パターンや、仕事の仕方を変えてみよう。

仕事は、自分を成長させてくれる縁でもあり、材料なのである。

職場での仕事を、他人と比較せず、あくまでも自分を変える、自分の能力をもっと出して行く場面として捉えていくのである。

「自分の性質を改善していくために仕事があるんだ」、と受けとめていくのだ。

自分の性質を改善することは、自分の意志でできることだ。

しかし、このことがなかなかできない。なぜだろうか。

それは、自分に対しての「妄信」「過信」である。

つまり、「自分はできる人間だ」、という思い上がり、思い込みが、邪魔をしてしまう可能性があるのだ。

この思い込みが「自分の枠の中のやり方で処理をしよう」として、自分の成長にストップをかけてしまうのである。

自分の成長にストップがかかると、自分に変化が起きない分、外部の他人の変化に目がいつてしまうのである。

自分に変化を起こすための一步を踏み出そう。

一步でも過去の自分よりもできるようになったら、そのことが嬉しくなってくるはずである。

過去の自分と比べていくのだ。一步、二歩と明らかに成長している自分を認めていこう。こうすることによって、他人の出世などを見て落ち込まない自分が徐々にできあがっていくのである。

また、過去の自分の体験をなるべく数値化するといいたいだろう。

例えば営業なら、「以前はいくら売り上げたから、今度はそれを一割でもアップするんだ」という目標を数値化し

て明確にしていこう。

事務仕事でも、「ここまでの時間帯でここまでの仕事をやる」と時間を設定してみよう。「じゃあ今日はそれより一割アップしてやろう」と、数値化することで成長ははっきり認識しやすくなるのだ。

また、目標は一気に増やさないのもコツである。

毎日少しずつ、一センチでもいいから上にいくという気持ちで繰り返していこう。

一センチでも上がった瞬間に、「自分を認める」ような訓練をしていくことである。

それを繰り返して一年経てば、相当大きな成長につながっているだろう。

小さな変化もしっかりと捉え、「自分を認める」というのがポイントである。

できることなら「自分を認める」と同時に「誰かに認められる」ようになれば、もつといいだろう。

そこで何度も言うように処方箋(1)の「コミュニケーション」が大事になってくる。つまり、「ハウ・レン・ソウ」を徹底することである。それも自発的に行ってみよう。

上司に報告をすることによって、「おお、なかなかいいじゃないか」と言われたら、当然嬉しくなる。

仕事とは、誰かに認められようということの作業でもあるのだ。商売では、お客さんが認めなければお客さんは来てくれない。

認めてもらうためにも、「これでどうですか」「ここまででどうですか」と機会あるごとに、自分の出来栄を見てもらうのである。

このように、過去の自分をありのまま認め、その自分と比較することで「自分の特性」を生かしていけるのである。

では、自分を認めるということの「自分」について、とても重要なポイントを次の処方箋(17)で説明しよう。

処方箋(17)

心(内面)を磨いていく

自分の成長について一センチ伸びているという事実があるのに、「一〇センチは伸びていなければいけない」という価値観があると、それが邪魔をして自分の成長を認められず「たった一センチしか伸びてない」と、劣等感をいつまでも感じてしまうのである。

このような劣等感を抱かないためにも、自分をそのまま見る訓練をしていくのだ。

そうすることでたった一ミリ伸びただけでも喜べるのだ。

そのまま見てもらうような訓練をしていけば、落ち込んで「うつ状態」になったりしないのである。

また逆に、「俺がこの程度のはずはない」と、大きいことばかりにこだわっていると、劣等感を持たない代わりに背伸びばかりすることになる。

あげくに、無茶なことやってしまっ、取り返しのつかないことにもなる場合がある。

「俺はできるんだ、エイッ」と清水の舞台から飛び降りるような無謀なことをやると、できなかったこととの落差から、結果「うつ状態」になるのだ。

「イイ格好したい」という思いがあるから、その基準に満たない自分を見せることをためらうのだ。

素顔の自分がバレル恐怖心があつて、見せたくない気持ちが出てくるのである。

そういう人は、仕事のパートナーに対しても、心をシャットアウトしてしまう。

本音を出さないと、人間関係がうまくいかないし、成功もありえないのだ。

本音を隠して、相手に見せるものを変えていくことは、お化粧をして、人に見せる顔を変えようとするようなものである。

女性にとってのお化粧は必要なものだろう。しかし、心にお化粧は必要なものだろうか？

もし、心が汚れていたとしたら、その汚れを隠そうとして化粧をしても、汚れた心は内在したままである。

心に化粧をするのではなく、素肌である本音の心を美しくすることに努力した方がよいのだ。素顔のままの自分を変えていくのであつて、見せかけの自分を変えていくという捉え方ではないのだ。

そして内面が磨かれたあなたは、その内面の美しさが、化粧がいらないくらい表面に^{にじ}滲み出していることだろう。

ケース5

「同期が先に出世し取り残されたと感じているあなたへ」のアドバイス

気付いたら、同期に先を越されてしまった。

今までは気にしていなかったのに、急に焦りの心が自分に襲いかかる。

よかったじゃないか。

そのことであなたは本来見つめるべき「自分」に集中せざるを得ない。

自分を知ること意識を向けたからこそ、人との比較によって自分の存在価値を測る自分の性質に気付けた。もし、この出来事がなかったら、いつまでも人を見て優越感や劣等感を感じていたかも知れない。

そして、この処方箋によって、自分の価値観、自分の特性、本当の役割、絶対に他の誰とも比較のできない、世界でただ一人の自分を明確にし、そして「本当の自分」に出会う、最高の機会が与えられたのだ。

そして、その「かけがえのない自分を成長させていく」という、出世や昇進の喜びとは比較のしようがないくらいの喜びに焦点を合わせた人生を送る、そのスタートをきれたのだから。

ケース6

「派閥争いで妨害を受けているあなたへ」

発端は、数ヶ月前、営業第一部のヤツに、私が営業をしている企業のビル前でばったり会ったことに始まります。我が社では、営業第一部と営業第二部でエリアを分け、社業の柱であるサービスを提供していますから、本来であれば何が特別なことがない限り、客先前で顔を会わせることはないのです。

「こんなところで何をしているんだ？」

「いや、ちょっと……」

彼は気まずそうにしていました。

私が問い詰めると、「後で話すから。約束の時間に間に合わない」と言っ、なんと、私が契約を結ぼうと考えていた企業に、堂々として入っていったのです。これには頭にきました。

もともと我が社では、営業第一部と営業第二部は、ライバル関係にあります。単に営業を競うというよりは、「営業第一部は専務派」で、「営業第二部は副社長派」と、派閥闘争にも結びついているのです。

いわば、水と油といった犬猿の仲で、お互いに協力して営業をするということは、一切ありません。

最近では、新興他社の台頭により、営業そのものが厳しさを増し、業績を上げるのに苦労している状況です。私たち営業第二部は、より一層の努力をし、ひとつでも多くの契約を結ぼうとしていました。そのエリアに、営業第一部が侵食してきたのです。見逃せるはずはないでしょう。

契約を取り付けた営業第一部のヤツを待ち構えて、侵食してきた理由を聞きました。すると、彼らは密かにインターネットを用いた営業を行い、我々のエリアの契約を取りつけていたのです。彼らの担当エリア内でのことなら何も文句は言いませんが、我々のエリアに堂々として入ってくるのは許せません。

すぐに社に戻り、部長に報告しました。もちろん部長も、何の相談もなく、インターネットによって業域を拡大している営業第一部に腹を立てていました。我々が、契約を結ぼうとしている相手を横取りしているわけですから、怒りを覚えて当然でしょう。

営業第一部の奴らは、自分たちの契約数を上げるために業域を拡大しているだけでなく、積取りすることで営業第二部の営業を妨害しているのです。契約を結ぼうという直前に、横取りを続けられてはたまったものではありません。

部長は、営業第一部の部長にやり方を非難したのです。もちろん、副社長にも事の次第は報告されました。これで、営業第一部もおとなしくなるだろうと思っていましたが、彼らは予想以上にずる賢かったのです。

部長に働きかけてもらってからしばらくした後、我々のエリアで営業第一部のヤツにまた会いました。「我々の業域に入ってくるなど部長から言われただろう！」

そういうと、ヤツは、涼しい顔をしながら、「部長から営業第二部にも、インターネットの手法が知れ渡ったから遠慮する必要はない。堂々と仕事をしろと言われた」というのです。この開き直りのような態度に、思わず胸倉をつかみたくなるほどの怒りを覚えました。

部長も、さらに動いてくれてはいませんが、営業第一部の横取り営業妨害は激しくなるばかりです。

営業第二部のメンバーで対策会議を開いたところ、次々と妨害の話が飛び出してきました。

「自分が向かっている企業と知りながら、目の前を走って受付に行かれてしまった」「せっかくアポイントメントを取ったのに、商談前に営業第一部のヤツに契約を持っていかれた」

「契約のないはずの企業から、『おたくとはすでに契約済みです』と言われた」

こんな話が、山ほど出てきたのです。我々にとっては、屈辱以外のなにものでもありません。

営業第二部では、メンバーの結束を強化することにしました。これまで契約を結んでいる企業には、再契約を営業第一部に横取りされないように、メンバー間の連絡を密にすること。また、新親拡大に関しては、二人一組で動き、営業第一部の奴らを見かけたら一人が彼らの行く手を阻み、その間に、もう一人が商談にすばやく行くなど、妨害阻止のためにいろいろなアイデアを考えたのです。

しかし、なかなか思うように契約数を伸ばすことができません。それだけでなく、契約数が落ちていた中で、営業第一部の妨害がひどくなったのですから……。

我々のメンバーの中には、営業第一部のエリアに逆に侵食してはどうかという意見もありました。でも、そんな汚い手を使いたくはありません。妨害し放題の奴らと同じ穴のむじなになってしまいます。我々は、あくまでも正攻法を貫き通したい。

我々営業第二部の唯一の願いは、「何とか営業第一部の妨害を止めたい」ということです。

部長の力では、もはやどうにもなりません。副社長も、影では動いてくれているようですが、これといった成果は出ていない状況です。派閥闘争は解消できるものではありませんが、同じ企業内で、仕事を妨害するというのはいかなものなのでしょうか。

足を引っ張られている我々は、どうしていいものか、手の打ちようがないのです。

社長がトップダウンで動いてくれればいいのですが、もともとそういうタイプではありません。

本当に困っています。というより、今では営業第一部のメンバーを社内で見ると、怒りが込み上げてきます。いつ怒りが爆発するかわかりません。

ケース6

「派閥争いで妨害を受けているあなたへ」の所見

お互いが競い合うようにサービス提供の活動をしてきた営業第一部と営業第二部。

エリアを分けていたルールを破って、営業第一部による営業第二部のエリアへの侵食が発覚。

ふたをあければ、インターネットを用いた営業エリアの侵食のみならず、仕事の横取りや、営業妨害行為が次々発覚。それでも聞き直って、両部署真つ向勝負の姿勢。

実は、お互いの営業部はライバル関係だが、その奥には、社内の派閥が絡み、「営業第一部＝専務派」「営業第二部＝副社長派」という争いの構図がある。

実は、こうした派閥争いが絡んだ社内での争いは、ある程度の規模の組織では避けられない現実がある。

その中で、人間関係を保ち、マイナスの影響を受けずに生き抜いていくための処方箋をだそう。

◆処方箋（18） 会社の大きな目標に自分の行動を一致させる

大きな目標とは会社の理念。最終的に達成しようとする目的。会社の理念に従うとは、常に会社の最終目的に焦点を合わせて行動すること。

まず、組織の派閥に対応するための四つのパターンを示した上で、組織の中の一員として、その組織の最終目的に焦点を合わせる処方を説明しよう。

派閥への対応法

あなたの会社に派閥はあるだろうか。

会社の中には、しばしば派閥が存在する。それぞれの部署の間の利害対立があるとき、その部署も広い意味での派閥といえるだろう。

ということは、ほとんどすべての職場には派閥があるということだ。こうした企業内派閥にいかに対処するかは、

会社で働くあなたにとって重要な問題だといえるだろう。

派閥への対症療法には大きく次のような種類がある。

- (1) 風見鶏になる
- (2) 一つの派閥に入る
- (3) 自分を貫く
- (4) 上司に帰一する

では、それぞれのパターンについて詳しく解説しよう。

(1) 風見鶏になる

風見鶏になるとは、その場その場で目の前の相手に合わせることである。

これは、いわば、「八方美人」である。

八方美人というのは、あちらを立てて、こちらも立てるということである。

相手に自分の八方美人がわからないときは、大変スムーズにいつているように見える。しかし、それが一度わかったら「何だ、あいつは。あっちに行ってもこっちに来て、結局は自分の都合で、うまいこと言っているじゃないか」と言われ、逆に信用を落とす場合があるから要注意である。

さらには「自分の考えがない」ということにもつながる。

八方美人は、常に人に合わせることを第一番目に考え、摩擦を嫌がるタイプといえる。

ゆえに、風見鶏の人と仕事をやると、仕事が深まらないという欠点がある。もめごとが少ないが、密度の薄い仕事になるのだ。

仕事の内容を深めるためには、多少の摩擦が必要なのだ。ただ人に合わせればいいというものではないのである。

しかし、見方によっては良い状態でもあるといえる。

「ささいな派閥問題で、もめている段階じゃないでしょう」と、業務をきちっと遂行するために、仲介役になったり、また接着剤になったり、使い方によっては、大変すばらしいものにもなるのである。

(2) 派閥に入る

派閥に入るというのも、一般的な対処法である。

どの派閥を選ぶかは、大きな賭けであり、多くの人が思い悩むところだ。

世間の処世術では、どのように有望な派閥を見極めるかということがしばしば説かれている。

たとえば、豊臣秀吉はなぜ、当時はそれほど勢力がなかった織田信長を主人に選んだのだろうか。

秀吉は、信長の決断力、先見力、鋭い洞察力、勇気を見抜いたからである。派閥に入ることには強力な後ろ盾が得られるというメリットがある。

しかし、もしそれが明確な派閥ならば、途中から派閥を変えたら、裏切り者になるといった危険性もはらんでいる。

あなたがその人と、運命をともにする覚悟があるなら、思いっきりその人の味方になって、全面的に入っていくのも一つの生き方である。

当然、中途半端な立場でいるよりも、思い切って派閥に入るのも、逆に信用につながる場合がある。

しかし、相手から、疎んじられる可能性もあるから、諸刃の剣である。

(3) 自分を貫く

自分を貫くというのは、派閥に入らず、自分の信念を曲げず独立独歩でやっていくということである。

この選択肢を取ると周囲との衝突は決して少なくないだろう。しかし、自分を抑えつけて鬱屈した状態になることもない。

あなたの性格にもよるが、本当に自信があるなら、自分を貫く選択こそストレスを感じないのである。

しかし、一步間違うと「あいつは頑固で我が強い、自分の考えを曲げない人間だ」と、言われかねないデメリットもある。

自分の考えを持つことは大事だ。しかし、それが会社の方針と違ったら、大変なことになる。

自分の成績が大事だという人は、だんだん煙たがられる存在になるので要注意である。ある程度自分の意志でコントロールしながら、自分の道を進むことだ。

常に会社全体の中の自分の役割ということを明確にして、やっていくべきだろう。

ただし、時計の歯車は、単独で回っているだけでは針を動かせない。

全体の歯車と噛み合って、初めてその時計が時計として時刻を表示するのだ。ここを自覚する必要がある。

（４）上司に帰一する

帰一するとは、忠誠を誓い尽くす、ということである。

秀吉は信長の命令に忠実に従った。草履取りのときは草履取りとして、足輕のときは足輕として、最大限に信長に尽くした。

会社がある程度大きくなると、トップに帰一することは困難である。その場合、帰一するといっても、それぞれの部署における直属の上司となる。

直属の上司がトップと一致しているかどうかは、非常に判断しづらいという危険性はある。しかし、そのことが良いか悪いかということよりも、「上司の言われたことがきちんとできる」というあなたの誠実さは確実に残っていくのだ。

だから少なくとも、自分の直属の上司に指示されたことは的確にやるようにするのが肝心である。

言われた事、命令された事はきちっとやり抜く、そういう人間的な誠実さを磨いていく。それが会社に対する最大の貢献なのである。

処方箋（18）

会社の大きな目標に自分の行動を一致させる

会社の大きな目標とは、会社の理念のことである。

その大きな目標に常に焦点を合わせることが大切なのである。

より大きな全体に意識を合わせることが大事なのだ。そして、その全体を愛し、理念に従うのである。

もし、自分の考えと会社の大きな目標が異なっていたら、いち早く自分の考えをリセットする。そして、いつでも会社の方針に従えるようになる柔軟性と、素直さと、透明感を常に磨いていく必要がある。

メジャーリーグの松井選手やイチロー選手も、インタビューなどで、自分の成績を一番にするのではなく、チームが優勝することを一番においたコメントをする。

やはり、そのように言い切れる人間は、チーム内のメンバーからも尊敬されて、認められるタイプなのである。

一番考えることは「チームの優勝」なのか、それとも「野球界全体の発展」のためなのか、「スポーツ界全体の発展」のためなのか、さらには、「人類社会に貢献すること」なのか。どこを意識して野球をやろうとしているのか、それによってまったく発想が違ってくる。

より大きな次元を理解した上で、目の前の事をきちんとやれるようになることである。それが理念に従うということなのである。

あなたの会社はいつたい、何のために存在して、何をやろうとしているのだろうか。

何を目標にしているのだろうか？

そういうことを完全に理解すれば、たとえば茶一つを運ぶ場合でもまったく違ってくるのだ。

お茶一つの運び方、電話一本の受け方が、理念と非常に大きな関わりをもってくる。

会社の理念をきちんと自分の細胞にまで浸透させて理解する。その上で電話をかける、接客をする、書類を作成することは、理念を理解しないで同じことをやる場合とは、まったく違ってくるのである。

あなたが、いまの会社に所属しているということは、その会社を愛しているからなのだ。愛していないなら、会社にいる意味がないのだ。

もし、愛していないなら、早く移ったほうがよいだろう。

会社を愛するということは、その会社の一番言わんとしていることを理解することなのである。それが、会社に貢献することなのである。

会社に入るときには、その会社の経営理念、経営方針を完全に理解する。その上でさらに自分の直属の上司の話を聞くときよく見えてくるのだ。

もし、自分のピントがずれていたなら、もう一度会社の経営理念や経営方針、会社の目標を書いたものを常にあなたのポケットに入れて、ヒマがあれば読み、細胞に染み渡るまで持って歩いてみよう。

そうすると、あなたのエネルギーは確実に変わってくるのである。

ケース6

「派閥争いで妨害を受けているあなたへ」のアドバイス

派閥争いを起こす会社という組織の単位を超えた視点に立ってみよう、会社単位から、地球単位に視野を広げて考えてみよう。

あなたは今、日本という国に属しながら、さらにそれぞれの家庭、会社、組織に属している。

それらはすべて別々の団体のように見えて、じつは地球という一つの団体に属しているのだ。

それは、人間だけではない。

あらゆる生物、鉱物、無機物が地球という一つの団体の中で共存しているのである。

だから、私たちは「私」という個から物事を見ていくのではなく、全体の中から「私」という個を見なくてはならないのである。

そうすれば、人生や仕事や組織は黙っていても能率が上がり、何をやってもスムーズにうまくいくのである。

全体を無視してあなた個人で動くと、必ず壁にぶち当たり、行き詰まる。

この地球でさえ、宇宙の中の、銀河系の中の、太陽系の中の天体なのだ。

これは私たちの頭で認めようが、認めまいが事実であるから変えようがない。

あなたの会社が全体としたら、あなたはその中の個である。

この全体と個の融合こそ、究極の組織、派閥との付き合い方である。

ここでは、ブログに登場した小野さんに再び登場してもらい、彼のケースを取り上げ、検討しながら職場の人間関係のトラブル解消について根本的な解決策を探っていく。

この小野さんは、「人間関係トラブルのデパート」といえるほど、いくつもの問題を抱えていた。

彼の例をたどれば、必ず自分にも当てはまる場所があるはずだ。

どのような分析を行ったか、どのようなアドバイスを与えたか、どのような経過をたどったかを順を追って説明していこう。

人ごとではなく、自分のこととしてこれから先を読んでほしい。といっても、肩肘張らず、リラックスして読み進めていこう。

実際、その彼が、私のところに来て、アドバイスのとおりに実践したところ、かなりのところまで職場の人間関係が良好になってきたことを付け加えておく。

セクション1 自分は大丈夫だと思っていないか

●落ち込む罫は誰にでも潜んでいる

小野さんの勤めている会社は入社率も離職率も非常に高い。

実際に彼の勤める営業所も出入りが激しく、外回りの営業職は入社しても、契約が取れなかったらすぐに退社するという世界だ。

また、業績の浮き沈みも激しいものがあり、ある一時期に勢いがある営業所は、突然人数がダウンと増える。

通常二〇人くらいの組織で、勢いによって、六〇人くらいになる。

すると、どうなるのかというと、机や椅子、パソコンなどの数が足りなくなる。

このようなとき、事務担当の小野さんに、営業所からの要望がくる。そうしたリクエストには簡単なものはほとんどない。かなり無理なもののばかりが小野さんに集中する。

「至急、机を増やしてくれ、機器も増やしてくれ！」

そうは言っても、当然、会社の予算というものがある。

基準としての適正な機器類の設置台数や、予算の問題があつて、どうしても要望には応えられない状況が生まれる。

そういった勢いのある営業所や、人が増えていく営業所がある一方で、成績悪化で調子が悪く、一時と比べると社員がグッと少なくなっている営業所も出てくる。

つまり、そういう営業所は機器や備品が余っているということだ。

そこで、業績の悪い営業所から余った什器を引き上げ、業績の良い営業所に補充するという調整を行なうことが小野さんの仕事になる。

このとき、什器を引き上げられた営業所から、さまざまな苦言が出てくる。

「俺の営業所を何だと思っているんだ」

「俺たちだって頑張ってるんだ」

「いずれは大きくするつもりで頑張っているのに、何事か」

「取るなら、よその所から取れ」

「こういうふうに言われてしまうと、私の性格上、そこでにつちもさつちもいなくなってしまうのです」と、小野さんは一人ばやく。

こうしたさまざまな利害関係が交錯する狭間で、板ばさみになった小野さんは、誰にも相談できず、その辛い気持ちを自分の心の中に押し込んでいく。

こういった逃げ場のない辛い経験の積み重ねが、知らず知らずのうちに心を むしば められていくのである。

●どこに救いを求めているか

「うつでの休職は、もう二度と繰り返したくない」

そんな思いで小野さんが相談に来たのは、会社を退職し、悶々とした日々をなんとか乗り越え、やっと職場復帰して間もない頃だった。

小野さんは、人間関係のもつれで悩んで落ち込むと、その自分を何とかしたいと、よりどころを探しに本屋に駆け込むそうだ。

そして気が付くと、彼を勇気づけるような、優しくも力強い、魅力的なタイトルの本がずらっと並ぶ書棚の前に立っている。

小野さんは、書棚を右から左へゆっくりと舐めるように移動して、お目当ての本を探しだす。はっと目にとまる本を手にして開くと、そこには、数多くの珠玉の言葉が、傷ついた彼の心をそっと真綿で包むように語りかけてくる。「この本が救ってくれそうだ」

そう思い、手に取ると、すぐ近くにまた、彼の心にグッと響くタイトルが気になる。

「ああ、この本もいいなあ」

ようやく探し当てた、数冊の本を買ひ、足早に帰宅すると自室に閉じこもり、休職中の心の空虚さを埋めるかのようむさぼり読む。

本に出てくる優しい言葉の数々を自分が浴びていると、「もうこれで大丈夫だ」といった、明るく積極的な気持ちが心の底から湧いてくるのだった。

しかし、それも、本を閉じるまでの束の間。

本を読み終わっても、自分が変わっている実感がない。さっきまでの気持ちは何だったのか？

読み終わった後に襲ってくるのは、虚しさだ。その虚しさは、本の言葉で癒され、明るくワクワクしてきた心の分量だけ、振り子の反動ように大きく返ってくる。

そうして悶々とした気持ちを抱えたまま、ふと現実に戻る自分。

そこには、退職を言い渡され、現実の社会とは一步隔離された状況に身を置いている自分がいる。

決して休んでいるつもりはない。とにかくこの状況を打開する方法を探すのだが、どこにも糸口が見つからない。

そして何の動きも取れない自分に対して、もどかしさを感じる。すると、休んでいるのに、休めない。休まるところか、心がどんどん暗い深みにはまっていつてしまう。

●誤った方向に突き進んでいないか

休職から復帰した小野さんは経理部へと転属になった。

小野さんに経理の経験はなく、思うように仕事ができない。

そんな彼を見た上司は、「今のお前の仕事のやり方じゃダメだ。俺がこれから指導するから、まず言うとおりにやってみなさい」と、仕事のやり方を教えてくれた。

しかし、小野さんは上司の指導を受け止めきれず、アドバイスをしてくれた上司の好意を裏切るような結果を出しつづけた。

「お前のようなヤツは見たことない。お前は人間なのか。人の心があるのか」

完全に怒りの頂点に達した上司は、小野さんに感情を一気に、もろにぶつけるようにまくし立てる。

そんな小野さんに対し、同僚の態度も冷ややかだ。

上司の態度にならうように、パートナーの女性社員からも完全に無視され、気が付くと、周りから露骨に嫌われ、無視され、爪弾きにされる状態だった。

「自分の居場所が見えなくなりました」

それからというもの、小野さんは、仕事がスムーズに進まず、精神的に余裕がなくなり、どこに行っても怒鳴られるような状態となってしまった。

組織間の連係プレーもできず、同僚が困っているのが見えていても手助けする余裕がない。

「もう、雪だるま式に噛み合わなくなり、あっち行けば怒鳴られ、こっち行けば怒鳴られ、こういうことを繰り返しているうちに、人とどうコミュニケーションとつていいのかがわからなくなりました」

ますます周囲とコミュニケーションが取れなくなっていく。

ここで小野さんは、このままではいけないと、一つの決心をする。

「みんなで飲みにいきましょう」

小野さんは、現状打開のため、勇気を振り絞って上司や同僚を誘って飲みに行った。

そして開口一番「私が間違っていました」とみんなに謝った。

その結果、もとのさやに収まったように見えた。しかし、それも一時的なことで、間もなくして以前と同じ状態に

戻ってしまうのだった。

「人がどんどん怖くなっていくんです…」

仕事がうまくできない。周囲に迷惑をかける。上司、同僚から嫌われる。精神状態が悪くなる。とにかく自分のことで精一杯。周囲への気配りができない。

こういった、悪循環に陥っていたのだった。

小野さんは、このようなときに生じる葛藤に対して、自分の心の中に抑え込んで隠すタイプだった。

「素直に悩みを悩みとして出せる自分であれば、もっと別の解決ができたと思うんですが、自分の性格上の問題もあって、僕は強がって隠してしまうのです」

小野さんは、こうした職場での人間関係の衝突があった場合でも、大抵は何事もなかったかのように周りの人に振る舞った。

「自分は強い人間だから別にたいしたことないよ」と、自分の枠内で解決しようとしてしまうのであった。

しかし、実際は自分の中で相当悩みが大きくなっていった。もちろん、そうして誰にも相談をせず、自分の中で解決策を探して、どうにかうまく切り抜けられることもあった。

しかし、自分ではどうにもならず、彼の手に負えなくなったときに、ドーンと一気に深く落ち込んでしまうのだ。

さきほどの、小野さんがとった現状打開の行動は、私から言わせると決定的な間違いが一つだけある。

彼が意を決して、みんなを飲み連れて行き、勇気を出し現状打破しようと、思い切った行動をとったまではよかったのだ。

しかし、このとき「私が間違っていました」と謝ったところが問題なのだ。それはどういうことだろうか。

また、小野さんは問題を抱えたまま徹底的に溜め込んでしまうタイプだったことがわかる。その悩みを抱えたまま解決されない状態が長くつづき、結果的に彼は医師から「うつ病」の診断を下され、会社から休職を言い渡されるのだった。

小野さんの悲劇の原因は何だったのだろうか。

問題の原因がわからなければ、対処のしようがない。

次項では、小野さんの事例における問題の原因について順を追って徹底的に解明しよう。

これは当てはまる人が多いと思われるので、しっかり読んでみてほしい。

その上で、職場の人間関係を改善する究極の処方をお伝えしよう。

セクション2 タテの「人間関係のもつれ」解消への処方

●イエスマンの悲しみ

職場には「タテの関係」と「ヨコの関係」がある。

あなたが上司からの指示で仕事をするのが「タテの関係」。同僚や部下と一緒に仕事をするのが「ヨコの関係」である。

職場の人間関係のもつれの中で、代表的なのは、組織におけるタテの関係、つまり、上司と部下の人間関係から起る対立である。

直属の上司との関係でいえば、小野さんは、上司から指示されたことを約束の期日までにできないということがよくあった。

「業務上の指示を受ける」ということは、仕事をしていれば誰にでもある経験だが、ときには依頼された仕事、知識不足だったり力量不足だったりして、遂行できないことがある。

そういった仕事を依頼されたとき、小野さんは、正直な受け止め方として、「これは無理だな」とまず思う。

しかし、とりあえずそれを「わかりました、やります、何日までにやります」と言ってしまうのだった。

「そうか、何日までにやってくれるんだね？」と言われて、「はい、やります」という返事をしたところまではよ

かったのだが、結局仕事が期日に仕上がらないことが度度あったのだ。

「実際にそういうとき、ノーと言った記憶がありません」

このように、彼は典型的なイエスマンで、上司にはウケのよい部下として振る舞うことが多い。

実際は、「無理なんじゃないかな？」と思う仕事の依頼も多かったが、なぜか指示を承諾していたのだ。

そして、期日にできなかった事実を上司に伝えたと、当然、「できるって言ったのはオマエじゃないか！　なぜできなかったんだ！」

と、かなり強い口調で叱責されたそう。

「そういうときは、言葉上は『すみませんでした』と言うしかありません。当然、私ができると言っただけで、その予定に合わせて他の社員も動いているわけですから、心の中では、非常に激しく落ち込みます」

こういった場合、心の向け方一つで、結果が変わってくる。

私が小野さんに、「そういう時は、上司に言い返したりしないの？」とたずねると、「そういうときは、自分を責めています。たとえひどい言い方をされても、上司を責めるような気持ちにはなれません。自分が悪かったんだ、自分が悪かったんだと、自虐的に自分だけを責めています」こう返ってくる。

彼が、「うつ」になったのはこれが原因なのである。

自分を責めるからである。自分自身が、何かうまく立ち回れていないということに対して責任を感じてしまうのだ。

そして、できない自分とのギャップを感じて、それにどう対処していいかわからなくなった結果、落ち込んだ状態になるのである。

「うつ状態」になりやすい人は、ちょうど、すごく小さな石が自分に向かって飛んできて、自分で勝手に、大きな石にしてしまうような傾向がある。

「その後で、何かのきっかけで、『期日までに仕事ができなくて、別にたいしたことじゃない』そう思えることもあるのです。冷静に捉えようと、事態は自分が思っているほど深刻でもないし、極端な話、『生きるか死ぬかっていう状況じゃない』と思って、ハッと気付いたこともあるんです。でも、またすぐ、『いやまずい、期日までに仕事を仕上げなかった自分が悪い』という罪悪感に襲われ、どうしてもまた同じ状況にもどって、そこから抜け切れなくなってしまうのです」

しかし、彼は、仕事のことを思いうかべると、ほとんどのシーンで、「上司にすごい剣幕で叱られる姿が脳裏から離れない」と言う。

人として優しく丁寧に扱われず、心が粉々になる。そんな体験の記憶が強烈に細胞に染み付いているのである。

●安請け合いの仕組み

小野さんは、できもしない仕事の指示に対して、なぜ「イエス」と答えてしまうのだろうか。

彼の心に「できないことでも『挑戦だ！』と思ってやらなければならない」という価値観がある。その捉え方が、上司の指示に対して、無理かな？　と思っても「イエス」と言ってしまうのである。

周りの人から、「もっとしっかり自分を見つめたら？」と言われるのだが、そのことに素直に耳を傾けられない自分が確かにいるというのだ。

小野さんは、「上司に限らず、同僚や部下に何かお願いされたりしても、基本的に一緒です」と言う。いわゆる「安請け合い」をしてしまうのだ。

「私は『仕事を割り当てられる』っていう状況が好きなのです。上司から『小野君ちょっとやっというて』と言われて.....。確かに、仕事の内容によっては当然周りの人たちにも手伝ってもらわなければならないでしょう。また、周りから頼まれて自分が助けてあげることによって、全体に良い影響を与える結果になることもあります。だから僕はすすんでやっつけてあげていました。しかし、一番多いのは周りの人々が単に自分でやりたくないから『オマエやってくれ』『やってくれます？』と言ってくる仕事です。

そんな仕事に対しても、「いいですよ、わかりました」と、とりあえず自分の手の中で抱えてしまうのです」

これでは、まさに自分から「うつ状態」に好んで突き進んでいるように見える。

さて、小野さんと上司との「人間関係のもつれ」の原因は、具体的に何なのだろうか。そして、どうすれば彼は、この上司との「人間関係のもつれ」を解消することができるのだろうか。

小野さんが抱える職場の人間関係のもつれの原因は三つだ。

「見栄」と「恐怖」、そして「完璧主義」である。

ではその分析を行ってみよう。

●タテの「人間関係のもつれ」の原因を分析する

（１）見栄

「見栄」とは、つまり自分を良く見せようとするものである。

彼はつい「イイ格好を見せよう」としてしまう。

相手が持つ「自分に対してのイメージ」を、言動によってコントロールしよう、言い換えれば「騙そう」としてしまふのだ。

小野さんは、どんな仕事も「はい、やります」と引き受けることによって、自分を良く見せようと偽っているのである。

小野さんは、上司が自分に対して「有能で従順な部下」というイメージを抱かせているのである。

結局、仕事が期日までに仕上がらない時点で、その「化けの皮」がすぐにはがれるのだ。

こうした「自分を良く見せたいという欲求」は、あらゆる人間関係において見られる。それも、彼の例のように、自分の利害に関係する権限を持った相手や、自分より高い地位の相手との関係では、より顕著に見られる傾向がある。

まさに小野さんはどんな場合も「見栄」を張って、「できません」というメッセージを素直に上司に伝えられなかったのである。

（２）恐怖

会社のような組織のなかで、部下から上司へと情報伝達が行われるとき、部下が上司にとって不快な情報を伝えることをためらうという傾向がある。

この現象が生じる要因は、さまざまに考えられるが、一つの大きな要因として、

「相手に不快な思いをさせることによって、自分自身の評価が下がる」ことに対する「恐怖」が挙げられる。

小野さんが、上司から仕事を頼まれた時点で、「私にはできません」と素直に言えないのも、期日に間に合いそうにないことを上司に伝えられないのも、こうした「恐怖」が一因しているのである。

つまり、きちんと言うべきところを「言わない」、あるいは「言えない」というのは、「小野さんの評価」が下がるという「恐怖」が一つの障害になっているのである。

（３）完璧主義

人間はさまざまな信念に基づいて行動している。

信念は、行動に向かい、また行動をスムーズに行う上で、重要な機能を果たしている。

しかし、逆に信念が適切な行動を阻むこともしばしば起こる。

小野さんは、仕事に対して、「仕事は完璧に行わなければならない」という固い信念を持っている。いわゆる「完璧主義」である。

この小野さんの「完璧主義」という信念は、仕事を丁寧に確実に行おうとする点で望ましいものといえるだろう。

しかし、度を越した「完璧主義」は逆に、仕事を処理する上で障害になるのだ。

小野さんは、上司に仕事を頼まれると、「何としても自力でやり遂げなければ」と思ってしまうがちだ。

「完璧主義」ゆえに、上司の命令に対する小野さんの行動の選択肢はたった一つになってしまうのである。

これらの原因は、それぞれ次のような信念を導く。

「見栄」＝「自分をよく見せなければならない」という信念。

「恐怖」＝「自分の評価を下げさせてはならない」という信念。

「完璧主義」＝「自分の納得のいくものでなければならない」という信念。

これらの信念が互いに結びついて、一つの信念体系を形成し、小野さんの行動を一つのパターンに制限しているといえる。

この不合理な信念体系さえなければ、小野さんの行動の選択肢はたくさんあるといえるのだ。だが、自ら築いてし

まった信念によって、あるべき選択肢をみすみす逃しているのである。

たとえば、無理な仕事を依頼されたとき、「自分の能力を超える仕事です」と正直に上司に言って、断るという選択肢もある。

その仕事の一部だけ引き受けるという選択肢もある。

とりえず全部引き受けて、無理そうであれば周りの同僚に協力してもらうなど、さまざまな選択肢があるのだ。しかし、小野さんはそうした選択肢を考えることもなく、自分で勝手に作りあげた一つの行動パターンに縛りつけ、それらの選択肢を放棄しているのである。

では、どうすれば、小野さんはこの最悪の事態を打開することができるのだろうか。

第一は、小野さんが「人間関係のもつれの原因を的確に捉える」ことである。

そして、第二は、「捉えた原因を効果的な方法で取り除く」ことである。

●人間関係のもつれの原因を的確に捉える

小野さんはこの「人間関係のもつれの原因」について、どのように考えているのだろうか。

彼は「自分が悪い」「自分はダメな人間だ」と思っている。

つまり、「人間関係のもつれの原因は一〇〇％自分にある」と思っているのである。

普通、何かの問題に対して、原因の所在が自分にあると考えることは、「他人のせい」にしているよりも問題を解決しやすい状態といえる。

なぜなら、他人を変えようとするのは難しいのだが、原因は自分にあると捉えて、自分を変えていくことは、早し、容易だからである。

しかし、だからといって「自分はダメだ、ダメだ」とリピート再生のように心の中でつぶやき続けていたのでは事態の改善は望めない。

「うつ状態」になりやすい人は、前述のように小さな石を自分で勝手に大きな石にしてしまうという拡大解釈をしがちである。

「問題の原因は自分にある」と捉えた上で、「では、どうやって自分を変えるか」とすぐにスイッチを切り替えることが重要なのである。

それでは、自分の何に原因があり、それをどう変えればよいのだろうか。

原因の具体的な把握と、現実的な対処法をよく考えなくてはならない。

小野さんは、「自分の仕事の処理能力不足」に問題があるのだと考えた。

そう考えた場合、例えばその解決策は、睡眠時間を削ったり、残業をしたりして、それを補おうとすることかもしれない。

その結果、それまで与えられた仕事の五〇％しかできなかったのが、六〇％、七〇％できるようになるかもしれない。しかし、これでは限界がある。

仮に七〇％できるようになったところで、まだ残りの三〇％はできていないのだ。

また、睡眠時間を削ってしまったら身体に変調をきたすことにもなる。

ギリギリまで頑張つて、一〇〇％できたとしても、仕事の量が増えれば、もうなす術^{すべ}がなくなってしまうのだ。

結局、この方法は、「対症療法」でしかなく、「根本解決」にはならないのだ。

では、どうすればよいのだろうか。小野さんへの処方箋はこうなる。

●捉えた原因を効果的な方法で取り除く

小野さんの場合、まさに「人間関係トラブル」の要因が複数折り重なっている。

A C T 1 の類似するケースで見えてみると、ケース1の方に近いといえる。

まず、小野さんは、「見栄」「恐怖」「完璧主義」によって、上司とのコミュニケーション不足に陥っている。コミュニケーションをしっかりとって、十分に意思疎通が図られていればこのような事態にはなりえないのである。

このことを理解することが、小野さんの事例における適切な原因把握となるだろう。

小野さんが業務に必要な上司とのコミュニケーションが十分にとれるようになるには、処方箋（1）が適切な解決法である。

つまり、「ホウ・レン・ソウ」を上司に対して常に徹底して行なうことである。

たとえば、小野さんが仕事をいったん引き受けても途中の段階で、「期日までに終わりそうにありません」と経過を報告すれば、もつれは防げるのだ。

途中で報告していれば、期日に、できたかできないか、^{ゼロ}か一〇〇ではなくなるのだ。

しかし、何も報告がなく、期日に「できませんでした」といきなり言われたら「何だ、やってないじゃないか、無能者—」と上司は思ってしまうのだ。

こうしてまず「ホウ・レン・ソウ」の重要性を認識しなければならない。

そして、次に控えるステップは、十分な「ホウ・レン・ソウ」の遂行を妨げているものに立ち向かうということだ。

それは、先ほど述べた「見栄」「恐怖」「完璧主義」といった小野さんが抱える信念や信条と、それらによって形成される「思い込み」である。

自分の中の有害な「思い込み」に立ち向かい、それを捨て去ることが、小野さんの上司とのもつれの「根本解決」につながっていくのだ。

では、「思い込み」はどうやったら捨てられるのだろうか。

「思い込み」を捨て、ホウ・レン・ソウへの抵抗を消し去る方法は、ズバリ、それを「紙に書く」ことである。

自分がどのような「思い込み」を持っているか、それがいかに有害なのかを紙に書いて整理すれば、より捨てやすくなる。

さらには、「私は、これを捨てた！」と声に出して宣言することも効果的だ。

実際に書いた紙を捨ててもいいだろう。

この有害な「思い込み」を紙に書くという作業を定期的に繰り返せば、それまでの「思い込み」によって障害となっていた行動に対する抵抗感は薄れていくだろう。

小野さんの場合なら、自分の中の「見栄」「恐怖」「完璧主義」とそれらの有害さを紙に書き、「捨てた！」と声に出して宣言する。

それを繰り返せば、「ホウ・レン・ソウ」に対する抵抗感はなくなってくるということである。

そんな単純なことで「思い込み」が捨てられるものか？ などと疑う前にとにかく実行してみること。これは私が二〇年以上にわたって多くの「思い込み」で苦しむ人たちに指導して、大きな成果をあげている実証済みの方法なのだから。

また、「組織間の連係プレーができない」「噛み合わない」ということは、コミュニケーション不足だけでなく、対象となる仕事のイメージが一致していないことが原因で起こる。

つまり、上司や同僚など、「相手の思い描く」ことと「自分の思い描く」イメージが一致していないから起こるのである。

だから、処方箋（２）が良い解決法となる。

相手の目指す基準がわからなければ何度でも相手に確認し、その基準にかなうところまで仕事を仕上げることである。

謝罪のつもりで、仲間を飲みに誘っていきなり謝りだすことへの対処は、処方箋（６）の「自分を責めない」ことが適切だ。

自分を責めると相手からも責められやすくなるのだ。

また、そのときに仲間から関心を持たれなかったのは、自分中心だったからである。

つまり、「人は基本的に自分にしか関心がない」ということに気付かず、自分の関心事だけを押し出したからである。

仲間と和むためには、処方箋（４）、（５）で説明した方法。

まず、相手の良い部分、美点を事実として発見して伝える。そして相手に興味を持ち、相手自身の関心に焦点を合わせて話をするのである。

また、落ち込む原因のひとつである「見栄」を解消するには、「人に良く見られたい」というもう一人の自分を、心に住まわせないことである。

仮面の自分を捨て、ありのままの自分を取り戻し、唯一無二の自分で生きていくことを心がけよう。自分の本質や

本来の姿を隠して、格好をつけたり見栄を張ったりして、人に良く見られようとしなくていいのだ。

ありのままの自分をオープンにして見てもらうように心がけよう。

素顔の自分が美しくなれば、化粧も仮面も不要となる。

素顔のままの、一つの自分だけで十分になるのだ。

そうすると、心の中に存在する「人に良く見られたい心」と「本来の自分の心」のうち、「人に良く見られたい心」が消えていく。

かつとう

「葛藤」とは、「人に良く見られたい心」と「本来の自分の心」という二人の自分との間に起きる対立である。

例えば、大勢の人前で話すと、「あがる」という現象がある。

「あがる」という仕組みは、この「二つの自分」が原因なのである。

素顔のままの、見られたくないと思っている自分と、「こう見られたい」という自分との対立が起こっているから、「あがる」のだ。素顔の自分を見られたときにパニックになるのである。

あがるというのは、見られてはいけないものを見られてしまうという、恐怖感からくるのである。

「素顔のままの自分を見てもらう」ことを意識的にやっていくとどうなるだろうか。

そういう生き方したら「葛藤」がまずなくなっていく。

一人で相撲は取れない。二人いるから相撲が取れるのである。二人いるから摩擦があり、争いが起こる。だから心の中の自分を、一人の自分にするのである。

自分の心の中に、二人の自分を住まわせないということなのである。

素顔の自分を見てもらおうとすることで、一人の自分になる重要性に気付くのだ。

たった一人の自分に目覚めることである。

そのたった一人の自分こそ、「本当のあなた」なのである。

実は、「人間関係のもつれ」や「葛藤」が起きて悩む、という本当の意味は、自分の心の奥にいる「本当の自分」が発する、「早く一つの自分に目覚めなさい」というメッセージなのである。

小野さんは、度重なる人間関係のもつれが原因で「うつ状態」になり、会社を休職する経験を味わうことになった。

そして、小野さんは、私がアドバイスした解決法をベースにさっそく行動に移したそうだ。

結果、徐々にだが、人間関係のもつれが解消されていったのだ。

しばらくたって、小野さんが相談にきたとき、意外なことを話し始めた。

以前は「人間関係のもつれ」でだいぶ悩んだのだが、今は「人間関係の対立がない」のだと言う。

小野さんの言う「人間関係の対立がない」というのはどういうことなのだろうか。

一見、対立がないことは、よいことのように思える。しかし、実はこのことにも問題があるのだ。次項に読み進めれば、どのような問題なのかわかる。

セクション3 悩んでいる人間関係の裏側

●「人間関係の対立」がなくなったということの意味

小野さんの復職にあたっては、医者からの診断書が必要となった。

そこには「復職はさせてもよいが、無理な仕事はさせないように」という条件が付けられていた。

上司は上司で、いつパニックするかわからない小野さんについて、責任を持ちたくないという気持ちがでてくるので、「彼には、どうでもいい仕事を与えておけばいいんだ」と、小野さんを戦力外と見切ってしまう。つまり、あまり重要な仕事を与えてしまうと、また精神的にまいってしまうかもしれないから、当たり障りのない仕事しか小野さんには回ってこないということだ。

勤務時間が常に定時で退社するようにし、それに見合う仕事以外はさせないという制約が、彼に課せられてしまった。

そのため、現在の小野さんを取り巻く仕事の環境は、上司や同僚とぶつかる要素がほとんどない状態になったとあっていいだろう。

結果的に「人間関係の対立」が起きないようにしているのである。

ここで立ち止まって考えてみよう。

「人間関係のもつれ」が生じる状況というのは、重要な仕事を与えられていると書いていいのである。

なぜなら、重要な仕事ほど人間関係が複雑で、困難な仕事だからだ。

重要な仕事であるほど、摩擦が生じてくるのは当然なのだ。たとえば、総理大臣ほど最も摩擦が多い仕事はないといえるだろう。

逆に、摩擦がない人は、重要な仕事をやっていない可能性があるともいえるのだ。

「人間関係の対立がない」ということは、重要な仕事をやっていない可能性があるということになってくるのだ。

ここに生き方について二つのどちらかの道を受け入れなければならない。

一つが、「自分の能力の範囲内で仕事をして出世をあきらめる」＝「人間関係の対立がない、摩擦や矛盾が生まれない」道。

もう一つが、「重要な仕事に挑戦して、出世を目指す」＝「人間関係の対立があり、摩擦や矛盾もある」道。

すなわち、小野さんは人生の分岐点に立たされていたのだ。

●悩ましい人生の選択肢

小野さんは、病気で休職していたため、同期の社員や後輩社員より昇進が遅れていた。そのため、どんどん出世していく同期や後輩に対して、少なからぬ嫉妬心を燃やしていた。

しかし、常日頃、同期や後輩には仕事で迷惑をかけている手前、嫌味を言うことなどできない。その中で、小野さんの出世欲はますます高まり、同時にそれが満たされないためにひどい劣等感に苛まされるようになっていった。

小野さんの心中には、自分を置き去りにして昇進していく同期や後輩に対する「なぜアイツが...」という思いと、「自分は本当はこんなものではない」という思いが、渦巻くようになっていた。

こうした嫉妬のなかで、小野さんは「自分も頑張って出世しよう」という意欲が湧き上がってくるのだった。

しかし、「頑張ろう」「自分の力を出し切ろう」という意欲がある一方で、「うつ」という爆弾を抱えている状況から、無理をしてまた倒れたくないという思いが脳裏をかすめる。

人事異動の際に、後輩が昇進していくさまを見るに付け、「何で俺の後輩が出世していくんだ...」という複雑な思いが湧きあがってくると言う。

「自分はこのままでいいのか」

「自分は何もしてないな。アイツは重要な仕事をどんどんやっているな」

小野さんは迷う。

しかし、自分自身を正直に見つめたときに、やはり自分の中の弱い部分が原因で、「うつ状態」になって会社を休み、また復帰することを繰り返している現実が見えてくる。

過去に起きたことは、未来にも同じことが起きる可能性が十分ある。

心の本質が変わらなければ、当然この先も同じことを繰り返すことになるだろう。なぜなら、私たちの目の前に起きる現象は、すべて、自分の心の性質が原因だからである。

「自分の本質を変えずに仕事に戻っても、やり切れる自信がないんです」そう小野さんは言う。

ここで「自分の適性にあった仕事だけをやろう。たとえば、自分の能力の範囲内でできるような仕事に限定しよう」と腹を決めたとする。

しかし、それと同時に自分の過去に挑戦する気持ちで、「よし、今までの自分を改善するんだ」と責任ある重要な仕事を望んでしまう自分が頭をもたげてくる。

このように、小野さんの、心の中はがんじがらめの状態だった。

しかし、どちらを選んでも、落ち込む要素が存在することには変わりはない。

「自分の適性にあった仕事」と割り切っても、今度は、同僚や後輩の出世を見て落ち込む可能性がある。

一方、「自分を改善する」道を選んでも、無理をして結局は以前と同じく、落ち込んで休職する可能性もある。

「まさに、そこで迷っています」

そう話し出した彼は、葛藤を絞り出すように、涙で声を詰まらせながらこう言った。

「私の気持ちとしては、やっぱり出し切れていない自分の姿は満足なんです……。もっと自分を表現して、重要な仕事に就かせていただいて、どんどん自分の能力を引き出して、思いつき仕事をやりたい、という気持ちがあるの

です…。ただ、そうなったとき、また倒れて、うつ状態になると、家族や親戚の関係がめちゃめちゃになるんです…」

彼は、「うつ」と診断されて会社を休職していたときに、そのことで奥さんが何度もパニックに陥ったそうだ。

また、そういう小野さんの姿を見た子どもが性格的に臆病になり、それが子どもの友達関係に影響を及ぼしたこともあった。

「もう二度と、家族に心配をかけたくない…」というのが、小野さんの本音だった。

●隠されていた「葛藤」

こうなると、「仕事」という観点だけでは到底判断できないということになる。結果的には家族をも巻き込んでしまう。

小野さんは、「今はもう、気持ちはまず家族ありきです。たとえ出世しなくても、心の安定の方を選びます」と答える一方で、やっぱりまだ、自分の中のこだわりが捨てきれない様子だった。

それは、「自分はそんな小さな器に収まらない、本当は大きな器だし、やればできるんだ」というこだわりである。

「過去の落ち込んだ経験などの事実、現実を見るようにしているんですが、心の中にその事実を認めてない自分がいるのです」

サラリーマンも入社一〇年目ぐらいになると、さまざまな評価が昇格などに影響してくる。

そういう事実を見ると、「自分はこんな小さな器じゃない」という気持ちが湧き上がってくる。そういう気持ちが湧き上がるのは、会社という枠の中で、「自分より、結果を出し、昇進、出世している人間」を見て出てくる発想である。人と比較して、そういう思いが湧き出てきているのである。

「喉もと過ぎれば熱さを忘れる」ではないが、病気休職から職場復帰して「うつ」再発の傾向も一切見られないし、大丈夫だろうと思われる状態のときに、「そのような欲が、ふつふつと湧き上がってくる」と小野さんは言う。

小野さんの立場で、「何でアイツばかり」「何でお前が」と言った胸の内を、そのまま相手への言葉にするとどうなるか。

「何だと。お前の代わりにこんな仕事をやっているのに、なんて礼儀知らずなヤツだ」ということになりかねない。「人間関係の対立」に発展してしまう。

小野さんは「いま、人間関係の対立がないです」と言った。

「人間関係の対立」は他人との関係による争いから起きる。

一方、「葛藤」は自分の中の自分との戦いによって起きる。自分の中に「対立」があるのだ。しかし、口に出したら途端に「人間関係の対立」へと変わる。

もしそのたびに、相手に思っていることを言葉に出したら、周りから総攻撃を食らうことになるだろう。

小野さんは、いったいどうしたらよいのだろうか？

●「人間関係のもつれ」の問題は、「葛藤」から生じてくる。

この「葛藤」はどのようにして生まれてくるのか。

小野さんのように、「人間関係のもつれ」をなくすと「葛藤」が生まれる。

その「葛藤」を出せば、また「人間関係」はもつれだす。だからといって「葛藤」を抱えたままでは苦しくて、また心の病になってしまう。

いったいどうしたらよいのか？

ここで角度を変えて、別の相談者、瀬戸智恵さんにご登場いただき、「葛藤」について探っていくことにする。これから紹介する瀬戸さんとのやりとりは、「職場の人間関係の悩み」というテーマで私とディスカッションする座談会における内容である。

先に登場した小野辰男さんも同席していた。

この瀬戸さんと、私とのやりとりが、小野さんに新たな気づきを与えることになる。

●何度言ってもわからないアイツにわからせる

瀬戸智恵さん二九歳。

瀬戸さんは、家族の経営する会社の社員だが、義理の兄でもある社長との人間関係に苦しんでいた。「社長とは義理の兄妹の関係です。たとえば社長からちよつと何か頼まれごとをされたときに、なかなか素直に承諾できません。社長は仕事の依頼がうまくありません。それに自分の描いたとおりにやらないと気がすまないのです。そこでよくケンカになります。社長は私の能力をとて高く評価してくれる人です。しかし、社長と違う部分は認めてもらえません。ですから私を、褒めてくれることがあっても、素直に喜べません」

「瀬戸さんは、社長から仕事の依頼があったときに、趣旨は聞かないの？」そうたずねると、不服そうな表情でこう言った。

「趣旨を聞くと社長は細かく説明してきます。でも、それがうつとうしいくらいに細かいので、つい感情的になって、肝心な趣旨がわからないままになることが多くあります」

この発言が、私にはどのように聞こえたかというのと、「社長は説明しすぎ」「自分は説明しなさすぎ」である。「瀬戸さんは『社長の言うことはわかっています』というのを、ちゃんと伝えてないんじゃない？『それはわかっています。聞きたいのはここです』って、交通整理をしてあげることも、仕事だと思ってみたらどうですか」「最初はそう思っていたんです。社長の足りないところを補ってあげようという気持ちだったのですが、結局、何度言っても社長にはわかってももらえません」

そう言う彼女に私は話した。

「『何度言ってもわかってももらえないような言い方しかできていない』という捉え方もできない？」

●未来を変える捉え方

このように相手のせいにしたときには、「アイツは何度言ってもわからないヤツだ」となる。

自分の問題と受けとめたときは、「何度言ってもわかってももらえない言い方しかできていない」となる。

「相手を変えようと思う」か、それとも「自分を変えようと思う」か。どちらが進歩的だろうか。

相手がいつ変わってくれるのかは、何の保証もない。

自分ならば、今からでも変えられる可能性は十分ある。

「相手に理解してもらう工夫が、もっとできるのではないだろうか」このように受け止めたらどうだろうか。

捉え方ひとつで、未来がガラリと変わるのである。

実は、あなたの目の前には、常に二つの未来が用意されていると思つたらよい。

「まだわからないのか」と他人を責めるのか。

それとも「それを理解させられない、私の説明の仕方がよくないんだな。よし、もっとわかるように改善しよう」と自分の問題として検討してみるか。

あなたにとって最高の未来を手にするのは、どちらの捉え方を選択したときだろうか。

究極の処方箋α

「一〇〇%自分の問題」として捉える

たとえば、売れないミュージシャンがいるとする。

彼は、リスナーの反応に、「何度もCDを出しているのに、みんなわかってくれない」と言つて不満を訴えてしまふのか。

「まだリスナーにわかってもらえるような演奏ができていないんだ」と言つて自分の問題として捉えるか。

そのいずれかによって、このミュージシャンの将来はまったく違ってくる。

前者のままなら、まったく進歩せずに同じことの繰り返しである。

後者のように捉え、「では、わかってもらうためにはどうすればよいのか」と考えれば、どんどん進歩していけるのだ。

実は、「人間関係のもつれ」も「葛藤」も相手のせいにすることから始まる。

「一〇〇%自分の問題」として捉えることで、この先の結果が変わってくるのだ。

●生殺し状態

「自分を変えた方が早いですね...」

そうつぶやいた瀬戸さんは、胸に秘めた思いを吐き出すように言った。

「実は、もうその状態から逃げたくなっています。私の会社は、私の父が一代で築いた会社です。義兄は、『血のつながっていない自分は、創業者の奥の娘の私にはかなわない』とっていて、何かと私に仕事上で頼ってくるのです。でも私は、創業者の娘というだけで、今までこの仕事に直接携わってきたわけではありません。だから、義兄が求める形で仕事ができない自分がすごく苦しいのです。私は、もう逃げたい。正直言って、本当にもう辞められるなら辞めたい。でも、立場的に辞めたくても辞められない。そういう苦しさも自分の中にあつて、自分の能力を生かす方法を見失っています。でも求められるから、応えようとするのですが、何かうまくかみ合わないということをずっと繰り返してるんです」

葛藤渦巻く、苦しい胸の内を語った彼女に私はたずねた。

「瀬戸さんがいなくなったら今の会社は大変なの？」

「大変だと思います。私しかできない仕事だらけ。知識もある。それからパソコンなど会社のシステム関係は、全部私が構築しています。業者に委託すると莫大なお金がかかります。また社長は、将来的には自分の片腕として、私を使っていこうと思っている気持ちがあるので、社長には精神的ダメージをかなり与えると思います」

「社長と、本音で話しあうことはないわけ？」

「前はよくありました」

「いまが一番必要な時じゃない？」

逃げたい精神状態で仕事をやるというのは、良い状態ではない。

「以前からけっこうグチャグチャでしたので、今はどちらかというマシになっている方なんです。でも逆に義兄と話す時間も確実に減ったんですね。ケンカすることも減りました。しかし、そのおかげで、無言のプレッシャーというか冷戦のような、冷たい対立があるんです」

人間として一番苦しいのは、生殺しの状態である。前にも後ろにも行けない。そうすると抑え込まれた感情が大きくな「葛藤」を生みだす。

「社長とじっくり一日かけてもいいから、話し合いをして、社長はどう考えているのか、そして自分はどう考えているのかということを伝え合っていくしか道はないような感じがするよね」

「社長は、話し合いを受け入れる気がなくなっているんです。話し合いの場は、家族なので今まで何度も繰り返し持ってきました。みんなの中で話したり、二人で話したりもしました。そして、この方法なら互いに納得できるから、やっていこうと再スタートするんですが、結局、同じところでまた絡まりだすのです。そして社長からは、『もう、話したってムダだよ』という言葉が出るのです」

●「人間関係のもつれ」があったほうが楽だ

「だったら、瀬戸さんの今の気持ちをそのまま言ったらいい。『もう会社も仕事も辞めたいんだ、逃げたいんだ』とそのまま言ったら、『話したってムダだよ』なんて言っていられなくなる。話さなきゃ困ってくるんじゃないですか？ 社長のほうが...」

結局、そのことに一步踏み出せていない彼女を感じて、私がこう言うと、彼女はこう答えた。

「一つには、そういうことを言って社長に辛い思いをさせたくない気持ちがあります。」

もう一つは、たとえばこの状況下で自分が辞めて逃れたときに、本当の自分は楽になるだろうか、とよく考えたんです。そして、もしそうなったとしても少しも楽にはならないことに気付いたのです。自分の中で社長を見捨てた、家族を見捨てたという思いに駆られたときに、たぶん今より苦しくなるだろうということに気付いたのです。私が一步踏み出せないのはそこです。」

しかし、何とか打開しなければならぬ。

瀬戸さんの場合、表面上の「人間関係のもつれ」に対して「葛藤」が非常に大きいのだ。

心の苦しさから言うと、「葛藤」が大きいほど苦しくなる。

むしろ、この場合、思いっきり「人間関係のもつれ」があったほうが楽なのだ。

「もうひと思いに逃げたいです、誰も知らない南の国とか行って骨を埋めたいぐらいな気持ちです」

そう吐き捨てる彼女。

「でも、経営者をもっと逃げられないからね」

私も、レストランを七〇店舗まで拡大し全国展開した経営者としての経験がある。

だからその気持ちも痛いほどわかる。

「社長だって本当は、『俺、もう辞めたいよ』と言いたいかもしれないよ。でも誰にも言えない。だから、今こそあなたが本当の意味で身内になってあげて、『本当は辞めたいんだよ』って社長が素直に弱音や愚痴を吐けるような環境を作ってあげたらいい」

「もっと近づいたほうがいいのでしょうか」彼女は言った。

「社長の話を聞いてあげてください。何を言っても慌てず動揺しない。何か言ったことで、すぐどうのこうのと動くわけじゃないから。ああそういうふうに思ってるんだ、ということで心の隅に置いとけばいい」

聞いてみると、まったく思いもよらないことを言う可能性もある。社長に対して、瀬戸さんが自分でこうだと思っているのは、自分で思っているだけで、全然違う可能性があるのだ。

「相手が実際に言ったところから出る判断」と「自分が想像して、きつこう思っているだろう」という判断とは違うのである。

「私、結構ワガママで自己主張が強いので、つい嫌なものは嫌とはっきり言ってしまうところがあるのです。つい本音が出たとき、相手をグサツと刺してしまうような言い方をするみたいで、義兄も怖くて本音が出せなかった。そんな気がしています」

「そうだよね。何か綱渡りみたいだね。ちょっと何かあつたら落ちそうな感じ。『触らぬ神に祟りなし』のような感じでお互いにやっている気がしますね」

「そうです。本当にそうです」

究極の処方箋β

心の耳を使って相手の気持ちを聞く

人間関係における「葛藤」を生み出さないためには、「他人の心の中を勝手に決めつけない」ことが大切である。実際に相手に心の内を聞くように心がけよう。

相手が何を思い、何を考えているのか、心の耳を澄まし受け止めることによって、良好な人間関係を築くことができるのだ。

心の耳で聞くというと、何だか難しそうに聞こえるかもしれないが、どんな動物でも備わっている能力なのだ。

人間以外の動物は言葉を持たないため、心でコミュニケーションしているのである。なまじ、言葉や文字を持った人間は、それが唯二最高のコミュニケーション手段であると勘違いしているだけなのだ。

文明によって麻痺させられていて、心の耳の存在を忘れていただけなのである。

コミュニケーションの基本は心であることを認識しよう。誰しも、心の耳を持っているのだから、それをうまく使ってコミュニケーションをしてみよう。

●自分にも立場があるように、相手にも立場がある

ここまでのやり取りを聞いて、同席していた、プロローグから登場している小野辰男さんが言った。

「瀬戸さんの社長を私として見たときに、私が職場の人間関係の確執で苦しんでいるとき、隣にいた同僚の女性との関係と、すごくよく似ているなと思いました」

長年、人の悩みや問題について話し合っていると、このようなことは頻繁におこる。つまり、偶然居合わせた人が答えをもっている。

被害者的な相談を受けていると、同じ状況の加害者の相談者がいる。第三者のやりとりを聞いているうちに、今の自分の問題解決の答えが得られる、といったようなことだ。

続けて小野さんは言った。

「その彼女の反応が怖いわけなのです。言葉を発した瞬間に、すごい形相と言葉や態度が返ってきますから。だから第一声が発せられないのです。言葉をかけたいし、仲良くなりしたいし、自分に悪いことがあるから直したい、けれど

も、口が開けない…。三カ月くらいそういう状態で、心の中の対立というか生殺し状態で、毎日がすごく苦しかったです。常に今日こそはと思い、『おはようございます』まではいいんですけど、次の言葉が出てこないんです」

「そうです。私の社長も同じように探っています」瀬戸さんが言う。

小野さんの発言で、お互いのコミュニケーションを阻害していたのは、瀬戸さん自身の表現に原因があったことを自覚し始めたようだった。

「社長が求めていることが私にできなかったとき、『ごめんね、気付いてあげられなくて。でも社長は何言ってるかわかんないし…』となって、結局またケンカになってしまうのです。最初から今みたいに説明してくれたらできたのに、って… 私、どんどん責めるんですよ、社長を…」

相手の話が理解できなかったら、自分で整理してみるといい。

「今、社長が言ったのは、こういうことでしょうか」と整理してあげる。それを訓練すればいいのだ。訳がわからないことを、なるべくわかるようにする訓練だと思えばいいのだ。

聞く方が訓練なのである。相手の話し方の訓練を願わないことだ。

社長が訳のわからないことを言ったら、「おお、難題が来たな。私が進歩したから難しく言っているんだな！」そういうチャンスだと思えばいい。

こうして、実際に相手との接触を持つためにコミュニケーションの場面を意識的に作っていくことが「葛藤」を生み出さないポイントなのだ。

「何が起きてもどうってことない、という気持ちでやるのです。黙っていても問題は出てきてしまうのです。だとしたら自らの意志で早めに問題を出したほうがいいのです」

「はい。やってみます」

そう言った瀬戸さんの表情からは「葛藤」が解きほぐれつつあるのが見てとれた。

究極の処方箋Y 相手に願わず自分から変わる

「相手が変わることを求めない」ことが肝心である。

まず自分が変わることを選択して、自分が変わることに集中すること。

自分を改善することができれば、世界がこれまでとまったく違って見えてくるだろう。

自分に課せられた仕事が難題であればあるほど自分は認められたと思えばいいのだ。自分を変えるチャンスを与えられたと思えばいいのである。

だから、相手はそのままでもいいのだ。

自分だけを変えればいいのである。

何か偉大なる力が働いて、あなたが人生において必要な学びをするために、「この人と、こういう訓練をしなさい」と、目の前の人との関係を与えてくれている。

そう捉えるのである。

これは真実である。

人生の目的はすばらしい人間関係の構築にある

人間関係というのは、人対人だけではない。

あなたが一人でじっと考え事をしてる時でも、あなたは「あなた自身」という人間と向き合っているのである。

すなわち、自分との人間関係が存在するのだ。

だから、他人との人間関係の関わりがなく、一人でじっとしていても悩む人は悩むし、落ち込む人は落ち込むのだ（その一方で、一人でじっとしているだけでも、どんどん明るくなっていく人がいるのも事実だが.....）。

つまり、人間関係の問題や悩みから逃れようとして、そこから目を背けたり、環境を変えたり、すべての人間関係を断絶して一人になったとしても、問題や悩みは解決しないということなのだ。

ところが、どんな状況であっても、どんな人であっても人間関係のトラブルを解決できる究極の処方箋がある。

実は、あなたがどんなに人間関係がうまくいなくて、問題がたくさんあって悩んでいたとしても、間違いなくあなたの中にすべてを解決できる答えを持っている「本当の自分」が存在している。

その「本当の自分」というものは、愛そのものであり、すべての人に感謝できるすばらしい心なのである。

そのすばらしい、完全に完璧な心があなたの中にすでに内在しているのである。

それはあなたが、そのことを知ろうが知るまいが、信じようが信じまいが、それは事実であり真実なのだ。

完全無欠な「本当の自分」が存在するのに、それを「不完全にしか見ることのできない心」で覆い隠しているのである。

「本当のあなた」は、悩んでいないし、迷ってもいない。

「本当のあなた」は、すばらしく、完璧なのである。

では、完璧なのに、どうして悩むのだろうか？

たとえば「人間関係の問題で悩む」ということは、あなたの中の「本当の自分」があなたに向けて送っている、「あなたの人との関わり方は間違っていますよ」というメッセージなのである。

あなたの人との関わり方、つまり人間関係が間違っているか、合っているかを正確に判断し、あなたにそのズレを気付かせるために教えてくれる、完璧なる「本当の自分」があなたの心の奥底にすでに存在している。

あなたは、もともと完璧なのだが、完璧だということを、完璧の中では認識できないでいるのだ。

たとえば、自分が白だということは、周りが白ければわからない。黒の中にいて、自分が白だということに気付かされる。

また、あなたが光だとしたら、光の中にいたら、わからない。暗闇の中にいてはじめて認識できるのである。

私たちは、その対照物をもって、ものごとを認識できるのだ。

これらと同じように、あなたが完璧だということを、「不完全な人間の心に映る事象」が対照物になって認識できるのである。

その完璧さの認識の過程こそ、「問題で悩む」ということなのである。

あなたが、悩んだとき、悩んでいるとわかるのは、悩んでいない完全なあなたが存在するからなのである。

「私は人を心から愛したことがないんです...」そんなことを言う人が時々いる。

人を愛せない人が、幸運な人生を歩めるはずがない。人を愛せないのは、自分を愛していないからである。

自分を愛していない人が、どうして人を愛せるだろうか。

人を愛するために最初やることは、自分を好きになることである。

自分自身を好きになった時、初めて人を愛することができるようになるのだ。

自分自身を愛せるようになるためには、自分自身の長所を発見していくことである。

自分の長所を発見していけば、自然と自分を好きになっていける。

「こういう、いいところもあったんだ」と発見していくのだ。

そして「できたじゃないか」「やれたじゃないか」と、自分を認めてあげるのだ。

いきなりハードルを高くせず、少しずつ上げていこう。そして、一歩ずつ「またできた」「またできた」...と自分を褒めてあげよう。

私自身も、若い頃は、大変なコンプレックスを持っていた。

欠点だらけの自分のことがあまり好きではなかった。鏡で顔を見ても「顔が悪い、背が低い」「育ちが悪い、学歴がない...」「こんな男はモテないだろうな...」と思っていた。そういう表面的なことにこだわっていた。

しかし、私もある頃から、自分自身の才能を見出すように心がけた。一枚一枚、皮をむくようにして、自分自身を探究していったのだ。自分のいいところを一步一步、発見していったのである。

そうしたら、他の人には真似できないものを見出せるようになってきた。また、私はもともと、ものすごい人見知りだった。そこで、あえて知らない人に声をかけるような訓練もした。最初は恥ずかしくて、まったくできない。誰にでもすぐに声をかけられるような人の気が知れなかった。

しかし、一步一步の訓練が、徐々に人に声をかけられる自分を作っていった。考え過ぎたら何もできないから、何も考えないようにして実行に移したのだ。

恥ずかしさを克服するには、すごく時間はかかった。しかし、そうやって少しずつ恥ずかしさを克服していったのだ。

その積み重ねで、今では、何百人の前でも堂々と話をすることができるようになった。

私自身も、少しずつ、自分を認め、自分を愛せるようになっていったのだ。

その過程で、自分を愛せるようになる究極の方法が「本当の自分」を知ることだ、ということに気付いたのである。

「本当の自分」は、すべての人を愛せる心である。

すべての人は、愛そのものの心を持っている。

自分も人も、愛する心を持つことこそが、最高の人間関係を構築する道であり、最高の人生を送れる最大の鍵なのである。

究極の処方箋Ω

「本当の自分」

この究極の処方箋である「本当の自分」のことを、私は、^{まこと}真^{われ}の我と書いて「真我」といつている。

この「本当の自分」、つまり「真我」に出逢うことが、どんな悩みや、どんな苦しみや、どんな迷いや、どんな問題もたちどころに解決する究極の処方箋なのである。

「自分はいったい何のために生きているのか」

「この人生で、自分は何をやったらいいのか」

「どうして、自分はこんなに人間関係で悩み、苦しむのか」

そんな、人生の大きな問題の答えを、あなたの心の一番奥にある「真我」はすでに持っているのである。

今、私のところには、悩み、苦しみの解決策を求め、または、本当の人生の道を見つけるために、多くの人々がやって来る。

私は、そういう人に、そのことをきっかけとして、「本当の自分」に目覚め、その「本当の自分」ですばらしい人生を実現していただくためのお手伝いをしている。

そして、これからの人生を「本当の自分」で生きることを、自分の生まれてきた役割として受け止め、全力で取り組むようにアドバイスしている。

「真我」という「本当の自分」は、あなたの中にもともとある。

だから、私は何も教えることも、強制することもしない。

何かの特定の教義も思想も存在しない。

当然、何かの運動グループでも宗教団体でもない。

いわゆる宗教とは一切かわりはないが、あえて言うなら「真我」は、自分の内なる神さまの心といってもいいし、仏さまの心といってもいい。

宇宙の心や、愛そのものの心といってもよい。

その心が、あなたがそれを認めようが認めまいが、事実、真実として、あなたの心の一番奥にすでに存在しているのである。

「本当の自分」は、もともと自分の中に存在しているから、自分の外から移し入れるものではない。

また自分の外に存在するものでもないから、何かにする必要があるもない。
もともとあるのだから、自分の中から引き出せばいいのである。

たとえば、お金が大切だからといって、どんどん預けて貯め込むのではなく、あるものを引き出して使えばいいのだ。

お金は貯めることに価値があるのではなく、使ってはじめて価値が発生する。これと同じである。

お金を使わないでガッチリ貯めている「欲張りな自分」、「見栄っ張りな仮面を被った自分」こそ、「本当の自分」に気付かないで、人間関係のトラブルに悩んでいる人の姿なのだ。

しかし、お金が十分あると気付いていなければ、引き出そうとしない。

また、お金を有意義に使おうとしなければ、引き出そうとしない。

引き出そうとしてはじめて、引き出し方に興味を向けることができるのだ。

あなたの中には、「真我」という無限の莫大な財産があるといつていい。

なぜか、何をやってもうまくいく人。誰からも愛される人。いつも大歓迎される人。まるで向こうからやって来るように、お金にも異性にも愛される人。いつも幸せで、喜び一杯に溢れている人。

そんな人は、一般的に「運が良い人」といわれているが、実はみんなこの「真我」を自覚し、それを現実の生活や仕事に生かしている人である。

その事実・真実に目を向けず、あなたはまだ、外に何かを求めるだろうか。

あるのだから、引き出して、それを使うことが、あなたの人生の役割だと思って、思いっきり充実した人生を実現してみようではないか。

「本当の自分」に出逢い、「本当の自分」と最高の人間関係を構築する。そのことが、あなたの人生で出会う全ての人と最高の人間関係を築く究極の処方箋なのである。

そして、あなたは気付くだろう。

「できるって言ったのはオマエじゃないか！」そう強く叱責した上司も、
「集中すれば素人だってできるだろ」と無理難題を押し付ける営業本部長も、
口先だけで調子よく人に取り入って、自分を仲間はずれにした同僚も、
派閥争いで契約を横取りし、営業妨害する奴らも、
何度話し合いを繰り返してもわかってくれない義兄の社長も、
「みんなあなたのことが好き」だということに。

「本当の自分」に出逢った時、あなたは気付くのだ。

あなたを苦しめた職場のすべての人々、

あなたが出会うすべての人々、

そして世界中のすべての人は、

「みんなあなたのことが好き」という真実に。

エピソード

この本は、職場の人間関係のもつれについて書いたものである。

あなたが、本書を手にしたのも、きっと職場の人間関係のことで悩みがあったからではないか。

本書に登場した、小野辰男さんや瀬戸知恵さんをはじめ、相談例の方々には、あなたとどこか共通点があったのではないだろうか。

また、あなたの職場にも、彼や彼女と似たようなパターンで苦しんだり、悩んだりしている人もいることだろう。

そして、彼らの人間関係の悩み相談に対して私がしたアドバイスには、あなたの人間関係の悩み解決につながるヒントがきっとあったはずだ。

私が本書で紹介した処方箋は、普遍的な法則である。

だから、状況に応じて実践すれば、当然あなたの悩みは解決されていくだろう。

ただし、私たちの目の前に現れた状況は、似ていたとしても、まったく同じものは世界のどこにもないのだ。

つまり、あなたという人間は、世界であなたしかいないのである。

あなたは、先祖からの命が連綿と引き継がれて誕生した。

両親に育てられ、さまざまな人との縁によって、あなただけの体験や経験を積み重ねてきた。

そして今、この瞬間に、この本を手にし、このページの文章を読むあなたがいる。

そうした独自の人生経験の中で形成されたあなたが、現在の職場の人間関係を問題にしたり、葛藤に苦しんだり、人間関係のもつれに悩んでいるのだ。あなたの悩みを解決する答えは、あなたしか持っていないのである。

だから、そういう意味では、処方箋（アドバイス）は、参考にすぎず、あなた自身が実行して初めて本当の答えが出るものだとすることを、ご理解いただきたい。

確かに、その仕組みや解決方法を知っただけでも、気持ちが軽くなり、晴れやかな気分になることもあるだろう。

しかし、知っただけではあまり意味がない。いや、知っただけで、実行が伴わないのはむしろ危険である。

なぜなら、「知っているのにできていない」という自分の現状とのギャップに悩むことになるからだ。

また実行しない結果、頭の中で「でも、こんなことしてまた叱られるんじゃないか」とか、「こう言ったら、さらに状況は悪化するのではないか」などといった妄想だけが膨らんでしまっ、身動きが取れなくなってしまうからである。

あなたがじっとしていても、逆に頭の中はじっとせず、暴れ馬のように妄想が暴走しはじめるだろう。

今、あなたが抱えている人間関係のトラブルを解消するには、とにかく、本書で掲げた処方箋（アドバイス）の中から自分に当てはまるものを選び出し、それを実行していくことである。

一つでもいいから、実践してみよう。

まず一步を踏み出して欲しいのだ。

そうすれば、あなたの人間関係の悩みなど、あなたが想像している以上にカンタンに解決しようという体験をきつとしていただけるはずだ。

あなたが直面した「人間関係の悩み」は、あなたの人生にとって本当に悪いものだったのだろうか？

もし、あなたにそういう問題がなければ、きっと、この本も手に取らなかっただろう。また、あなたはその問題があったことがきっかけで、自分の生き方や、考え方を深めるようになったのではないか。

人生の時間のうち、人はその大半を仕事に費やす。

仕事は何のためにするのだろうか。

ただ単に給料を稼ぐためだろうか。

仕事をする上で、「仕事そのものを遂行すること」はもちろん大事だが、実は「良い人間関係を築くこと」も同じくらい大事なのである。

人間関係がうまくできない人は、仕事ができない人なのだ。

その人間関係をどうしたらうまくスムーズにできるのか、ということが本書をお読みになって、ご理解いただけたと思う。

そして、良い人間関係を築くことは、人間としてこの世に生まれてきた「生きる目的」でもあるのだ。

一言で人間関係といっても、お客様も人間、働いている従業員も人間、社長も人間、新入社員も人間。すべてが人

間なのだ。

仕事を通して、そのすべての人対人を、調和のとれたすばらしい人間関係にしていくことが、人生の目的でもあるのだ。

あなたは是非、この本をきっかけにして、あなた自身の人間性を高めると同時に、人との調和を図ってほしい。

そうすることによって、あなたの人生そのものが、すばらしく輝いて、喜びいっぱい、幸せいっぱいに毎日毎日を暮らすことができるようになることだろう。それがこの本を出す目的でもあるのだ。

決して単なる人間関係のもつれや、悩みを解消するだけの本ではない。あなたの生き方、あなたの人生、そしてあなたの家族すべてがすばらしい天国になるのだ。

そして、あなたが、いつの日か、この世から去る時に「私の人生は本当に良い人生だった、もう悔いはない」と心から思えるようになるためには、どうしても人対人との人間関係が欠かすことのできない要素なのだ。

本書に登場した、小野辰男さんも、瀬戸智恵さんも、他の相談者の方々も、それぞれの「人間関係のもつれ」がきっかけとなり、このことを通して「本当の自分」に出逢うことになっていった。

そして、職場の人間関係がすばらしく調和のとれた天国になっていった。さらにその心で家庭に向かい、家庭の人間関係もすばらしい天国に変えていった。

まさに、問題だと思っていた人間関係のもつれのお陰で、人生でもっとも大切なことに気付くきっかけとなり、仕事や家庭の人間関係も、また、経済も、心と身体の健康も結果的に手にしていったのだ。

人間関係の悩みを、みごとに財産に変えていったのだ。

私たちは日頃さまざまなことで悩んだり、苦しんだり、求めたり、もがいたりしている。

実は、その姿は、「本当の自分」を見失ったあなたが、その本来の自分を見つけだそうとしている過程なのだ。あなたが直面する「葛藤」も「人間関係のもつれ」も、「本当の自分」に目覚めるためのきっかけにすぎないということを理解していただきたい。

人は何のために生きているのか？

それは、自分の役割を果しきるために生きているのだ。

そのためには、いち早く日常生活の実践を通して、今の自分と「本当の自分」とのギャップを埋めて、「本当の自分」に目覚めることである。

そして、その「本当の自分」をもってこれからの人生、この世界におけるあなたの役割・使命を遂行していこう。

私は、この「本当の自分」を発見するお手伝いをするために『心の学校』を主宰し、「自分が自分を愛せるようになる講座」を二〇年近く開講している。

私は、自分の使命として、本書で紹介したような悩みや苦悩を抱える人を、その講座を通して、「本当の自分」に導くお手伝いをしている。

もし、あなたも自分を本当に心から好きになりたかったら、私に逢いにきてほしい。きつとあなたが、「本当の自分」に出逢う最高のお手伝いができると確信している。

本書を通して、あなたの職場が天国になり、またその経験を「本当のあなた」への目覚めの貴重な財産にしていたら、著者としてこの上ない幸せである。

本書で、私があなたにお伝えするのはここまでだ。

ここまで真剣に読まれたすばらしいあなたに、是非いつの日かお逢いできることを心より楽しみにしている。

佐藤康行

《問い合わせ先》

株式会社メンタルパワーズ

東京都中央区日本橋3-4-15-6 F

03(5204)2351

<http://www.kekkon-soulmate.com>

info@kekkon-soulmate.com

佐藤康行（さとうやすゆき）

◎1951年、北海道美唄市生まれ。「心の学校佐藤義塾」主宰。

◎古今東西、その存在が知られてきた「真我（しんが）」（＝「本当の自分」「内なる神の心」）を誰でも確実に体感し、「自分を愛し、他人を愛し、すべてを愛せる心」を現実生活に生かすという極めてユニークな研修活動を展開。

◎現在まで研修講演・面談で8万人以上の心の深層を見つめる。

◎15才で上京、血洗いからスタートする。化粧品・宝飾品・教材の営業マンとしてトップクラスの実績をあげ、その後レストランチェーンを創業し全国70店舗を展開。ビジネスの修羅場をくぐりぬけてきた実践経営者が語る「真我」には机上の空論とは違う真剣さと温かさがある。

◎家庭や職場の人間関係から、男女関係、セールス・経営、哲学・宗教まで、分野を問わず独自の視点から切り込む姿は多くのファンを引きつけ、政財界の著名人から、第一線のビジネスマン、家庭の主婦、学生に至るまで、その門戸を叩く人が近年急増している。

◎著作活動にも精力的に取り組み、著書に『「遺伝子とサムシング・グレート」は教える』（筑波大学名誉教授村上和雄共著）『一瞬で宇宙とひとつになれる真我瞑想』（日新報道）、『無限のセールス』（かんき出版）、『捨てる生き方』『ココロ美人』（ハギジン出版）、『大丈夫！ みんなあなたのことが好き』（日本アイ・ジー・エー）など80冊を超える。

仕事の80%は人間関係で決まる
ムカつく上司とイラつく部下がいる職場が天国になる神業

2014年1月15日

佐藤康行

赤井 仁

ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Yasuyuki Sato, 2014

つい「クヨクヨ」してしまう気持ちがすっと消える本

Don't be a worrywart, everything will be all right

心配ぐせを
なおせば
すべてが
思いどおり
になる

精神科医

斉藤茂太

Shigeta Saito

「人間は心配するようにできている」——と言ったら本書を手にした読者には身も蓋もない言い方になるかもしれない。^{ふた}

たとえばお金持ちになりたい、と考える人は多い。お金持ちになれば、この世の中ではまず手にはいらないものはない。いい家に住める。海外旅行にも頻繁に行ける。おいしいものを食べ、いい洋服を着ることもできる。それに老後のことなど将来の心配をすることなどがなくなるし、毎日あくせく働かなくてもいい。つまり日々の生活の心配がなくなるというわけだ。

お金持ちになれば、そんなにいいことだらけなのだろうか。そんなことはあるまい。

お金のある人はある人で、悩みや心配のタネはつきないのだ。たくさんある資産を減らさないようにするにはどうしたらいいか、子供に資産を残すのはいいが、これに頼って働かなくなったらどうしよう、遺産相続で家族がもめないだろうか、寄付してくれ、金を貸してくれとうるさくてしかたがない、周囲からケチと見られていないだろうか.....。

かく言う私も八七歳になる今日までを振り返ってみれば、心配の連続であった。戦災で焼失した病院の再建、大家族の生活、嫁姑の問題、子供の教育、病院の維持経営、健康問題等々、平穏な日は少なかった。かつて銀婚式を迎え^{しっふうどうとう}たとき、妻への感謝状に書いたように、まさに「疾風怒濤の日々」であった。

精神に破綻^{はたん}をきたす人の中には、人間らしい表情をまったくなくしてしまうケースがある。どういうことかと言えば、「喜怒哀楽」がなくなるのだ。

つまり、泣いたり笑ったり、安心したり心配したりするのは「人間らしさ」の証明なのだ。しかし、心配性と自認する人は、自分だけがいつも小さなことを気にして、人生を楽しめないのではないかと思ってしまう。そんな性格を何とかして変えたい、と考える。

それもよくわかる。なぜなら私は、いまま現役の精神科医として患者を診ているからだ。当然、いろいろな患者さんが来る。昔と違って、風邪をひいたような感覚で受診する患者さんが増えた。なかには単なる心配性という人も多い。

そんな経験も踏まえて本書を書いてみた。もちろん自分の「心配ぐせ」に悩む一般的読者を対象とした本であるから、さまざまな生活のシチュエーションの中で具体的なケーススタディを取り上げて、みなさんの参考になるように構成してある。

ここであえて言うが、心配性とは「生きるエネルギー」なのだ。そして、心配性だからこそ、考え方、行動の仕方しだいで、物事はうまくいくのである。本書はかならずやみなさんの参考になると信じている。どうかよい人生を見つけてほしい。

二〇〇三年一〇月二三日

さいとうしげた
斎藤茂太

心配ぐせをなおせばすべてが思いどおりになる◎もくじ

[まえがき](#)

あなたが、つい「クヨクヨ」してしまう理由

心配性の原因がわかれば、前向きになれる

◆動物は、もともと心配するようにできている

心配性は、「幸せを得るためのエネルギー」

松下幸之助も孫正義も心配性だった

◆多くの人が心配性になる「9つの理由」

これが、「心配性の虫」が騒ぎ出す瞬間

ムダな「ドキドキ」を克服する8つの習慣

こんな不毛なことで悩んでいないか

◆心配しても仕方がないことで悩んでいないか

過去は変えられず、未来はわからない

◆「やってしまったこと」を後悔するまえに

ケース1 だいじな日に遅刻とは！

ケース2 今日も売上げが上がらなかった。この分でいくと.....

ケース3 どうして、あんなことをしてしまったんだろう？

◆自分一人の力ではどうにもできないなら

現状を認識し、自分が最大限できることを考える

厳しい現実も、「笑い話」にすれば受け容れやすい

状況が変わらないなら、自分が変わればいい

変化は怖い、だからまず受け入れる
◆自分には決して他人にはなれない

人にそそぐエネルギーを自分に向ける

「いいな、いいな……」は不幸の口ぐせ

他人と比較すると、自分の生き方が見えなくなる
◆「他人の目」が気にならなくなる5つのレッスン

まずは行動して反応を確かめてみる——レッスン1

自分が心を開けば、相手も心を開く——レッスン2

つねに「私はどうしたい?」と問いかけてみる——レッスン3

外見を取り繕うから「本性」がバレる——レッスン4

「無知」をさらすとトクをする理由——レッスン5

心配性だから物事はうまくいく

たったこれだけで、すべての「不安」が解消される

◆「未来の不安」はこれで消える

不安材料を「努力目標」に変えてみる

「将来の心配」は、自分が変わるチャンスをつかんでいる証拠

自分はどう生きたいのか、「心の声」に耳を傾けてみる

目標のつくり方しだいで、マンネリに陥らない

まず現在の仕事をどう楽しくするか

未来は、能力ではなく「やる気」で決まる

「仕事プラスアルファ」を考えてみる

「生きる目標」を大げさに考え過ぎない

「やることがない」という思考から、「やることを探す」へ

◆「自分にはできっこない」という心配を消す

「マイナス思考」と、とことんつき合おう

◆「マイナス思考」と上手につき合う3つのステップ

ステップ1 心配のタネをリストアップする

ステップ2 心配事の理由を書き出す

ステップ3 別の視点から心配を見直す

「できる、できない」は、やってみなければわからない

◆「人づき合いが不安」な気持ちにサヨウナラ

「どうすれば仲良くなれるか、気持ちが伝わるか」を考える

会った瞬間の「笑顔」こそ、心配を消す技術

会う人に先入観を持たない

人の情報収集のひけらかしは逆効果

「質問上手」は、人づき合い上手

会話に困ったときのネタを用意しておく

話し始めとだいじなくだりは「ゆっくり」と

人のことまで心配しすぎる気持ちを抑えるには

◆心配性だからできる、上手な危機管理

危険を予測できるから適切な準備ができる

心配事が明確になれば、「いますべきこと」が見えてくる

人生の危機管理は、「投資対効果」を考えよう

ツキを呼ぶ「脱心配性思考」の作り方

「もし.....だったら」から、「きつとうまくいく」人間へ

◆明日はかならず、やって来て去っていく

しょせんすべては小さなこと

思考から、マイナスの「もし.....」を極力減らす

「私はきつと、うまくいく」がツキを呼ぶ

あとで困ることに、いま困らない

「心配してトクすることは何かある？」と問いかけてみる

すべて「人生八〇%主義」のすすめ
◆心配事をため込まない2つの発想法

心配事は言葉にして吐き出す
◆すぐにできる、心配性を寄せつけない生活術

心がゴキゲンなら、「心配の芽」のうちに摘みとれる

あなたが、つい「クヨクヨ」してしまう理由

心配性の原因がわかれば、前向きになれる

動物は、もともと心配するようにできている

心配性は、「幸せを得るためのエネルギー」

人は誰しも、イヤな思いをしたり、危険な目に遭ったり、不幸になったりしたくない。だから、心配する。先に待ち構えている現実を考えると、どうなるかわからないだけに、不安でしょうがないのだ。

私自身、どちらかというと楽天主で、先のことをあまり心配しないタチではあるが、以前に前立腺肥大を患ったときは会議や講演・旅行などで、たえず「途中で尿意をもよおしたらどうしよう」とビクビクしていたし、診察・講演・執筆……さまざまな仕事に向かうときは決まって、「みなさんのお役に立てるだろうか」と不安になる。自分のことだけではない。家族の将来についても、いつだって心配している。

作家のマーク・トウェインは、こんなことを言っている。
「私は人生の苦難を味わってきたが、実際に起きたのはほんのすこしだった」

この言葉は、人がいかに実際に起こった苦難よりも、「先に予想される苦難を心配して日々を過ごしているか」を示唆するものである。

と同時に、「悪いことを予測して心配する」という心配ぐせは、人としていかんともしがたい「性^{さが}」と見ることもできる。

いや、人だけではない。動物だって自分の命が危険にさらされないよう、日々「心配して」暮らしている。「捕らえた獲物を横取りされないか」と目を光らせたり、自分より強い動物のそばに近寄らないようにしたり、冬眠に備えてたっぷり栄養を蓄えたり、生き残るためにつねに心配しながら行動しているのだ。

こんなふうに、「心配する」という行動は裏を返せば、「幸せになりたい」「平穏な暮らしを楽しみたい」「トラブルやアクシデントを乗り越えて成功したい」といった前向きな気持ちの表れでもある。

それが、心配するような結果にならないために努力する、という行動に反映されたり、憂慮すべき事態に陥った場合の善後策を練る用心深い行動につながったりする。つまり、心配性であることは、「幸せを得るためのエネルギー」にもなりうるのだ。

松下幸之助も孫正義も心配性だった

実際、物事を深く考えず、心配しない人の多くが、思わぬ「落とし穴」にはまって、「こんなはずではなかったのに」と後悔するハメに陥る。リスクをきちんと考えて慎重に行動する人のほうが、結果的には幸せを手に入れることも少なくない。

心配性が地道な努力を促し、幸せな人生を着実に構築するための舵取りをしてくれるのだ。

それが証拠に、成功した人は大半が、「自分は心配性だ」と自認している。たとえば、偉大な経営者として知られたい^{けつ}る松下幸之助氏は、「心配こそ生きがいだ」と断言する。氏は「夜も眠れない」ほど、毎日が心配の連続。「脈が結^{けつ}滞する（乱れること）」ようなことも、たびたびだったという。

創業のころに、「初めて採用した従業員は、ほんとうに出勤してくるのか」と心配で工場の前に立って待っていたことに始まり、税務署の調査がはいると言われれば「税金の申告額に見解の相違があったらどうしよう」と心配したり、商品が売れない現実を前に「この在庫をどうしたらいいんだ」と苦しんだり。経営者としての悩みや心配事に日々、直面していたのである。

しかし、氏は、「社長というのは、『問題だらけの会社だ。直さなきゃいかん』と心配し、その心配と戦いながら、会社を立派にしていく。社長こそ、心配するのが仕事だ」

と考えたそうだ。
会社というのは、経営者が「立派な会社だ。申し分ない」と満足するようでは伸びないのである。

また、ソフトバンクの孫正義氏は、体が弱かったことと在日韓国人であることから、「日本の企業にはいつても、将来はないだろう」と心配し、一九歳のときに自分で会社を興す決断をしたと伝えられている。

もし、氏に将来への心配がなかったら、今日の躍進はなかったかもしれない。心配したからこそ、成功を勝ち取ることができたのだ。

こういう例は、枚挙にいとまがない。

だから私は、あえて、「心配性、大いにけっこう」と明言したい。

ただ心配性には、前向きな行動と裏腹の関係にある「良い心配性」と、本人にも周囲にも何のメリットもない「悪い心配性」がある。

その分岐点は、わかりやすく言えば、「心配しがいがあった」と思えるような心配の仕方をしているかどうかにあるのではないかと私は思う。

どうせ心配するのなら、良い結果が得られるほうがいいに決まっている。

心身を消耗させるだけだったり、ムダな時間を費やすことに終始したりするような「悪い心配性」を蔓延まんえんさせないようにしたい。「ムダな心配ぐせ」をなくしたい。

本書では、心配性の性格を分析しながら、これを良い方向へと変換する考え方をご提案したいと思う。

まず、人はなぜ心配になるのか、その原因を考えてみよう。

病気を治療するときは、まず原因をつきとめるように、心配性の性格を変える第一歩は、原因を認識するところにあるからである。

次項では、多くの人が心配性になる「9つの理由」から、あなたがつい陥る心配ぐせの正体を明らかにしていきたい。

多くの人が心配性になる「9つの理由」

これが、「心配性の虫」が騒ぎ出す瞬間

あなたの中では、どんなときに「心配性の虫」が騒ぎ出すだろうか？

おそらく、本書を手についた「心配性を自認している」読者の方も、多くは「この部分では心配性だが、意外と大胆な面もある」のではないかと推察する。私には、人によって「飼って」いる「心配性の虫」が違うように思えてならない。たとえば、

「明日の朝食のパンを買い忘れたことを心配する人が、明日の仕事がなくなるかもしれないようなフリーの仕事に何の心配も感じていない」

「地震を恐れて食べ物を備蓄している人が、下敷きになったら一巻の終わりと思えるような部屋に平気で暮らしている」

「健康を気に病んで食事制限をしている人が、過労死するのではないと思うくらい猛烈に仕事をする」

「ケチと評判のお金に細かい人が、無駄遣いを心配する一方で、何の疑問もなく手数料を払って、銀行からお金をおろす」

「上司にすこし叱られただけでクヨクヨする人が、大きな仕事を任せられると怯ひるまずに受けて立つ」

などということがよくある。同じ心配性の人でも、心配のしどころがまったく異なるのだ。

いずれにせよ、大半の人が多かれ少なかれ、「ここで心配するのはいかなものか」というようなシーンで頭を抱えているはずだ。「心配の根拠」を明確にするために、以下多くの人が陥る「心配性になる理由」を列挙してみよう。

理由（１） やるべきことを怠った

ありがちなのは、外出したときにふと、「カギをかけたかな？」「ガスの元栓を閉めたかな？」「エアコンのスイッチは切ったかな？」「窓は閉めたかな？」などという心配事が頭をかすめることだ。

細かいことながら、こういう心配をし始めると、気が気ではなくなる。確認するために帰宅しなければ、胸のバクバクがおさまらないほどだ。実際、帰ってみたら「ちゃんとやっていた」ことが多いものである。

やっかいなのは、仕事などで「自分が納得できるまでやった。やるべきことはすべてやった」と確信できないときに生じる心配である。仕事には納期というものがあるし、すべてを完璧にしようと思うとキリがないので、なかなか心配性はおさまらない。完璧主義の人ほど、こういう心配性に陥りやすい一面を備えている。

理由（２） 予測される「悪いこと」がある

人生は、行動の結果をつきつけられることの連続だ。その結果がどうなるかハッキリわかっていれば誰も悩まないのだが、たいていの場合は「良いこと」と「悪いこと」の両方が予測できるから困る。しかも、人の気持ちは良い結果を予測してテンションを高めるより、悪い結果を心配する方向に傾いてしまいがちだ。

というのも、人の感情は意識しなければ「マイナス思考をするようにできている」からである。重要な仕事で出張するときに、誰もが「列車に乗り遅れたらたいへんだ」と心配するように、これから当たる物事が重要であればあるほど、「悪いことが起きてはならない」と考えるから、つい「悪いことが起きたらどうしよう」というマイナス思考に陥る。そういうものなのだ。

物事にはかならず、良い結果と悪い結果がついて回るので、人は誰もがこの種の心配性と上手につき合わざるを得ないところだ。

理由（３） 実体がわからない

たとえば初対面の人に会うとき、その人のことを知らないから、「どんな人だろうか。自分と気が合うだろうか。イヤな思いをするんじゃないか」などと心配になる。また、初めて挑戦する仕事には、成功体験がないし、知識もないから不安になる。人が^っ霊やお仕掛けに「取り憑かれたら不幸になる」と怯えるのも、その実体がわからないからにほかならない。

そんな心配性の根っこにあるのは、根拠のない恐怖感。実態を知れば心配は解消されることが多いのだが、未知の物事に対して好奇心や探究心、挑戦心に乏しい人はとくに、何か新しいことを前にすると「心配性の毒」におかされやすい。

理由（４） 目的を見失う

仕事でミスが生じたようなとき、予測できる悪いことはたくさんある。というより、「悪いこと」しか頭に浮かばなくなる。仕事の成果が台なしになる、取引先や上司の信用を失う、会社に損害を与える……ミスによる影響を考えると、心配するのも無理からぬ話だ。こういう起きてしまった事態に対してパニックになる原因は、じつは「行動の目的を見失う」ことにある。心配事ばかりが頭の中に渦巻いて、何をしたらいいのかがわからなくなってしまいうわけだ。

人の行動にはすべからく、目的が必要だ。だから、問題解決のためになすべき目的を見失うと、「心配性の泥沼」にはまってしまうことになる。

理由（５） 失敗体験がある

失敗したときの苦い思いは、脳へのインパクトが強烈なので、なかなか忘れられずに後を引く。それだけに、同じような場面に遭遇すると、「また失敗するのではないか」といつそう心配になる。こういうイヤな予感是不思議的中するから、なおやっかいである。失敗したときにクヨクヨと後悔するばかりで、具体的な反省と善後策をきちんと考えない人は、どれほど心配しようが、同じ過ちを繰り返すことになる。

理由（６） 自分の限界を決めつけている

自分の能力を超えるように思われる物事にぶち当たると、「どうせ、うまくい^っきつこない」とか、「トライしてみたらとこで恥をかくだけだ」とマイナスの結果しか考えられずに心配が募る。心配の根拠は、自分の能力だ。

とくに自分に自信がない人は、自分を卑下したり、ダメなところを隠そうとしたりしがちだ。うまくいかないことによるダメージを想像して、心配の深みにはまる。自分の能力を受け容れる勇気がないと言い換えてもいいだろう。

理由（７） 他人の評価

何をするにも他人の目や評価が気になって、自由に行動できない「心配性さん」がいる。他人の頭の中を覗き見ることは不可能なので、どんなに一生懸命考えても心配が解消されることはない。

理由（８） 周囲への不満

「こんな世の中だから、幸せな将来は見えない」とか、「あんな上司の下で働いていてもお先真つ暗だ」といった心配をする人は、さまざまなことを他人や社会のせいにして、悩みを深める。他人や社会を自分の力で変えることはひじょうにむずかしいから、いつそう心配を募らせる。

何をやってもうまくいかないようなとき、この種の心配性に陥る人はじつに多い。周囲への不満を抱きつつ、自分の非力を嘆く。どうにもならないことばかりで、いつまでたっても心配性のトンネルから抜け出せないのだ。

理由（９） 過去の苦い体験

過去を振り返ってクヨクヨするとき、その原因は「やり直しができない」ことにある。「あんなことをしなければ

よかった、言わなければよかった。ああしておけばよかった、こう言えばよかった」と後悔ばかりするので、前に進めない。言ってみれば、「やり直しができない」と心配するわけだ。

こうなると、「何ができるか」という発想が得られず、蜘蛛の糸にからめとられたようになる。もがけばもがくほど、心配性になんじがらめにされるのである。

ざっと、こんなところだろうか。もうお気づきだと思うが、心配性というのは心配しているだけではけっして問題を解決できない。こんなふうでは、たとえば遅刻したときに電車の中を走るようなもので、事態はすこしも好転しないのだ。

心配の原因を冷静に分析してみる重要性は、まさに「心配してもムダなことに心配する」ことにエネルギーを浪費していると気づくことにある。そしてまずここで、

「心配はすべからく、いい結果を導くためにする行為」

であることを認識しておいていただきたい。

冒頭でも申し上げたように、人はもともと心配性である。幼い子どもを持つ親が、いつときもわが子から目が離せないのと同じだ。道路に飛び出さないだろうか、遊んでいてケガをしないだろうか、とつねに心配しなくてはならない。この心配ぐせが子供を事故から守っている。適度な心配性はけっして悪いものではない。

私たち心配性の人間のなすべきは、心配性の性格を上手に利用すること。心配を「こころば心配り」に変えて、前向きに生きるエネルギーに変換できれば、きつと「心配性って悪くないなあ」と思えてくるに違いない。

ムダな「ドキドキ」を克服する8つの習慣

こんな不毛なことで悩んでいないか

心配しても仕方がないことで悩んでいいか

過去は変えられず、未来はわからない

「心配で心配でしょうがない」とドキドキがおさまらないような物事の大半は、「心配しても仕方がない」ことではないだろうか。

たとえば、ゴルフに行くまえの日に、曇天を眺めながら「明日は雨かなあ、だとしたら憂鬱になるなあ」と心配するようなことだ。

心配すれば晴れるのなら心配のしがいもあるが、お天道様はそんな個人の思いにつき合ってくれるほど優しくはない。

心配する気持ちはわかるが、こんなときは「晴れればラッキー」と考えたほうが心は明るくなる。と同時に、「土砂降りなら中止だな。せっかくの休日がフイだよ。有休とったのに」とか、「小雨なら決行だけど、いいスコアなんて出ないよなあ」といったことを考えてクヨクヨせずに、「降られたら、どう楽しく過ごすか」を考えるといい。

ものは考えよう。「シューズに防水スプレーをかけて、どのくらい有効か試してみよう」「おれは握ると雨の日には不思議に勝ってきたな。楽しみだ」「土砂降りでも、打ちっ放しなら行けるな。日ごろの練習不足を補っておくか」「いまのうちに仲間と映画を見るとか麻雀をすとか、何かプランを練っておこう」といった気持ちの切り替えや、善後策が立てられるはずである。

「たかがゴルフのことだから簡単に言えるんだ」と反発する向きもあろうが、これは「心配しても仕方がない」ことすべてに当てはめることができる。

本章では、日常生活で「よくある不毛な心配事」を例に、どうすれば心配性の「ドキドキ」を遠ざけることが可能かを考えてみよう。

さて、時間を巻き戻すことは不可能である。それは、誰もが承知していることと思う。それなのに、人は過ぎたことを悔やみ、来るべき将来への不要な心配にとらわれがちだ。たいせつなのは「これから」なのに、頭を去来するのはやってしまったことへの後悔ばかり。

こういうときには、うまい具合に「過去を清算」してあげないと、「心配性の虫」は循環回路のように、「どうしよう→どうにもならない、どうしよう→どうにもならない」という堂々巡りを繰り返す。

では、すこしでも心配を減らすためにはどうすればいいか。答えは一つ、心配するのをやめることである。

それができなくて困っておられるのだと思うが、自分自身に強く「心配したって、やってしまったことをなかつたことにはできない」と言い聞かせるだけでも、心の持ちようはずいぶん違ってくる。

以下に、「気持ちが過去に向かう心配性」について、よくある三つのケースを検証しよう。

「やってしまったこと」を後悔するまえに

ケース1 だいじな日に遅刻とは！

だいじな会議がある日に寝坊したとする。起きたらもう、会議が始まる一〇分まえ。どんなに急いで会社に向かっても、三〇分の遅刻は免れない。こんなことはあつてはならないのだが、ぜったいに起きないとは言切れない。そんな場合にどうするか。

たいていの人はまず、「よりによってこんなだいじな日に遅刻するなんて、どうしよう」と顔から血の気が引く思いだろう。次に、心にもたげてくるのが「心配」だ。社会人としてサイテーだ、上司に叱られる、同僚から軽蔑される、人事考課に影響する……さまざまな心配事が頭をかすめるだろう。

しかし、「遅刻する」という事態はどんなに心配しても、変えようがない。どこかでキツパリと、「寝坊した」自分を受け容れて、自分の遅刻によって周囲が受けるダメージをすこしでも減らすよう行動しなければならぬ。

こういう「だいじな日の遅刻」を経験したのは、雑誌記者の 滋 さん（三二歳）だ。

「僕は社会人になってから、二回ほど電車の遅れというアクシデントに見舞われたのを除いて、遅刻をしたことはありません。時間に正確であること、それが社会人として守るべき最低限のルールだと考えていました。

それだけに、大寝坊したときは頭が真っ白でした。目が覚めたらもう取材の時刻まであと五分というときだったんです。この事実がなかなか受け容れられなくて、ベッドの前をウロウロしながら、『電車が遅れたと言おうか。病氣

になったと言おうか。いや、そんなウソはすぐにバレる。連絡して怒鳴られるのはイヤだから、とにかく急いで現場に向かおうか。いや、相手をイライラさせるだけだ。このままやり過ごして、取材日時を勘違いしていたフリをしようか。いや、そんな言い訳はきかない』などと考えてました。心臓をドクン、ドクンいわせながら。

あのときはしばらく、自分の寝坊を取り繕うことしか考えられなかったんですね。でも、何も解決策が浮かばないから、『えーい!』と開き直りました。『寝坊した事実はやり直しがきかない。すぐに連絡して、正直に謝り、相手にどうすればいいかを相談しよう』と。

案の定、相手は『寝坊だとお!』とすごい剣幕で、『取材はもうやめだ!』とガチャンと電話を切られてしまいました」

滋さんは、ここでまた呆然とした。というのも、「ページをあけて待ってるよ」と編集長に言われていたからだ。「どうしよう」とうろたえながら、またも頭をかすめたのは「寝坊して取材を断られたなんて、編集長が聞いたら怒りまくる」ことへの心配だった。だが、滋さんは「心配しても取材を断られた事実は変わらない」と腹をくくった。そして、すぐに編集長に事の次第を正直に報告したのだ。

「もちろん、叱られました。でも編集長はよくできた人で、僕に『すぐに先方に駆けつけて、謝ってこい。菓子折なんかはあとでいい。夕べ徹夜したなんて、言い訳もするな。ひたすら頭を下げろ。そのうえでどうしても許してもらえなければ、別のネタを仕込むしかないだろう』

ただし、今日の取材はダメになっても、先方とはこれから先のつき合いがある。日を改めて、私もいつしよに謝罪に行くよ。許してもらえるまで、二人で通おうじゃないか』と言ってくれました。

もう、涙が出そうで、遅刻はサイテーだということがいままで以上に身にしました。と同時に、上司の行動を見て、心配というのは自分にとってツライ事実を受け容れることで遮断できるんだと、とても勉強になりました」

滋さんはこのときの「事件」以来、遅刻にかぎらず、何かミスをしたときには「やってしまったことは仕方がない」と、後々のことを心配する気持ちを封じるようにしている。そうすると、ザワザワと騒ぐ心が落ち着き、冷静に行動できるという。

この例でもわかるように、人は「やってしまったこと」を心配すると、考えが「過ちをウソや言い訳で何とか取り繕えないものか」という方向に傾きがちだ。

しかし、どんなに巧妙なウソや言い訳を思いついたとしても、「やってしまった」事実は変わらないし、次は「そのうち、ほんとうのことがバレるのではないか」と心配することになる。

「心配性の虫」を封じるには、自分にとってツライ現実を受け容れることがまずたいせつなのだ。

〈第1の習慣〉

ケース2 今日売り上げが上がりなかった。この分で行くと……

飲料メーカーに勤める裕子さん（二九歳）は、日々の売り上げに一喜一憂している営業ウーマンである。彼女は「一喜一憂どころか、“一憂一憂”の毎日です。とくに締め日が近づいて、昨日もダメ、今日もダメとなると、目標を達成できないのではないかと心配になって夜も眠れない」とため息をつく。

数字で評価される仕事というのは、目標が達成できないと、自分の評価が下がるだけではなく、歩合制の給料まで減るのだから、心配するのも無理からぬ話である。

しかし、「今日売り上げが上がりなかった」ことにクヨクヨしたところで、当然ながら、「心配したご褒美だよ」と数字がボンと上がるわけではない。この際、目標達成に関する心配は脇に置いて、明日の鋭気を養うほうが賢明だ。

心配していると、気持ちが沈むばかり。仕事に向かう気力がなくなるし、その分、行動も消極的になってしまう。そんな状態で仕事をしていて、はたして良い結果が出るだろうか。

答えは「否」。どんな職種でも、仕事の成果というのは、「嬉々として仕事に取り組む」人のみが手にするものである。

では、どうすれば「心配モード」から脱出できるか。

その答えは、頭のギアを「心配」から「反省」に切り替えることにある。

〈第2の習慣〉

たとえば、車のセールスマンをする豊さん（三四歳）は、「心配性の虫」を退治する方法を、トップセールスマン

の先輩を見て学んだという。

「私もセールスを始めた当初は、目標数値の達成を心配することが仕事……みたいな毎日でした。

でも、あるときふと、トップセールスマンとして何度も会社から表彰されている先輩を見ていて気づいたんです。先輩だってうまくいかない日はあるわけだけど、彼はそんな日に『ん～、今日はダメ、ぜんぜんダメ。反省して仕切り直し、仕切り直し』と言うのが口癖だということに。

で、よくよく観察していると、一人でぶつぶつと『ここは粘り負けだったな。よし、明日もう一度、行ってみよう。もつと粘れば落ちるかもしれない。あと、今日は回るルートがまずかったな、渋滞にひっかかってばかりで。明日は渋滞情報をキャッチして、空いたルートで“下手な鉄砲も数打ちゃ当たる”方式でいくか』なんて言ってるんですよ。ほんの二〇～三〇分なんですけど、その反省が終わるとやたら元気になってる。

これだ、と思いました。今日一日を悔やむのではなく、反省して明日の挑戦意欲をかき立てることが、だいじなんだってわかりました。

まだまだ修業が足りませんが、先輩の真似を始めてから、仕事に向かう気持ちがすこしずつ、明るくなったように実感しています。それにつれて、数字も伸びてきました。前を向いて一生懸命がんばれるようになった分、『数字がつくれなくても、それを反省材料にして、また仕切り直しでやるしかない』と腹をくくれるようにもなりました」

豊さんはいまさらのように、「心配するのが仕事」だった毎日に、いかに時間を無駄遣いしていたかを思い知らされたようだ。

みなさんも、成果の上がらなかった一日を後悔して先を心配するのではなく、「反省材料」にして先につなげるよう心がけてはいかがだろう。気持ちが明るくなるだけでもトクである。

ケース3 どうして、あんなことをしてしまったんだろう？

繰り返すが、過ぎてしまったことを悔やんでも、やり直しはできない。過去の過ちにくら拘泥（こうでい必要以上に気にしてとらわれる）しても、事実を塗り替えることは不可能である。

ただ、「わかっているけど、ついクヨクヨしてしまう」のが「心配性さん」だろう。

過去の失態に悩む人はたいてい、現在の苦境の原因をそこに求めてクヨクヨする。

「あんなことを言っただけに、信頼を失った」「あんなつまらないミスをしたために、仕事を干された」「あの時点で仕事の優先順位を間違っただけで、重要な仕事のチャンスをみすみす逃してしまった」「あのとき怠けたツケというべきか、眠る時間もないほど忙しくなった」などと、過去にさかのぼ遡（さかのぼ）って「あんなことをしなければ、言わなければ」と悔やみつつ、いま置かれている状況を嘆くのだ。

こういうときはまず、「ケース1」と同様、過去をいったん受け容れることが必要だ。そのうえで、「いま心配なこと」を一つずつ、解決していく姿勢を整えるのだ。

OLの渚さん（三五歳）は「この年になってようやく、自分にとってイヤな過去と正面から対峙できるようになった」と言う。

「二〇代のころは、クヨクヨしてばかり。未熟な分、失敗も多くて、毎日のように自分の行動を反芻（はんそう）しては落ち込んでいました。でもあるとき、同僚に『失敗は成功の母よ。失敗すると経験値が上がるでしょう？ それが、いろんな出来事に柔軟に対応できる、ある種の武器になるのよ』と言われました。

なるほどと思いましたね。イヤなことを反芻（はんそう）してても心に苦い味が広がるだけだけど、ちゃんと消化すれば栄養源になるんだって思ったんです。

以来、まずいことをしたり言ったりした場合は、『消化しなきゃ、消化しなきゃ』と念仏のように唱えています。社会人になってもう一〇年以上たってもなお、公私にわたって『あれはまずかったなあ』と思う行動はなくなりません。失敗の蓄積が続いている状況です。

でも、いまは大丈夫。『さあ、消化しよう』と決めて、何がいけなかったのか、どうすればよかったのか、何が心配で、現時点で対応できることはないかを考えるようになったから。

そうすると、たとえば私の一言で誰かを傷つけ、嫌われるのではないかと心配するようになると、自分が言いすぎたと反省すれば相手に謝罪します。主張を曲げたくなければ、傷つけたことを詫言（わがや）ひつつ、もう一度話し合いの場を持つように心がけます。いままでは『しまった』という気持ちが負い目になって、相手を避けるという行動になっていたんです。

また、仕事でミスをしたとき、それを振り返るのはツライけど、何が原因だったかをとことん分析します。ときどき、気持ちを整理するために、紙に書くこともあります。そして、原因の一つひとつについて対応を考え、今後の教

訓にすることも含めて、できることからやっていきます」

渚さんはいまでは、

「過去の実在価値は、いい将来を築くタネとするところにある」

〈第3の習慣〉

とキッパリ。いまにどんな悪い影響を及ぼす過去であっても、あるがままに受け容れて、自分の中で消化することによって、いまを生きるための栄養源にしている。

失敗を認め、対応策を考えること

これら三つのケースを通して私が言いたいのは、「やってしまったまずいことを、たしかな事実として受け止め、何が心配なのかを明確にして対応策を練り、前に進もう」ということである。

けっして「やってしまったことは仕方がないんだから、自分の中でなかったことにして前に進みなさい」ということではない。

単に「仕方がない、仕方がない」と上っ面で過去を清算するのは、あまりにも軽薄だし、せっかくのまずい経験もムグになる。周囲の人からも「反省しないヤツ」というレッテルを張られるだろう。

「過去の清算」とは、いつてみれば「クサイものにフタをする」のではなく、「クサイもののフタをとって中にはいり込み、イヤな臭いを吸うものの毒素を分解して浄化する」作業である。ツライのはいつときで、心配性が長引く苦痛はなくなるに違いない。

自分一人の力ではどうにもできないなら

現状を認識し、自分が最大限できることを考える

世の中には、自分一人の力ではどうにもならないことが、たくさんある。

たとえば、いまの不景気を心配している人は多いと思うが、自分一人の力で景気を急上昇させることなどとうていムリだ。

また、リストラされたとか、会社が業績悪化により吸収合併された、不本意な異動を受けた、減俸になった、病気になったといった事態も、どんなに心配しても現状を変えるのはむずかしい。

それでも人は、不景気を憂えるし、リストラ・ショックから逃れられないし、減俸されたことを恨むし、病気になったという事実苦しむ。これは、「事態が好転しないと、自分は不幸なまま。そんな目に遭うのはゴメンだ」という思い込みが強すぎて、現状を受け容れられないからである。

お年寄りのうつには、過去のいい思いを忘れられず、現状を否定的にとらえ憤慨したり意気消沈することから起こることも多い。

過去のやり直しができないのと同様、自分が身を置く社会や組織という環境、病気のような目に見えない力が働いた結果の不幸などは、既成事実としてそこにあるだけ。簡単に自分の都合のいいようにリセットできるような「心配の種」ではない。そういう事態に備えて行動することはできたかもしれないが、目の前に厳然とある現実はどうも、自分一人の力ではどうにもならないのである。

この類いの「心配性の虫」を封じするにはやはり、とりあえず現状を受け容れることが必要だ。何も、現状に甘んじろと言っているのではない。

「現状はこうだ」と認識し、その憂える現実の中で自分には何をできるかを考える、そういう心の余裕を持つことが重要なのだ。

〈第4の習慣〉

現状を認識できずにいると、どうしても人は「社会が悪い、会社が悪い、上司が悪い、病気の温床をつくりだす世の中が悪い」というグチを繰り返すことになりがち。「自分一人の力で何とかする」ことができないがゆえに、無力感に襲われる部分もある。だから、「自分にできるのは心配だけ」となってしまうのだろう。

I T関連でベンチャービジネスを成功させた、ある若き経営者は、株式上場に際して日本の規制だらけの制度にひじょうに苦しんだ。「未公開のときは間接金融に苦しみ、公開後は資金調達に苦しんだ」そうだ。それにもかかわら

ず、彼は「簡単に資金が集められる制度がない」ことを云々しない。なぜなら、「こういう難関を越える知恵と努力、持久力があって初めて、事業はなしえる。都合のいい制度がなければ資金を集められない者は、事業を成功できない」と考えるからだ。

つまり、彼は事業の行く末を阻む制度を、自らの試練の場と捉えている。だからこそ前進できたのである。

社会や会社に対して、「これはおかしい」と異を唱えることは重要だが、それが一朝一夕に変えられるものではない以上、とりあえず受け容れるしかない。そして「この壁を自助努力で越える」という方向に、考え方をスイッチするのがベストだと思うのである。

厳しい現実も、「笑い話」にすれば受け容れやすい

数カ月前に、本社の花形部署から子会社へ、「不本意な異動」を命じられた商社マン、克己さん（四五歳）は当時を振り返りつつ、こんなことを語っている。

「不景気風が吹く中、いつか自分も痛い目に遭いそうな予感がありました。でも、漠然と心配していただけなので、いざ現実として目の前に突きつけられると、絶望的な思いにとらわれました。

それから気持ちは『どうして僕なんだ』『会社の考えていることがわからん』『だいたい、業績が傾いたのは僕のせいじゃない』などという怒りに変わり、そのうち『この年で子会社に出向だなんて、サラリーマン生命の終わりを宣告されたようなものだ。定年まで二〇年、〃飼ひ殺し〃にされるんじゃないかな』という心配が頭をもたげてきました。

この心配からは、なかなか抜け出せませんでした。そんなある日、久しぶりに高校のクラス会があって。自分が自慢できる状況にないだけに、同級生と会うのは気が進まなかったのですが、ドタキャンするのも悪いと思って出かけていきました。

結果的にこれがよかった。みんなで近況報告をしていたら、何人か同じような辛酸^{しんさん}をなめている人がいて、『リストラでクビになって、いまは退職金を食いつぶしながらの隠居生活。さすがに飽きてきたので、誰か職を紹介して』とか、『このトシでやっとマイホームを買って、三五年ローンを組んだら、とたんに給料がカットされた。アルバイトを探してる。心当たりがある人はよろしく』『オヤジが格下げされたっていうのに、子供が金のかかる私立に進学したもんだから、いまごろになって共働き生活だよ。ますます女房に頭が上がりらん。息苦しいから休日のオレと遊んでくれ』なんて話が飛び出たんです。

でも、クラス会って昔馴染みの安らぎがあるっていうか、平気で恥さらしできる雰囲気があるんですよね。深刻な問題のはずなのに、笑いながら明るく話せちゃうようなところがね。

会社の中では、そうはいきません。周囲も細かい事情を知っている分、僕にすごく気を使ってるのがわかるから、なお居心地が悪くて、追い詰められた気分になるんです。『笑ってくれよ』という感じで明るく不運話をするなんて、思いつきもしませんでした。

それで僕も、みんなにならって、出向話で笑ってもらおうと『じつは出向の憂き目に遭いまして、まったく畑違いの仕事をするようになりました。これまで宇宙を見ていた僕が、今度はエビです』と言ってみました。『腰が曲がるまでやれよ』とか『しこたま、エビを食わせてくれ』なんてヤジが飛んで、不思議と気分が軽くなりましたね。

同病相憐れむじゃないけど、最後は『どうあがいたって、現実が変わんねえんだよなあ。でもオレたち、まだまだこれからだぜ。髪の毛が少なくなったり、白くなったり、太ったりしてるけど、社会の中じゃ小僧だよ。与えられた状況の中でがんばるしかないぜ、オーッ！』みたいな感じで、ものすごく盛り上がりました。

このクラス会のおかげで僕も、ようやく不本意な異動を受け容れることができたように思います。『この現実是不変の現実』と腹をくくるだけで、ずいぶん気持ちは違ってきます。これから二〇年続く会社員人生の一つのプロセスだ、どんな仕事だってキャリアはムダにはならない、と思えるようにもなりました」

克己さんはいま、元気な気持ちで新しい仕事に立ち向かっている。

厳しい現実を受け容れるためには、彼のように社外の友人たちと深刻な問題を笑い飛ばしてみるのも一つの方法である。

〈第5の習慣〉

状況が変わらないなら、自分が変わればいい

私にも、笑いに救われた経験がある。それは、一〇年ほどまえに作家協会の仲間数名とスコットランドに出かけたときのこと。山の中にある古いお城のホテルに宿泊する予定だったが、私たちを乗せたミニバスが途中で故障してしまったのだ。すでに外は真つ暗闇。ドライバーは自力挑戦を試みたものの、うまくいかない。

彼は「しょうがない、近くの町まで行って修理工を連れて来るよ。歩いているうちに一台くらい、車と遭遇するだろう。事情を話せばきっと乗せてくれるよ。ここで待っていてください」と言って、私たちを置き去りにしたのだ。

選択肢がほかがない以上、私たちとしては待つしかないものの、二時間が経過したころにはさすがに心配になってきた。おしゃべりがはずまないことは言うまでもない。

そんなとき、メンバーの一人が突然、「スコットランド民謡を歌いましょう」と陽気な声で呼びかけたのだ。「^{かい}隗より始めよ」（物事はまず言い出した者からやり始めるべき）とばかりに、彼女は手拍子を打ちつつ「ロホローモンド」を、続いて「アニーローリー」歌い始めた。

これが、心配を吹き飛ばす“起爆剤”となった。私たちはそれから、ロシア民謡だのドイツ民謡だの、世界の民謡を次々と唱和し、笑いながらときを過ごしたのである。

もし、彼女の一言がなかったら、「ドライバーはまだかなあ。もう、帰って来ないんじゃないか」と心配を募らせたただけだったと思う。自分たちの力で修理工を呼んで来ることもできないし、車を修理することもできない。いくら心配しても、「ドライバーがすぐさま帰って来たり、車の故障が直ったりするわけではない」とわかっていても、やはり心配することをやめられなかったと思う。

「どうにもならないんだから、歌でも歌って、せめて明るく^{まぎ}過ごしましょう」という彼女の提案のおかげで、苦境を歌と笑いに紛らせて忘れることができたのだ。

しかも、いまとなれば、このときの“事件”は楽しい思い出。心配ばかりしていたら、思い出の色も“心配色”になっていたように思う。不運を笑い飛ばし、元気を取り戻そうではないか。

状況が変わらないなら、自分が変わるしかない。

〈第6の習慣〉

変化は怖い、だからまず受け入れる

知人から聞いた話だが、すこしまえに旧国鉄の三つの組織を合併して誕生した、新しい財団の理事長に就任した方が、動揺する社員に対して、こんなことを言っておられたそうだ。

「七〇年生きてきたが、振り返れば、私はさまざまな時代の変化に翻弄されてきた。死と隣り合わせの戦中、貧乏のどん底で苦しんだ戦後一〇年、夢の新幹線に胸躍らせつつ、多少の豊かさを享受した高度成長時代、勤めていた国鉄の、まさかの民営分割……まさに波乱万丈だった。

その中で学んだことは、時代を憂えることなく変化を前向きに捉えて、いい方向にもっていくという信念をもって努力をする、それがいかにたいせつかということだ。

私だけが特別なのではない、変化する世の中や組織の中で揺り動かされるのは、この世に命を授かった人間すべての宿命だと思う。

これから新組織で働くみなさんは不安をたくさん抱えているだろうが、変化を受け容れて、いつその挑戦意欲を燃やしていただきたい」

おっしゃる通りである。

私自身、人生八十有余年、じつにさまざまな時代の波に揺り動かされてきた。生まれ育った青山脳病院は、火災、^{かいじん}戦災と、二度にわたって灰燼に帰す災禍に見舞われた。病院と住まいも、青山から新宿、府中へと転々と移り変わった。もちろん、病院経営だって経済動向と無縁ではないから、何度か厳しい状況に見舞われたこともある。すべて、ある意味で「不可抗力」とも言える災難だった。

それらを乗り越えてこられたのは、苦しい現状を受け容れて、その中でいい方向を目指す前向きな気持ちがあつたからである。

変化をきちんと認識すれば、自分一人の力では変えられない現状にいちいちへこんでいる暇がないと気づくはずだ。

〈第7の習慣〉

時代は目まぐるしく変化する。ほんの一〇年まえには、たとえば日経平均株価が一万円を大きく割り込むとか、銀

行が不良債権を抱えて経営難に落ち込む、土地価格がどんどん下がる、テレビ番組のチャンネルが何十にも増える、インターネットや携帯電話なしでは暮らせない日常が来る……などということを誰が想像しただろう。

変化の波というのは、自分の意思とは関係なく押し寄せてくる。われわれとしてはその中で、波に乗りながらもなんとか具よく舵取りしていくしかない。そういう宿命を背負っているのである。

「ホントに、世の中って変わるわよねえ」とシミジミ話すのは、「五〇歳の大台まで秒読み態勢にはいつている」という朝子さん。彼女は昔を振り返りつつ、こう語った。

「小さいころは、冷蔵庫も掃除機も洗濯機もなかったのよね。テレビや電話、エアコンだって、ない時代を知ってるわ。夏にグラグラ汗かいて満員電車に乗ったとか、学生時代に電話のない友だちに電報を打ったとか、昨日のこのようよ。一生に一度と思って出かけた海外に、いまは年に二回も三回も行ってるなんて、信じられないくらい。

オフィス環境も激変したわ。社会人になったころ、ファックスもなかったのよ。それが、あれよあれよという間にワープロやパソコンが普及して、コピーもどんどん進化して、ものすごいテクノストレスを感じながら仕事をしているような気がする。

私、機械は苦手なのよ。でも、変化の波に逆らうよりは、がんばってついていくしかないって思ったの。苦手だからと機械を遠ざけているオヤジたちもいたけど、私は彼らと違って、『アナログで通す』って主張が通るほど偉くないからね。

パソコンも『私にできるのかしら』と心配だったけど、先延ばしにしたところで私にとつてのむずかしさのレベルは変わらないと開き直って、八年ほどまえに挑戦したの。トシのわりには、けっこう早いほうよ。

結果的には、変化に抵抗せずに新しい波に乗るようがんばったのはよかったと思う。『イヤだ、イヤだ、私にはパソコンなんて使えそうもない』ってがんばり続けた人も、最近になって重い腰を上げているでしょう？ できないと心配して過ごした数年を、いまになつてもつたいないと感じているのじゃないかしら」

もちろん、オフィスの新技術に関しては、朝子さんとは別の道——変化を拒否する選択肢もある。そこに「文字は手書きでないと心がこもらない」とか「メールによる交流には生身の人間同士の触れ合いが希薄だ」といった自分の主義主張があるなら、いちがいに「現実を受け容れなさい」とは言い切れないところだ。

ただ、拒否する理由が、「自分には馴染めそうもない」という心配にあるのなら、それは現実を受け容れる勇気がないだけだ。

「やったほうがいい、でもできなさそう、でもやらなきゃいけないかな」などと心配し続けて情けない思いをするより、朝子さんのように前向きに取り組んだほうが、数段メリットが大きいのである。

自分はけっして他人にはなれない

人にそぞろエネルギーを自分に向ける

よく、他人と自分を比べては、「あの人はすごいなあ。私はダメだ。あんなふうに幸せにはなれないんだ」と、
“嘆き節”_{まんぼん}ばかりうなっている人がある。

たしかに、優秀な人や順風満帆の人生を歩んでいる人を見ると、うらやましいと思う。つい、わが身と比べて、情けない気分になることも少なくはないだろう。

気持ちちはわかる。いつだって「隣の芝生は青い」ものだ。他人がうらやましく感じられるものだ。私とて、病院経営がうまくいかないときは好調な同業者を「すごいなあ」と思うし、両親が個性的過ぎるばかりに「ふつうの親」を持つ友人を「いいなあ」とうらやんだこともあった。「あの人のように、もつと頭がよく生まれていればなあ」などと、少々のおこがれを感じることもあって、しょつちゅうだ。

ただ私は、だからといってわが生涯を不幸だと思ったことはない。しよせんは“ないものねだり”なのだ。人は人、自分は自分……比較したところで、何の意味もないではないか。

あるがままの自分を受け容れ、そして愛することのほうが、ずっとたいせつだと思うのだ。

〈第8の習慣〉

なぜなら、人をうらやんでも自分はけっして他人になれないし、“他人のような人生”を歩むこともできないが、自分を愛し、自分の「心の声」に真摯に耳を傾ければ、「なりたい自分」になれるからである。

もちろん、「あの人のようになりたい」という羨望をエネルギーにして、努力するのはけっこうだ。

しかし、それが自分らしさとかけ離れたものであるなら、「おやめなさい」と言いたい。人生は一回きりしか生きられないのに、他人のマネをして過ごすのでは、自分の人生ではなくなってしまう。

たとえば、「ノーベル賞を受賞した野依良治さんや田中耕一さん、小柴昌俊さんのような立派な研究者になりたい」と願ったでしょう。

お三方にも、おそらく目標とする人物がいらしたと思う。でも、その人と同じように勉強し、似たような研究をしようとしたのではない。栄冠を手にするプロセスには、「この謎を解明したいな」「こういう技術が可能ではないかな」というオリジナルの視点があり、誰もが「できっこない」と封印したような分野を究明するというそれぞれの挑戦意欲があったのだ。

つまり、自分は何をどう実現したいのか、という独自の考え方に基づく行動をとらなければ、羨望は羨望に終わるだけ。自分らしい人生を構築するエネルギーにはなりえないのである。

ましてや、他人をうらやんでため息をついているだけでは、何も変わらない。人に向ける目を自分自身に向ければ、妙な心配はどこかに飛び、「なりたい自分になる」という元気がわいてくるに違いない。

かの発明王のエジソンは、「あらゆるものには輝くダイヤが隠されている。磨けば光る」と言っている。誰でも自分の中に磨けば光るダイヤがあるのだ。

「いいな、いいな……」は不幸の口ぐせ

小さなことにクヨクヨするのは心配性の一つの特徴だが、いつも人と比較してイライラしているというのも精神的な余裕のなさから来ている。

専業主婦になった孝代さん（三二歳）も、「いいなあ、うらやましいなあ、私なんて……」というのが口ぐせになっているという。

「キャスターのMさんって、私の高校時代の同級生なのよ。彼女が活躍してるのをテレビで見るたびに、私ったら何をしてるのかしらって落ち込むわ」

「主人の後輩がマイホームを買ったよ。うらやましいわあ。ご実家の両親がずいぶん資金援助してくれたらしいの。ウチの親と大違い。私の社宅住まいはいつまで続くのか……」

「また海外に行ったの？ 働いて一人暮らししていると、自由でいいわねえ。私なんて、一生懸命に家事をして子育てしたって、一円にもならないし、遊ぶ時間もないのよ」

「A子がすごい玉の輿に乗ったって知ってる？ このトシまで待ったかいたわよね。私のダンナなんて、三流大学出の冴えないサラリーマンでしょ？ 明るい未来は望めそうもないわ」

孝代さんは、一事が万事、この調子。人と会うたびに誰かをうらやましがっている。そんな彼女が、最近になって幼なじみの朱美さんから「ブチ切れた！」と説教された。朱美さんは『羨望話』にいちいちケチをつけたのだ。

「孝代、キャスターになりたかったの？ 違うんでしょ？ だったら、どうしてうらやましいのよ。嫉妬の対象にもならないじゃない」

マイホームはさ、いま、頭金を貯めてるんでしょ？ 親を恨んでどうするのよ。

独身で働くつてもね、そんなにラクなもんじゃないのよ。たしかに自由だし、お金は自分のためだけに使えるし、幸せなことも多いわよ。でもね、孝代には仕事がなくとも家族があるじゃない。独身の私から見れば、そのほうがよっぽどうらやましいわよ。

いまのダンナとはさ、好きだ、好きだって大騒ぎして結婚したのよ、覚えてる？ 仕事を続けるより、家庭を守る**ことぶき**ほうがたいせつだって、あっさり 寿 退社を決めたのは孝代自身よ。明るい未来は二人で築くものでしょ？ 玉の輿がイコール幸せって、すっごく短絡的な発想だよ。A子だって玉の輿興いだったわけじゃないんだから、失礼だよ、そういう言い方。

とにかく、孝代みたいに人をうらやましがってばかりいたら、そのうち自分がなくなっちゃうよ。^{ねた}他人を妬むまえに、自分の人生を見つめ直したら？」

かなりキツイ言葉である。孝代さんもさぞ落ち込んだことと思う。でも、「薬」になったのもたしかだ。

後日、彼女はスッキリした顔で、こう語っている。

「朱美に言われた通り、私は『ないものねだり』ばかりしていました。単純にうらやましかっただけなんです、『いいな、いいな』と言い続けているうちに、自分がやりたいことが見えなくなっている、というのも当たっています」。

たぶん、まだ独身の友だちが多いから、私は結婚の犠牲になった、あらゆる可能性の道が閉ざされたって、無意識のうちに感じていたからかもしれません。心のどこかにちょっぴり、『私だってその気になれば、バリバリのキャリ

アウーマンになれたんだわ』という気持ちがあったことも否認ません。

初心に返って……というわけではないけれど、いま、結婚した当初に自分が家庭に対して思い描いていた夢を掘り起こしています。妬んだり、うらやんだりしていても、自分が変わるわけじゃないですものね」

孝代さんが他人をうらやみ「いいな、いいな」という口ぐせをやめ、自分自身の「ほんとうの気持ち」と真摯に向き合うようになったのは、じつに喜ばしいことだと思う。

「他人の芝生は青い」のだ。「あいつが悪い」という他罰思考も「あの人がうらやましい」という過剰な嫉妬も根は同じである。つまり自分に自信がないのだ。だから人をけなしたり、うらやましがって、いつも不幸な自分を慰めている。

私はいつも「人生に幸福も不幸もない。幸福と思えば幸福だし、不幸と思えば不幸になるのだ」と言っている。

過剰に人をうらやむのは、人生を生きにくいものにしてしまうことはたしかだ。

他人と比較すると、自分の生き方が見えなくなる

ビジネスマンにはどうしても、「『出世レース』にエントリーしている」という意識がある。

さほど上昇志向が強くなかったとしても、五年、七年と勤めるうちに「より高いポストと収入を目指すのが当然」という会社の空気に染まるものだ。

電子機器メーカーに勤める秀夫さん（三八歳）もそう。広報部に在籍する彼は入社して数年、「出世のことで、頭をかすめもしなかった」という。

しかし、三〇代も半ばを迎えるころになると、管理職に登用される同期がボチボチと出始めた。

「最初の二人くらいまでは、『同期の出世頭だな』と素直に祝福していました。でも、三人、四人、五人と増えるにつれて、しだいに『配属された部署がいいんだよ。出世コースに乗りやすくていいなあ』とか、『あいつは上司に恵まれたんだよ』『営業職は数字で評価されるから、あいつは管理職ではないけど、収入ではオレよりはるかに上。うらやましいよ』なんて妬むことが多くなってきました。

ついに最近、同期で平社員は私を含めて三人だけ、という状況になって、かなり落ちこみました。会社の利益に直接結びつく仕事じゃないからだ、だいたい上司に部下を育てようという気持ちがないという怒りや、一〇年勤めてもまださほど重要な仕事を任せてもらえない自分はダメ人間だ、という自己嫌悪感が入り混じって、複雑な気分でしたね」

そんな秀夫さんが立ち直ったのは、取材にやって来た四〇代後半の新聞記者と雑談をしたことがきっかけだ。

人事を取材した後、彼はこう言った。

「人事って残酷ですよ。社員をいつの間にか、出世競争に駆り立てるからね。ウチもそう。でも僕は現場が好きでね。そろそろ管理職になってデスクでデンとしてなきゃいけない年ですが、いまだに走り回ってます。ガンコに管理職試験を拒否してるんです。ま、半分は受けても落ちるって自信があるからだけど。

同期からは変わり者だと言われてますね。でも、僕は新聞記者になりたくて入社したんであって、目的は出世ではないからね。これ、強がりなんかじゃありませんよ」

秀夫さんはハツとしたそうだ。

「僕は望み通り、広報に配属されたんじゃないか。会社の活動を外に向けて、あるいは内部の社員に向けてアナウンスする仕事にやりがいを感じたからだ。いまだに自分の仕事に夢中で、僕の頭の中には部下の育成なんて視点は皆無だし、管理職に登用されなくても当たり前だな。ある意味ラッキーなんだ」

と思えてきたのである。

以来、秀夫さんは仕事そのものの目標をより明確にして、もともとなかった出世願望を頭の中から締め出した。

いまは「生涯、一広報マン」でいい、それが自分らしい生き方だ、と考えているという。

他人の動向ばかり気になる『心配性さん』は、自分の目標を見失いがちだ。

秀夫さんのように、他人と比較するのをやめて、曇りのない目で自身の人生だけを見つめ、人生の目標を明確にすることで、自然と安らかな気持ちになれるだろう。

「他人の目」が気にならなくなる5つのレッスン

まずは行動して反応を確かめてみる——レッスン1

他人の目が気になってしょうがない人は多い。こういう人は何か行動したり言ったりするときに決まって、「自分の評価を落とすたくない」とか「ワガママだと思われたくない」「協調性がないと非難されたくない」「みっともないところをさらけ出たくない」「こんなことをしたら世間体が悪い」という具合に考える。自分の言動に対して、周囲がマイナスの評価をすることをひじょうに心配するのだ。

この種の心配性が高じると自己主張ができなくなるので、消極的な行動に終始する。それでは、「自分らしく生きる」道を、自ら閉ざしてしまうようなものだ。大損である。

そもそも周囲は、自分が気にするほどにはあなたのことを気にしていない。先日でも、「自分では『髪の毛を切り過ぎたなあ。かつこ悪いなあ。評判が落ちるなあ』と思っていたのに、人は『え？ 髪の毛、切ったの？ ぜんぜん気づかなかった』という感じで、他人にはほとんど関心がないことがわかった。気にして損をした」とふくれっ面をしていた知人がいるが、世間とはすべからくそういうものである。

誰もが自分のことで精いっぱい。人の様子や言動を逐一観察して評価するほど、暇を持て余してはいないのである。

また、周囲の反応はそう簡単に予測できるものではない。こちらの「読み」がはずれることなく、しょつちゅうだ。

だいたい、感性も価値観も性格もまったく違う別人が、他人の頭の中を、ああでもないこうでもないといくらマジメに考えたって、わかりっこない。

「相手はどう思うだろう？」と心配して行動を ちゅうちょ 躊躇するのではなく、実際に行動を起こして反応を確かめてみる、その「場数」を踏むことがたいせつである。

他人の目や評価が気になる「心配性さん」は、まず思考のスタート地点を「人はどう思うだろう？」から、「私はどうしたい？ 何が言いたい」と「私」を主語にした問いかけに切り替えるといい。自分の思い通りに行動できるようになる、と同時に、他人のさまざまな反応を学習する機会も得られる。

反発されて痛い目に遭ったり、自分の思い通りにならなかったり、意外にもうまく事が運んだり、思わぬ賞賛を受けたりする、それが貴重な経験値になるのだ。つまり、人の気持ちにある程度、的確に予測する能力が磨かれるわけだ。

よく、「他人の気持ちを想像する」ことが人づき合いの基本だと言われるが、これはじつは自己主張の積み重ねがなければ実現できない高度なテクニックである。根拠なく人の反応を心配するまえに、自分の行動によって得られる周囲の反応を、「よりよい人間関係のための情報」としてどんどんインプットしていく作業が必要だ。

自分が心を開けば、相手も心を開く——レッスン2

さらに、周囲の反応を気にせずに「私」を主語にして行動する人は、それが周囲に多少の反発を感じさせる言動であつたとしても、相手は意外と気持ちよく感じてくれるものだ。「心を開いている」という印象を強く与えるからだ。

「自分が心を開けば、相手も心を開く、だからいい人間関係を築くことができる」、このことこそが人づき合いの基本中の基本だと言える。

たとえば、現在メジャーリーグで活躍している松井秀喜選手の「苦渋の決断」を思い出してほしい。私もテレビで「メジャーでプレーをしたい」という気持ちを伝える彼を見たが、そのなかで彼がふと漏らした、「裏切り者だと言われるかもしれない」という一言に、彼が抱えていた「大きな心配」をかいま見たような気がした。

おそらく、ジャイアンツの四番打者であり、日本の球界を代表するスタープレーヤーである松井選手は、世間全般という「大きすぎる周囲」にどう思われるかをとても気にしたのだと思う。

私がもし松井選手であつたなら、やはり「メジャーに行きたいなんて、ワガママだと思われるだろうか。日本のプロ野球を見捨てたと言われるだろうか。これまで自分を支えてくれたファンがみんな、そつぽを向くかもしれない」などと、周囲の反応をマイナスイメージで捉えて、心配に心配を重ねたと思う。

しかし、彼は「僕はメジャーでプレーをしたい」という自分の素直な気持ちに従った。だからこそ、世間は、「裏切り者だなんて、思うわけがないじゃないか。たしかに一抹の寂しさを感じるけど、メジャーを舞台に活躍する松井選手を見たい気持ちだって強いんだ。自分の夢に向かってくれ。応援するよ」

と、温かい拍手を送つたのである。

こういう言い方をすると語弊があるが、世間はハナから、松井選手が将来をどう決めようと、そんなに気にしてはいなかったと思う。「日本に残るのかなあ、メジャーに行くのかなあ」と興味津々ではあつたが、「しよせんは松井の人生、決めるのは本人だ」と心のどこかで突き放していたはずだ。聞いたかつたのは、松井選手の「本心」だった

のだ。

だから、彼が逆の決断をしていたとしても、それが「本心」であれば、「さすが松井だ、よく日本に残ってくれた」と喜んだだろう。

世間がマイナスの反応をすれば、松井選手が「ファンのためにメジャーへの夢をあきらめて」とか「メジャーで通用しないとかつこ悪い」といった考えから日本に残る、あるいは「臆病だと思われるのがイヤ」だからメジャーへ行く、などの決断をした場合だったのではないだろうか。自分を抑えすぎたり、自分をよく見せようとして取り繕ったりする行動を、周囲はけっして評価しないのである。

ようするに、他人の目や周囲の反応を気にしても、「心配多くして益少なし」だ。どんなに心配しようとも、周囲は「人の顔色ばかりうかがっていないで、もっと心を開いてくれよ。つき合いづらいじゃないか」と感じるだけである。

また、世間の反応を気にし過ぎる人は自分自身に向かって、「なぜそう思うのか」を問うてみるといい。「こんなことをしたらバカにされそうだ」というところで思考を止めずに、「どうしてそう思うんだ？」と自問自答するのだ。そうすれば、予測の根拠がいかにあいまいであるかに気づくはずだ。

つねに「私はどうしたい？」と問いかけてみる——レッスン3

人は誰も、周囲からよく思われたいものである。私も同じ。知り合った人みんなから好かれたいと願っている。これは人として、当然の願望だろう。

問題は、人によく思われたいがゆえに、自分の欲望をガマンしてでも周囲と迎合しようとするところである。

前述した通り、まわりの人が何を望み、何を考えているのかは、直接聞いてみるか、行動に対する反応を見てみるかしなければわからない予測不能のことなので、たいていの場合、心配は徒労に終わる。好かれるどころか、逆に嫌われたり、いいように利用されたり、といった結果を招くことさえある。

ここで、「人に合わせて行動するうちに、自分が何をしたいのかわからなくなってきた」と悩む男性、建設会社に勤める賢治さん（三二歳）の例を紹介しよう。

「僕は会社員になってからずっと、みんなに『いい人』だと言われてきました。それはそれで悪い気はしないのですが、僕はけっこうムリをして周囲に合わせているわけだから、だんだんと『すこしはこちらの気持ちに配慮してくれてもいいんじゃないのか』という不満がたまってきました。

飲み会のときだって、誘えば僕は黙ってついて来ると思っているから都合を尋ねもしません。仕事も、人がいやがる雑用ばかり押しつけられます。僕が断れない性格だと知っているからでしょう。意見を求められることも、ほとんどありません。『聞いてもムダ』という感じで無視されます。

僕としては、何か頼まれれば引き受けてしまうのは、『断って相手を困らせたら悪いなあ』と思うからだし、意見を求められたときに口ごもってしまうのは『人に変だと思われたらどうしよう。みんなと考えが食い違ったらどうしよう。トンチンカンなことを言って笑われたらどうしよう』などという心配が先に立つからなんです。

近ごろはもう、自分の意思で気持ちを抑えているというより、周囲に僕は誰にも逆らわないと決めつけられているようで、『いい人』ではなく、単に『都合のいい人』なんだと落ち込むようになりました。

でも、『言いたいことが言えない自分』に自分で慣れてしまったせいか、自分が何をしたらいいのかもわからなくなってきた、というのが現状です」

頭を抱え込む賢治さんだ。自分の評価を精いっぱい、心配した結果がいまの状況というのは、ほんとうにお気の毒だと思う。

しかし、言葉はキツイけれど、これは「賢治さん自身がまいたタネ」である。彼が自分を変えないかぎり、周囲はますます増長して、いいように使われるだけだろう。

「自分のほんとうの気持ちがわからなくなっている」賢治さんは、いささか『重症』だが、いまからだって遅くはない。つねに「自分はどうしたい？」と問いかける習慣をつければ、人の目や周囲の反応を気にせずに行動できるようになる。

周囲の反応は、行動してみなければわからない

もちろん、世の中にはガマンして人に合わせなければならないことも少なくはない。私だって、「何でもかんでも自分の思い通りにしなさい」とまでは言わない。行動をためらう判断基準が、人の目や、否定的な予測に基づく周囲の反応にあるなら、「ガマンせずに、思う通りに行動してみよう」と提案したいのだ。

「自分はどうしたい？」という自分のほんとうの声を「聞き取る」コツは、最初に「私は」を主語にしてイエスカ

ノ一かを明確にすることにある。そのうえで、理由を考える。さらに、自分としては望んでいないけれど、やむをえず思い通りに行動できない事情があるならば、自分の望みが拒否されたらどうするかを考える。そういう思考パターンを身につけるといい。賢治さんの例で言えば、

「今日は飲み会に行きたくない。理由は体調が不良だから。相手がイヤな顔をして、ノ一を伝えなくては自分が苦しい思いをする。僕が行かないからといって、そんなに困った事態になるわけではない。正直に『具合が悪い。またの機会にするよ』と言えばいい」

「雑用仕事を押しつけられても困る。やりたくない。理由は、自分の仕事で手いっぱいだし、今日は約束があつて早く帰りたいから。現状を伝えて断り、それでも『助けてくれ』と頼まれたら、『六時半までにできる範囲でいいなら』という条件付きで引き受けてもいい」

「会議のテーマについて、僕には言いたいことがある。受け容れられるかどうかという問題は二の次だ。勇気を出して、意見を言う」

というふうに考えるのだ。

自分の気持ちを、いかに行動に結びつけられればいいかが見えてくるはずだ。慣れてくれば、わざわざ構えて考えなくても、自然と自分の気持ちに忠実に行動できるようになるだろう。

賢治さんも目下、このトレーニングに取り組んでいる。まだ「ガマンしたり、同調する」クセは完全には抜けきっていないものの、「三回に一回は、周囲を気にせずに自分の考えを言って、行動に移せるようになってきた」そうだ。

「みんなも、最初はすこしとまどっていたようです。でもこのまえ、同僚の一人から『お前、わかりやすくなったな。はつきり言ってくれたほうが、こっちも気楽だよ』と言われました。だんだんに、意見も聞いてもらえるようになってきたし、僕が発言することで会話にも広がりが出てきました。自分が変われば、周囲も変わるんですよ。」

もともと、手痛い反発を食らったり、予期せぬいい反応があつたり、自分の思う通りに行動した結果はさまざまですが、やってみなければ、言ってみなければわからないことがたくさんあると再認識しました。さらなる進化を目指します」

以前より、ずっと表情が明るくなった賢治さんである。

彼が言うように、周囲の反応というのは、実際に行動を起こしてみなければわからないことが多い。マイナスの反応を心配せずに、「当たって砕けろ」くらいの気持ちでいてちょうどいいくらいだ。

私にしても公的な役職を引き受けていると、先輩の目を気にしながら職務をこなすこともあつた。人に推されて就いた役職であればなおのこと、自分ながらイヤになることもあつたが、それくらい気くばりして仕事をこなしてちょうどよかったのかもしれない。

しかし、決断すべきときは、自分の判断を最優先しなければならない。批判は人間社会や組織であればつきものだ。いちいち心配してもキリがない。

何につけ、「行動なきところに結果なし。結果は後からついてくる」もの。いらぬ心配がすぎでいい人ぶるのもほどほどにしたい。

外見を取り繕うから「本性」がバレる——レッスン4

人の目を気にする人のもう一つのタイプに、「自分を自分以上に見せよう」とムリな背伸びをする人がいる。そんな行動の根っこには、素の自分を見せると人から軽蔑されたり、バカにされたり、軽んじられたりするのではないかと心配が存在していることが多い。

こういう心配性もまたよくわかるが、外見を取り繕ったところで「自分は自分以上でも以下でもない」という事実是不ええられない。

広告代理店に勤める麻美さん（二九歳）は、心配性が高じて「気取り屋さん」になり、周囲からすっかり嫌われてしまった経験を持つ女性である。「学生のころからつい最近まで、ずっと自分が人に与える影響ばかりを気にしてきた」という。

「振り返ると、大学受験に失敗したところからかもしれません。高校にはいつから成績がパツとしなくて、それでも『三流大学にも落ちたのかと思われるのが恥ずかしい』と、『落ちてもそんなに卑屈な思いをせずにすむ』一流大学を二つだけ受験しました。結果、不合格。周囲にはわざわざ『浪人は私の美学に反するの。それに私、最初から大学なんて目じゃないの。職業に直結する知識を学べる専門学校に行くつもりだったのよ』とワケのわからない説明をして、無試験のデザイン学校に進みました。

就職のときも、みんなにカッコイイと思われなくて、マスコミにはいったようなもの。幸い、父のコネがあつたから、なんとかカッコつけることができただけです。で、会社にはいつてからは、『仕事ができ、ファッションセン

ス拔群で、高級ブランド品が似合って、カッコイイ恋人がいて、高尚な趣味を持って、テニスやゴルフなどのスポーツをスマートにこなし……』なんてスーパーウーマンを気取りたくて、カタチばかり気にしていました。

でも、中身がともなわなくて、フリをするのが精いっぱい。自分では周囲に一目置かれていると思っていましたが、五年たつてようやくとんでもない勘違いだったことに気づきました。だって、重要な仕事はちつとも回ってこないし、合コンでステキな男性に巡り会っても一〜二回のデートで終わっちゃうし、遊びのお誘いもどんどん減るしで、フリをする意味がないんですもん。みんなはきつと、とつくに私のポーズを見破っていたんですね。

一年ほどまえ、会社の忘年会でカラオケに行ったときに、酔っ払った先輩の女性が中森明菜さんの歌を替え歌にして、♪飾りじゃないのよ女は、麻美さ〜ん……なんて歌って、みんなにクスクス笑われて。ショックでした。さすがの私も、これまでの生き方を考え直さざるをえない苦境に立たされました」

麻美さんは長年にわたる背伸びで、かなり疲れてもいたのだろう。その飲み会の翌朝には、「もう、カッコつけるのはやめた！」と決意したそうだ。

他人の目より「自分の目」を気にする

ただ彼女にとって、自分をさらけ出すというのは、かなりたいへんな作業だったようである。これまで、能力のない自分や、魅力のない自分と向き合うことを避けてきたからだ。

彼女は「新生の道」への第一歩を、「自分でも実体がわからなくなってしまう自分自身を把握すること」から始めた。思いつくかぎりの長所と短所を、書き出したのだ。

この時点で彼女は一度、「新しい自分になろうという意識が強すぎたせいとか、出てくるのは短所ばかり。自分の現実には直面して、私ってほんとうにダメな人間だ」と大きく落ち込んだという。

しかし、「欠点だらけの自分を、まず自分が愛してあげないと、自覚する意味がない」と思い直し、リストアップされた欠点をどうすれば長所に変えられるかを考えた。

欠点と長所というのは、じつは紙一重である。彼女は「考えようによっては、欠点も長所になりうる」という視点から、たとえば「外見を気にしすぎるのは欠点だけれど、身だしなみを整える意識が強いという意味では長所」とか、「高尚ぶるのは欠点だけれど、これは自己への要求水準が高い証拠」「強がりと言うのは欠点だけれど、向上心の現れでもある」などと考えてみた。すると不思議と、自分がなかなか愛すべき人間に思えてくる。

そして仕上げは、「このたくさんの欠点を、どんな方向でギアチェンジすれば、自分がなりたい自分になれるか」を考えることだ。

そう、麻美さんにはこれまで、ちゃんと「なりたい自分」を持っていたのに、カタチにこだわることに終始し、努力を忘れていたのである。

心配性の人の中には、自分をよく見せたいために背伸びした麻美さんとは逆に、みつともない自分を見せたくないばかりに消極的な行動しかとれない人もいる。そういう人も「治療法」は同じ。欠点を含めた自分を受け容れて、なりたい自分に向かって努力をする姿勢を持つことが重要だ。

人の目よりも「自分の目」を気にしたほうが、ずっと人間的に成長できるのである。

「無知」をさらすとトクをする理由——レッスン5

「自分が無知だということを隠そうとすると苦しいけど、さらしてしまうと、すごくラクだし、トクもしますよ」と明るく言うのは、編集プロダクションに勤める由佳さん（三五歳）である。

彼女はもともと好奇心旺盛なのだが、それは「何も知らないから」なのだから。「編集の仕事に携わるようになって一〇年たつが、「いまだに記事のテーマは知らないことばかりで、取材に行くのが楽しみでしょうがない」と胸を張る。

「そもそも、何もかも知っていたら、取材に行く必要なんてないでしょう？ 専門誌だったら『知らない』ではつまらないことも多いかもしれないけれど、私の仕事は一般の人に『こんなおもしろい世界があるんですよ』とお知らせすることだから、自分の無知を恥じて知ったかぶりをしても、原稿を書くときに困るだけなんです。

私は取材中、わからないことがあればすぐに質問するし、相手には私が理解できるまで説明してもらいます。

しょっちゅう、『ものすごく基本的なことを聞きますが』とか『不勉強で申し訳ないのですが』と言ってます。

もちろん、ときどきは相手に『こんなことも知らないの？』とか『なんてトンチンカンな質問をするんだよ』という顔をされますが、叱られることはありません。みなさん『しょうがないなあ』と言いながらも、とても丁寧に教えてくれますよ。

以前、料理人の方を取材したときもそう。彼は師匠から受け継いだ料理哲学を披露してくれたのですが、言葉とし

ては『ふ〜ん』と思うものの、『料理は節度のある行為でなくてはなりません』とか、表現が抽象的でいま一つ意味がわからないので、『具体的にどういう意味なのか、翻訳していただけますか?』とお願いしました。

彼はとても気むずかしそうな印象の人で『怒らせるかも』という怯えはありましたが、そのまま文字にするだけでは読者も理解できないだろうから、思い切って尋ねたんです。

彼は一瞬、『何だとお』みたいな顔をしたあとで笑いだしちゃって。『料理人はね、この言葉を師匠が料理する姿から感じ取って理解し、経験を重ねていく中で自分の血肉にするんだよ。僕だって、師匠の背中を見て学んだし、僕も弟子に説明したことはないんだよね。でもまあ、読者の方は料理人じゃないからしょうがないな。ホントは教えられないんだけど、特別に説明しましよ』と言って答えてくれました。最後に冗談まじりに、『お宅の記事、弟子には見せられないな。隠しとかなきゃ』って言われましたけど。

もし、相手が不機嫌になるのをこわがって質問を躊躇していたら、自分が理解していない言葉をそのまま書くハメになるところでした。彼の印象も『こわい人』のままだったと思います。おバカな質問をしたおかげというか、場が
なご じょうぜつ
一気に和んで、その後の彼はとても 饒舌になりましたし、メデタシ、メデタシでした」

人間関係を深める「知りません」の一言

由佳さんによると、取材相手はたいていの場合、彼女の無知を知ると喜ぶそうだ。「教えがいがある」と感じるの
か、自然と言葉数が増えるという。「ただし……」と彼女は続ける。

「私だって無知を恥じる気持ちはありますから、当然、取材のまえに下調べはしますよ。でないと、質問もできませんから。あと、わかった気にはならないように気をつけています。資料から得た知識以上の話を聞き出す妨げになるから。」

私の仕事にかぎらず、自分がかぎらず、自分がもっと知りたいと思う気持ちが強ければ、平気で無知をさらせると思います。だって、無知を隠しても知識は増えないけれど、白状するといろいろなことを教えてもらえる分、自分が成長できます。だんぜん、おトクです」

由佳さんが指摘するように、仕事でもプライベートでも、相手に「知らないの?」と反応されることを恐れていると、見聞を広めたり、新しい知識を仕入れたりするチャンスをみすみす逃してしまうことになる。ひじょうに損なのだ。

しかも、話し手というのは自分が話したい話題について、詳しい人より何も知らない人に話すほうが、熱がこもるもの。正直に自分の無知を白状し、相手の懷に飛び込むからこそ、人は情報を提供してくれるし、協力を申し出てもくれる。人間関係を築くうえでも、メリットは大きいのである。

人との会話で「知ってる?」という問いかけがあったら、知らない場合は無知がバレるのを心配せずに、堂々と「知りません」と言うのではないか。そして、「でも、知りたいから教えてください」とお願いするといい。あなたの評価は下がるところか、ぐんと上昇するに違いない。

それにつけても亡くなった私の母は、心配性とは無縁の人間だった。心配する暇があったら行動するタイプだ。終戦後の住居難のときには父茂吉のつき合いのある出版社をさっさと回って、みんなの住む家の資金(印税の前借り)をかき集めた。

当然、父は勝手なことをしたといって怒っていたが、それで家族が大いに助かったことも事実である。グズグズと心配しながら、座して手をこまねているようなことはしなかった。

それでいて、何をやってもムダなときは、時間が解決するときまでじっと待った。ジタバタしないのである。海外旅行で何らかのトラブルで飛行機が飛ばないとわかれば、本を取り出して飛ぶまで読んでいる。他の乗客のように、「どうしてくれるんだ」と空港の係員に食ってかかったりしない。

私から見るとひじょうに自分勝手な母だったが、そんなところには見習うべき点があると思ったものだ。

心配性だから物事はうまくいく

たったこれだけで、すべての「不安」が解消される

「未来の不安」はこれで消える

不安材料を「努力目標」に変えてみる

前章では、「心配してもしようがないことを心配するのはやめなさい。起こってしまった過去の事実や、動かしようのない現実、あるがままの自分自身を受け容れて、いまだ来ない未来をいたずらに恐れず前に進もう」というお話をした。

本章では一転して、大いに「心配性」を奨励しようと思う。

と言ってももちろん、「心配しつつ放しでいいですよ」とおすすめるのではない。なぜ、心配になるのか、その不安材料をはつきりさせて、これから起こることへの対応策に結びつけるよう行動することをご提案したいのだ。

冒頭で述べたように、人間とは「心配する動物」である。よって、まったく何も心配せずに日々を過ごすのは不可能だ。

とくに「先のこと」となると、何が起こるかわからないために、さまざまな心配事が頭をよぎる。これはもう、抑制のしようがない。

しかし、先のことに対する心配なら、逆手に取ることができる。「心配した通りに物事が運ばないように、不安材料を努力目標として掲げる」、たったそれだけのことで前向きに行動するエネルギーに変換することができるのだ。

これはようするに、心配性のうつうつとした気分から脱し、いわば「人事を尽くして天命を待つ」という境地に達するための作業である。

先のことをあれこれ考えて、心配するだけでは何もいいことはないが、「心配だから、やれるだけのことはやっておこう」と考えればまったく違ってくる。

心配が行動の原動力になり、「失敗しないように努力する」ことに集中できるようになる。そして、あらゆる「心配の芽」を一つずつ摘み取っていくことによって、「結果がどうなるかは、運を天に任せるのみ」と、気持ちがスッキリしてくるのだ。

もちろん、周到に「失敗しないための準備と努力」を重ねても、“悪い予感”が当たる場合もあるが、「少なくとも、自分は努力をした」という、ある種の充足感が残る。と同時に、自分の行動を振り返りながら、何が足りなかったのか、方向性が間違っていたのかなどと、失敗の原因を具体的に反省することもできる。次の一步につながるのだ。

しかし、心配するだけで何もしないと、「やっぱり、失敗した」と落胆するばかり。失敗を回避する行動をしていないだけに、「ああすればよかった、こうすればよかった」がウンザリするほど頭に浮かび、身動きがとれなくなる。

結局、「自分はダメな人間だなあ」と、自身の人格や能力をおとしめるような思いにとらわれてしまうだけだ。ひじょうに損である。

人は誰しも、「うまくやりたい」「失敗したくない」「向上したい」「成功したい」と望むものだ。心配性の人は、その願望が人一倍強いから、不安になったり、クヨクヨ考えたりする。

本来は前向きな性格なのに、消極的な行動に終始してしまうのは、もったいないことだ。逆に、心配性であることを誇りに思い、積極的に物事に取り組んでいこうではないか。

以下、さまざまな「未来の不安」を例に、“心配性エネルギー”の威力を最大限に活用する方法を考えてみたい。

「将来の心配」は、自分が変わるチャンスをつかんでいる証拠

現状には、とくにこれといった不満はない。でも、満足しているかということ、そうでもない。将来が見えないことを、漠然と心配している。そういう人はじつに多い。

「仕事がマンネリ気味で、心躍るような仕事が少ない。このまま定年まで働いたとしても、何もいいことはなさそう。このままでいいんだろうか」

「なんとなく独身のまま仕事を続けてきたけれど、先が見えない。大きな成功なんて期待できないし、支え合う家族もいない。もう、ないない尽くし。このままでいいのかしら」

「毎日が日曜日の気楽な暮らし。会社員時代にはあこがれていたが、いざ定年退職をすると、何もすることがなくて退屈しょうがない。かといって、仕事をしようにも職がないし、無趣味人間だし、どうにもならない。このまま老け込むのを待つだけでいいのか」

「家事と育児に忙殺される日々、それはそれで充実しているけれど、なんとなく物足りない。社会との接点がなく過

ごすうちに、世の中から置いてきぼりにされるかもしれない。このままノホホンと暮らしていいのかしら」

多くの人がこんなふうに、判で押したように繰り返す、ある意味で“平和な日常”の中で、「先が見えない」苦しみを抱えておられると思う。

つまり、心配の対象は「予測されるパツとしない将来」なのだが、さらに突き詰めると、その心配の根っこには「将来に生きる意味を見出せない」ことがある。言い換えれば、「生きる目標」を見失ったために、将来への心配が頭をもたげてくるのである。

しかし、「このままでいいのだろうか」という心配が心に生じたあなたは、じつに幸せ者である。「目標探し」のきっかけがつかめたではないか。

何も心配せずに現状に甘んじていると、予測した通りの将来を迎える確率が高いが、心配すれば「生きる目標」が見つかる分、まったく別の将来が開ける可能性が高くなるのだ。

「このままでいいのだろうか」と心配になったときは、ぜひ「そうだ、新たな目標を探そう」と、自分自身に向かって掛け声をかけていただきたい。

そもそも、自分の人生が将来、どんなふうになっているかなんて、そのときになってみなければわからない。それを冴えない現状から予測するよりも、目的を明確にして「現在」を変えることのほうがよほど重要である。いまのままだと心配だから「現在」を変える。そうすれば、心配していた「将来」の青写真も自ずと変わるのである。

私はこの歳になるまで、馬車馬のように働いてきた。元気で働けたのだから、お陰さまと言うべきであろう。自分のいいところは好奇心旺盛なところだから、なんの仕事であれ、面白そうなことは喜んでやってきた。また、いまやるべきことは全力をつくした。その結果、いまの自分があると思っている。「将来」とは「現在」をどう生きるか、その結果なのだ。将来を心配するまえに、いまを全力で生きたい。

自分はどう生きたいのか、「心の声」に耳を傾けてみる

つい先日、俳優であり画家でもある片岡鶴太郎さんが出演していたNHKの番組「スタジオパークからこんにちは」を見て、私は「心配するのは、ほんとうにいいことだなあ」と再認識した。

というのも、彼は四〇代を迎えることに「このままでいいのだろうか」と大いに心配した結果、墨絵に新しい生きがいを発見できたからである。

ご存じのように、片岡さんは二〇代のときにモノマネで脚光を浴び、三〇代にはいと俳優としての才能を開花させた。他方で、「心と体の贅肉を削ぎ落とす」ために始めたボクシングにもめり込んだ。

しかし、そろそろ四〇歳というとき、一〇年続いた「海岸物語」というドラマが終わり、彼がセコンドをしていたボクサーの鬼塚勝也選手が引退し、彼は「何とも言えないうすら悲しさ」を感じたという。

そして、「つねに変化してきた自分だけど、もう、目まぐるしく変わる時代の流れにはついていけそうもない。これからの人生、何をして生きていけばいいんだろう」ともがき苦しんだのだ。お坊さんの話を聞いたり、本を読んだり、あらゆることをしたが、出口はなかなか見つからなかったそうだ。

そんなとき、片岡さんはふと、「流れに身を任せてみよう」と考えた。ただし、彼が目指したのは「流される」消極的な生き方ではなく、「やって来る流れを正面から受け止めて、そこに身を置いてみる」こと。前向きな姿勢で「流れに乗る」生き方だ。

こう心に決めたら、片岡さんの胸のつかえはスーッとおりた。その後、彼は風景や夕焼け、星、月、椿の花、魚、虫などを見たときに、なぜか胸に感動が走り、心にポエジーが湧いてくるのを感じるようになった。「柄でもねえな」と苦笑しつつ、彼はだんだんと「この感情を表現したい」欲求に駆られ始めたのだ。

こうして、「絵を描いたことなんて、子供のころの図画工作以来」という片岡さんの中に、「墨で絵や書を描けるような後半生が送れたらいいな。絵や書を通して、胸に迫る感動を表現したい」という思いが芽生えたのである。片岡さんが受け止めた“流れ”は、「何かを見たときに起こる表現への衝動」だったのかもしれない。

彼はすぐに、安い硯と墨、筆を買って、独学で墨絵への挑戦をスタート。タイミングよく、タモリさんに連れられて行った銀座のクラブで墨絵画家と知己になる幸運も得て、絵筆をとってわずか一年で個展を開くという快挙を成し遂げた。目的をもって行動すると、不思議と幸運が訪れるものなのだ。

俳優業の傍ら、夢中で墨絵を描く片岡さんは、いま新たに着物の絵付けや陶芸などにもチャレンジし、創作活動の幅を広げている。もちろん、俳優業のほうもますます円熟味が増し、夢中になって真剣に取り組んだ趣味の墨絵がこちらにもいい影響を及ぼしていることは言うまでもない。

「このままでいいのだろうか」と心配するたいせつさは、まさに自力で将来を開く力を生むところにある。人生が停滞気味で、生きる目標を失ったようなとき、片岡さんのように「ちょっと立ち止まって、自分の心の声に耳を傾けて

みる」といい。きつと、目標にできる何かが見つかるはずだ。

世の中には、「旅行先のスペインでフラメンコに魅せられて、ギターの勉強を始めた」とか、「老親の介護をお願いしている介護士さんの働きぶりに触れて、介護のボランティアに参加するようになった」「会社をリタイアしてから突如、若いころにほんとうは日本文学を勉強したかったんだということを思い出し、地域の生涯学習センターに通い出した」など、新しい世界に生きがいを見出した人がたくさんいる。

みなさん、「このままでいいのか」と憂える時間があつたからこそ、自分の心の声を「変化の波」と捉えて新たな目標とすることで、行動を起こすことができた人たちだ。

新しい世界は、自分の「未来写真」に新鮮な彩りを添えるもの。目標に向かってがんばる自分を取り戻すきっかけになりうるだろう。

目標のつくり方しだいで、マンネリに陥らない

またもう一つたいせつなのは、現状の中でマンネリ気分を払拭して、明るく楽しい気持ちで日常を過ごせるようになる目標を見つけることである。

「マンネリに陥って将来が見えないから、まったく新しいことを始めよう」と何かを見つけても、会社を辞めてまでその道に進むのはむずかしい。どのみち、日常の仕事に感じるウンザリ感を解消しなくては、心配性もおさまらないのではないかと思う。

そこで必要なのが、ちょっと新しいことをしてみるためのきっかけとなる、目標づくりである。

目標の設定しだいでつまらないと感じていた仕事が見るみる楽しくなってくる……なんてことはよくある。そうになったら、シメたもの。生き生きと働くあなたはきつと、将来の青写真から“心配色”を消すことができるだろう。

私自身、九〇歳近くになってもなお楽しく仕事をして過ごせるのは、「誰もが気軽に精神科にかかる時代をつくる」という生涯の目標があり、日々の診察には多くの患者さんが頼りにしてくれる現実があるからだ。ちょっとまえまでは一日一〇〇人近くの患者さんを診たりした。こうなると朝から夕方までろくに食事をとる暇もない。「マンネリだぁ」などと思うことはない。

加えて私は、好奇心の塊だ。「今日も何か一つ、新しい発見をしよう」と企^{たくら}んで暮らしている。そういう中で楽しみごとの目標を見つけるのも、われながらうまいと思う。ほうぼうで取材に来るのでご存じの方もおられるだろうが、いまでは旅の楽しみの一つになっている「橋の持ち上げ」もそうだ。

これは、船に乗っているときに、橋を背後に掌の上にに向けたバンザイポーズをして写真を撮ってもらうもの。あたかも私が「ヨイショ」と橋を持ち上げているかのような写真が出来上がる。佐渡汽船の大型フェリーが、処女航海をするまえの航海に乗せていただいたときに教わった“遊び”なのだが、私はこれにハマった。もつばら妻が撮影してくれる。

すぐに「世界中の橋を持ち上げよう」という目標を立て、いまなお船で国内外を旅行するたびにソワソワしている私である。

こういう目標をたくさん持っていると、毎日が新鮮で、じつに楽しい。

いま、「このままでいいんだろうか」と心配する人たちは、目標がないから行動できないだけだ。

目標が見つかって行動するようになれば、かならず心配のタネである将来のイメージも変わってくる。なぜなら、目標というのは不思議なもので、達成する過程で別の目標を生むからだ。

目標が目標を呼ぶとでも言おうか。とにかく行動してみるとわかるが、活動シーンの広がりとともに、自然と「次の目標」が浮かび上がってくる。そういうものである。

まず現在の仕事をどう楽しくするか

外資系の保険会社で外国人役員の秘書を務める智代さん（三〇歳）。英語が堪能な彼女は、入社して五年ほどは仕事が面白くてしょうがなかった。得意の英語を駆使して仕事をするのが夢だったし、役員と接する中で勉強になることも多かった。ところが、一通りの仕事を覚えたころ、「このままでいいのかしら」という心配が、頭をよぎり始めたという。

「役員が新しい人に代わったこともあつて、だんだんと仕事をするのが面倒になってきたんです。というのも、彼は初めての日本に興味津々で、何でもかんでも私に聞くからです。つい、『うつとうしいなあ』と思いながら、テキストに流しちゃうことが多くて、イライラを募らせていました。

それに、スケジュール管理とか出張の手配といった秘書業務にも、手慣れてくるにつれて、『ただのパシリよね

～』と自嘲的に考えるようになっていました。

いけない、いけないと思って、なんか気力が出なくて、『私、ホンモノのダメ秘書になるわ』と心配になる一方で、『優秀な秘書だからって、明るい未来が開けるわけじゃない』という悲観的な考えにも悩まされました」

そんな智代さんを変えたのは、日本人役員の秘書をする後輩同僚の一言だった。彼女は羨望の眼差しをもって、「智代さんはM取締役位にとって、日本のスポーツスマンでもあるんですよね。いつもかなり突っ込んだ質問をされてたいへんそうだけど、日本の文化や歴史、風習、世相なんかの勉強ができますよね。いいなあ。日本の事情にうと、私と、外国人の秘書になったほうが必要に迫られて勉強するかも」と言ったのだ。

「そういう考え方もあるのかって、目からウロコが落ちる思いでした。たしかに後輩の言う通り、ボスの質問にちゃんと答えようと思つたら、私自身も勉強すべきことがたくさんあったんです。顔で笑って、心で反省して……後輩の顔を見て、複雑な気持ちでした。でも、私はこの後輩のおかげで、『ボスは私を通して日本を知るんだ』と改めて認識することができました。『日本について博学になる』という新しい目標を持ってたんです。それからは、朝はちゃんと新聞を読んでから出勤し、暇を見つけては日本に関する本を読んだり、美術館や伝統行事に出かけて行ったり。すべて、仕事の一環として取り組んだことですが、知っているようで知らない日本を知る作業はとても楽しいものでした」

元気になった智代さんは、秘書仲間の目にも「かつこいい！」と映った様子。やがて、「私もいつしよに勉強させて」という同僚が集まり、自然発生的に「日本を学ぶ会」という同好会が誕生した。

そして、智代さんを中心とするこのグループは現在、活動の幅をさらに広げているという。みんなで定期的に集まって、いろいろと話すうちに、

「今度、外部講師を招いた女性セミナーをやってみようか。女性が長く働くためには、家事・育児・介護と仕事を両立させるノウハウが必要でしょ。社内の女性社員も、呼びかければ参加してくれるんじゃないかな」

といった積極的な意見が飛び出すようになったわけだ。自主的な活動だから、これをやったから給料やポジションが上がるというものではないが、智代さんは「会社にいることががぜん楽しくなってきた」と張り切っている。

また、智代さんは仕事に積極的に向かうようになった結果、いまは秘書業務を「単調で事務的なパシリ仕事」だとは思っていない。一つひとつの仕事に対して、「経営陣ならどう判断するか」をシミュレーションしながら取り組んでいる。「秘書業務を通して会社経営に貢献する」という新しい目標を立てたことで、経営をサポートする面白さが生じ、やりがい復活したそうだ。

「仕事に意義を見出したいまでは、『このままでいいのかしら』と心配するのではなく、『このままじゃダメ。進化しなくちゃ』と思うようになりました。定年退職後もだいじょうぶ、私には日本を勉強するという趣味がありますから」

胸を張る智代さんである。彼女のように、目標を持って行動することができれば、物事は良い方向へと動き出す。現状に不満を募らせて「イヤだなあ。将来は暗いなあ」とイヤイヤ仕事をしていても、状況は何も変わらないのだ。

将来を変える第一歩は、新たな視点に立って目標を見つけ、現在の仕事が楽しくなる「心の環境」を整えることにある。目標が見つければ、何をすればいいかが見えてくる。そのほんのちょっと新しい仕事をするのが、マンネリ感を払拭するのである。

未来は、能力ではなく「やる気」で決まる

最近の新聞で、「大リーグで活躍する松井選手のように、F A（フリーエージェント）宣言をし、社内希望の仕事をつかむ女性が増えている」という記事を読んだ。

それによると、企業ではここ数年、企業内起業家を支援する社内公募制度や、社員が異動希望先を登録するF A制度といった人事制度を導入するところが増えているそうだ。たいへんけっこうなことである。こういう制度があれば、会社に居ながらにして転職できるようなもの。不向きな仕事やマンネリ感に悩み、「このままでいいのか」と将来を心配する社員の方々にも、新しい活躍の場が得られる可能性が広がる。

これらの新人事制度に対して「能力と意欲を示す絶好の機会」と敏感に反応したのが、出産や育児などによるハンディを負いがちな女性たち。記事の中では、

「NTTドコモで法人向けの企業企画を担当していた三三歳の女性が同僚と二人で、社内ベンチャー制度に応募。グルメ情報などを紹介する社員向けホームページの作成を事業化する案が採用され、資本金一億円（うち九七〇〇万円を会社が出資）の株式会社ドコモ・ためタンを立ち上げた」

「資生堂の千葉支社でトップクラスのセールスを上げていた三三歳の女性が、『このままでいいのか』という思いと、モノづくりにかわきたい希望から、F A制度を利用して、六年まえに本社の商品開発部に異動。現在は男性用

化粧品開発に携わっている」

といった女性たちが紹介されていた。

つねづね、「近ごろの女性は元気だなあ」と実感している私だが、かくもたくましくなったのかと、認識を新たにする思いだった。

それはさておき、厚生労働省の二〇〇二年雇用管理調査によると、従業員五〇〇〇人以上の企業では六割近くが社内公募制度を導入しているという。また、F A 制度についても、一割以上の企業が取り入れている（財団法人社会経済生産性本部調べ）そうだ。一部には、「裏を返せば、能力のない社員はいらないという厳しい制度」だと見る向きもあるようだが、能力主義が進む昨今、企業のこういう動きはいつそう広がることだろう。

これを厳しいと見るか、チャンスと捉えるかは、能力ではなく、「やる気」なのではないかと思う。希望を叶えるためには、会社を納得させられるだけの事業計画を練り上げる能力や、異動先から高い評価を得るだけの実績が必要とされるだろうが、そもそも「何を目的にどんなことをしたいのか」が明確でなければ何も始まらない。何よりも、「目的に向かって進む行動力」が求められるのだ。

自分で一から事業を立ち上げるのは、資金面でたいへんだ。それを会社が援助してくれるとは、もっつけの幸いではないか。また、会社の采配一つに委ねられていた異動を自ら選択できるなんて、夢のような話だ。男性たちも女性に負けないよう、大いに行動力を発揮してほしいところである。

「仕事プラスアルファ」を考えてみる

もちろん、この種の制度を導入していない企業のほうが格段に多いことは承知している。しかし、前項でお話した「目標探し」との違いは、会社の援助があるか、ないかだけ。制度がなくても、新しい仕事を見つけてちょつとしたF A 宣言をすることは可能だし、自主的なプロジェクトを立ち上げることもできる。

たとえば、車のセールスをしている幸夫さん（三六歳）は、二年ほどまえにセールスの仕事にイヤ気がさしてきたのだが、あるときふと、

「セールストークを繰り返しているだけだから、おもしろくないんだ。顧客だって、セールスはウンザリっていう顔をしてる。『いい車をありがとう』と喜んでもらうことが、僕の仕事の目的なのに、これではよくないな。

でも、セールストーク以外にどんな話をすれば、笑顔をもらえるだろう。顧客はみんな車好きだから……、そうだ、車に関する雑学めいたネタを披露してみようか。さっそく、ネタ帳づくりを始めてみるか。新鮮な仕事だから、なんだかワクワクするな」

と考えた。そして、「一人の顧客につき一つの雑学を披露する」ことを目標に、「一人ネタ帳プロジェクト」を始動させたのだ。

幸夫さんは暇を見つけては、インターネットを検索したり、映画や小説から車のある風景を探したり、街で通る車の“定点観測”をしてみたり、情報収集に走るようになった。こうしてデータを蓄積したネタ帳には、車の最新ニュースはもちろん、製造方法や販売ルート、語源などの基礎知識、車にまつわる有名人のエピソードなどがいっぱい。顧客にも喜ばれ、自分にとっても楽しい新しい仕事となったそうである。

これだって、会社から予算を得ることはできないけれども、立派なベンチャー事業である。幸夫さんのネタ帳は社内でも有名で、最近になって「一〇センチ四方くらいの紙に印刷して、販売ツールにしようか」という話が持ち上がっているとか。

「あそこで腐らなくて、つくづくよかったなあと思います。イヤイヤ仕事をすると、面白い仕事までがつまらなくなってしまう、それが心配だったから始めたことですが、見事にはまりました。顧客に対しても、『次はどのネタで驚かそうか』と考えるのが楽しくて、訪問する足取りも軽くなります」

と幸夫さん。話を聞いてみると、どうってことのない発想ながら、仕事というのはプラスアルファの新鮮味が加わると、ぐんと面白くなってくる。自然と、嬉々として仕事に向かうようになるから、周囲の評価も業績もアップする。そう、「やる気が好循環をつくりだす」わけだ。

私も手帳に気に入った面白いジョークは書きとめておく。いいタイミングでそれが使えると一日気分がいい。ある喫茶店でウエイトレスに「コーヒーはブラックにしますか」と聞かれたので、「ほかにはどんな色のコーヒーがありますか」と聞いたら周囲が大笑いした。これも最近仕入れたジョークだ。

講演ではこんなバカ話からはいと、一気に聴衆の雰囲気 が和む。ジョークは仕事にも役立つのだ。

「生きる目標」を大げさに考え過ぎない

定年退職をするとか、子供が自立して家を出て行く、といった人生の節目に立つ中高年に多い心配が、「このまま

でいいのか。ただ長生きをして、可もなし不可もなしの人生が続くだけではないか」というものである。とくに男性に多く見受けられる。

ご婦人方はまあまあ、人生を楽しむ術を心得ておられるようだが、男性はそれまで仕事一筋に生きてきたせいとか、どうもブキツチョで、すぐには頭を「エンジョイ・リタイアメント」に切り替えることができないらしい。

定年まであと二年という修司さん（六三歳）も、「定年後の人生なんて、ちょっと考えただけで胸がドキドキしてくる」ほど心配している。

「趣味といっても、ゴルフくらいのもの。毎日、打ちっ放しに通って、たまにコースに出る程度の楽しみしか思いつかない。まだまだ先が長いというのに、そんな人生でいいわけではない。かといって、やりたいことの一つもない」

と肩を落としている。「人生八〇年、あと二〇年近くもあると思うと、気が遠くなる」と言うのだ。

おそらく会社勤めをしていたころには、さまざまな目標を持って仕事に取り組んでおられたのだろう。「仕事を通して社会に貢献すること」に大きな「生きる意義」も見出していたと思う。だから、定年によって「生きがい」が奪われるような気持ちになるわけだ。しかし私には、彼が「生きる目標」を大げさに考え過ぎているように思えてならない。長く会社員人生を歩んできた習い性と言うべきか、何らかの「業績」に結びつかないと、目標にはならないと決め込んでいるフシがある。

こういう人は、「業績」を「自分の幸せ」という言葉に置き換えるといい。人生の究極の目標は「幸せになる」ことに、よもや異論はあるまいと思う。その「自分の幸せ」という視点から目標を考えると、たくさんのやりたいことが出てくるはずだ。やりたいことと言われて構えてしまうようなら、「好きなこと」と考えればいい。

私は修司さんにも、「ゴルフ以外にも何か、好きなことがあるでしょう？ これをやっているときに幸せ、というようなものが」とお尋ねした。そして、私の例の「橋の持ち上げ」のこともお話しして、「この程度の楽しさを感じられることでいいですよ、考えてください」と宿題を出した。後日、修司さんは不安そうな顔をして私のところへ来て、こう言った。

「いろいろ考えたんですけど、私が好きなことと言えば、風呂上がりにはビールをグイと飲み、テレビで野球観戦をすることが一つ。あと、自分で言うのも何ですが、仕事でいろんな料亭に行っているんで、けっこう舌は肥えているほうです。うまい日本酒の盃を傾けつつ、おいしいものを食べるのは大好きですね。

それから、昔は落語が好きでした。時間がなくて挫折しましたが、古典落語の本を片っ端から読むと決めてがんばっていた時期もあります。犬も好きですね。ウチはペットを飼ってはいけいないマンションなのでガマンしてますが。そうそう、NHKの大河ドラマとか演歌なんかも好きです。でも、こんなことが好きでも、どう目標を立てればいいんだか……ムリでしょ？」と。

「やることがない」という思考から、「やることを探す」へ

修司さんは気づかないだけなのだ。ざっと好きなことをあげてもらった中でも、私ならいくつもの目標を見つけることができる。

たとえば、野球を見ながら、自分なりのデータをとることができる。解説者が持っているようなデータではなく、夕飯のメニューや暦（大安とか先負とか）、攻守が入れ替わるチェンジの時刻、選手別・客席に飛び込んだファウルの数等々。データがたまると、ひいきチームがどういう状況で勝つかが分析できて、ひじょうに面白そうだ。

また、飲み食いが好きなら、料亭の味の再現を目標に自分で料理に取り組むこともできるし、うまい日本酒の醸造元制覇を目指して旅を計画する……などということも可能だ。

このほか、古典落語は「挫折した夢よ、もう一度」の気持ちがあれば情熱は再燃するだろうし、「犬好きなのに飼えない」という欲求不満は朝の散歩でもして「飼い主集会」にまぎれこむことで晴らせる。うまくいけば、「旅行のとき、犬の散歩をお願いしますか？」という話が舞い込んでくるかもしれない。

それに、大河ドラマや演歌は、究める価値のある奥の深い世界ではないか。歴史書をひもとくもよし、俳優や歌手のデータを集めるもよし、「大河の旅」や「演歌の旅」に出て紀行集をつくるもよし、どうとでもやりようがある。

私がそんなふうにお話すると、修司さんは「なんだか、定年が待ち遠しくなってきました」と顔を輝かせた。「やることがない」と心配なら、その気持ちを「やることを探す」作業に向ける、たったそれだけのことなのである。

取るに足らないと感じられる趣味だって、一生懸命に取り組めば、世界が広がる。人との交流も増える。新しい仕事を発見することだって、ないとはかぎらない。

生きる幸福は、「好奇心」から生まれるのである。と同時に、人の価値を決めるのは「何ができる」よりも「何が楽しめるか」ではないか。私は九〇年近く生きてきて、そう実感している。

「自分にはできっこない」という心配を消す

「マイナス思考」と、とことんつき合おう

何か大役が回ってきたり、難題をぶつけられたり、能力に余る仕事を任されたり、成果が期待されて緊張する場面に立たされたりしたときなど、人は「自分にはできっこない。失敗して、イヤな思いをしそうだ」と心配になるものだ。

こういうときは本来、プラスのイメージを描いてテンションを高めていくのが理想である。たとえばアメリカでは、スポーツ選手に対するメンタルトレーニングに、「試合を上手に戦い抜いて、チャンピオンになった自分をシミュレーションできたら、次はヒーローインタビューの練習だ」というメニューまであるらしい。「成功した自分」を思い描くことで、プレッシャーを「心地良い緊張」に変えようという試みである。

と同時に、イメージトレーニングには「こうなりたいという情報を脳にインプットできるので、その通りに脳が体に指示を出す」効果もあるようだ。なかなかメリットが大きいので、これができる人は、ぜひチャレンジしてほしいところだ。

しかし「心配性さん」には、ちょっとむずかしいかもしれない。マイナスイメージから、なかなか抜け出せないからだ。いきなりプラス思考になればと言っても、そこでまた「自分にはできっこない」と頭を抱えてしまうのがオチだろう。

そういう人はプラス思考を身につけるまえに、まず「マイナス思考と上手につき合う」ことを、私はご提案したいと思う。これも物事をうまく運ぶ一つの方法だからだ。

「マイナス思考」と上手につき合う3つのステップ

●ステップ1 心配のタネをリストアップする

心配性はどうつき合うか、そのポイントは第一に、何が心配なのかを明確にさせることにある。たとえば、あなたが今まで経験したことのない、「能力に余る」と思えるような大きな仕事を任されたでしょう。いくつか、心配のタネが出てくるはずだ。「それをすべて、紙に書いてリストアップしてみる」といい。

心配なことというのは、頭の中で考えていても、漠然と広がってしまうだけ。無意識のうちにマイナス面を過大に考えることも多いので、具体的にして確認する必要がある。そこで、以下七つの心配のタネが出てきたとする。

自分には、その仕事を立派にやり遂げる自信がない

成果を上げるために、どう仕事を進めればいいのかわからない

途中で挫折する恐れがある

失敗したら、会社に迷惑をかける

失敗したら、自分の評価が下がる

失敗したら、自分のプライドが傷つくし、立ち直れないほどのダメージを受ける恐れがある

失敗したら、二度とチャンスは巡ってこないかもしれない

●ステップ2 心配事の原因を書き出す

この時点で、心配事の「正体」が見えてくるので、気持ちはかなり冷静になってくるだろう。次にやるべきことは、それぞれの心配事に対して「なぜ、そう思うか」を考え、答えを書き出すことだ。

そうすれば、(1)～(3)については「やったことがない仕事だから不安になる」とか、(4)～(7)は「成果を問われる重要な仕事だから、失敗を恐れる気持ちが強くなる」といったことがわかってくる。ようするに、「やってみないとわからない」「結果が出なければわからない」ことに対して怯えている自分に、また心配の根拠がひじょうに希薄であることに気づくのだ。

●ステップ3 別の視点から心配を見直す

これを認識したら、次は第3ステップ。「その心配事は、それほど心配するようなことかどうか」を考え、別の視点から心配を見直す作業だ。各項目について、思考パターンの例を挙げてみよう。

やったことがない仕事だから自信がないのは、当然とも言える。逆に、やり遂げれば、自信につながるということだ。そもそも自信というものは、経験の積み重ねで強化されていく。いま自分が難なくクリアしている仕事だって、最初から自信があったわけではない。自信がなくてモトモトだ。

どう進めるかという計画も立てないうちから、「わからない」と心配するのは妙な話だ。成功というゴールに向かうプロセスを検討してから心配するのがスジだ。自分の計画に自信がもてなければ、上司に相談する方法もある。

自分は挫折したくない。ほんとうは、挫折の心配もしたくない。そんな心配をするより、仕事を途中で放り投げることをないように、どう行動すればいいかを考えるほうが先決だ。

会社に迷惑をかけたくないが、この仕事を失敗したせいで会社の命運が左右されるようなこともない。自分一人の失敗で大きなダメージを受けるほど、会社は弱くない。それに、この仕事を自分にと決めたのは会社だ。失敗の責任は会社にもある。失敗の重圧を、自分だけで背負い込むことはない。

評価が下がるのはコワイが、現在の自分に対する評価がそんなに高いわけでもない。しかも、自分が仕事をする目的は、評価を上げるのではなく、仕事そのものを成功させることにある。目的をはき違えているな。

よくよく考えると、仕事で落ち込むことはしょっちゅうだし、自分のプライドが何なのかもよくわからない。そうなってからどうするかを考えたって遅くない。

「仏の顔も三度まで」という言葉がある。自分にとっては初めてのチャンスなのだから、「二度とチャンスが巡って

こない」と心配するのは少々大げさかもしれない。だいたい、チャンスが与えられるのを待つのは他力本願だ。自分が心配することではない。「どうチャンスをつかむか」を心配するのがスジだ。

どうだろう、「心配事なんて大したことはない」という気分になれるのではないだろうか。

ここまで来たら、仕上げは「心配する結果にならないように計画を立て、行動する」のみである。

これだけマイナス思考とつき合って熟慮を重ねれば、自分のなすべきことが具体的に見えてきて、その分、綿密な計画、慎重な行動につながる。「チャンスだ、がんばるぞ」とやみくもに突っ走る人よりずっといい仕事ができると私は思う。

こういう思考パターンを身につけると、物事を多角的に考える能力が磨かれるので、だんだんとプラス思考ができるようになる。

いま、プラス思考で大きな成功を収めている人でも、マイナス思考に傾く自分を強く意識している。だからこそ、物事を柔軟に捉えて、プラス思考になる努力をしているのだ。自分はマイナス思考だと心配する理由は、どこにもないのである。

「できる、できない」は、やってみなければわからない

こんなふうにマイナス思考とじっくり向き合うと、「心配性さん」も「できっこない」と引く気持ちを克服することができののだが、待たなして返事を求められると困ってしまうことが多いだろう。

上司から何か大仕事を頼まれたときに、つい「私ごとときにはとても……」とか、「あまり自信がないので……」

「すこし考えさせてもらいたいんですが……」と及び腰になってしまうようなことはよくある。

そんなとき「心配性さん」の頭に渦巻くのは、先の心配事ばかり。心配の正体を明らかにして分析している暇がないから、マイナス思考から逃れられないのだ。ひどい人になると、予想される困難を逐一並べあげることもある。

仕事を依頼する立場の人は、あなたを見込んでお願いしたのだから、やる気が見えないとイヤな気分になるもの。あなたの心配性が伝染して、その人までも「人選を間違えたか」と不安になってくるからだ。

これで損をしたのが、外食チェーンの会社で働く俊彦さん（三〇歳）である。彼はあるとき、本部の上司に呼ばれて、「今度、新店舗がオープンするんだが、君に店長をやってもらえないかと思ってね。どうだい、やる気はあるかい？」と尋ねられた。

ところが、心配性の俊彦さんは降って湧いたような昇進話に、「え？」と絶句したまま、固まってしまったのだ。やがて、頭の中を、

「僕が店長？ まだ経験も少ないし、できっこないよ。売り上げに一喜一憂するいまの店長は、あれだけのキャリアがあるのにすごいたいへんそうじゃないか。おまけに新店舗がオープンするところは競合店がいっぱいあるみたいだし、太刀打ちできるかどうか……」

というマイナス思考がグルグルと回り始めた。ほんの一瞬のことだったが、俊彦さんの戸惑いと不安はそのまま上司に伝わった。そして、上司はあっさり、

「いや、ムリならいいんだよ。ほかの人を当てるから」

と、前言を撤回したのである。

あわてたのは俊彦さんである。今度は「せっかくのチャンスを自分でフイにするなんて、意気地のないヤツだと思われる」と心配になり、「いえ、突然の話でビックリしただけです。すこし考えさせてください」とすがったのだが、ときすでに遅し。上司は「考えさせて」にまたまたカチンときたらしく、「聞かなかったことにしてくれたまえ」と去って行ったという。

いささか気の短い上司だと思うが、世の中にはこういう、相手のやる気を評価の第一に置くタイプの人がたくさんいるものだ。

「結局、僕より若い社員が新店長に抜擢されました。あとで聞いた話によると、彼は三番手の候補者だったそうです。が、本部の上司が『いい話なんだが、君に打診しておきたい仕事があつてね』と言ったとたん、もうろくに内容も聞かずに『はい、やります。がんばります』と言ったそうです。

やられたな、と思いました。失敗して評価が下がるのを恐れた僕は、尻込みしたために「何もしないうちに評価を下げた」わけです」

俊彦さんはこの経験を通して、「先々のことをあれこれと心配するのは、仕事を受けたあとでよい」ことを学んだのである。いささか高い代償だったけれど、反省点は次のチャンスで生かせるだろうと思う。

きゅうきゅう

「心配性さん」は大事を前にすると、自分を守ることに汲々としがちなので、どうしても自分で自分の足を

引つ張るような行動をとりがちだ。それでは、物事をうまく運ぶ部分で良い方向に作用するせっかくの心配性も台なのである。

「できっこないよ」とおじ気づくような物事に直面したときは、「心配するのは後にして」と胸の内でつぶやき、「はい、やります」と前向きな姿勢を示すべきだろう。

自分の背中をボンと押してやることができる。

ノーベル賞を受賞した湯川秀樹博士でさえ、「自分の能力は自分で使ってみなければわからない」と言っている。「できる」「できない」は、やってみて初めてわかるものだ。「やってみる」と決めた後に、大いに心配するのが、順番としては妥当だと思う。

「人づき合いが不安」な気持ちにサヨウナラ

「どうすれば仲良くなれるか、気持ちが伝わるか」を考える

“心配性さん”の中には、「人づき合いが苦手」という人も少なくないと思う。とくに初対面の人や苦手な人に会うとなると、「自分は受け容れてもらえないのではないか」「いい人間関係が築けないかもしれない」と心配になる。

心配が高じて、「明日、あの人に会う」と思っただけで緊張して、心臓がドキドキして、「夜も眠れない」ほど悩まされることもあるだろう。

それは、悪いことではない。心配する気持ちの裏には、「仲良くなりたい」という強い欲望があるからだ。

対人心理学では、「人と仲良くしたい」という気持ちは「^{しんわ}親和欲求」と呼ばれ、心配性の人はこの「親和欲求」が強いと言われている。

このことは、人が何かコワイことや不安を感じるようなことがあるとき、一人でいることが心配だから、「誰かといっしょにいたい」と思う気持ちが強くなることを考えると、とてもわかりやすい。

つまり“心配性さん”は、しょっちゅう不安な思いを抱いているから、自然と「親和欲求」が高まるということだ。

したがって人一倍、家族や友人をたいせつにする優しさもあるし、人間関係を何よりも重視してふるまおうとする。

ではなぜ、人づき合いが苦手になってしまうのだろう？ 答えは簡単だ。自分の「人と仲良くなりたい」というほんとうの気持ちを認識していないからである。

人と会うまえに考えることと言えば、「相手に嫌われたらどうしよう」「相手があまりしゃべってくれなかったらどうしよう」「相手の機嫌を損ねたらどうしよう」という相手のことばかり。自分の気持ちを外に追いやってしまうから、言動がぎこちなくなり、心配した通りの結果を招いてしまうことになる。

どうせ心配するのなら、「私はあの人と仲良くなりたい。どうすればその気持ちを表現できるだろう」という視点から悩むことが重要である。結果がまるで違ってくる。

会った瞬間の「笑顔」こそ、心配を消す技術

その際、最大のポイントとなるのは、出会った瞬間に相手の目を見て、ニコッと笑うことだ。「そんな単純なことで……」と苦笑するかもしれないが、予想以上にいい結果を生む。誰だって、「嫌われるんじゃないか」と相手を警戒するような顔で対面されるより、「仲良くしようよ」という気持ちをこめた満面の笑顔で迎えられたほうが、いい気分になれるものなのだ。

人と会うとき、心配なのは自分だけではない。相手だって、あなたがどんな人なのか心配している。そんな心配と心配がぶつかり合うところに、親愛の情は生まれにくい。だからこそ、自分から笑顔で「あなたを受け容れますよ」というサインを送る。そのほうが相手に「私を受け容れて」と期待するだけでいいのだから、相手の心をコントロールしようとするよりもずっと簡単ではないだろうか。

こういう笑顔を身につけると、人が大勢集まるパーティなどでも緊張を軽減することができる。「さまざまな人と打ち解けられるだろうか」と心配だけど、私は友だちをたくさんつくりたい。できるだけたくさんの人と笑顔で挨拶しよう」と思うだけでいいのである。笑顔が、初対面にありがちな緊迫した雰囲気の“緩和剤”になってくれるはずだ。

もっとも、日本人は総じてシャイなので、パーティのような場にかぎらず、笑顔を向けても「スーッと視線をそらす」ような人も多いだろう。「心配性さん」は、そこまで心配するかもしれない。

しかし、そんなときももう一度、意識して「私は仲良くなりたい」ことを思い出すしかない。視線をそらせた相手は「何だか悪いことをした」という気分になるものなので、懲りずに二度、三度と笑顔を送られれば、どんなにシャイで閉鎖的な人でもそのうち、頑^{かたく}々な気持ちが溶けていくに違いない。

たいせつなのは、相手の反応よりも「自分の心」である。

さらに笑顔には、自分の心を楽しくさせる効用がある。アメリカの実践心理学者であるウィリアム・ジェームスが「楽しいから笑うのではない。笑うから楽しいのだ」と提唱しているように、笑えば人づき合いも楽しくなってくる。

私も人と会うときはつねに笑顔を心がけている。正直言って、昔はパーティに出かけてたくさんの初対面の人と会ったり、何かの打ち合わせで苦手な人と会ったりすることに、「気が合わないといやだなあ」などと心配することもあった。

でも、その場に行って笑顔で接すれば、けっして予想したような悪い結果にはならないことを、経験的に学んだ。顔立ちのおかげもあるが、笑顔が良い第一印象につながったのだと思う。

逆に、相手から勉強させられたこともある。まったく知らない人から笑顔で挨拶され、ついでに握手までされるようなときは、ちょっとびり気恥ずかしいような気持ちにはなるものの、不思議と相手に対して親愛の情がわいてくる。「これはいい」と、私もときどき、握手を人づき合いの“緊張緩和剤”として使わせていただいている。みなさんにもぜひ、人づき合いに関わる心配を笑顔に変えて表現してみたい。

会う人に先入観を持たない

こんなふうに、人と会うときに素直に笑顔を向けられるようになるには、相手に対してあまりマイナスの先入観を持たないことも必要だ。

とくに初対面の人に会うとき、周囲から「気むずかしい人なんだよね」とか「すぐに怒るんだ。コワイよ」「人当たりはいいけど、お調子者で信用できないなあ」なんて、あまり良くない評判を聞いていると、「心配性さん」はそれだけで萎縮してしまう。評判が新たな「心配のタネ」になるからだ。

いい評判なら、心配性もすこしはおさまるだろうが、そうでない場合は情報などないほうが、むしろすんなりと笑顔で対面することができるはずだ。「会ってみると、意外といい人だった」なんてこともよくある。

人づき合いというのは、自分が相手をどう感じ、どう評価するか、その第一印象から始まるのがスジである。良からぬ評判を真に受けて、自分もイヤな思いをするかもしれないと心配するより、「他人にとってどんな人かは関係ない。自分が親しく話をできるかどうかが心配なんだ。なぜって、親しくなるために会うのだから。さて、どうしよう」と心配するほうが有益であることは言うまでもない。

カメラマンの広志さん（三八歳）は、「仕事柄、毎日のように初対面の人に会う」経験を通して、「初対面の人でも、何度か会って苦手だなあと感じた人でも、会うときはいつもその人に関する「色眼鏡、を捨てるようにしている」と言う。

「仲間内ではよく、取材相手に関して、『俺、取材したことあるけど、感じ悪いんだよなあ。笑わないんだよ。写真嫌いみたいで、早く終われと言わんばかりだし』なんて話が出ます。僕も若いときはそんな話を聞くとビビって、『いい写真が撮れなかったら、どうしよう』と心配したものです。

でも七～八年まえかな、悪い評判しか聞かない人物の取材をしたとき、開き直ったんですよ。僕はいい写真を撮りたいんだ、そのために相手にも相手を心を開いてもらいたいんだ、評判のいい人に会うことが目的じゃあないと。

いっしょに行く記者もかなり不安そうだったので、『君だって、相手の話が聞きたいから会うんだろ？ 二人して『会いたかった』という素直な気持ちで対決してみようよ』と言いました。二人で『ヨシ！』と肝が据わりましたね。ともに挑戦する仲間がいたことが、とても心強かったですね。

で、実際に会ったときに、にこにこ顔をして開口一番、大きな声で『こんにちは。今日、お会いできることを楽しみにしてました』と挨拶したんです。すると、ふっと相手の表情がゆるんだんですよ、ほんのちょっとだけ。それでこちらもフーと安心して、話が始まりました。

一筋縄でいかない人でしたが、記者も『それは愚問だね』とか、『君はそんなことも知らないのか』とか言われてもへこたれずに、『私、勉強不足ですね。でも、知りたいんです。教えてください』なんてニコニコ顔で返したりして。

カメラのセッティングをしていた僕も、話が一段落したところで、『お話ししている間に、何枚か撮りたいんです

が、いいですか?』と、彼に負けな笑顔で尋ねたんです。相手は『いまじゃなさや、いかんのかね』とたちまち不機嫌になりましたが、怯まずに『はい、どうしても。自然な表情を撮りたいんです』と答えました。『勝手にしたまえ』と言葉は乱暴だったものの、イヤな気持ちにはなりませんでした。相手の顔は笑っていたので。

そんなふうに接していたら、だんだん相手の、人を拒絶するバリアが溶けていくような感じでした。きつと、話を聞きたいという純粋な気持ちが伝わったんだと思います。もし悪い評判を気にして接していたら、向こうもますます不快になったんじゃないかな。

最後、決めカットを撮るときには、『何枚撮るんだよ。もういいだろ』と言いながらも嬉しそうで、僕も『いや、フィルム二本分撮るのが社の決まりなんです。一週間分の笑顔をください』なんて軽口を返せるくらいに打ち解けていましたね」

広志さんはこのときの経験から、「自分が心を開けば相手も心を開いてくれる」ことを実感。取材対象者のみならず、会う人に対して先入観を持たずに接しているという。

もちろん、たまには「どうしても、受け容れてくれない人がいる」とのことだが、そういう人に対しても「こちらは相手が心を開くのを待っただけ。次に会うときも苦痛ではない」そうだ。

「会うのが不安だなあ」と感じさせる人は、たいてい無愛想で口数が少なく、気むずかしい人だろう。そういう人は、相手が自分を怖がる気持ちにとっても敏感である。というのも、いつもそれを心配しているからだ。

そして案の定、怖がられると、「この人も打ち解けてくれない」と思い、ますます心を閉ざしてしまう。逆に言えば、何の恐怖心もなく懐に飛び込んでくれる人を待っている、という見方もできる。

広志さんのように、たとえ会う人に関する 芳 ^{かんば}しくないウワサを耳にする機会があったとしても、そんな“色眼鏡、は捨て、怯むことなく「自分流」に親愛の情を示せばいいのだ。

人の情報収集のひけらかしは逆効果

ただし、相手の評判はともかく、プロフィールや趣味・嗜好 ^{しこう}などのデータはあらかじめ仕入れておいたほうが良い場合もある。相手を喜ばせる話題選びに役立つからだ。

私もお会いした方に、「すこしまえに山形の鳥海山に登られたそうですね?」なんて質問をされると、私に関心を持ってきているのだなあと思い、ちょっぴり嬉しい。一生懸命に話したくなる。

しかし、知りすぎているのは良くない。つい会話の端々に、「直接聞いたわけではないけれど、知っているつもりになっている」ような発言が出てしまうので、身上調査をしたのかと思われたり、話を先回りされて不愉快な気分になされたりすることもある。それが間違った情報なら、なおさらである。

たとえば、初対面の人に「私、じつはおもしろいことを経験しましてね」と話をしようとしたら、いきなり「あ、あれでしょ。メキシコに遊びにいらして、ひょんなことから現地の人の家に泊まることになった、とかいう。聞きましたよ、ニワトリといっしょに寝たんでしょ。メキシコはたしか、二度目でしたね」などと言われたら、誰だってイヤだと思う。

「どうして、親しくもない君がそんなことを知ってるんだ」と不快になるだろう。まして、「ほんとうは向こうの人といっしょに、チキンの料理をつくったことを話したかった」などという場合は、ブリブリされても当然である。

初対面の人に会うときは、誰もが自分のことを知ってもらいたい気持ちを強く持っているものなので、情報収集の成果をひけらかすのは賢明ではない。

「肉声から相手を知る」姿勢をもって接するのが好ましい。情報の開陳 ^{かいちん}をするとしても、話のきっかけに留めた ^{とど}い。

鳥海山の話振ってもらえると嬉しい私だって、「あらゆる山を制覇した父茂吉が登ったことのない山だから、なおあこがれが強かった」とか、「地元の人が総出で手伝ってくれた」「山頂で芋煮やタケノコ汁を味わい、野点 ^{の だて}も楽しんだ」「汗をかいて、一二時間もおしっこが出なかった」「時計の日焼け跡がなかなか消えなかった」なんてことまで「知ってます、知ってます」と言われると、つつむじを曲げたくなくなるというものだ。

「質問上手」は、人づき合い上手

さほど親しくない、あるいはまったく知らない人と会うときの心配の中には、「会って、どんな話をすればいいかわからない。つまらない話をするヤツだと思われたくない。盛り上がらなかったらどうしよう」というものもある

だろう。

まさに言った通り、心配性の人は親和欲求が強いから、親しいつき合いが始まると、心配性を相手への思いやりとして発揮できていいのだが、最初のつかかりで、こんなふうにつまずくことがじつに多いのだ。

言うまでもなく、「相手のことをよく知らない」から心配になるわけだ。事前に調べて話題を考えるという手もあるが、前項でお話したように、無用の先入観を持つのはあまり得策ではない。ならば、どうすればいいか。

これもじつに簡単である。

「つき合いがない、または浅いのだから、自分が相手のことをわからないのは当然だ」と認識するだけでいい。そうすれば、ここでも心配のフォーカスは、「何を話そう」から「相手の話を聞きたい」という気持ちに移っていく。

もちろん、自分のことをどう話そうかと考えてもいいのだが、そうすると「心配性さん」は、またまた「相手は自分の話に興味がないかもしれない」などと心配し始めるので、それより相手が自分を知りたい気持ちに委ねるほうがラクである。

そして「相手の話を聞く」と決めたら、あとは相手の話の流れに沿って、相づち代わりの感想や質問をはさみながら、ひたすら聞けばいいだけだ。

感想や質問と言っても、大げさに考えることはない。「それからどうしたんですか?」「それは知りませんでした」「すごい経験をしましたね」「お好きなんですか?」という程度の一言台詞で十分。質問項目の準備は不要である。

こういう一言があると、相手を乗せることができる。自分の話に興味を持ってくれていると思うから、相手も話に熱がはいるのだ。みなさんにも経験があると思うが、相手が身を乗り出すように話を聞き、ちょつとした質問を投げかけてくれると、「ついで、しゃべり過ぎた」とあとで後悔するほど、興が乗ってくるのではないだろうか。

とはいうものの、話のつかかりを上手につかむのもコツがある。日本人はどうしても会話を、お天気の話や 釣り 定規な身上調査の項目から始めがちだが、その場で目についたものをネタにして、会話を始めたほうが相手の気分も乗ってくる。

たとえば、高層ビルのオフィスにお邪魔したとして、こんな会話はいかがだろう。

「こんなに上から見ると、タクシーの色がカラフルでいいですねえ」

「そうかい? 気にしたこと、なかったよ。忙しくて、外を見てる暇もないんだよ」

「そりゃ、そうですね。でも、低層ビルの住人としては、うらやましい。残業してても夜景に救われそうだ」

「まあね。たまに、みんなで夜景を見ながら、缶ビールを飲むことはあるな」

「ビール、好きですか?」

「嫌じゃないが、どちらかというと焼酎党だね」

「ということは、九州のご出身?」

「いや、米どころの新潟だよ。でも、新潟にだって焼酎はあるんだよ。僕の父なんて、もう八五歳になるけど、毎晩、焼酎をしょこたま飲んでるよ。焼酎好きは父譲りだね」

「へえ、お父さんが八五歳……でも○○さん、お若く見えますが?」

「ええ、僕は遅い子でね、まだ四〇だよ。一回り以上違う兄貴が二人いる。子供のころは同級生に、父のことを『おじいさん?』とか言われて、親父、怒ってたなあ」

「最近、帰られました?」

「三カ月ほどまえにね。どうしても孫に祭りを見せたいってうるさいし、その時期にちょうど高校の同窓会が一〇年ぶりにあったから。うちの学校、甲子園に出たんだよ。××高校っていうの、知ってる? 僕は大学から東京に出てきたんだけど……」

こんな具合に会話が進めば、大成功ではないか。自然な流れで出身地や住居の話に持ち込むと、とたんに饒舌になる人は多い。なんとなくとつづきの悪い人でも、住んでいる場所が近いというだけで、話が盛り上がった経験は誰しもお持ちだろう。

もっとも「そんなにうまくいかないですよ」という声も聞こえてきそうだが、相手のことを知りたいという気持ちさえあれば、思いのほか難なくできる。よしんば質問が思い浮かばなくても大丈夫。

この例でいくと、「ビールですか」「焼酎党ですか」「お父さん、八十五歳ですか」「祭りですか」「同窓会ですか」などと、相手の言葉を質問にしてオウム返しにしたり、「私は北海道の出身なんですよ」「私も焼酎党ですね」

などと自分のプロフィールをちょつと披露するまでのこと。会話が盛り上がる接ぎ穂にはなるだろう。

私はこれまで、いろいろな人と会ってきたが、たいせつなことは「あなたの話が聞きたい」という気持ちが表情や言葉に滲み出ているか否かだ。いささかテクニク的なことをお話ししたが、重要なのは気持ちであることをお忘れなく！

会話に困ったときのネタを用意しておく

私が「聞き上手になりましょうよ」とお話しすると、「でも、相手が無口だったら、どうすればいいんですか。自分がしゃべらなくちゃいけないでしょう。興味を持ってもらえなかったらどうすればいいですか」などとさらに心配する人がいる。

その心配、ごもつともである。何を尋ねても、返事が一言でしか返ってこないような人もいる。人見知りが激しい、つまり他人に対する警戒心が強いから、そうなるのだろう。また、口数が少ないわけではないけれど、会話をしているとふいに話題に詰まる、ということもよくある。

そんなとき「心配性さん」は、すぐに「これはまずい。なんとかこの場を取り繕わなくては」と焦り始める。これが良くない。ソワソワ、モジモジして相手に不安感を与えたり、とっさの思いつきで無意味な話を始めて、ヒンシュクを買ったりする行動につながらないともかぎらないからだ。

こういう事態を防ぐ方法は、二つある。一つは、会話の初め、または会話に困ったときに披露する話のネタを、いくつか準備しておくことだ。話し始めのネタとしては、笑いを誘う「自分の失敗話」が申し分のないところだ。

というのも、私は全国各地で講演をしているので、しょっちゅう、たくさんの初対面の人を相手にしゃべっているのだが、その経験から、「自分の笑える失敗談から話を始めると、人心を掌握しやすい」と学んだからだ。

私はけっこう拙速なので、この種の話のネタはけっこうある。たとえば、すこしまえに私の著書のテーマを中心にしたテレビ番組に出演したとき、私はそのうちの一冊がどんな内容か司会者に問われて、一瞬思い出せず、「もう、忘れちゃった」と笑いながら話のつじつまを合わせたのだが、こういうのがネタになる。

「人間、長く生きていますと、物忘れがいいというか、覚えておくべきことがあり過ぎるというか……近ごろはもう年のせいで、自分が書いた本のタイトルどころか内容も忘れちゃうんです。先日、テレビに出たときに、『どんなことが書いてあるんですか？』と言われて往生しました。

でもね、忘れちゃったんだから、『はて、忘れちゃったなあ』と言ったら、司会者の方たちも笑ってましたね。私は日ごろ、若いつもりでいますが、こういうときだけは年寄りになっちゃう。年をとるのもいいもんです」

という具合に、自分のドジを笑い話にすると、人様も親しみを感じて喜んでくださるし、自分自身もミスを犯したイヤな気分から解放される。

ただ、おもしろい話がつきに出てくるなんて芸当は、話し慣れないうちはそうそう簡単にできることではないだろう。やはり、「誰かに会ったときは、これを話そう」と準備しておくことが必要だ。そのためには日ごろから、誰かに伝えたい楽しい体験をしたときに、短いストーリーにまとめておくくらいのことはしたほうがいい。

「心配性さん」はとくに、相手に理解してもらいたい気持ちが強く、話を細大漏らさず伝えようとする傾向がある。そこで、ポイントは、結論から始めることと、ディテールを捨てて大筋だけでストーリーを組み立てること、である。

いずれも、「これも話さなきゃ、あれも話さなきゃと話しているうちに、何を話したいのかわからなくなってきた」という事態を防ぎ、相手を自分の話に引き込むためである。要点の見えない、ただ長いだけの話は、聞く人をとてども退屈させるからだ。

すぐに上手に話を組み立てられないかもしれないが、日常生活の中でちょっとしたトレーニングをすれば大丈夫。それは、人と話したり、テレビを見たり、新聞・雑誌の記事を読んだりしているときに、頭の中で「結局、こういうことが言いたいんだな」と整理する習慣をつけるというものだ。「要点を三〇〇字以内にまとめなさい」的な国語のテスト問題を解く気持ちで人の話を聞くと、自然と話を構成する能力が磨かれる。

話し始めとだいじなくだりは「ゆっくり」と

さて、話が用意できたら、次にたいせつなのは、大きめの声でゆっくりと話し始めることだ。無口な人が相手だと、「自分が話さなくては。早いとこ話さなければ」と焦るから、つい早口になる。こうなると、相手に伝わるのはあなたの焦りだけ。せっかく用意した話が台なしになる。

しかし、あえてゆっくり話すと、不思議と自分の気持ちが落ち着いてくるし、相手も「何の話かな」と興味がわい

てくる。用意した話の展開に、お互いがすんなりとはいつている態勢が整うわけだ。

これは、大勢の人の前で話すときのテクニクの一つでもある。結婚式などでスピーチをするとき、よく緊張して上がってしまい、やたら早口になる人をよく見かけるが、こういう人も話し始めをスロートークにしてみると、その後の展開が意外とうまくいく。私の知人も、「ダメモトで」と、大きめの声でゆっくり、「ただいま、紹介に預かりました〇〇です」と言ってみたところ、「うまくしゃべらなければと焦る気持ちが、ウソのように引いていった」と驚いていた。

しかも、スロートークが始めると、周囲からも「え、どんな話が始まるんだ？」と注目される。これがじつは、話し手にとっていちばんありがたいこと。「私の話を聞いてくれる。私は受け容れてもらえた」という喜びにつながり、話す気持ちにハズミがつくのだ。

このスロートークは話の要所要所で使うと、なお効果的である。「ここがポイント。ちゃんと聞いてくださいね」という気持ちが伝わりやすい。

ちなみに、心理学には「メラビンの法則」という有名な学説がある。それによると、人の第一印象を判断する材料は、「視覚情報」（容貌、態度）が五五％、音声情報（声質、発音、抑揚）が三八％、知識情報（話の内容）が七％とされている。意外に思われるだろうが、話すときの印象はじつは内容よりも態度、声に大きく左右されるということだ。

話に詰まったり、内容の組み立てが多少まずくとも、明るくハキハキと、抑揚をつけて話せば、相手は十分なあなたに対する好感度をアップさせると言っていだろう。

なお、「視覚情報」の部分では、前述した笑顔に加えて、眼鏡を拭いたり、腕を組んだり、しきりに体のどこかを触ったりなど、ソワソワと落ち着かない素振^{そぶ}りをせずに、目をちゃんと見て話すことが肝心だ。落ち着きが「あなたを受け容れています」のサインになるのである。

人のことまで心配しすぎる気持ちを抑えるには

“心配性さん”は優しい心根の持ち主なので、自分のことだけではなく、家族や友人、知人のことまで心配することがよくある。

それは悪いことではない。人のことを心配するというのは、愛情の裏返しでもあるから、相手は「私のことをとても親身に考えてくれる」と好印象を受けるだろう。

しかし、何事も「すぎたるはなお及ばざるがごとし」。心配しすぎると、相手から「大きなお世話だよ。放っておいてくれ」「マイナス思考が伝染しそうだ。やめてくれ」と言わんばかりの拒絶を受ける、ということがよくある。

これでは、心配したかいがない。相手のためにと思ってしたことが、アグとなるのだから、人づき合いそのものにヒビがはいる危険もある。

家族で商店を営む正治さん（五〇歳）は、「私があんまり心配性なもので、息子が『もう、家業はイヤだ』と言い始めた。だいたいな跡取り息子だから、出て行かれたら困る。どうすればいいだろう」と心配している。息子さんによると、

「僕が未熟だから心配する気持ちはわかるが、いつも監視されてるようで落ち着かない。電話で商品を発注したら、横から『先方にちゃんと伝わったか心配だな。確認の電話を入れておこう』と言うし、配達から帰るのがすこし遅くなったら『事故でも起こしたのかと気が気じゃなかった。電話くらいしろ』と叱られる。休みに遊びに出かけようとすると、『明日は忙しいんだから、二日酔いになったらどうする。家でおとなしくしてろ』なんて言う。僕ももう二五歳なんだから、放っておいてほしい。

それに、テレビで悪いニュースを見ては、『物騒な世の中だ、いつ災難がわが身に降りかかるかわからない』と言いながら、あれをするな、これをするな、気をつけろと、もううるさくてうるさくて。年とともにひどくなるような気がする」

とのことである。

「心配の押し売り」は逆効果

正治さんは息子さんを溺愛しておられるのだろう。しかし、これはやはり行きすぎだ。息子さんが心配だというより、息子さんに何かあったときに自分がツライ思いをするのが心配だという見方もできる。つまり、「心配の押し売り」をしているようなものである。

また、息子さんが家業に取り組むようになって、少々ヒマになったのも原因ではないかと思われる。というのも、正治さんはもともと心配性ではあるけれど、家業を立ち上げた若いころは、仕事の心配をすることが精いっぱい、

息子さんのことは奥さんに任せっぱなしだったそうだから。

私は正治さんに、「息子さんだけに注意がいかにしないといけませんね。もしかしたら、ヒマなんじゃありませんか。自分のことで忙しい、人にかまってられない、という状況をつくりましょうよ。あと、ちょっと長めの休みでもとって、息子さんと離れて過ごしてみてはどうですか。その日々が無難に過ぎれば、心配するほどのことはないと思いますよ、きっと」と申し上げた。そして、

「たしかに、いままで自分でやってきた仕事の大半を彼に任せようとしているので、雑用が減って、ヒマになりましたね。いまは、息子の心配をするのに忙しい、という感じです。まあから息子に、『一週間や一〇日くらいなら、自分一人でも何とかなるから、骨休みにお母さんといっしょに旅行でも行っておいでよ』と言われていたので、その言葉に甘えることにしましょう。旅先でゆっくり、心配晴らしに何をするか考えてきますよ」

と決めた正治さんは、五泊六日の九州旅行へ。息子さんは父親に「何か困ったことになったら、自分から遠慮なく電話するから、お父さんから連絡して来ないで。電話するなら、旅先でトラブルに遭ったとかいう場合だけにして」と約束させたそうだ。

その間、正治さんが心配したようなことは何も起きなかったし、旅の成果と言うべきか、まあまあから要請されていた地域の産業振興グループの活動に参加することにしたとのことで、彼の心配性も少々マシになったとうかがった。

人のことが心配でしょうがない人は、「心配事を打ち明けられたり、相談に乗ってほしいと頼まれたりしてから心配しよう。ただし、たいへんな不幸に遭ったかもしれないと予測されるときは、無事を願って心配している気持ちを伝えよう」と心に決めることをおすすめする。

自分の人生を生きるのは自分なのだから、とくに何も心配していない人に向かって、あなたが心配してもあまり意味はない。人づき合いにおいて心配性がいい面を発揮するのは、「家族や友人、知人が心細い思いをしているとき」であると心得たい。

心配性だからできる、上手な危機管理

危険を予測できるから適切な準備ができる

世の中には、心配性でないとできない仕事もある。さまざまな製品工場で行なっている品質管理は、その典型だろう。以前、製薬会社の生産現場で、品質管理及び品質保証の仕事をする人にお話を聞いたが、それはもう「考えられないようなトラブル」まで想定して、綿密にプロセスを検証しておられ、驚いたことがある。参考までに、その話のあらましを紹介しておこう。

「私たちはバリデーションという概念に基づいて仕事をしています。一言で言えば、最終製品の品質だけでなく、あらゆる製造工程で品質が確保されていることを保証する、ということです。

一九七〇年にアメリカで大容量注射剤による死亡事故が起きて、調査してみると、製品の最終滅菌工程での汚染が原因だとわかったのですが、『なぜ、無菌試験で検出できなかったのか』が問題になりました。

当時は通常、数万の製品から数十個、サンプルを抜き取って検査していたのですが、それでは残りの製品がすべて無菌であることの保証にはならない。抜き取り試験以前に、安定した工程で製造されたという証明が必要だとされたんです。日本でも現在、バリデーションを行なうことは製薬会社に義務づけられています。

でもね、けっこうたいへんなですよ。原料が製造プロセスを経て製品となって出荷するまで、すべてのプロセスに『この方法で大丈夫？』と問いかけて、『これこれだから大丈夫』と答えられるよう、さまざまな科学的検証を積み上げて文書化するんですから。

しかも、従業員にどんな些細な工程異常でも報告するよう徹底し、その一つひとつのアクシデントを検証して記録に残さなくてはいけないし、工程トラブルは錠剤が〇・一ミリ欠けるとか、どんな些細なことでも見逃せません。危険因子との戦いはエンドレスですね」

彼はつねに製造工程を「心配の目」で見ているせいか、「すっかり心配性になった」と言うが、「転ばぬ先の杖をつく慎重さが身についたし、何か起きた場合の対応をきちんと考えられるようになったのは大きなメリット」だそうだ。

建設現場などもそうだが、危険の多い現場では「ヒヤリハット」という言葉が使われる。これは、仕事をしていて「ヒヤリ」としたことや「ハット」としたことをすべて報告し、安全性を確保するための対応に繋げるもの。「一步間違えば、大事故につながる」ことが心配だから、「ヒヤリハット」をやり過ぎさない、つまり心配性になろうという姿勢である。

さらに言えば、近年は企業経営のリスクマネジメント、危機管理が注目されている。トラブルを未然に防ぐとともに、何かトラブルが起きたときに備えて対策を立て、それをマニュアル化しておこうという動きだ。

企業の不祥事が相次ぐなか、「経営を脅かす要素の何たるかを認識していないばかりに、事故が起きない対策も講じていないし、起きた場合の対応も練られていないから、事実を隠してその場を取り繕うことしか考えられなくなる。もっと危機意識をもって心配しなければイカン」というわけである。

長々とお話したが、心配性であることが、危機管理という部分でいかにたいせつかがご理解いただけたと思う。ただし、単に心配するだけでは何もメリットがないことは言うまでもない。

予測される危険に関して、それが起こらないように準備する、または万が一の場合の対応策を練っておく、そうしておいて初めて、心配性が生きてくるのだ。

将来のリスクを心配する人は、「人生の危機管理」という視点から、心配事の一つひとつに正面から取り組むことができる。「心配性の自分が心配」だなどと言わずに、堂々と心配性ぶりを発揮しようではないか。

心配事が明確になれば、「いますべきこと」が見えてくる

危機管理の目的というのは、主に二つある。一つは、「予測される危険が起きないように手を打つ」ことで、もう一つは「危険が現実になった場合にどう対応すればいいかを考えておく」ことである。これは受験にたとえると、わかりやすい。

受験生にとっての危険は、入学試験に失敗することである。そうならないように、過去の問題を繰り返し勉強したり、出題の傾向から重点的に勉強すべきところを探り出して「ポイント学習」をしたり、合格ラインの点数に達するための弱点補強を行なったりする。

と同時に、どこかに合格できるよう、複数の志望校を受験する計画を練る。ひょっとしたら奇跡的に合格するかもしれない学校、うまくいけば合格するかもしれない学校、実力が発揮できれば十分に合格できる学校、すべり止めの学校などをリストアップする。いずれも、受験の失敗という危険が起きないように打つ手である。

他方で、受験生はもう一つの危機管理として、「もし失敗したらどうするか」も考えておくものだ。選択肢は「浪人する」「専門学校に進む」「海外留学をする」「就職する」など、いろいろとあるだろう。この最悪の事態を考慮しておかないと、現実が受け容れられずに、「どうして失敗したんだろう」という悩みから、なかなか解放されない危険があるからだ。

こんなふうに「失敗したらどうしよう」と心配するだけでは危険が去らないことを知っている受験生は、ちゃんと危険を招かないように行動する。それにより、「いま、しなければならぬことに力を注ぐ」ことができ、結果的には成功する確率が高くなる。

これはもちろん、受験に限ったことではない。日常のあらゆる心配事に当てはまる。「心配のタネ」が多いほど、行動しなければならぬことが増えるから、いい具合に事が運ぶのである。

ただし、「失敗したくない」ことにとらわれると、不安は募る一方で、本来持っている能力を発揮できなくなってしまう。先のことを心配する自分の心にもう一歩踏み込んで、何が心配かを具体的に考える必要がある。そうすれば、「いま、何をなすべきか」が見えてきて、心配性をリスク管理といういい方向に発展させることが可能だ。

人生は、心配事というテストの連続

ここで提案したいのは、何か心配事が起きたときに、それをテストと捉えてはいかがだろうということだ。これは素材加工会社に勤める充さん（三八歳）のアイデアである。

「数年まえに、ちょっと心配事があって眉間にシワを寄せていたとき、同僚から『どうしたんだ、むずかしいテスト問題を前にした子供みたいな顔してるな』って言われたんです。一瞬、『え？』と戸惑った後に『おっしゃる通り。むずかしいテストだよ、これは』と感じて、やがて『テスト問題を眺めているだけで解けるわけではないな』と気づいたんです。

テストでいい点を取るために勉強するように、いい結果を出すために行動しようと思いました。

そのときはじつは、技術職にある私に営業への異動話が持ち上がっていました。まだ流動的な段階でしたが、ほぼ決まったも同然。

なのに往生際が悪くて、『もし営業になったらどうしよう』と心配するばかりで、何も手につかなかったのです。でも、『これはテストだ』と思うと、すこしだけ気持ちが軽くなります。学校で苦手な科目のテストを避けられなかったのと同じで、営業への異動もやむなしと捉えられます。

そこで、何が心配かを考えました。それは一言で言えば、『営業を経験していないことに由来する自信のなさ』と、

得意科目である技術の勉強が遅れることへの焦り』だったのです。

すると、答えは自ずと出てきます。第一に、とにかく営業は初めてなのだから、やってみなければわからないということです。異動までに営業の友人の話を聞いて、技術出身の自分にしかできない営業ノウハウがないかどうか、自分なりに模索してみようと思いました。また、営業をしながらでも技術の勉強ができる方法もあるはずだ、と前向きにもなれました。

さらに、営業で失敗した場合のことを考えました。ただ、これについては、テストで間違えたところを勉強し直すような気持ちで、失敗に取り組むしかないところです。ムリヤリですが、『まぐれ当たりしていい点を取っちゃうより、バツをもらったほうが自分のためになるんだ』と思い、失敗を受け容れる準備が整えられました」

充さんは以来、「心配事は具体的に心配する」ことにしているそう。テストをまえに「ここが出そうだ」とヤマを張ったり、「ここが出たら、勉強していないからバツをもらっちゃう」と弱点を補強したり、「ここはどんな問題が出てもどんとこいの実力をつけておこう」と得意を増強したりしながら勉強するように、心配をタネに努力目標を決めると、行動するエネルギーがわいてくるという。

こんなふうに心配事をテストとみなすと、失敗しないよう努力する態勢を整える行動を促すとともに、その結果を受け容れる心構えができる、というメリットがある。

たと思ふような結果が得られなくても、自分の弱点が明確になる、努力の方向性を問い直すきっかけになるなど、失敗を成功に変えるための知恵を学ぶことができるのではないだろうか。

人生は心配事というテストの連続。直面する問題の一つひとつが、自分を成長させるよすがとなるのである。

人生の危機管理は、「投資対効果」を考えよう

生産や建設の現場では、けっしてリスクを冒してはならない。なぜなら、リスクをおかした場合、その結果が人命の危険や環境汚染など、大きなマイナスのダメージにしかつながらないからである。

しかし、「人生の危機管理」におけるリスクには、マイナスとプラス、どちらの結果を生み出すかわからない一面があり、場合によっては「あえてリスクを冒す」という選択肢にも検討の余地が残される。

つまり、「人生の危機管理」においては、「リスクをどこまで受け容れるか」を考えることがひじょうにたいせつになってくる。

この点に、株式投資と共通のものを感ないだろうか？ というのも、投資家はみな、あらゆる判断材料から値動きや配当を予想して、利益を生み出しそうな銘柄に投資するわけだが、「株で身ぐるみはがれた」なんて事態を招かないよう、いかにリスク管理をするかがポイントになるからだ。

賢明な投資家なら、すぐに必要なお金ではなく余裕資金を投資に充てるのはもちろん、購入および売却時期をずらしたり、複数の銘柄を組み合わせたりしながら、リスクを分散させることに心を砕くだろう。一言で言えば、リスクの許容範囲を考慮して、投資判断をするわけだ。

これができるのと、損が出たときに「虎の子の貯金が半分に減った。倍に増やして、マイホームの頭金にしよう」と思っていたのに、どうしたらいいんだ？」などと慌てることはない。

ショックを受けるのは免れないにしても、冷静に損をした事実を受け止めて、「どうせ寝かせておくお金だから、値が戻るのを待とう」「すこし買い足して、損益をならそう」「いまなら、利益を出している別の銘柄で損失を補えるから、売却して損切りをしよう」といった対策を立てることができるはずだ。

人生を株式投資と同じ土俵で語ることはできないものの、「リスク管理」という視点で見れば大同小異だと思う。

リスクの許容範囲などと言うと、むずかしく感じる人もいるかもしれないが、さほどでもない。というより、私たちはつねに、無意識のうちにリスクを考えて行動しているではないか。

たとえば外出に出かけたとき、私たちは瞬時に、「ちょっと値段は高いけれど、おいしいという満足感が得られれば高くはない。まずくて損した気になったとしても、財布に与えるダメージはまあまあ、許せる範囲だ」「給料まえだから、安かろう、まずかろうでもしょうがない。まずくてもともと、おいしければ儲けモノだ」「このメニューは値ごろだし、まえに食べておいしかったから安心」

といったことを考えて注文している。行動するまえにちゃんと、投資対効果を計算しているのだ。

リスクを熟慮できれば迷いがなくなる

これを意識すると、「人生の危機管理」は意外とうまくいく。実際、「株や債権への投資を経験したおかげで、投資対効果を考える習慣が身についた」と言う人がある。運輸関係の会社に勤める亮太さん（四三歳）である。

「五年ほどまえに、投資関係の本を読み漁って、投資プランを練ったんです。マニュアル通り、自分の未来年表のよ

うなものをつくってね。これがあると、長男の大学入学とか車の買い換え、家のリフォームなんかにくらかかるとかはつきりするので、いざというときに『金がない!』と困らないようにという視点で計画が立てられるんです。

教育費はぜったい確保しなきゃいけないから積み立て貯金にしようとか、車はかならずしも買い換えなくてもいいから、資金がたまればラッキーな株式投資がいい、老後の資金は長期保有で投資効果が高まりそうなファンドにしようという具合に、お金が必要になる時期と金融商品のリスクとを天秤にかけて考えるわけです。

けっこうたいへんな作業でしたが、いつの間にか物事を投資対効果で見ると目が養われたように思います。わかりやすく言うと、この先に予想される危険を回避するために、あるいは危険を乗り越えるためには、どんな投資をすればリスクを減らして効果をあげられるかという視点で心配事に対応できるようになります。

たとえば、仕事が煮詰まったようなときは、あえて休みをとります。出口が見えないままに時間を過ごすというリスクは、長時間頭を抱えていても、休んで好きなことしていても同じ。ならば、気分がリフレッシュできるほうが投資対効果は高いと考えるからです。

また、営業成績が心配なときは、『とにかく訪問回数を増やそう。すぐに成績に結びつかなくても、人間関係は増える』とか『契約が取れなかったら、一件につき一〇〇〇円貯金してみようかな。成績が悪くても、お金が貯まる楽しみはある』といったことを考えます。

投資対効果と言えばかつよく聞こえますが、ようするに自分の時間と労力を投資する以上は、何らかのリターンを求めようという姿勢です。転んでもただでは起きない、みたいな考え方ですね。この言葉、僕の中では心配を克服するおまじないのようなもの。あらゆるリスクに立ち向かう元気がわいてきますよ」

しかし亮太さんは、「あまりにもリスクが高く、自分で背負いきれないと判断すれば、撤退する勇気も必要です」と言う。事実、彼は会社に早期退職の制度が持ち上がったとき、同僚の一人から「二人の退職金を元手に独立しないか」と誘われたが、迷った末に断ったそうだ。

「当座の運転資金のために蓄えを吐き出さなくてはならないし、事業が失敗した場合のリスクは、とうてい自分には背負いきれない。退職金がパーになるところの話ではありませんから。

それに、僕にはそもそも独立する目的が見出せなかった。人から社長と呼ばれる人物になるとか、事業の成功者となつてすこしばかり金持ちになるといったことを強く願っているわけではないから、たしかに魅力的な誘いだけど、僕にとっては投資対効果が薄いと感じたんです。

となると、この先、退職金は出ないかもしれないというリスクを抱えながら、いまの会社で働くほうが、当面の生活は安泰だから投資対効果は高い。もしリストラされたり、会社が倒産したりするような不幸に遭っても、そっちのほうが立ち直る余力が残るしね。

ま、成功した場合の幸せが思い描ければ、僕もそれなりのリスクを許容できたと思いますが、そこまでの気持ちじゃなかったということでしょう。株でも、エマージェンシーなのは手を出さないんですよ」

亮太さんが言うように、リスクの許容範囲というのは人によって違う。それが受け容れられるものならば、投資対効果を考えた意味のある行動に結びつけることができるが、とうてい受け容れられないリスクでは行動のしようがない。

“心配性さん”は、その辺のリスクを熟慮して判断できるはずである。「受け容れられるリスクを受け容れて、精いっぱいがんばる」、それが心配性へのベストな対応だと思うが、いかがだろう。

私もバブル期に、東京の四谷にあった自宅兼診療所を子供のすすめでビルに建て替えた。その後の運営は子供に一任しているので、よかったのか悪かったのかはわからない。

その後、府中の病院敷地内に家建て、大家族で暮らしている。そういう意味では良かったかもしれない。この最終決断は私の判断だ。将来への不安はあるけど、決断すべきときはある。そして、その決断が正しい方向へ行くように努力することがたいせつなのだ。

ツキを呼ぶ「脱心配性思考」のつくり方

「もし.....だったら」から、「きつとうまくいく」人間へ

明日はかならず、やって来て去っていく

しょせんすべては小さなこと

これまでおもに、心配性とのかき合い方についてお話してきた。

とかく、マイナスイメージで捉えられがちな心配性という性格も、上手に行動のエネルギーに変換すれば、物事はけっこうまく運ぶものだと思えていただけたと思う。

しかし、あと一つ残る問題は、心配が長引くと、せっかくの良い面がなかなか発揮できないこと。

では、「心配性さん」が「つい小さなことが気になって、クヨクヨ、メソメソしてしまう」気持ちを、早いうちにシャットアウトして、生産性の高い方向、つまり「ワクワク思考」へ変えるにはどうすればよいだろうか。

「心配事の八〇％は起こらない」と言われているのをご存じだろうか。逆に言えば、「残りの二〇％は、心配した通りになってしまう」ということだが、悲観することはない。このうちの大半は、心配事をリストアップして整理し、準備を整えて対応すれば解決できるものである。

つまり、手の打ちようのない心配事というのは、ほんの数％に過ぎないと見ることができる。

この数字を聞くと、「言われてみれば、そうだなあ」と納得するのではないだろうか。実際、過ぎてみれば「あんなに心配するほどのことではなかった」「心配して損をした」と思うことは、自分で認識しているよりずっと多いものである。

そこで、ご提案したいのは、「心配性の虫」が騒ぎ始めたら、「先のことを心配しようがしまいが、明日はかならず、やって来て去っていく」と心の内で唱えることだ。

この言葉は、「心配な将来は避けようがないものだし、どういう展開になろうと、そのときが過ぎれば過去になる」ことを思い出させてくれる。

ようするに、自分の心配とは関わりなく時間が過ぎていくという事実を認識することで、肚が据わるのだ。

これに関連して私は、すこしまえに見たテレビのCMをひじょうに面白いと感じた。そのCMの舞台は居酒屋さん。若者たちが大いに盛り上がっているのだが、そのうち一人、また一人と「明日があるから、今日はこれで」と帰って行く。そんな彼らに元気な女性が、「明日は誰にでもあるんだ〜ッ!」と叫ぶのである。

もちろん、「明日は朝が早い」とか「明日は重要な仕事がある」といった理由でお酒をひかえるのは、心配に対応する立派な行動なのだが、明日のことを心配せずに飲み続けようとしている女性のほうにむしろ、頼もしさを感じないだろうか。

シチュエーションはともかく、こういうCMの彼女のような開き直りが、「心配性さん」にも少々備わっていると私は思う。

また、アメリカの心理学者リチャード・カールソン氏は、著書『小さなことにくよくよするな!』（サンマーク文庫刊）の中で、「一〇〇年後はすべて新しい人々」という考え方を推奨している。「いまから一〇〇年後を視野に入れると、人生の危機やストレスに対して客観的な視点に立てる」と言うのだ。

たしかに氏が言う通り、私たちの心配事など、一〇〇年もたてば意味のないことばかり。仕事で失敗しようが、お金がなくて困ろうが、人から嫌われようが、その瞬間を覚えている人や気にする人は誰もいないし、それに苦しむ自分自身ももはや存在しない。個人のことなどおかまいなしに、時間は流れるのである。気にしてもしょうがない、と氏が言うのも一理あるところだ。

ただし、氏は無気力を奨励しているのではない。「私たちの行動は、そういううつぼけなことなのだから、クヨクヨせずに行動し、その結果は甘んじて受け容れようよ。些細なことを、大事に発展させてしまうのは自分自身なんですよ」と言いたいのだと思う。

人生は一度きり、楽しく生きたい。「クヨクヨ色」の時間をわざわざ、自分で増やすこともなからう。

私も、さすがに九〇歳近くになれば、体の不具合が出てくる。前立腺肥大の二度目の手術もつい最近したし、ひざも悪いので自分の大きな体を支えられず難儀をしている。

しかし、これは老化によって引き起こされてくる現象なのだ。この先歩けなくなったらどうしようと考えて心配しすぎてはいけない。よけいなストレスを自分にかけることはない。病気や老化と共存共栄していけばいい。「明日のことを思いわずらうことなかれ」だ。

思考から、マイナスの「もし……」を極力減らす

前項でも書いたように「心配性さん」は、物事を悪いほうへ、悪いほうへと考えるクセがある。「もし失敗した

ら」「もし重い病気だったら」「もし上司の機嫌を損ねたら」「もし事故を起こしたら」という具合に、先のことを心配するのだ。

最悪の事態に備えるという意味では必要なことだが、心配が頭を去らないようでは気持ちが悪くなるだけ。平常心であれば難なく過ぎることも、心配した通りの結果を招く危険のほうが大きくなることさえある。

ことだま
これを私は「言霊効果」と呼んでいる。日本には古来、言霊信仰というのがあって、「言葉にして発すれば、あるいは言葉にして考えれば、現実にその通りのことが起こる」と信じられていた。

科学的ではないと思うかもしれないが、これがけっこうバカにはできない。医学博士の佐藤富雄氏も著書『自分を変える魔法の口ぐせ』（かんき出版刊）の中で、こんなことを言っておられる。

「脳の自律神経系は現実と想像上の出来事も、過去・現在・未来という時制も、人称も区別ができないので、想像したことはすべて、実際に起きていることと受け止め、直接体に作用する。その想像の内容が『快』であればあるほど、いわゆる快樂ホルモンが多量に分泌され、いい気分とやる気を高めてくれる」

言霊信仰などと言うと、非科学的に感じる人がいるかもしれないが、言葉に大きな力が宿っていることは、科学的にも証明されているのである。

だから、「もし……思考」をするのなら、できればプラスの結果を想像するのがベストだ。スポーツ選手がイメージトレーニングをするように、自分の中で成功の青写真を描く方向で「もし……思考」に臨みたい。

ただ、「心配事があるときにプラス思考をするのはわずかしい」という人も少なくないと思う。そういう人は、「もし○○したら」の後に続く言葉を「どうしよう」とか「イヤだな」「困ったことになるな」ではなく、「それはそのときのことだ」、あるいは「もし○○しても、何とかなるだろう」と考えるといい。気分がぐっとラクになるはずだ。

また、過去を振り返って、あるいは自分の弱点をネタに行なう「もし……思考」もいただけない。「もしあの仕事に成功していれば、いまごろ課長に昇進していたのに」「もし明るい性格だったら、友だちがたくさんできたのに」「もしあそこで転ばなかったら、遅刻しなかったのに」。評価を下げることもなかったのに」というように、どうにもならない事実を引き合いに現状を心配する、無為な時間を過ごすことになる。

そういうマイナスの考えが頭をかすめたら、すぐに肯定的な言葉に言い換えるといい。何のことはない、「課長に昇進するチャンスが近づきつつある」「性格は明るく、友だちは増えつつある」「遅刻の傷は癒え、評価は上がりつつある」などと、現在進行形で考えるだけでOKだ。少なくとも、後ろに向いていた気持ちを前に向かせる効果は期待できる。

「私はきつと、うまくいく」がツキを呼ぶ

さらに理想を言うと、可能なかぎり、「もし……思考」はヤメにすることだ。そうすれば、得体の知れない仮想現実や、動かしやうのない事実の前に身がすくむことがなくなる。

心配事が生じたら、何も考えずに「私はきつと、うまくいく」、そう自分に言い聞かせてみてはいかがだろう。心配事に対して冷静になれるし、行動する元氣もわいてくるに違いない。

小さな会社に勤める知人は、「とくに厳しい現実が待ち受けているようなとき、仮定で物事を考えないほうがいいと学びました」と語っていた。彼はあるとき、外部のスタッフに、ギャラの二割カットを申し渡さなくてはならないツライ仕事を命ぜられたそうだ。

「つき合いの長い方だったし、ここ何年も値上げなしで仕事をしていただいているのに、二割もカットするなんて申し訳なくて。でも、会社もこの不景気で業績が悪化した結果の苦肉の策だから、私の力ではどうにもならなかったんです。

会ってその旨、お願いしたら、相手の方は『決まったことなら、ハイって言うしかないもんね。ギャラアップする日が楽しみだね。いままでも通り、いやそれ以上にがんばるよ』と。でも、つい『そんな日が来るとは思えないんですけど』と言ってしまったんです。

すると彼は即、「来るよ。ぜったいに来るよ。景気は良くなるよ。お宅の業績も上がるし、僕のギャラも上がるよ」と答えたんですよ。

すごいなと思いました。彼はこうして、元氣を保ってるんだって。『もし、景気が良くなったら』と考えると、

『逆もあるな』という思いが拭えませんが、言い切ると仮想現実が現実になるんですよ」

前向きな外部スタッフの刺激を受けた彼はいま、「もし……思考」が頭をもたげてきそうになると、意識して「ぜったいにうまくいく」と心に念じたうえで「さて、心配なことにはどう対応していこうかな」と考えるようになって

たそうだ。

「もし……思考」をなくすと、心配してクヨクヨする気持ち吹き飛び、心と体が元気になる。だから、「心配のタネ」と前向きに取り組むことが可能になり、ツキまでも呼び込むのである。

あとで困ることに、いま困らない

かなりまえに、若い人から「ぼのぼの」という漫画の一話に、とても感銘したという話を聞いた。なかなか^{しさ}唆深い話だった。

その漫画の主人公は「ぼのぼの」という名前のラッコの子供だそう。彼が大好物の貝を三つ抱えて、「二個食べたいけど、いま二個食べるとあとで困ることになる」と大いに悩んでいるところへ、いじめっ子のアライグマくんがやって来て、こう言った。

「どうして、あとで困ることを、いま困るの？ あとで困るんだったら、あとで困ればいいじゃない。どうして、いま困るの？」

貝の数と台詞は正確ではないけれど、だいたいこんな感じで、アライグマくんは何度も何度もしつこく「どうして、あとで困ることを、いま困るの？」と言いつつ、答えに窮したぼのぼのが、汗の粒を一粒、二粒、三粒……と流すシーンが展開するらしい。

私たちはよく、「いま、これをやっておかないとあとで困るから」と心配する。それはいい。「あとで困る」とわかっていれば、いま何をなすべきかが明確にわかるから行動できる。しかし、漠然と「あとで困ったことになるかもしれないし、ならないかもしれない」ようなときは、「あとで困ればいい」場合も多い。

たとえば、あなたが二カ月後に休暇をとって一週間ほど旅行をする計画を立てたとしよう。「心配性さん」の胸の中ではおそらく、

「二カ月後に予定外の仕事はいつて、忙しくなったらどうしよう。せっかく取った休暇をフイにしなければならぬかもしれない。旅行を楽しみにしている家族に何と伝えればいいのか、困ってしまうなあ。

体調を崩したら、どうしよう。キャンセルがきかない時期だと損をするし、私も旅行に行けないのと体調不良と、二重苦になる。困るなあ。

予定通り旅行に行けたとしても、雨が降ったら台なしだ。子供と海水浴を楽しむつもりなのに、何もすることがなくなってしまう。困るなあ。

思った以上に散財したら、どうしよう。また貯金をなし崩しにしくちやならない。これから物入りだというのに、困るなあ」

といった具合に、さまざまな心配事が胸を去来するだろう。

しかし言うまでもなく、これらの心配事は起きてしまってから、「あとで困ればいい」ことばかりである。アライグマくんの言うように、いま困っても意味はない。

こんなふうに正確に予測できない先のことを数え始めたときは、声に出して「あとで困ろう」と言ってみてはいかがだろう。

この一言できっと、脳の中をぐるぐる回っていた心配事は「出番はまだね」とばかりに、「楽屋」へ引き揚げるに違いない。

「ぼのぼの」の話を私に教えてくれた男性も、先の見えない不安が生じたとき、「あとで困ろう」とつぶやいているそう。彼は胸を張って言う。

「たとえば、会議でプレゼンテーションをするまえなど、意地悪な質問が出るかな、聞いてもらえるかな、評価してもらえるかな、などと考えると不安でしょうがなかったのですが、いまは大丈夫。心配事が湧き上がりそうになっただけで、『どうなるかわからないことで悩まないうち。あとで困ろう。それより、いまは準備に集中！』とつぶやきます。

片思いの彼女にデートを申し込んだときもそう。『断られたらどうするかは、そのときのこと。あとで困ることにして、いまはお誘いの台詞とデートプランのことだけを考えよう』と自分に言い聞かせました。

あとで困ろうと思うと、心配事がどこかに去って、いまに集中できるんですよ。いままでクヨクヨして過ごしていた時間を、ずっと有効に使えるようになりました。

もちろん、ほんとうに『あとで困る』こともあります。そのときには一生懸命に困るだけ。『あとで困ろう』と決めているからか、困りながらも不思議と気持ちは冷静です。あれこれ心配していたときのほうがむしろ、あわてていました。いまでは僕、アライグマくんを尊敬していますよ」

なるほど、なかなかの効果がそう。心配にも「旬」があるということか。

「いま困ってもしようがないことは、あとで困る」、こう決めるのも心配性撃退法の一つと言えるだろう。

「心配してトクすることは何かある？」と問いかけてみる

心配事にとらわれると、何も手につかなくなることがよくある。先のことに悲観的な予測をしては落ち込んだり、過ぎたことを反芻しては悩んだり。こういう心配が長引くと、行動が「休業状態」になる。

囲碁では、良い考えも出ない人が、どんなに時間をかけて考えても何の効果も上がらないことを「下手の考え休むに似たり」と言うが、「下手の心配」もまた休むに似たり。ただ心配に時間をかけるだけで、休んでいるのも同然である。

時間をかけて心配をすれば物事がうまく運ぶのなら、いつまでだって心配する価値もあろうが、けっしてそうはならない。単なる時間の無駄遣いに終わるのが関の山だ。先ほどもお話したが、悪くすると心配の内容が「言霊」となって、予想以上に好ましからざる事態を招くことにもなりかねない。とても損をするのだ。

誰だって、みすみす損をすることをしたいとは思わない。日々、心のどこかで「トクをしたい」と思って行動している。そういう心理を利用して、心配事にとりつかれそうになったら、自らに「心配してトクすることは何かある？」と問いかけてみることを、私はおすすめしたい。

答えは自ずと知れている。「いや、何もトクしない。心配がいつそう募るし、気分が落ち込んで、何を^{おっ}するのも億劫になる」にちがいない。これが認識できれば、さすがの「心配性さん」も、むやみに心配する気持ちが失せてくるはずだ。

そうになったら今度は、「じゃあ、トクするにはどうすればいい？」と尋ねる。すると、思考回路のスイッチが、「心配モード」から「心配対応モード」に切り替わり、心配事を解消するための行動を促す思考がスタートするのである。

こういう損得勘定をすると、「下手の心配」は、たちまち「上手の心配」になる。心配しただけの成果が上がるというものだ。

あとになって「心配して損をした」となるより、「心配してトクをした」と言えるほうが、人はずっと幸せになれる。

心配事が生じたら、「トクすることは何かある？ どうすればトクをする？」と自らに問いかけ、幸せを求めて前進しようではないか。

すべて「人生八〇％主義」のすすめ

自分はこうあるべきだという理想が高い完璧主義の人は、たいてい「心配性さん」だ。完璧主義の人は、たとえば管理職に昇進すると、就任したその日から管理職らしさを発揮しなければならないと考える。新しいプロジェクトを任されるなど、自分の可能性が広がるような仕事が与えられると、華々しい成果を上げなければという意識を強く持つ。結果、ムリな背伸びをしたり、がんばりすぎたりしてしまう。

また、完璧主義という気質は女性に多く見られるのも特徴的だ。世の中にはいま、「キャリアウーマンとして、妻として、母として、三つの役割を完璧にこなす」とか、「女性たるもの、バリバリ仕事をして、バッチリおしゃれを決め、ステキな恋人を持ち、オフは高尚な趣味やレジャーを楽しむ、かつこいいキャリアウーマンでなければならない」などと考える女性たちがいっぱい。彼女たちにもまた、ムリな背伸びをしてがんばりすぎる傾向が顕著である。

私の受け持った患者さんの中にも、アメリカのあるパーティで、ドレス着用のところを平服で行ったため大恥をかけたと思い込み、ヒステリー症状をきたした商社勤務の人の夫人がいた。いわゆるブライドの高い完璧主義的な女性だったのだ。

人からよく見られたい、優秀な自分を実現したいと思い努力すること自体はいいことなのだが、「べきだ思考」の強い人は、自分に対する要求水準のハードルを一気に高くするところに問題がある。あまりに完璧を期すと、なかなか理想通りにいかないために、現実の自分との間のギャップが心配でしょうがなくなってくるのだ。

この種の「心配性さん」には、ハードルをすこし低くすることをご提案したい。

私は「人生八〇％主義」を標榜して生きてきた。年をとってきたこともあり、近ごろは「人生六〇％主義」でもいかなと感じているくらいだ。

じくじ

若いときはそれなりに欲もあり、なかなかうまくいわずに忸怩たる思いをして苦しんだこともあるが、戦争という究極の体験をしたおかげと言うべきか、日々平穏無事に過ごすことに無常の幸せを感じることができるようになっ

た。だから、欲しいと思うものの八〇％が手に入れば、それで十分すぎる。

しょうよくちそく

仏教には「小 欲知足」といって、「欲望を小さくすれば容易に満足できる」という教えがある。私の「人生八〇％主義」は、まさにこの境地だと言えよう。

だいたい望みを高く持ち過ぎると、自分に対してだけではなく、世の中や周囲の人に対しても不安が大きくなる。「すこしでもほころびを見せてはいけない」と思うあまり、そうなる自分が心配だし、世間や周囲が自分にそっぽを向くのではないかということまで心配になってくる。しかし、「六〇％や八〇％で事足れり」と考えると、気持ちがずいぶんラクになるはずだ。

とはいえ、私は完璧を目指すことを否定しているのではない。要求水準を低くして、そこから徐々にハードルの目盛りを上げながら、理想に近づいていきたいと思います。

世界の最高峰を制覇する登山家だって、初めて登った山はせいぜい高尾山（東京都八王子市にある山）くらいのものであったろう。次はもうすこし高い山、次はさらにもうすこし高い山と、経験と小さな達成感を積み上げながら、高きを目指すのだ。

「人生八〇％主義」の歩みだからといって、頂点を極められないわけではないので、ご心配なきように。

ところで、完璧主義の人にはもう一つ、困った“心配性病”がある。何でもきちんとやらないと気がすまないことから、仕事や家事、雑事などを何でもかんでも抱えこみ、「あれもやらなくちゃ、これもやらなくちゃ。あ～忙しい、時間がない。できなかつたらどうしよう」という心配が絶えないのである。

こういう事態に対しても、「人生八〇％主義」は有効だ。やるべきことの優先順位をつけて、「このうち、八〇％ができればOK」と、気楽に事に当たればいい。完璧主義の“心配性さん”が考える「やるべきこと」の中には、「やらなくてもいいこと」が相当数含まれているはず。二〇％くらいできなくても、心配には値しないはずだ。

私はかなり昔から、口癖のように「人生八〇％主義」と言っているので、「おかげで、ラクになりました」という声をよく聞く。みなさん、いい意味での“手抜き”を覚えたようだ。「八〇％でいいや」と思えば、たいへんなときには人に手伝いを求めたり、さほど重要ではないことを後回しにしたり、依頼された仕事を「これ以上はムリ」と断ったりする知恵が出るものである。

心配事のため込まない2つの発想法

心配事は言葉にして吐き出す

まえにも述べたように、心配事というのは頭の中で考えていると勝手に膨れ上がるものである。これを阻止するには、ちゃんと言葉にして吐き出してやる必要がある。

方法は二つ。「話すか、書くか」である。

1 〈話すことによる発散法〉—「セルフインタビュー」で心配事を整理する

話すことについては、一つは「ひとりごとを言う」という方法がある。ただ、ぶつぶつとつぶやいているだけだと、「心配なんだよ」から先に進みづらい。鏡の自分と会話する形式で行なうと、より効果的だろう。

これを私は「セルフインタビュー」と称しているが、自問自答を繰り返すことによって、確実に心配の実像が整理されてくる。

ついでとしき

たとえば典子さん（四三歳）は、お世話になった方の追悼式に出席するまえに、こんなセルフインタビューを行なった。

「何を心配しているの？」

「故人と共通の知り合いがいなくて、しゃべる相手もいなくて浮いちゃいそうなのがすごく心配なの」

「ほんとうに誰も知り合いがいらないの？」

「行ってみなくちゃわからないけど、いない確率のほうが高いな。遺族の方とお会いしたこともないしね」

「じゃあ、欠席すれば？」

「それはダメよ。葬儀は身内の方だけだったから、私、招待状をいただくまで、亡くなったことも知らなかったのよ。ちゃんとお別れの挨拶をしたいんだもん」

「目的はそれ？ ならば、知り合いがいなくても、困ることはないじゃない」

「そりゃそうだけど、会食の間、ずっと一人ぼっちでどうしてればいいのか。私、人見知りするほうだから心配だよ」

「お友だちをつくりたいの？」
「ぜんぜん。お別れをしたいだけよ」
「なら、お別れして帰って来ることもできるんじゃない？」
「そうね、様子を見て、あんまり溶け込めそうもなかったら、途中で失礼しようか。うん、そうしよう」
典子さんがこのセルフインタビューにトライしたのは、式典の二週間ほどまえのこと。出席の葉書を投函した直後だったそうだ。

彼女は「もし、漠然と心配していたら、当日までずっと心配は消えなかったと思う。ふと思い出しては心配することを繰り返す、みたいな感じで。心配事があるときて、いつも私、そんなふうだったから」と振り返る。彼女は気持ちを整理し、目的を明確にしたことで、臆することなく会場に向かえたのだ。

しかも、彼女が心配した通り、会場には知った顔がなく、誰とも話せなかったが、「お別れをする」という目的を達成した満足感は得られた。おかげで、「どうしよう、一人だわ。誰かに話しかけなきゃ」とドキドキすることもなかったという。現実を受け容れる心の準備が整っていたからだろう。

「いまでは、セルフインタビューが『病みつき』になって、何か心配事があると、鏡の自分に『何が心配なの？』『どうして心配なの？』『やろうとしていることの目的は何？』『どうすればいいと思う？』と自問自答しながら、気持ちを落ち着けています。

セルフインタビューなんて、せいぜい一〇分ほど。いままで心配事を長々とため込んでいたことを思えば、ずっとラクチンです」

と典子さん。鏡の中の自分に話しかけることに抵抗がある人もいると思うが、これは、ようするに慣れの問題。誰かに見られているわけではないのだから、何も心配することはないのである。

また「話すことによる発散法」にはもう一つ、誰かに心配事を話すという方法がある。これは、話しているうちに考えがまとまってくる効果を狙うものだ。

私のところへやって来る患者さんの中にも、悩みをしゃべることで解決策を見出す人が多い。

私は「そうですか」と話を聞いているだけなのだが、患者さんはどうも、言葉にして話すうちに、曖昧模糊としていた考えがハッキリしてくるようだ。おそらく、話すために論理的な思考ができるようになるからだろう。

ただ、注意しなければいけないのは、話す相手に同じ「心配性さん」を選ばないこと。心配がいつそう深まってしまう危険がある。心配事を相談するなら、軽すぎない程度にノータンキで前向き、明るい性格の持ち主である友人、または聞き上手の友人がベストだ。

そういう人なら、「心配性さん」には思いつかなかったような別の視点から物事を見るきっかけを与えてくれたり、「それは心配だろうけど、いまのうちに手を打ちや、悪いようにはならないさ」とか、「そんな問題、ぜんぜん気にすることないよ」などと言って、「心配性さん」の気分をラクにしてくれたりするに違いない。

たいせつなのは、心配事の内容をハッキリさせること。自分の中でマイナス面を過大評価してしまわないよう、言葉にして発散させたい。

2〈書くことによる発散法〉—「はらたち日記」でネガティブ発想を追い出す

私は「はらたち日記」という小さな日記帳を持っている。このタイトルは、若い方はご存じないかもしれないが、島倉千代子さんの往年のヒットソング「からたち日記」からとったもの。腹が立ったことや悔しかったこと、つらかったこと、心配事などを日々書き連ねている。

何のためにこんなことをしているかと言うと、自分の中にあるネガティブな感情を「書く」という行為によって、いったん自分の頭の中から追い出してしまったためだ。

ワガママだった母と妻の間に立って苦労したり、病院経営に悩んだりして誰にも言えないことを思いっきり吐き出すのだ。日記上なら、たとえ人を殺してもいくら悪口を書いても罪になるわけではない。

こういうネガティブな感情をぐっと呑み込んで耐えるのは、精神衛生上好ましくない。心の中が「不快」でいっぱいになり、何に対しても、しだいに無気力になっていく。

実際に書いてみるとわかるが、ひじょうに気持ちがスッキリする。と同時に、悪感情を外に追いやることにより、「不愉快な思いをした出来事」や「イヤな予感がする先のこと」などと、距離をおいて向かい合うことができる。

そして、冷静な気持ちで反省をしたり、分析をしたりするうちに、「よし、がんばろう」と発奮する気持ちが湧いてくる。

また、文章にする効果はもう一つある。

ネガティブな感情にオチをつけたくなってくる点だ。子供のころに繰り返し、「文章を書くときは起承転結を考えなさい」と教わった記憶がよみがえるのか、無意識のうちに頭が結論を求めるようだ。

心配事なり、むかついたことなりを書いていると、思考が自然と「どうすれば楽しい気分になれるだろう」という方向に向いていくもの。心配事に対しても、きつと行動の糸口がつかめるに違いない。

それに、私はずいぶんと長い間、この「はらたち日記」をつけているが、ときどき読み返すようにしている。これが、「われながらつまらないことを気にしていたものだ」と苦笑まじりに反省するよい機会にもなるのだ。

そんな私だから、「心配性さん」も「クヨクヨ日記」とか「モヤモヤ日記」というようなものをつけてはいかがかなと思う。

日記と言っても、構えることはない。メモ帳程度の小さなノートに、つらつらと数行分の文章を書けばいいだけ。人に見せる文章ではないのだから、「文章を書くのは苦手。ヘタクソなんだ」という心配も無用である。

すぐにできる、心配性を寄せつけない生活術

心がゴキゲンなら、「心配の芽」のうちに摘みとれる

人の体は、疲れると風邪をひきやすくなる。かなり疲れると、免疫力が低下して じゅうとく 重篤な病を招いてしまうこともある。体力の衰えが、悪性の病原菌の居場所をつくってしまうからだ。心配性にもある意味で、そういう病原菌のようなところがあって、疲れた心に襲いかかる面が多分にある。

たとえば、気分がいいときなら、むずかしそうな仕事でも「がんばろう」という気になるが、落ち込んでいるときだと「うまくやる自信がないな。失敗したらどうしよう」と心配になる。

苦手な接待ゴルフに行かなければならないようなとき、ゴキゲンな毎日なら「目指すは運動不足の解消。スコアは おうよう どうでもいいや」と鷹揚に構えられるが、気分が滅入っているときだと「またみんなにヘタクソだと笑われる。数えられないくらい打つハメになるかもしれない」と心配になる。

こんなふうに、精神状態があまり良くないと、ゴキゲンなときは気にしないようなさまたまなことが心配になってくる。そういうものなのだ。

しかし、これは逆に言えば、精神状態が良ければ、さほど深刻に心配せずにすむということだ。言い換えれば、心がゴキゲンになるようなことをしていると、心配を芽のうちに摘みとることも可能なのである。

そこで、以下に、すぐにできる「心配性を寄せつけない生活術」をご提案しようと思う。必要以上に心配する気持ちや和らぐこと、請け合いである。

●大笑いするための行動を日常に取り入れる

まえに「楽しいから笑うのではない。笑うから楽しいのだ」という言葉をご紹介した。繰り返すが、私も同感だ。多少ムリヤリにでも笑っていると、不思議と気分が高揚してくるものである。

逆に、気持ちが落ち込んでいるときは、なかなか笑う気分にはなれない。誰もが笑う冗談を聞いても、ちつともおもしろくないし、テレビでお気に入りのバラエティ番組を見ていても興ざめするばかりだが、「気分が落ち込んでいるから笑えないのではなく、笑わないから気持ちがふさぐ」という見方もできる。

こういった人の「習性」を逆手にとって、つまり自分を笑うように仕向けければ、人は楽しくなると私は思う。

そこで、大笑いのススメだが、私は日常生活の随所に、「笑う」ことを目的とする行動を取り入れるといいと考えている。

世の中には、思わず大笑いをしてしまうようなイベントがあふれている。映画、漫画、テレビ、芝居、寄席などを見るとか、会うとバカ話で盛り上がる友人と飲んで騒ぐとか、何だっけいい。

「今日は笑うぞ!」という強い意思をもって楽しむまでのこと。「笑う」と決めると、理屈抜きに笑えるものである。

私の知り合いの女性は、「なんとなく気分が冴えないな」というときは、私の真剣な心配事さえも、バカだのアホだ しんきくさ の辛気臭いあの言いながら、笑い飛ばしてくれる数人の男友だちと会うようにしている」そうだ。彼女は、「彼らに大笑いされると、何だか笑いが伝染しちゃうんですね。思い切りバカにされているのに、相手は屈託なく大笑いしてるものだから、怒る気分も失せちゃう。気がついたら、彼らといつしょになって自分のことを笑っている自分がいるという感じです」

と言う。男友だちは高校のときのクラスメートで、人の傷をえぐって笑いで荒療治する「名医」揃いだとか。こういう友人がいるのもいいなと思う。

ちなみに、医療の現場では近年、「笑いは心だけではなく、体にもいい影響を及ぼす」ことが認められつつあるのをご存じだろうか。

たとえば、一九九八年に開催された「アメリカ・ユーモア・セラピー学会」では、ビットマン博士が興味深い研究を発表している。彼は、コメディショーを見て大いに笑ったグループと、何もない部屋にただじっと座っていたグループと、それぞれの血液を分析したのだが、結果、笑ったグループの人には免疫グロブリンとNK（ナチュラル・キラー）細胞の増加が認められたという。

免疫グロブリンは、体内に侵入する微生物や異物を撲滅する血清タンパク。他方、NK細胞は、ウイルスやガン細胞を排除するリンパ球の一つ。いずれも、病気に対する免疫力を高める物質である。これらが笑うことによって増産されるのだから、笑いは病気の治療につながる、ということになる。

笑いのメカニズムについては、まだその全貌が解明されたわけではないものの、笑うことで心も体も健康になることは、医学的にほぼ認められている事実と言えよう。

大いに笑えば、脳内にモヤモヤする「霧」は一気に晴れる。じつに爽快な気分になる。それだけ、「心配性ウイルス」に巣食われる危険は薄らぐはずだ。

●思い切り泣いて憂さ晴らし

人は悲しいことがあると泣くし、ひじょうに嬉しくて感極まったときも泣く。そうして、心の中で破裂しそうな感情を、ボロボロとこぼれ落ちる涙とともに押し出してやるわけだ。大泣きしたあと、意外と気分がスッパリするのは、感情が解放されるからだろう。

ところが、たいていの人には日ごろ「大の大人が人前で泣くなんて恥ずかしい。ガマンしよう」と努力する。すると、外に出られなかった涙が心に逆流してきて、ストレスの巨大な塊となる。涙をガマンするのは心の健康上、よろしくないのである。

それはさておき、「大泣きすると、気分がスッパリする」というのは、心の健康法になりうるものだ。とくに、「なんとなく気持ちがふさいでるなあ」というようなとき、その「心のモヤ」を飛散させてくれる効果が期待できる。

笑うような気分になれないときは、いつそ思い切り悲しい歌や映画、本などに触れて、そこに自分をシンクロさせながら号泣してみてはいかがだろう。

こわもて

実際、「泣くことがストレス解消策の一つ」だと言う男性もいる。彼は一見、強面の大男なのだが、「じつはとても涙もろい」らしい。ただ、「男たる者、人に涙を見せてはいけない」という美学の持ち主でもあるので、泣きそうになるのをガマンすることもしばしばらしい。

「人間、出るものは出さなきゃ、健康に悪い」と思った彼は、

「一人っきりの部屋でお涙頂戴の映画を見たり、ぜったいに泣くと予想されるテレビのドキュメンタリー番組を録画したビデオを見たり、涙なしでは読めない本を読んで、大泣きする」

ことを趣味にしているそうだ。とにかく爆発しそうな感情をため込むことは精神衛生上良くない。

涙にはじつは、「ストレスを軽減させる」という学説がある。ストレスを感じると体内にACTH（副腎皮質刺激ホルモン）という物質が生成されるのだが、アメリカのウィリアム・H・フレイ二世博士が涙の成分を分析したところ、これが涙の成分に含まれていたのだそうだ。

どういうメカニズムかはわからないが、どうやらこのストレス物質は、流す涙の中に溶け出して体外に流出されるらしい。だから、泣くと体内のストレスが軽減されて、気持ちがスッパリするのもかもしれない。

ストレスに満ちた生活を送る現代人は、意識的にでも、涙が枯れるほど号泣する時間を持つといい。涙はストレス・コントロールに効果的なからだ。

●得意なことに熱中して自信を持つ

「心配性の虫」は、自分に自信がないときに大暴れする、という特徴がある。

人は自信を失うと、気持ちに余裕がなくなり、行動力が衰える。そして、行動できない自分に苛立ち、ますます心のゆとりを失う。この悪循環を断ち切っておかないと、「心配性の虫」は「居場所を得たり」とばかりにあなたに忍び寄ってくる。

こういう事態に備えるために自信を取り戻しておくのも一つの心配性撃退法だ。むずかしいと思われるかもしれないが、これを簡単にできる方法がある。

「やる気」が起きやすい、好きで得意な作業に没頭するのだ。

何も大それたことに挑めというのではない。手軽に取り組める、ちょっとした遊びでいいのだ。たとえば、

「足に自信がある。五キロや六キロ歩くのなんて、どうってことはない。よし、休みの日に山手線一周ウォーキングをしてみよう」

「我慢じゃないが、手先が器用だ。よし、犬小屋を手作りで新調してやるか」

「会社では整理上手できれいだ好きと評判だ。よし、家中をピカピカにしよう」

「これでも昔は書道が得意だった。よし、久しぶりに半紙に向かってみるか」

「写真は昔、かじったことがあるんだよ。なかなかいい腕だと誉められたこともある。よし、近場に撮影旅行に出かけよう」

など、何だっけいいのだ。

とにかく自分が好きで得意なことをすれば、知らず知らずのうちに熱中して鬱々とした気分が晴れるし、いずれ自信がみなぎってくるだろう。

●体が疲れることをする

肉体労働の多くが機械に置き換えられていることもあり、現代人は総じて、体を使う機会が少なくなってきた。体が疲れる、ということがあまりないのだ。

しかしその反面、心と頭はさまざまなストレスを受けてたつぷりと疲れている。これは「心配性の虫」にとって、ひじょうに好ましい状況だ。

となると、心の疲れをもたらすストレス物質を分解してやるしかない。どうすればいいだろう？

一言で言えば、体にストレスを与えることをすればOKである。というのも、ストレスというのは、別のストレスで解消できる性質があるからだ。

よく、「疲れたから、休日は寝て過ごす」という人がいるが、それで疲れがスッキリととれるだろうか？ おそらく、「あんなに寝たのに、まだ疲れている」と感じるのではないかと思う。体が疲れているのならともかく、心が少々疲労気味ならば、むしろ体を動かしたほうが疲れはとれるのである。

「体の疲れはほんとうに、心の疲れをほぐすんですよ」と顔をほころぼせるのは、システムエンジニアとして、平日は日がな一日中パソコンに向かっていて道隆さん（三六歳）である。

「とても神経を使う仕事なので、体を動かしているわけではないのに、ぐったりと疲れるんです。だから昔は僕も、休日はごろ寝派でした。

でも一度、友人に誘われて、休みの日に草野球に行ったんです。イヤイヤでしたが、いざ試合が始まると夢中になって走り回り、終わってみるとじつに爽快な気分でした。もちろん、体は疲れているんですよ。だけどキモチイイ。こういう心地良い疲れというのを、ずいぶん長い間忘れていたなと思いました。

これはいいなと思って、いまは仕事帰りに駅三つ、四つ分を歩いてみたり、バッティングセンターで一汗流したりしています。一日の仕事疲れが吹き飛びますね」

道隆さんは爽やかな笑顔で語る。あまり過激な運動だと体が疲れ過ぎて、心と体がともにバテる危険もあるのでおすすめできないが、彼のような軽い運動なら、ストレス相殺そうさいにもってこいである。

それに、体が疲れると、夜もぐっすり眠れる。少々の心配事があっても、眠気のほうが勝って、クヨクヨと考えるムダな時間を過ごさずにすむだろう。

私自身も、ストレスは「STRESS」でやつつけるようにしている。STRESSとは、「スポーツ、トラベル、レクリエーション、イート、スリープ、スマイル」の頭文字をとった造語。私が船旅にはまっているのも、これらSTRESSの要素がすべて揃っているからにほかならない。

みなさんもSTRESSでストレスを退散させて、つねに心配事に元気で向かえる自分でいようではないか。

●「ありがとう」で心はおだやかになる

心の平安に欠かせないもの、それは「感謝の気持ち」である。これがなくなると、人に対して疑心暗鬼になったり、自分の置かれている環境を恨んだり、不運ばかり気になったりする。いまふうの言葉で言えば「ムカツク」ことだらけの日常になる。

逆もまた、真なり。怒る、悲しむ、クヨクヨ悩む……否定的な感情に浸ると、まず最初に消えていくのが感謝の気持ちでもある。

これはいけない。周囲がみんな敵に思えてくるので、心配事が一気に増えてしまうのである。

そんな事態を防ぐためには、日ごろから意識して、「ありがとう」という感謝の言葉をたくさん使う、それがいちばんだと私は思う。

家族も含めて、人と交流しない日は一日だってないはず。感謝するシーンは、日常生活のそこらじゅうにあるの

だ。

「物を取ってくれて、ありがとう」

「商品を買ってくれて、ありがとう」

「道をあけてくれて、ありがとう」

「誘ってくれて、ありがとう」

「教えてくれて、ありがとう」

「待ってくれて、ありがとう」

ほんのささやかな親切にも、言葉に出してちゃんと「ありがとう」を言うと、相手も嬉しいし、自分も幸せな気持ちになるものだ。

さらにムカツクようなことだって、感謝の対象になりうる。

たとえば、渋滞の道路でほかの車に割り込まれたら、「そんなに急がなくちゃいけないなんてお気の毒だな。ゆっくり走れる自分は幸せだと再認識できた。ありがとう」。

誰かから叱責を受けたら、自分に非はないとしても、「反省材料をもらえた。叱ってくれてありがとう」。

買い物に行った先でレジ係が遅くて延々と待たされたら、「忍耐を教えてくれて、ありがとう」。

体調を崩して寝込んでしまったら、自分の体に対して、「休もうよ、とサインを出してくれてありがとう」。

料理店でおいしくないものが出てきたら、「食べすぎずにすんだ。ありがとう」。

ふつうならイヤな思いをすることも、自分にとって何らかのメリットがあるはず。それを探し出して、こんなふうに胸の中で「ありがとう」とつぶやくのだ。たちまち心が平穏になってくるに違いない。

「ありがとう」の一言は、嬉しいことも不快なことも、すべてふんわりと包み込む温かさがある。私も「ありがとう」の気持ちを忘れないことを一つのモットーとしているが、毎日をじつに心穏やかに過ごすことができる。ぜひ、励行していただきたい。

●どんなことにも「嬉しい」と言ってみよう

また、「嬉しい」という言葉も、たくさん使うといい。私の知り合いも、「何かにつけて『嬉しい』と言う女性がいて、なかなかいいものだと思っている」などと感想を漏らしていた。

彼女は、「嬉しい」と言いながら、自己主張をしたり、相手の不安を和らげたりするのがお上手だそうだ。

打ち合わせの日時を相談していて「来週水曜日あたりはどお？ 僕は時間がとれるんだけど」と言うと、「嬉しい。夕方にしてくれると、もっと嬉しい」。

「今日はイタメシでも食おうか」と誘うと、「嬉しい。でも、中華も嬉しい」。

「資料を用意したんだけど、コピー機の調子が悪くて、見えにくいんだよね」と申し訳なく思いつつ言い訳すると、「嬉しい。見えにくいコピーが欲しかったのよ。いやでも一生懸命に読むから」。

「急な用事はいって、約束をドタキャンしなきゃならない。ごめん」と謝ると、「楽しみが先延ばしされる部分では嬉しいかな。でも、いつに延期するか、いま決めてくれると嬉しいんだけどな」。

といった具合。ここまでのレベルに達すると、何があっても「嬉しい」と感じられる自分になれるので、心配事さえも「嬉しい」と受け容れられそうである。

ここまで読まれていかがだろうか。私でもいまだに心配事はつきない。それでいいのである。だからといって、しめつけられているわけではない。ニコニコすることを心がけている。

「先生の笑顔を見ると元気が出る」と言ってくれる人もいる。そう言ってくると私も嬉しい。

心配事とは一生のつき合い。どうせなら、「心配事をありがとう。生きるエネルギーが倍增する。嬉しい」という気持ちで向き合いたい。

「心配事を味方につけること」、それがいい面を発揮しつつ、心配性の性格を変える極意なのである。

心配ぐせをなおせばすべてが思いどおりになる

2011年9月30日

齋藤茂太

赤井 仁

ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Shigeta Saito

あなたの仕事に革命を起こす！

「しつもん」 リスト

Takashi Nakajima

中島孝志



こう「質問」すれば、
どんな問題も
シンプルに解決！

知っていると知らないで圧倒的に差がつく、
明日から使える“聞き出す”33のすごいテク。

- ✓ 誘導するための「しつもん」リスト
- ✓ やる気を引き出す「しつもん」リスト
- ✓ やくざの「しつもん」リスト …etc

はじめに
――「しつもん」リストであなたの仕事の実力が丸見えになる！

「ねえ、天国と宇宙とではいったいどっちが遠いの？」

人気ラジオ番組「子ども電話相談室」に寄せられた「しつもん」です。子どもはまったく「しつもん」の天才だ、と思います。とても大人では考えつきません。

そういう意味では、本書で紹介する「しつもん」リストは、想像力であり創造力なのです。

かつてアインシュタインは「一人の天才より百人の愚者のほうが素晴らしい」と言ったことがあります。「しつもん」はたわいのないことばかり。けど、ときに天才が答えに窮する、それでいて真理をうがった「しつもん」を投げかけます。そして、天才の目からウロコが落ちる……。

天才の代表ともいうべきアインシュタインは、こうして愚者の「しつもん」に真摯に答えようと努力しました。この姿勢はほかでもありません。天才にとって、次元を超えた「しつもん」リストこそ発想のヒント、未来へのヒントになるからです。

幼な子を愚者と決めつけようとは思いません。こういう次元を超えた「しつもん」は子どもの得意技です。常識に凝り固まった大人がすんなり答えられることなんてめったにありません。

しかし、先の「子ども電話相談室」の回答は見事だったと思います。
「あのね、ボクの知ってる人で宇宙から帰ってきた人、いるかな？」
「いるよ。この前、テレビで宇宙飛行士が宇宙にカエルをもってたんだって。一緒に戻ってきたよ」
「そうだったね。じゃあ、天国に行って帰ってきた人、ボク知ってる？」
「知らな〜い。ヒロくんのお祖母ちゃんも天国に行ったままだよ」
「宇宙にはロケットで行っても何日かしたら帰ってこられるけど、天国はとっても遠いから帰ってこられないのよね。わかる？」
「わかるよ」
「えらいわねえ。宇宙より天国のほうが遠いんだと思うな」
「うん、わかった。お姉さん、どうもありがとう」

「しつもん」も見事。回答も見事。

わたしはこの回答の見事だった点は以下の三つではないか、と思います。

真摯に答えていること。

相手のレベルに立って答えていること。

とくに相手の理解度を確認しながら、話を進めていること。

「しつもん」とは二人以上によるコミュニケーションのことです。コミュニケーションですからユーモアが必要。まじめで真摯な態度は重要です（１）。しかも一方通行ではなく双方向、多方向（２）です。「一方通行ではない」ということはあなた一人がわかってもダメだ、ということです。

なによりも、相手にわかってもらえる必要があるのです。さらにいうと、仕事の現場では頭で理解するだけでなく、きちんと行動するところまでフォローして、はじめて価値を持ちます（２）。

相手にきちんとわかってもらうには、どこまできちんと理解したか、正確に把握しておく必要がありますよね

(3)。

「しつもん」リストは子どもだろうと大人だろうと、経営者だろうと大統領だろうと本質は同じです。誤解を解き、理解し合うことがいちばんのキモなのです。

中島孝志

[はじめに](#)

あなたの仕事に革命を起こす！ 「しつもん」リスト

「しつもん」はわかっている人だけができる！

自問自答＝悟るプロセス

「第三の価値」を発見する！

「しつもん」は最高の勉強！

「しつもん」しないとバカになる！

頭の中身がすっかりわかる！

「しつもん」は問題を解決する道具だ！

「しつもん」リストで成功する人、失敗する人

新人の女子アナが干された理由

「しつもん」は反射神経が問われている！

古今東西、「しつもん」の優劣が民族の強さを決定した！

孫子の『兵法』の「しつもん」リスト

「しつもん」の具体的な方法を伝授しよう！

やくざは「しつもん」の天才だ！

「あれか、これか」を選ばせる「選択しつもん」

誘導するための「しつもん」リスト

ほとんど詐欺ともいうべき「しつもん」リスト

この「しつもん」リストで組織が変わりはじめた！

百万円出す！ と決めた「しつもん」リスト

幻に賭けられる人だけが成功をつかむ！

保有能力と発揮能力

「できない」が「できる」に変わる「しつもん」リスト

それでも「できない！」ならこの「しつもん」リストに答えてみろ！

不可能を超える「しつもん」リスト

「しつもん」リストで売上倍増に成功できた！

上場企業の経営者に信頼された「しつもん」

小さくてもビジネスに勝てるコツ

売り込むよりも「しつもん」のほうが効果的！

営業マンの仕事は「しつもん」

アンケートを参考にすぐに改善する経営者

ステップメールで売上を倍増させた歯科医院

どえらい人たちはどんな「しつもん」リストを持っているのか？

仕事の成果をグンと飛躍させる「しつもん」リスト

とことん議論する

「しつもん」上手は聞き上手！

やる気を引き出す「しつもん」リスト

優しくなければ生きていく資格がない！

第一章

あなたの仕事に革命を起こす！ 「しつもん」リスト

□「しつもん」はわかっている人だけができる！

ある会社が、顧問税理士を採用するために面接をしました。

「しつもん」は「一＋一＝□ この□の部分に数字をいれよ」というものでした。

小学生でもできる計算ですが、あなたならどう答えますか？

計算はすぐにできます。しかし大切なのは面接者の期待に応えることですよね。いったいどんな意味をこの「しつもん」に含ませていたか、を読み取らなければなりません。

それが大人の仕事です。また、大人の「しつもん」だと思います。

最初の候補者は「二に決ってますよ」という回答です。即、不採用となりました。わたしでもそうします。

次の候補者は、「二ですが、ときには一にも三にもなります」と答えました。酸素と水素を足せば水になります。

男と女を足せば子どもが生まれます。惜しかったですが、やっぱり採用は見送ることになりました。

結局、三人目の候補者が採用されました。彼の回答は「しつもん」の意味をしっかりと理解していたからです。

「あなたはいったい、いくらにしたいんですか？」

こうでなくちゃ。経営者にとってこれほど頼もしい税理士はいませんよ。

もし、相手から本音を引き出そうとするなら、聞かれた「しつもん」リストをもう一度、投げ返してみるのです。すると思わぬ拾いものがあります。

「しつもん」はわからないからするものとはかぎりません。わかっているからする「しつもん」もあるのです。

なにも知らない人は「しつもん」できません。なにを「しつもん」していいかもわからないからです。

三番目の税理士も経営者の真意を呑み込んでいたから「しつもん」したわけです。この切り返しで、「ああ、この人はわかっている」と気づくのです。

□自問自答＝悟るプロセス

次はわたしの例です。顧問先からこんな「しつもん」リストがありました。

「ライバル社に勝つにはどうしたらいいだろうか？」

「簡単です。ライバル社の社長をスカウトしたらどうですか？」

目を丸くしていましたが、わたしはこれが正しいと思っています。いまでもそう答えます。ズバリ「しつもん」してきたから、即効性のある回答をしたからです。しかも、「しつもん」に対して「しつもん」で回答しました。

なぜか？ 自問自答をすると本人が自分で気づく＝悟るからです。教えてもらうのではなく、自分でわかる。氷解する。ああそうか、と気づく。つまり、悟ることができるのです。

□「第三の価値」を発見する！

日本人は他人の目を気にしすぎるところがあるかもしれません。プライドというか、謙虚さもあるのですが、羞恥心というか恥ずかしさ、のようなものもあるのかもしれません。

アメリカ人、ドイツ人、フランス人、トルコ人、南米人となると、会議やディスカッションにしても、「そんなくだらないこと、いつまで聞いているんだ！」とこちらが呆れるようなことでも平気です。周囲のことなどまったく気にしません。とにかく自分が納得するまで執拗に聞こうとします。

わたしたちなら、ひと言聞いて、わからなければ、「わからない自分が悪い」と反省して、もうそれ以上執拗に聞こうとはしないでしょう。ところが、彼らは「わかるまで教えられないあなたが悪い」というスタンスですから、と

ことん聞いてきます。あまり続くと、周囲の人（もちろん外国人）もいい加減、「いつまで聞いているんだ！」とブーイングの嵐になりますけど、それでもめげないのですからたいしたものですよ。

わたしはこの姿勢は大切だ、と思うのです。見習うべきだと思います。

議論やディスカッションというのは「サードバリュー」を見つけるためにするのです。わたしが正しくて、あなたは間違っている、というスタンスではありません。議論していると自然とわたしの意見、あなたの意見というレベルを超えて「第三の価値＝サードバリュー」が醸し出されてくるのです。お互いが気づいていなかった一点が生まれてくるのです。

あつ、これだ！ この感触というか感動は「しつもん」しなければ遭遇できないことだ、と思います。それを称して、むかしの人は、「三人寄れば文殊の知恵」と言ったのではないのでしょうか。

□「しつもん」は最高の勉強！

「こんなこと聞いたらバカにされるかも」という自主規制は損です。これはものすごく損です。

聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥、といいます。聞けばなにかが生まれるのに、聞かない。みすみす価値ある情報＝インテリジェンスを捨てているようなものです。

わたしは自分でも講演しますし、人の講演会に参加することも少なくありません。このとき、必ず、最後に「ご質問は？」と司会者が問いかけますね。このとき、わたしはいのいちばんに「しつもん」しています。二時間も話を聞いていれば、いくつも「しつもん」リストができます。このリストのなかから優先順位でいちばん確認したい「しつもん」をするのです。

これはとってもいい勉強になります。

パーティになってようやく「しつもん」を繰り出す人が少なくありませんが、「どうして質疑応答の時間に聞かなかったのか？」と不思議に思います。

ここだけの話ですが、サラリーマン時代、本業とビジネスオフでも手弁当で講演会を企画していました。するとおもしろいことがわかるのです。依頼しても、引っ張りだこのスピーカーほど、「対談やパネル・ディスカッションならギャラ無しでも喜んで参加したいんだけど」といわれるのです。

この意味がどういうことか？ ひと言でいえば、「もっと勉強したい」「もっと情報がほしい」ということなのです。「もっと勉強しなくちゃ」という危機感と好奇心、知的欲求が高い人が売れっ子なのです。講演は一方的に話すだけ。消費ばかりでインプットがありません。こんなことを続けていると、中身がスカスカになってしまうのです。

□「しつもん」しないとバカになる！

ある売れっ子学者がいました。学問の分野では名を馳せた人でしたが、大学を辞め、その後、専門を活かした辛口コメンテーターとしてテレビや雑誌などのマスメディアで活躍しました。

「やっぱりスペシャリストだったんだ」と遅ればせながら気づいて嬉しくなります。

ところが一年後、彼の講演を聞いてみると、なんと一年前とまったく同じ。内容は陳腐そのもの。原因は、売れっ子学者から売れっ子タレントになってしまったからです。実入りははるかに良くなっているはずですが、でも、アウトプットばかりでインプットする時間がなければ、テレビコメンテーター失格です。よっぽどインテリジェンスを修得する時間がなかったんだな、とがっかりします。すると、いつの間にか、テレビから消えてしまいました。

充電がなく放電ばかりの人生。賞味期限は一年しかなかったのです。

「聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥」です。「聞く＝インプット」ですし、「聞かぬ＝インプットしない」を意味します。

□頭の中身がすっかりわかる！

「しつもん」リストで、どれだけ本人が勉強しているかがすぐにわかります。これは隠せません。

以前、副総理を相手に、ある女性人気キャスターがインタビューをしたのですが、このとき、「もっと勉強してから来たまえ。なにを下らぬことばかり聞くんだ！」と生番組であるにもかかわらず、突然、怒り出したのです。

痛いところを突かれたから自己防衛のためにそんな行動に出たのではありません。わたしも、もっとまともなことを聞けばいいのに、と呆れていたのです。たぶん、勉強不足と情報不足のスタッフたちがこしらえた「模範しつもんリスト」だったのだ、と思います。中身はいたずらに非難するだけで論拠のないものばかり。さすがにキレた、というわけです。

彼女だけではなく、これまたNHKの美人キャスターとして売り出した女性（大学準教授）も低レベル甚だしかったことを覚えています。

国民注視の中で、犯罪集団オウム真理教（当時）の幹部たちに繰り出した「しつもん」リストの内容は、彼女にふさわしいほどくだらなかったのです。

- ・今日はなにを食べましたか？
- ・最近、おっかけが増えてますがどうお感じですか？

芸能人相手の「しつもん」かと見紛うばかりです。肝心の拉致疑惑、誘拐事件、サリン事件についてはなに一つ突っ込まない。きわめて腰の引けたものでした。その姿勢たるや、「拝聴させていただきます」というスタンスがみえみえでした。

「このキャスターはくみしやすし」と認識されたのか、彼らは一方的な弁明ばかりか、ついには教団の宣伝までおっはじめ、「しつもん」リストで真偽を糺す、彼らの言い逃れを白日のもとにさらけ出す、というチャンスをふいにしってしまったのです。

どんな「しつもん」リストを用意するか、その打ち合わせもなかったのでしょう。「いま注目の犯罪集団に突撃インタビュー！」という形をとって視聴率を稼げればいいと踏んだのでしょうか。

この人は勉強していない、この人はなんの情報ももっていない……。最近すっかりテレビに登場しなくなりました。「美人」だけではつとまらないことにテレビ局もようやく気づいたのだ、と思います。

□「しつもん」は問題を解決する道具だ！

仕事柄、おもに経営者を取材する機会が多いのですが、会うときは、その経営者が本を書いているならば必ず読ん

でから会うことにしていますし、ネットで最近の動向をチェックするようにしています。「敵を知り己を知れば百戦して危うからず」と『孫子の兵法』にある通りです。敵を知ること＝「しつもん」リスト

です。

インタビューされる機会も少なくありません。ですから、「しつもん」される相手の気持ちがよくわかります。

マスコミはいつも同じ「しつもん」ばかりします。報道番組は一つ見れば十分です。キャスターの顔はちがっても

話す中身はいつも同じです。

事前にじっくり勉強しておけば、わかりきったことは「しつもん」しないですみます。相手も同じ「しつもん」に

答えなくてすみます。まだだれも訊いていない「しつもん」をする。じっくり「しつもん」する。そうすれば、相手の新しい面を引き出すことができますし、「ニュース」にもなるのです。お互いに限られた時間を有効に過ごせるの

です。

「こいつはなににも知らないな」と踏めば、適当にあしらうだけです。的確で豊富な情報を背景に「しつもん」されれば、「これはいい加減な回答はできないぞ」と真剣になってきます。それだけ内容が濃くなります。

- ・「なぜだろう？」という疑問
- ・「えっ、どうして？」という知識欲、情報欲

「しつもん」という行動にまで出るモチベーションは、結局、「課題を解決したい」という一点にたどり着くので

す。「あれ、ナニー？」と子どもが「しつもん」するとき、「どうしたら成功するのか？」と経営者が「しつもん」するとき、「この点についてただしたい」と国会議員が総理大臣に「しつもん」するとき、すべての動機は目の前の問題を解決したい、という強い気持ちがあるのです。

「しつもん」リストは課題解決のエネルギーそのものです。課題（問題、トラブル）を解決するために「しつもん」リストを用意しているのです。

第二章

「しつもん」リストで成功する人、失敗する人

○新人の女子アナが干された理由

「給料はだれからもらってるの？」

某民放テレビ局が新人社員の社会人意識を番組の中で調査。リストの一つにこの「しつもん」があったのです。コネ入社ともつばらの噂だった某女子アナは、「会社からいただいています」としらっと答えていました。スタッフがそう答えてくれ、と期待している内容そのもの。「やらせ？」「仕込み？」と間違えるほどドンピシャの回答だったのです。

この女子アナは心底、給料は会社とか上司からもらっていると思っているのです。これが本音なのです。もし、こんな「しつもん」をしたらどう答えたでしょう？

「アナウンス部の部長からもらってます」

「それは明細書だけでしょ。いったいだれが君に給料を払ってるの？」

「会社です。会社が儲けて払ってくれるんです」

「ということは、君は稼いでないってわけ？」

「ちゃんと働いています。まだ実力はありませんけど。給料はその対価です」

「そのお金って、いったいどこからできるんだろう？」

「おもしろ番組をつくって視聴率が上がればスポンサーがたくさん出してくれます」

「スポンサーが期待する番組をつくるのが大切なんだね」

「そうか、スポンサーからもらってるのか.....いまわかりました」

この女子アナのような人はたくさんいます。「給料はだれからもらってるの？」「会社からです」と本気で思っている人は多いのです。

この女子アナは某大物タレントの料理番組にアシスタントとして拔擢されたのですが、すぐに干されてしまいました。なんとといっても、まともなコミュニケーションができないのです。

以来、すっかりご無沙汰です。この人の頭の中には「しつもん」リストがまったくなかったにちがひありません。はじめて見たときから、「この人が女子アナ？」「これで女子アナ？」と疑問だったのですが、やはり、みなさん、同じように感じていたようです。

○「しつもん」は反射神経が問われている！

「しつもん」で大切なものは反射神経だ、と思います。反射神経はコミュニケーションの中でも適時、的確、相手の意のするところを読みとる能力ですよ。スピードレスポンス力といっていいかもしれません。

スピーディに読みとる武器が「しつもん」リストです。

「しつもん」リストで正確な情報を入手してより有利な状況に置く。ビジネスの世界では当たり前のことです。

車のディーラーにお客が入っていった。営業マンがそそくさと出てきて相手をする。まず最初はとりとめのない「しつもん」リストを繰り出します。

／「どの車がお好みですか？」

「燃費がいい車がいいな」

／「これはいいですよ。リッター五十キロは走ります」

「けたちがいだね。軽よりいいじゃないか」

／「通勤用ですか、レジャー用ですか？」

「両方」

／「では、これなどいかがでしょう？」

「いいんじゃないか」

機会を計りながら、営業マンはいちばんの急所を突こうとします。これがとどめの「しつもん」リストです。

営業マン「で、ご予算はいかほどで？」

これさえわかれば、お客がどんな考えで訪れたのか、どんな車種を考えているかがレントゲンで見るようにわかります。

しかし、敵もさるもの、そうは問屋が卸さない。そこで予算をめぐって、互いに「しつもん」の応酬となるわけです。

□古今東西、「しつもん」の優劣が民族の強さを決定した！

「契約の民」と言われるユダヤ民族は、別名、「しつ蒙んの民」とも呼ばれています。

二千年にもわたって辛酸を舐め続けてきただけに、情報をことのほか重視します。そのため、自分がわかるまで何回も「しつもん」します。いい加減に聞きおくことができないのです。

「一回道に迷うより、道順を十回聞いたほうがいい」という格言がユダヤにはあります。

また、ユダヤ人を評するジョークもあります。

- ・ユダヤ人はどうしてそんなに質問するんだ？
- ・どうして質問してはいけないのだ？

「しつもん」に対して「しつもん」で応酬するほど「しつもん」好きなのです。

しかし、ユダヤ人に限ったことではありません。中国も同じです。

□孫子の『兵法』の「しつもん」リスト

先に少し紹介した『兵法』で名高い孫子は戦いの極意は「しつもん」リストだ、と述べています。整理すると次のように述べています。

- ・勝を知るに五あり。
- ・戦うべきと戦うべからざるとを知る者は勝つ。
- ・衆寡の用を識る者は勝つ。
- ・上下の欲を同じくする者は勝つ。
- ・虞を以て不虞を待つ者は勝つ。
- ・将能にして君御せざる者は勝つ。
- ・この五者は勝を知るの道なり。
- ・彼を知り己れを知れば、百戦して殆うからず。彼を知らずして己を知れば、一勝一負す。彼を知らず己れを知らざれば、戦うごとに必ず殆うし。

平たく訳すと、「勝利の目算には次の五条件が必要である。一つは、戦うタイミングである。二つめには、兵力に応じた戦いができるかどうかだ。三つめには、人の和である。四つめには、万全の準備である。五つめには、将軍が有能であり、なおかつ君主が将軍の指揮権に干渉しないこと。この五つが勝利の方程式である。だからこそ、敵のことを知ったうえで味方のことも知っていれば、百回戦っても敗れるような危険はない。味方の情勢は知ってはいるけれども、敵を知らないという場合は勝負は五分五分である。勝ったり負けたりだ。もし敵のことも味方のこともつかんでいなければ、これは戦ってもそのたびに負けることは必定である」ということです。

どんな民族にとっても生き抜いていくためには「しつもん」リストが必須なのです。
「しつもん」リストがどれだけ重要か。それはわたしたちも同様です。

□「しつもん」の具体的な方法を伝授しよう！

目的によってさまざまなアプローチ方法があります。同時に、「しつもん」にはあなたの目的（願望、狙い、たくらみなど）をもっともパフォーマンス良く実効をあげるためにいろんな方法があるのです。

拙著『きくことリスト』（ゴマブックス）にも少し紹介しましたが、基本的なことなのでここでおさらいしておきたい、と思います。もちろん、中身がかぶらないようにケースを換えてご紹介しましょう。

- ・クローズド「しつもん」（限定「しつもん」）
これは相手が「イエス」「ノー」で答えられる「しつもん」リストです。

「あなたは男ですか？」

「イエス」

「ご老人ですよね？」

「イエス！」

「自分で歩けますか？」

「イエス……？」

「オムツは必要ですか？」

「ノー！！」

老人家庭調査の一コマです。「イエス」「ノー」の二者択一では味気がありません。会話が弾みませんからね。

アンケート調査がどうしても二者択一方式のクローズド「しつもん」になる理由は、時間の節約です。一括でコンピュータ処理するために無駄を省いています。おおまかな傾向はこれでつかめると思います。

§「入国目的は？」

§「旅行です」

『「滞在予定は何日間ですか？」

『「一週間です」

『「いままで逮捕されたことはありますか？」

『「ありません」

入国審査でよく見る光景ですね。大量の入国件数を十把一絡げに処理するにはクローズド「しつもん」でなければ対処できません。

「スイカ好きですか？」

「好きです」

「リングは？」

「好きですよ」

「バナナは？」

「好きです！ いったい、なにが聞きたいんですか！」

これでは会話はブツブツと遮断されてしまいます。初対面の人とのコミュニケーションではこのクローズド「しつもん」にならないように、すなわち、「イエス」「ノー」で答えられる「しつもん」はなるべくしないようにしたい、と思います。

ロやくざは「しつもん」の天才だ！

「イエス」「ノー」だけでは答えられない「しつもん」リストを紹介します。相手の考え方はどうなのかと、もつと突っ込んだ内容を引き出すためにする方法です。

- ・オープン「しつもん」（拡張質問）
例を挙げてみましょう。

『「わしの身内ともいうべき男から金、借り取るな」

「はい」——ここまではクローズド「しつもん」です。

『「借った金は返す。これが人の道と思うが、どないだ？」

「金利が違法なので……」

「ほう、そうかい。金利が違法？ ええ度胸やのう？ では聞くけど、あんさん、借りるとき、金利のこと知らなかったんか？」

「いえ、それは……」

「知つとる？ 納得ずくということやな？」

「でも……金利が……」

「なんや？」

「……高い」

「なにゆうてけつかる！ こら、注文した酒、ようけ呑んで酔っぱらってから、はい、醒めました、ゼニは払いません。こうゆうてるのと同じやないか。おどれ、無銭飲食さらす気かあ？」

「めっそもございせん。かくなる上は、家を抵当に入れてもお支払いしたいと思います。何とぞ何とぞお引き取りのほどを……」

「そうか、やっとわかってくれたんやな。人間はお互い、仲良うせんといかんわな。人類みな兄弟や。でもな、さすがにのんびりしとるわしでも、筋が通らんことには鬼にもなれば蛇にもなるで。それ、忘れてもろたら困るがな」

「しつもん」リストを駆使したプロフェッショナルの追い込みです。交渉の糸口がつかめるまで、「なんやねん？」を繰り返します。「イエス」「ノー」では答えられませんから、相手は自分の考え方（このケースでは弁解）をオープンにしなければならなくなります。

聞けば聞くほどオープンになります。最後の最後はレントゲンで見えるようにすっかり暴露されてしまうのです。「しつもん」のプロはここだ、というツポにはまると、突然、口調を変えて、相手がひるんだ隙に一気呵成に追い込むのです。要注意です。

もちろん、ビジネスシーンでもオープン「しつもん」は有効です。あなたも多用しているはずです。

「どうだ、ノルマは？ 今月はいけるか？」

「それが実は……」

「なんだ、厳しいのか？」（これはクローズド質問）

「はい……」

「今月は大丈夫、って言ってたじゃないか！ どうしたんだ？」（オープン質問）

「すみません。A社の資金繰りが悪化して……」

「わかった。では、A社に代わる見込み先は？」（オープン質問）

「B社を早急に当たってます」

「どう攻めるつもりだ？」（オープン質問）

「あそこの部長は懇意にしてるんで協力してもらおうと考えてます」

「このご時世では義理人情は通じないぞ。相手のメリットを十分訴えろ」

「心得ています」

このように、オープン「しつもん」は情報をさらに掘り下げて知りたいときに使うと便利です。もっと具体的に、もっと明確に、もっと詳細に情報を知りたい時、きわめて便利な「しつもん」リストです。

□「あれか、これか」を選ばせる「選択しつもん」

クローズド「しつもん」をベースに、上手に活用して目的を達成してしまうのに便利です。
スーパーの仕入れ担当者がメーカーと折衝しているシーンです。選択「しつもん」を上手に利用して自分の意向に沿うように話を進めることができます。

自「もう少し安くなりませんか？」

「無理です」

自「そこをなんとか」

「取引先はお宅だけじゃないんです」

自「仕入れ価格が高くなれば売れる数量が減るでしょう？」

「そりゃ、そうです」

自「仕入れ価格を安くしてくれば安い価格で販売できるからチャンスですよ。大量販売すればスケールメリットがあるじゃないですか？ 御社も当社もハッピーです」

「わが社が望む数量を本当に売ってくれた段階でディスカウント価格に伝票を切り直しましょう。それでどうですか？」

「もう少し安くなりませんか？」という最初の「しつもん」はクローズド「しつもん」の典型です。だから回答は「イエス」「ノー」のいずれか一つしかありません。このままでは「ノー」の山を築くことになりかねない。だから、「しつもん」の方向を換えるのです。

ビジネスの現場は自分の意向に沿うよう、どれだけ相手を誘導できるかに尽きます。別名、これを「説得力」といいます。

説得力は雄弁に話を展開するだけが能ではありません。「しつもん」で方向転換するほうがよっぽど効果があります。

□誘導するための「しつもん」リスト

「浮気したことがありますか？」

「とんでもない！ わたしはそんな人間じゃありませんよ」

「じゃ、見つかったことは？」
「幸いなことに一度もありません」

まさに語るに落つです。次のケースもその一例です。

三「アメリカ産牛肉を松阪産と銘打った偽装が事件になってるね？」

真「よそのことなのでわかりません」

三「もしオタクがそうだったら？」

真「仮定の“しつもん”にはお答えできません」

三「仮定じゃなくて確定したときでは遅いんだよ」

真「……」

三「どうだ、と聞いてるんだ？」

真「現場に確認したところ、わが社は大丈夫です」

三「それを聞いて安心したよ。われわれの前で誓約しなさい」

株主総会でのやりとりです。なにしろ、偽装問題一発で会社が沈没、経営者が辞任する時代です。
「うちは大丈夫」「株価が暴落して株主に迷惑はかけることはない」という言質と、「誓約します」という発言をとるために誘導したのです。

□ほとんど詐欺ともいうべき「しつもん」リスト

人間心理をうまく活用すればいくらかでもメリットを享受できます。効果的な「しつもん」リストを二つご紹介しておきましょう。

・ドア・イン・ザ・フェイス・テクニック

最初に相手がとても受容できそうもない要求を出します。もちろん相手は断るでしょう。
次におもむろに本来のお願い事を依頼するのです。すると相手は一度断っている手前、今度はなんとかしようと考えます。少々のことなら受け容れてしまう、という心理的作用を利用した「しつもん」リストです。

「今度の土、日にボランティア活動をするんだけど、あなたも協力してくれないか？」
「残念だけど、その日は家族でキャンプなんだよ」
「それは悪かった。ボランティアをしてくれる人たちのためにランチをご馳走しようと思ってるんだ。カンパできないかな？」
「カンパくらいならできるよ。いくら？」

ボランティアに参加するとなると手間暇がかかります。しかしボランティアへのカンパくらいは協力できる。
「まっ、いいか」と出してしまう人は少なくないと思います。もちろん、狙いは最初からカンパのほうです。

・フット・イン・ザ・ドア・テクニック

営業マンがセールスで訪問したとき、ドアが開く同時にドアに足を差しはさんで締められなくすることから名付けられたものです。

「ドア・イン・ザ・フェイス・テクニック」とは逆で、だれもがたやすく受け容れてしまう依頼を先にします。そのあと本来のお願い事を依頼するのです。

アンケート調査と称してものを売りつけるセールス手法によくあるものです。

「五分でいいです。いや二分でけっこうです。実は、いま、人気の映画ランキングのアンケート調査させてもらって
いて……。最近、どんなの観た？」

「ハリー・ポッターかな」

「あつ、そう。で、映画観た後、食事とかするの？」

「そりゃあ、するときもあるしい」

「あまり食べ過ぎるとダイエットが気になるんじゃない？」

「それは気をつけてる」

「たとえば？」

「八時以降は食べない、飲まない」

「それは危険だよ。ちょうどよかった。いま、あなたみたいなスタイルのいい人がもつと良くなるエステ情報があるんだよ（お世辞たっぷりが説得のスパイス）。いま、そこで体験してもらってるから、来たら？ みんな来てるよ。つまらなかったら帰っちゃえばいいんだしい」

「なら、行ってみようかな」

だれもが、「あれ、話が違うんじゃないの？」とは気づきません。気づいたら、「ちょっと、あんた、これ、詐欺じゃないの？」と言われたら商売あがったりです。これは不特定多数が相手なので、ダメなら次へとモーションをかけます。

第三章

この「しつもん」リストで組織が変わりはじめた！

〇百万円出す！ と決めた「しつもん」リスト

「売上を去年の三割増にしたい人はいますか？」

こう「しつもん」すると、ほとんどの人が手をあげます。

「あなたは、三割増にしたくないんですか？」

「三割なんて言わず、もつともつとあげたいんです」

「ごもつとも。では二倍増にしたいという人はいますか？」

「はい」

「では、三倍増は？」

「はい！」

「わかりました。では、ここに特別に『大成功できる福袋』を持ってきました。この中に、あなたの会社の売上を半年以内に倍増する提案が入っています。この提案書を買おうという人がいたら手をあげてください」

するとみな、思案顔をはじめます。

「いくらですか？」

「百万円です」

「へえ！」

「売上が倍増になるんですよ。安い買い物じゃないですか？ たったの百万円でお譲りしましょう。もし一カ月以内に効果がなければ全額返金します。ただし言われた通りにきちんとやってくださいね」

「高価なので中身を見せてくださいませんか？」

こんなことを言い出す人が必ず何人かいます。

「それはできません。このチャンスに乗る方だけにお譲りしよう、と思うのです。中身を見ずにバンと百万円出そうという人はいませんか？」

「わたしが買います！」

「なぜですか？」

「先生を信じているからです」

「中身がなんだか、わたしは知りません。ただの白紙かもしれません」

「それは困ります。じゃやめます」

「けっこうです。無理にとは言いません。どなたかいませんか？」

「わかりました。わたしが買います」

いるんです。こういう人が。かなりのワンマン社長にちがいません。

〇幻に賭けられる人だけが成功をつかむ！

百万円という値段は冗談です。

では、なぜ、こんなたわいのないことを「しつもん」したかということ、どれだけチャンスにどん欲かを自問自答してもらったためなのです。

よく考えてみて欲しいのです。すべてのビジネスプランは、先がわからない段階で勝負を賭けています。マーケットリサーチや科学的な検証もするとは思いますが、最後の最後は清水の舞台から飛び降りる勢いで、「えいやっ」という心意気のはずです。リスクを計算したら、なにもできません。

この「百万円プラン」はどれだけチャンスにどん欲かを判別する踏み絵ないしはリトマス試験紙だ、とわたしは思っています。

人が行動を起こすとき、その大本にあるのはモチベーションです。強烈なモチベーションがなければ、人は動きません。真剣になりません。最後の最後に背中をボンと押してくれる留めの一発はモチベーションなのです。

そして、それは目には見えないのです。数字やデータで保証されたものではありません。幻想、ゆめまぼろしなのです。そこに賭けられる人だけが成功をつかむのです。

□保有能力と発揮能力

「あなたはいったいどんなことができますか？」

「部長ができます」

「では、どんな部長ができるんですか？」

「素晴らしい部長ができます」

まるで落語のようですが本当の話。わたしが面接したときにあったケースです。

「あなたはなにができますか？」という「しつもん」は、就職の面接では必ずといっていいほど聞かれるものです。あなたならどう答えるでしょう？

- ・こんな資格を持っています。
- ・こんな能力があります。

これでは面接側は満足しないでしょうね。いわんや、「部長ができます」といわれたら目が点になってしまいます。「もっと具体的に話してください」と突っ込まれるのが落ちです。

重要なポイントは、「わたしはこういうことを成し遂げました」という事実を伝えることです。「できます」というのは保有能力です。いくら素晴らしい潜在能力でも、発揮されなくては宝の持ち腐れ。わたしはこれだけのことをしました、やりました。これこそ、発揮能力です。

ビジネスで重要視されるのは保有能力ではなく発揮能力です。発揮した結果、すなわち成果こそがすべてなのです。

□「できない」が「できる」に変わる「しつもん」リスト

「それはできません」

「いままでやったことはありません」

「無理です」

この言葉が心にチラッとでも浮かんたら次のように変換してみてもどうでしょうか？

- ・もっと時間をかければ……できる
- ・いままでのやり方と仕組みを換えれば……できる
- ・チームで取り組みれば……できる

発想を換えれば、できないこともできることに換わります。こういう考え方のできる人をプロフェッショナルといえます。

社長や上司にしても顧客にしても、できない理由を聞きたいものではありません。「どうすれば、できるのか？」を「しつもん」しているのです。

有名な逸話があります。ご存じの通り、未開の現地人に靴を売りに行った営業マン二人の話です（実は、これは唐津一さん（東海大学教授）のつくり話です）。

「可能性はどうか？」

「現地人に靴を履く習慣がないから、マーケットの見込みはありません」

「現地人に靴を履く習慣がないから、マーケットは無尽蔵です」

結果はどうなったのでしょうか。後者の営業マンにマーケットを席卷されてしまいました。創業利益を一人占めされてしまったのです。

いったい、この二人の営業マンのどこがどう違うのでしょうか。目利きであるとか、ないとかでは無いと思います。本社「しつもん」に対して現状を分析しました。出た結果は同じです。しかしそこからの対応が違うのです。対応が真っ二つに分かれた理由は为什么呢？

それは「自分が営業マンであるかどうか」です。ズバリいえば、プロフェッショナルかどうか、ということです。「このマーケット、絶対ものにしてやる。全員に靴を履かせてやる！」と心に決めた営業マンだけが勝ったのです。「できない」という言葉は、「わたしは汗も知恵も出さずありません。あしからず」という言葉と同意語です。ならば、「できない」といわないで、堂々と「やらない！」と答えるべきではないでしょうか。「やらない？ わかった。ほかの社員にでもらおう」で一件落着です。

プロフェッショナルの判断は次の三つのどれかです。

- ・やればできる
- ・できるからやる
- ・できるけどやらない

「わが辞書に不可能はない」というナポレオンのセリフのように、プロフェッショナルには「できない」という言葉はないのです。

それでも「できない！」ならこの「しつもん」リストに答えてみろ！

「そうは言ってもできないものはできないです」

どこの世界にも頑迷固陋の人は少なくありません。あえてひと言付け加えておきたい、と思います。

次の「しつもん」リストを用意しました。

「ここに幅一メートル、長さ五メートルの踏み台がある。高さは一メートルである。これをあなたは渡れますか？」
「わけなく渡れるよ」とほとんどの人が答えると思います。では、幅と長さはそのままにして、高さだけを少し変えてみましょう。五メートルの高さではどうでしょう？

いままで「しつもん」してきたデータ結果によると、「できるかもしれない」という人が八割います。「ちょっと今回は遠慮したい」という人は二割。「なんか賞品がもらえるならやります！」と確認する人もいました。

「高さを三十メートルに上げます」

「そんなに高くなったら渡れませんか」

「では、渡りきったら百万円の賞金を出しましょう。高さは三十メートル。渡る距離はたったの五メートル。いいアルバイトでしょう？」

こうなると、「よし渡ろう」という人はせいぜい一割前後、「無理無理、やめます」という人が九割です。

同じ幅、同じ長さなのに、どうして高さが違うと一挙にできなくなるのでしょうか？ 高さ一メートルの時には走ったり踊ったりもできるのに、三十メートル、いや五メートルとなったら、とたんに怖じ気づいてしまうのです。

百メートルあるいは断崖絶壁となると目がくらみ、足がすくみ、冷や汗が流れ、渡ることはもちろん、立っていることすらできない人ばかりです。

「一億円積まれたって嫌だ！」となります。高さが変わるだけで距離は同じなのにどうしてこんなにちがってくるか。それは、自信です。自信が揺らぐかどうかの一点です。平地レベルでは充ち満ちていた自信が高い所では嘘のように消えてしまうのです。

スタントマンや軽業師はトレーニングをくり返すことによって自信をつけて、このリスクをこなしていきます。プロフェッショナルとしてのプライドに賭けて果敢にチャレンジしようします。

不可能を超える「しつもん」リスト

わたしがほんとうにききたい「しつもん」はこれからです。いままでの前段にすぎません。

スタントマンでもない、軽業師でもない、そんなあなたでも百メートルの高さもなんもその。エベレストでもマッターホルン級の高さでもやってやる、と熱烈なモチベーションが発揮してくる瞬間があるのです。

いったい、それはなにか？ 正解は「愛」です。これをわたしは「愛モード」と表現しています。愛モードに入った瞬間、人は能力以上のものを発揮しますし、できるのです。

たとえば、あなたのいちばん愛する人が五メートル先で助けを求めて泣き叫んでいるとしたらどうでしょう？ たとえ百メートルの高さだろうと、台風で風速百メートルの中で吹き飛ばされるとわかっていても、躊躇せず、勇気を振り絞って、トライするのではないのでしょうか。この高所恐怖症のわたしでもそうする、と思います。

三十メートル級なら百万円の賞金程度で割の人がチャレンジしようと考えました。百メートルとなるとだれもいません。つまり、いざとなると人は賞金では釣られないのです。

ところが、どんなに高くなろうと覚悟を決める。それは愛する人のためならば、ということなのです。

もう、お気づきだと思います。ここでいう賞金とは、会社に置き換えれば給料であり、ボーナスであり、昇進昇格、地位とか役職、待遇といったポジションのことです。これらは残念ながら、モチベーションを引き出す特効薬にはならないのです。

大きな壁が前に立ち上がったとき、「よし！ うち破ってやるぞ！」と闘志が沸々と湧いてくるのは、「家族のために」「自分を信頼してくれるお客さんのために」「温かい言葉をかけてくれるチームのために」といった「愛モード」が源泉になるのです。

第四章

「しつもん」リストで売上倍増に成功できた！

「上場企業の経営者に信頼された「しつもん」

仕事柄、インタビューしたりされたりする機会が少なくありません。

インタビューという意味には、就活や転職のときの「面接」という意味もありますが、取材先の人（たいていは経営者）にあれやこれやと質問するシーンを思い浮かべていただければいい、と思います。

インタビューでいちばんおもしろいのは、またいちばん怖いのは、相手がどんなことを言い出すか、ということです。というのも、インタビュアー＝「しつもん」する人によって内容がガラリと変わってしまうからです。

取材後の感想でいちばん多いのは、「取材ではなく対談でしたね」ということです。聞くというより一緒に考える、という意識が強いからかもしれません。また、「しつもん」しているはずなのに、相手から「しつもん」されることも多いですし、そうなるとひらめきモードに切り替わってあれやこれやと考えてしまうのです。

そして、大切なことは対談のつもりで「しつもん」しなければ、ハプニングは引き出せません。予定調和のつまらない話になってしまうのです。どんどんつつこんで、インタビュー相手のひらめきを刺激してあげないとおもしろい話は引き出せません。

結果として、「いままで、こんな話聞いたことはありません」と広報部員が驚くのもそこらへんにコツがあるのかもしれません。

インタビュアーにも二通りあります。取材前に徹底的に調べる人と、まったく白紙で臨む人です。どちらにも一長一短があります。

たとえば、だれかが「しつもん」したようなことを聞いてもおもしろくありません。そんなものはするだけ無駄です。相手も飽き飽きしていると思います。しかし、すらすら応えられますから、空振りすることはありません。いわゆる、無難な「しつもん」だからです。

一方、白紙になって「しつもん」するといっても、白紙＝世間話では話になりません。「しつもん」リストにしても、たいてい、すでに「しつもん」され尽くしている可能性は大きい、と思います。ならば、調べに調べてまだ引き出していない分野を探すほうがベターでしょう。

具体的には次の三点に留意するといい、と思います。

- ・事前調査でまだ質問されていないこと。
- ・いまもっとも関心を寄せていること。
- ・未来の話。

どれだけ勉強しているか、インタビュアーの値踏みをしているでしょうから、「なかなか鋭いな」とある意味で「強敵」と認識してもらわないと本音は引き出せません。

たとえば、新規公開を果たした某経営者を相手にしたとき、わたしはいきなりこんなことを聞きました。

「いまの状態をひと言でいうとどんな感じですか？ 男子の本懐ですか？ 責任重大と身が引き締まる思いですか？」

「その二つですね？ やったぞという気持ちもあるし、投資家への責任を感じる思いもありますし」

「そうでしょうね。ところで、いま、満足感を満喫する一方で、同時に少々退屈じゃありませんか？」

「？」

「どうでしょう？」

「う～ん。そうかもしれませんねえ」

この経営者はとても正直な人だ、と感じました。一瞬の絶句。こんな「しつもん」されたことがないでしょうし、するような無礼者もいなかったと思います。しかし、わたしは皮肉でも相手を貶めるつもりで「しつもん」したわけでもありません。一代で上場した経営者には、ある種、「燃え尽き症候群」のような状態に陥つていやしないか、と探りを入れただけの話です。

上場すると、いままでのように金融機関を資金繰りに走り回らないですみませんが、同時に、自分の好き勝手に会社を動かすことはできなくなります。「自分の会社」ではなくなったのですから当然です。

「上場の意味は時価総額を高めること。つまり、株価を初値よりも高くし続けなければなりません。それができなくなったら辞めるしかありませんね？」という失礼な「しつもん」などされたことがなかったので、かえって好感を持たれてしまったようです。

ロ小さくてもビジネスに勝てるコツ

アメリカ人のいいところは、有名かどうか、大きいかどうか、といったモノサシだけで、商談に臨むかどうかを決めないことです。

日本企業の場合、ともすれば、資本金の多寡、有名度、ブランドといった「過去の財産」が大ききものをいいます。未来よりも過去と現在で決まる風土ですし、素質や可能性よりも氏素性が重要なのです。

初代に名門無し、といいます。だれだって、どんな会社だって、最初は胡散臭さがつきまとうのです。馬の骨が時間を経て、名門企業、一流企業、伝統企業へと育っていくのです。そこを忘れてすでに出来あがった企業ばかりを信用して優先しようとするのです。

大東亜戦争に負けたのは、海軍が採用しなかった八木アンテナを米軍が先に導入してしまったからです。企業規模や財務体質などより、製品がすべて。製品さえ良ければ金を出す、という体質がアメリカ企業にはあります。

なにも持たないベンチャー企業、ベンチャー精神溢れる経営者にはどちらが得か、考えなくてもわかります。

しかし、アメリカとの提携で実際に成功している代表的な食ビジネスを考えると、いずれも大ではなく、小が勝ちを収めている。

ミスタードーナツはダスキンのフランチャイザーとして成功しました。同時期、Dドーナツというアメリカでは一位の企業がオープンしました。日本から撤退し、最近、再上陸するという噂ですが、このDドーナツは某巨大流通企業が提携して事業を進めていたのです。

当時、ミスタードーナツ事業をまとめたダスキンの役員に「しつもん」したことがあります。「Dドーナツに経営者として出向した人は、ドーナツの仕事なんて嫌で嫌でしょうがない、とこぼしていた。ドーナツを売るために入社したわけではない。聞けば、東大卒でした。この人とアメリカで鉢合わせしたんです。こんな人に絶対負けられない。頭は悪いかもしれないけど、相手の二～三倍働けば絶対勝てるぞ、とみなで言い合いましたよ」

熱意もやる気もない人は努力も平々凡々です。疑問を抱きながら仕事しても、ブレーキをかけながらアクセルを噴かしているようでぜんぜん進みません。

熱意とやる気のある人は、来る日も来る日も仕事のことを考えます。創意工夫を繰り返します。こういう人は働き過ぎても疲れません。過労死は嫌で嫌でしかたない人が陥るのです。

ロ売り込むよりも「しつもん」のほうが効果的！

同じように仕事をしていても、成功する人もいれば失敗する人もいます。同じお客さんにセールスしても、成功する営業マンもいれば失敗する営業マンもいるのです。このちがいはいったいどこにあるのでしょうか？

それは「しつもん」リストにある、と思います。

わたしは法人営業マンとしてのキャリアがいちばん長いのですが、この仕事はセールスはセールスでも商材は教育書籍。それを企業の本社や工場、営業所といった職域で、従業員相手に斡旋販売してもらうのです。売り込みの窓口

はどうしても人事部とか教育部といった部門になります。

毎月毎月売れる商品ではありません。斡旋ですから、チラシを配布してもらい、申込用紙を回収してもらい、代金も徴収してもらい、さらには注文した商品をそのまま職域で配布してもらうのです。

このリストラ時代にそこまで人事部などの窓口に代行してもらうのだから、セールスには大義名分がなければやっていけません。「社員教育の一環としてご導入いただく」という錦の御旗でセールスしても、「大切なことはわかってますよ」「けどコスパがよくない」「もっと効果のある仕事をしたい」と反論されてしまうのです。正攻法ではなかなかうまくいきませんね。

ノルマはきついですから創意工夫しなければなりません。「足で稼ぐ仕事」と思っている限り、仕事に革命は起きません。当時、トップ営業マンでしたから、ノルマも格段に多かったのだとおさらです。

こういうときに考えることは二つです。

- ・どうすれば早くクリアできるか？
- ・どうすれば楽にクリアできるか？

商圏内のありとあらゆる企業を訪問し尽くした感がありますから、一社ごとの注文を増やすしかありません。「密度を濃くすること」がテーマになります。そんなある日、雑談の折りに得意先の人事部長がこんなことを聞くのです。

「きみもノルマなんてあるの？」

「そりゃありますよ。これでも営業マンですから」

「あっそう。いつもしんどそうな顔してないからさ」

「しんどいですよ。そういう顔したら、注文いっぱいくれます？」

「そんなことはないけどね」

「なにかいい方法ありませんかね？」

「なにが？」

「ですからたくさん注文くれるとこですよ」

「そうだねえ。これなんか、うち（人事部）よりも製造のほうが向いてるんじゃないかな」

「製造ですか？ ものづくりですか？ 工場ですか？」

「TQC（品質管理部）だよ。本社にあるんだ」

「そこ、紹介して下さい。お願いします」

「いるかなあ。いまから行ってみようか」

「はい、お供します」

さすがに人事部長ですからすぐに製造部門の責任者につないでもらえました。同席してくれて、わたしを紹介してくれたので商談はスムーズに進み、大量に購入してもらえたのです。まさにまぐれ当たりでした。

□営業マンの仕事は「しつもん」

どんな業界でもトップセールスは紹介活動です。紹介してもらうのがいちばん効率的です。

なぜなら、すでに紹介者の段階で、だれなら注文をくれそうか、スクリーニングが終わっているからです。しかもセールスでいちばんむずかしいのは「アポ取り」ですが、営業マンの代わりにアポを取ってくれるのですから楽なものです。

自分でなんだかんだと考え込んではいけません。お客さんに会ったら、ひと言、「だれか注文してくれそうな人いませんか?」「どこか売り込み先ありませんか?」「しつもん」するのです。

営業マンは「しつもん」するのが仕事です。こんなこと聞いたら嫌われるかもしれないし、断られるかもしれない、と自己規制してはいけません。「断るか、断らないか」とお客さんが決めることです。営業マンは「しつもん」が仕事です。

トップ営業マンになる人は紹介活動でお客さんの輪を広げています。これが成功できる営業マンと失敗する営業マンとのちがいです。お客さんに「しつもん」できる営業マンだけが成功をつかめます。

「早くオフィスに戻って会社組織を総ざらいしなければ」と気づいたのもそのときでした。会社組織の全貌を眺めると、実に、たくさんの仕事があります。これだけたくさん売り込み先がある、ということです。

以来、人事部にセールスに行ったついでに他部門に寄ってみることにしました。同じ会社ですからビルも同じです。他社を回るより時間も稼げますから一石二鳥どころか一石三鳥～四鳥でした。

アポも取っていないのに、「人事部まで来ましたので」と愛想良く、営業部から総務部、TQC推進室、調査部、はては秘書室や経理部まですべての部署という部署に飛び込んでしまいました。

それでどうなったか? 二割は成功したと思います。それぞれの部門が独自に予算をもっていますから、大量に受注することもできました。某自動車メーカーなどいきなり五千冊～一万冊という注文が飛び込んできて目を回したほどです。

成功は他人が邪魔するものではありません。百パーセント、自分のなかにある「常識」「思いこみ」が邪魔しています。頭の中に巣くっている常識、古い方法を一度捨ててかからないと新しいものは生まれてこない、と思います。

□アンケートを参考にすぐに改善する経営者

「しつもん」する方法はたくさんあります。たとえば、アンケートも「しつもん」リストの一つです。

わたしもファンの一人ですが、カレーチェーン「COCO一番」にはテーブルの上にアンケート葉書が並んでいます。これは創業者の宗次徳二さんが「繁盛させたいければ、お客様の声を聞け」という商売哲学を具現化したものですね。

アンケート葉書はお客さんが持ち帰って記入するものです。思いつきとかお世辞の類はほとんどなく、良くも悪くも正直な感想が記されています。アンケートに答えるだけでかなりの高額食事チケットもプレゼントされるのでいまでも何枚も書かせてもらいました。

ほかにもアンケート用紙を配布する店はたくさんありますが、いったいアンケートの行き先はどうなっているのでしょうか? だれが、いつ、どのように確認し、その後、どう現場にフィードバックされているのでしょうか? 他人ごとですが、少し気になります。ほんとうは改善などしなくてもかまいません。二度と行かないだけですから。

この店のアンケート葉書は店内回収ではありません。郵便ポストに投函すると、直接、創業者のところに届きます。毎日千通を越える葉書を朝いちばんに出社して読むことが日課というのですから驚くばかりです。

そして、どうするのか? 「掃除が行き届いていない」と書かれてあると、「いまから掃除に行く」と創業者自らモップと雑巾をもって、その店にやってくるのです。店長や店員が恐縮するなか、黙々と掃除を続けます。「止めてください。わたしたちがします!」といっても止めない。率先垂範です。

「そこまでしなくてもいいんじゃないか?」という人もさっといいます。そして、この意見が正しいこともわ

かります。しかし、創業者が全社に叩き込みたいDNAはこの掃除でわかるように「打てば響く」という体質です。後回しにしないですぐに実践する、という習慣づけです。

実は、アンケート調査を定性分析すると、意外なこと（当然のことかもしれない）がわかります。それは「店内が汚い」と指摘するお客さんは、味についても「まずかった」と評価していることです。同一店にもかかわらず、正反対の評価が下されることも少なくありません。

つまり、店がきれいに掃除されていると美味しいと感じ、掃除されていないとまずいと感じてしまう。同じカレーでも評価が真つ二つに分かれてしまうのです。これは怖いと思います。

「お客様の目は鋭い。あらゆる角度からチェックされている、という事実を身を引き締めよう」と創業者は話しています。

たかがアンケート、されどアンケートです。

ロステップメールで売上を倍増させた歯科医院

人と人のコミュニケーションはいろんな媒体を通じて展開されますから、アンケートもお客さんと会社、店、そしてそこに働く従業員を結ぶ立派な架け橋です。もちろん、アンケートのようなペーパーではなく、ネットを活用してもいいと思います。コストは格段に安くなりますからメリットは大きいでしょう。

某歯科医院は予防歯科を熱心に展開しているのですが、いちばん困っていることは、予約が半年先になるために、知ってか知らずか、アポをドタキャンする患者さん、ドタキャンどころか、バッシング（キャンセルの連絡すらない）する患者さんまで続出していることです。

以前は、院長自ら患者さんに電話を入れていたそうです。いまはスタッフが手分けして電話するのですが、不在も多くて間に合いません。

「メンテナンスのために半年後に来てくださいね」とスケジュールを押さえても、ドタキャンでは話になりません。その時間帯にほかの患者さんのアポを入れられませんし、さらに人件費をかけてフォローしていたので、ロスは二重三重に増えてしまいました。

そこでどうしたか？ ネット時代ですから、やはり電話よりもメールを活用したほうがいいです。とくにステップメールを導入してからドタキャンが激減しているそうです。

ステップメールとは、あらかじめ、患者さんへのメール内容（メール文章）とメールを届ける日時を決めておきます。

たとえば、この歯科医院では、治療が終わった翌日に最初のメールが入ります。文面はサンキューメール。「調子はいかがですか？」「不具合はありませんか？」という歯科医院特有の「しつもん」リストですね。この「しつもん」リストがアフターサービスになりますね。

そして一か月後には、「その後、調子はいかがですか？」という「しつもん」リスト。そしてアポの一週間前と一日前にもそれぞれ「しつもん」リスト＝確認メールを届けるのです。

メールが届くたびに、「そうだ、メンテナンスに行かなくちゃ」と気づきます。意識がそちらに向かうようになります。こうすることで、ドタキャン退治に成功したのです。ドタキャンを防ぎ、必ず来院してもらうための「しつもん」リスト＝ステップメールですね。

あなたがこの歯科医院の患者さんならどう感じますか？ しつこいと思いますか？ それとも熱心と受け取りますか？ おそらく熱心で親切的な歯科医院と思うでしょうね。

このステップメールのコストがどのくらいかといえば、かつて院長自ら電話したり、スタッフが手分けして行っていたことを考えればただ同然なのです。

いま気をつけていることは、たんなる業務連絡にならないように、街のグルメ情報など、患者さんと歯医者という関係ではなく、生活者として興味を抱いてもらえそうなイベントも織り込むようにすることだそうです。

少子高齢化がますます進むなか、知恵とアイデアを駆使しなければ生き抜いていくことはできません。

第五章

どえらい人たちはどんな「しつもん」リストを持っているのか？

「仕事の成果をグンと飛躍させる「しつもん」リスト

かつて盛田昭夫さん（ソニー創業者）が、国際コミュニケーションに関するシンポジウムで、「外国人とのコミュニケーションでもっとも大切な点は？」と質問されたことがありました。

彼は間髪を入れず、「相手と波長を合わせることで」と即座に答えたのです。つまり、相手にわかる表情や感性、さらには通じる言葉でなければ正確な意思疎通＝コミュニケーションはできませんよ、ということなのです。「立入禁止」と書かれた立て札のある公園で幼児がたくさん遊んでいます。字の読めない子どもにわかるわけがありません。子どもにもわかるように伝えるならば、イラストや絵にするとか方法を換えなければいけませんよね。相手と波長を合わせるとはこういう意味なのです。

仕事の現場や人間関係でも波長の合わないことが少なくありません。よくあるパターンは、専門用語の連発です。プレゼンテーションでも、いつものように専門用語を駆使して説明。終わってみたら聞き手はちんぶんかんぶん。こんな笑えない話も頻発してますよね。こんなことが起きるのは相手に対する配慮が足りないからです。

配慮が足りない原因は人への愛情が薄いからです。あるいは無関心だからです。

ビジネスはチームプレーですから、だれがどれだけできるかできないか。上に立つ人はメンバー個人個人の力量を正確に把握してないと足をすくわれてしまいます。

口とことん議論する

議論はある意味では戦いですが、議論なしに距離感が縮まることはありません。

ボクシングなどの格闘技にしても、最初のうちは「どうしてオレのパンチで倒れないんだ？」と敵が憎くてたまらないのですが、戦ううちにも「たいしたヤツだ」と尊敬の念に変わります。試合が終わると、こんなに大切なヤツはいない、という気持ちになるというのです。戦友ですね。

議論も同じです。相手と四つに組んで理屈と感情をぶつけ合います。最初は摩擦が多いですし衝突も多いです。そのうち、お互いの生まれ育った文化の違いや考え方の相違がわかってきます。相手を急激に理解しはじめるのはこれからです。こういう通過点を過ぎないと人間の距離感とは縮まりません。

日本人は議論をしない国民、といわれます。いつも静かな微笑。しかし、なにを考えているのか不明。だから不気味なんでしょうね。

その点、中国人や韓国人のように喧嘩でもしているのかというほど侃々諤々の議論を展開するほうがかえってわかりやすい。「議論はゲームだ」という認識のアメリカ人、インド人も呆れるほどわかりやすいです。

日本人は二国間の会議は得意中の得意です。「そこをなんとか」「今回だけはこちらの顔を立てて欲しい」「足して二で割る」「あとで悪いようにはしませんから」という日本流のアプローチがまだ通じるからです。

ところが、三国間以上になるとこれは成立しません。あちらを立てればこちらが立たずになってしまうからです。お得意の調整方法が通じません。三国間の議論は大義名分とか原理原則、ルールに則って進めなければ矛盾に遭遇してしまいます。

議論や交渉能力が致命的に低い原因は、日本では学校生活で議論する機会がほとんどないからではないでしょうか。

たとえば、子どもの喧嘩一つとっても日米ではまったくちがいます。

友人はアメリカに留学してそのままアメリカの企業に勤め、いまもカリフォルニアで働いています。彼らの子どもはもちろんカリフォルニア育ちです。

あるとき、学校見学に出かけると、たまたま小学五年生の子どもが喧嘩をはじめました。そこに女性教師が入ってきました。いったいどうするか興味津々で眺めていました。

「ジョン。どうして喧嘩をしたの」

「だって、スミスがボクの鞆を隠したんだよ」

「ほんとうなの？」

「うん」

「どうして？ なにか理由があるの？」

「ジョンがボクにだけサインボールを見せてくれないんだ」
「スミスだって、この前、ボクにゴジラのフィギュアを見せてくれなかったんだ。これでおあいこでしょ？」
「どう思う？ おあいこでいいの？」
「いいよ。おあいこで。それで手を打つよ」
「ジョンはいいの？」
「了解」
「じゃ、どうしたらいい？」
「うん握手するよ」
「ぼくもさ」
「いま、サインボールを見せてあげるよ」
「明日ゴジラ持ってくるよ。触らせてあげる」
「ほんとう？」
「ほんとうだとも」

もしこれが日本だったらどうなるだろう、と友人は考えたといひます。

「どうして喧嘩なんかするの？」
「だってボクにボールを見せてくれないんだよ」
「暴力はいけませんよ、絶対に」
「暴力じゃないよ」
「このまえ、ゴジラを見せてくれなかったんだよ」
「そんなもの、どうして学校に持ってくるの？ 校則で決まってるでしょ？」
「二人とも喧嘩はいけないことよ。絶対にしてはダメ」
「うん、わかったよ」

日本の場合、子どもに議論などさせないでしょうね。「喧嘩は悪いこと」「喧嘩両成敗」という大義名分を貫くことに教師は力を注ぐと思います。

子どもたちは教師のいうことなど聞きません。教師のご機嫌をとることだけに注力するでしょうね。

日本社会は当事者同士の解決を期待できません。水戸黄門や大岡越前のような存在がいて、「エイヤッ」と判断するのを待っています。

アメリカの場合はルールに則つてとことん二人で議論させます。教師は辛抱強くじっくり言い分を聞きます。子どものほうから「これは悪いことをしたな」と悟りは始めるまでじつと待ちます。そして頃合いを見て、最後に、「じゃ、どうしたらいい？」とダメを出します。あとはどうするか？ 子どもたちに決めさせます。

アメリカ社会は多国籍文化ですから、情報を正確に入手するにはじっくり言い分を聞くしかありません。積極的に話をしなければ自分を守れない、と教育します。「ディベート」の時間もカリキュラムに含まれています。ビジネスでは相手を納得させなければなりませんし、恋人同士では相手を口説かなければなりません。

□「しつもん」上手は聞き上手！

「賢者は聞き、愚者は語る」と述べたのはイスラエル王ソロモンでした。

話し上手よりも聞き上手。雄弁よりも沈黙して聞くこと。

ところが、頭がいいようで愚かな人は会議は自分のワンマンショー。周囲の意見を吸い上げず、最初から終わりまでしゃべり続けます。

逆に、愚かなようで賢い人は周囲の言い分をじっくり聞きます。そして判断します。それが上手な人間関係の築き方だとわかっているからです。上に立てば立つほど「しつもん」上手＝聞き上手になろうと意識したほうがいいでしょうね。

「ああしろ、こうしろと自分から結論を出さない。何回も根気よくしつもんを繰り返して、部下に徹底的に考えさせる。一つ結論が出ると、それまでの労をねぎらう。

あれほどまわりの人に感謝した人はいない、と思う。けど、あれほど満足しなかった人もいません。

創業当時は自分ですべて決めて部下に命令するのが普通だったようです。創業オーナーですから当たり前かもしれません。しかし、ある時から部下に考えさせるようにしていたようです。かなりの努力が必要だったのではないのでしょうか。ついつい口を出したくなるものだからです」

ある財界首脳が松下幸之助さんについて述べた話です。

幸之助さんが参加する会議ではこんなことがありました。部下の発言をじっと聞いていて最後にこう言うのです。「きみら、わしが学歴ないこと知ってて英語を二つも使った。気に入らん。きみらだけで会議していてくれ。わしは少し休む」

こう言って会議室をあとにしてしまうのです。そしてしばらく経つと戻ってきます。

「どや？ 議論は進んでるか？」

「いらっしやらなかった間にこういう意見がありました」

「そうか、ええこっちゃ。でも、もうひとつピンとこんなあ。今日はこの辺でやめとこ。明日またやろか？」

翌日の会議でもじっと耳を傾けるだけなのです。この執着力というか意見のさせ方は乾いたタオルをさらに絞ることに近い、と思います。

「知恵のポンプは汲めば汲むほど湧いてくるんや」と幸之助さんはよく言っていました。意見を聞いても、「こんなもんじゃない」「まだまだ湧き出てくる」「もっともっと出てくるはずや」と確信しているのです。たしかに、「あの人ほど満足しなかった人はいない」のです。

口やる気を引き出す「しつもん」リスト

この幸之助さんがは禅問答みたいな「しちもん」を問いかけたことがあります。

「信長と秀吉と家康とではだれがいちばんえらい？」

「……………」

「信長のいいところを勉強したから秀吉のほうがえらい」

「はい」

「秀吉のいいところを勉強したから家康のほうがもっとえらい」

「はい」

「家康のいいところを勉強すれば、わしのほうがもっとえらくなる」

「はい」

「もしがわしのいいところを勉強すれば、きみがいちばんえらくなれるんや」

最後の落ちがいかに幸之助らしい、と思います。なるほどなあ、と思いました。

人には長所もあれば短所もあります。長所ばかりの人もいなければ短所ばかりの人もいません。欠点を見ないで、長所を見て学べばたくさん勉強できます。「あんなヤツは嫌いだ。学ぶことはない」とすべてを否定してかかつては結局、自分が損するだけなのです。

ある禅僧のところへ生意気な青年が訪れてきました。

「老師、今日は老師のお話を伺いにまいりました。よろしくお願いします」

しばらく青年の顔を見つめたあとで立ちあがって台所へ行くと、盆に土瓶と茶碗を載せて持ってきました。茶碗を青年の前に置くと土瓶から茶を注ぎます。茶碗が茶でいっぱいになって溢れても注ぐのをやめません。あとからあとから盆の上に溢れていくばかりです。

「老師、どうなさったのですか？」

「おわかりかな？」

「……………」

老師はいったいなにを言いたいのでしょうか？ お気づきの通り、青年は禅僧と議論してやりこめてやろう、とい

う下心をもっていたのです。そんな気持ちで人の話を聞いたところで相手を理解できるものではありません。

相手の話を理解しようと思ったらず自分の茶碗をからつぽにすること。そうでなければなにも入りません。

「その話なら知ってます」「もうわかりました」と簡単に言うけれども、「知っていること」と「できていること」は天地ほどちがいます。いばって能力を見せつけるより、心を開いて「しつもん」する姿勢のほうがずっと愛されます。人は馬鹿になることが重要です。馬鹿になればすうっと自然と胃の腑に落ちてきます。頭で理解しているうちはまだまだ半人前なのです。

口優しくなければ生きていく資格がない！

才能豊か。意欲もたつぷり。お金もそこそこ持っている。話題が豊富。男前（美人）……そんな能力をいくつも持っているにもかかわらず、なんの魅力もない人がたくさんいます。

ところが、この中でたった一つしかないのに人望に溢れている人もいます。

いったいどこが違うのか。人間のどの部分がほかの人よりもびかりと光らせるのかといえば、それは品格なのだ、と思います。平たくいえば、優しさといってもいいかもしれません。

レイモンド・チャンドラーがフィリップ・マローウに言わせたようセリフはあまりにも有名になりました。

「男は強くなければ生きていけない。しかし優しくなければ生きていく資格がない」

頭がいくらよくても優しくない人はダメです。けっして成功することも幸福になることもありません。なまじ頭の良い人は他人が馬鹿に見えてしかたありません。

「こんな簡単なことがなぜわからないの？」「こんなことぐらいどうしてできないの？」

そんな軽侮の頭をもたげたり、ときにはあからさまに言葉や態度に表したりします。これでは人は集まってきませんよね。

シャープな頭を持っている人でも、口を開けば人の悪口ばかり言っている人がいます。心が貧しいから長所よりも欠点のほうが目につくのです。しかし、こういう人は人としてほかの人に影響を与えることはありません。

「これからどうするつもり？」

わたしが会社を辞めたことを聞いて、ある経営者が心配してたずねてきたのです。彼は同世代（三十代後半）の経営者をもう一つ連れてきて、こう聞くのです。心底ありがたいと感謝しました。

というのも、彼らがやってきた目的は、所属する青年会議所で気心の知れた仲間に声をかけ、五十人から一人十万円ずつ集めて、わたしの話を聞く会を結成する、という相談に來たのです。つまり、会社を辞めても五百万円あれば当面は生活できるだろう、と申し出てくれた、というわけです。

退職していちばん困るのは経済＝お金です。タダで上げるのでは負い目を感じさせるので、わざわざ仕事をつくってくれたのです。持つべきものは友人ですね。

ただし、業界の大御所たちから独立を止められて、紹介先の雑誌社に転職することになっていたので、丁重に礼を述べ、断ることにしました。「ほんとうに大丈夫か？」としつこいくらい聞かれましたが、うそ偽りなく、サラリーマンをもう一度するので、ホームレスにはならないですむだろう、と答えました。

彼ら二人は創業社長で、それからしばらくして上場しました。あの優しさが根底にあるから上場できたのだ、とわたしは確信しています。

そしてまったく不思議なことですが、「わたしの話を聞く会」を提案してくれたのは二三年前のことで、いま気づいたのですが、「原理原則研究会（年間会員制）」はわたしが毎月講義する経営研究会です。いまや全国組織ですが、東京でオープンしたのは一三年前。つまり、彼らの提案から十年後に始めているのです。彼らが考えたことが潜在意識にしっかり残っていて、わたしはその通りに生きているのです。縁というのはつくづく不思議なものだ、と思います。

【著者プロフィール】

中島孝志（なかじまたかし）

東京生まれ。早大政経学部政治学科、南カルフォルニア大学大学院修了。P H P 研究所、東洋経済新報社を経て独立。経営コンサルタント、経済評論家、ジャーナリスト、作家（ペンネームは別）、出版プロデューサー、大学・ビジネススクール講師等ピンボー暇無し。「キーマンネットワーク定例会」（29年の老舗）のほか、

「原理原則研究会in東京」

「原理原則研究会in大阪」

「原理原則研究会in博多」

「原理原則研究会in名古屋」

「原理原則研究会in神の国出雲」

「原理原則研究会in札幌」

「中島孝志の日曜読書倶楽部」

「松下幸之助経営研究会」

いずれも毎月開催。

講演・セミナーは銀行、メーカー、外資系企業等で高い評価を得ている。全国紙をはじめ専門誌、永田町メディア、金融経済有料ネット、大手企業の社内報から宗教団体機関誌などの連載を20年以上続ける。

著訳書は240冊超。政財界をはじめとした要人プロデュースは延べ500人超。読書は年間3000冊ベース。落語と大衆演劇、そしてシャンソンの熱烈なファン。

毎日音声＆文字で配信！ビジネスで使えるインテリジェンス情報サイト「中島孝志の 聴く！通勤快読」が超人気！

■中島孝志のキーマンネットワーク

<http://www.keymannet.co.jp/>

■中島孝志の 聴く！通勤快読

<http://www.keymannet.co.jp/listen/>

あなたの仕事に革命を起こす！
「しつもん」リスト

2013年12月12日

中島孝志

赤井 仁

ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) Takashi Nakajima, 2013

2014年ゴマブックス電子書籍年間ランキングベスト10

発行日 2014年12月23日

編集 ゴマブックス編集部

発行人 赤井 仁

発行所 ゴマブックス株式会社

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-40

ペガサス青山710

(c) GOMA-BOOKS Co.,ltd. 2014

ゴマブックスのホームページはこちら

<http://www.goma-books.com>

ブックスペースのホームページはこちら

<http://www.ebksp.jp/>