

『新日本科学の経営改革』

鹿児島県市町村一般職員研修 於 鹿児島県自治研修センター 2002年11月12日

公務員の皆さんを対象に、この研修を5年ぐらいやっています。毎年、元気が無くなってきているように感じます。もっと楽しくやりましょう。新日本科学にも毎年新卒の社員が入ってきます。彼らも元気が無いというか、よい子が多すぎるように思います。たまに元気のある人がいると、すごく目立ちます。自分の10年後、20年後を夢見て、皆さん元気に目立ってください。

今日は、企業にはとても大切な「経営理念」についてお話します。そして、幸せに生きるため参考になる話をします。最後に新日本科学で取り組んでいる企業改革について説明したいと思えます。

私は、アメリカのボルチモアにあるメリーランド州立大学と合弁会社を設立しました。アメリカでは1980年頃、それまで州立大学は国の機関からの援助金でほとんどを賄っていたのですが、国の財政状況の悪化で自立を迫られ、大学に改革が起こりました。大学は、自分で生きる道を探すことを強いられました。今の日本と同じですね。今後、日本の多くの大学は縮小されるか、合併や淘汰されていく大学が出てくると思います。4〜5年前になりますが、公務員研修で、「皆さんの市町村は将来統合されますよ」という話をしたところ、当時、皆さんは笑っておられました。しかし、実際そうなりつつあることは明らかです。

世の中はもの凄いスピードで動いています。いつまでもぬるま湯につかっていると、知らない間にお湯が沸騰して煮え湯となり、その中で生きていくことができなくなります。「井の中の蛙、大海を知らず」また、「大海の鯨、井の中を知らず」と言うように、自分のいるところだけ見ていると、世の中の常識から外れていきます。

メリーランド大学は州立大学ですから、公的機関です。当然ビジネスはできない。日本でも市町村が直接、企業経営して利益を追求することはできないでしょう。しかし、必要ならできるようにはしようとするのがアメリカです。クリアすべき問題を調査して、州議会で法律を変えてできるようにしました。日本でもそういうことができるだろうと思い、昨年夏、鹿児島大学の教授らとベンチャー企業を立ち上げました。文部省には、我々が最初に申請したのですが、なかなか許可が下りず、第二号で申請した熊本大学の方が先に設立されてしまい、1ヶ月ほど遅れて鹿児島大学も許可されました。日本でもこういったことができるようになりつつあります。大学が大学の技術移転を目的に会社を作り、TLOと言っていますが、こういうことが行われます。ただ、私は多くのTLOは、このままでは立ち行かなくなるとも思っています。なぜなら、企業経

営の経験がない大学の先生方に企業経営はできないと思うからです。知識が豊富だったら簡単にできると誤解されていますが、私は難しいと思います。他方、自分ではできないから、経営はプロの経営者を入れてやっていこうというベンチャーもあります。そういうところは特許の内容がよければ、うまくいく確率が高いと思います。世の中ほとんどん変わってきていますから、市町村でも改革をやったらよいと思います。企業と協働してやればよい。規制があつてできないならでできるように変えてしまえばよい。しかし、それをやるところはなかなか出てきません。ダメだ、できないと言っているうちに船が沈んでしまうのに、それになかなか気づかないのが現実です。

さて、新日本科学グループは、従業員数が既に1000名を超えています。さらに毎年、約100人ずつ増えています。それで、何が問題になるかといえます。新しい人の比率が多くなったということです。私が社長に就任した1991年ころ、従業員数は100名程度の会社でした。すべての社員の顔もよくわかり、家族構成やどういう考えを持っているかもわかりました。最近はどうも顔もわからなければ、名前もわからない人が大勢います。そんな中でどうやって組織を私が目指す方向に持っていけばよいのか悩んでいました。それで、CEOに就任した1997年、企業改革を考えました。

現時点では改革のほとんどが完了しています。どういうことを実行したかをお話しします。一般に「会社は学校ではない」といいますが、私は逆に「会社は学校だ」、だから「管理職は教育者だ」、従つて「教育者としての能力の無い幹部は管理職の資格は無い」というふうに開き直つたのです。若い人材を徹底的に教育し、そしてしっかりとした理念(哲学)を浸透させ、私が考える会社の方向性に導いています。「会社は学校」ということにし、「SNBLアカデミー」という企業内大学院を社内に創設しました。将来は専用の建物も造つて、公的な資格取得を推奨したり、一般の方も参加できるようにしたり、そういった教育環境を創りたいと考えています。

#### □新日本科学が目指す経営について

経営戦略を立てるには言葉として明確に表現しなければいけません。企業改革を始めた時に、私がいまず考えた基本的な方針が次の3つの柱です。

##### 1. 全員参加型の経営を行う

全員が参加する経営、社員全員が経営に参画する組織作りを目指しています。ある意味で危機感を共有することもあります。各部門での月次の売上、利益を全員が把握します。数字を目標とするのではなく、企業理念を実直に遂行して、結果として予算目標を達成することが大切です。目標に達成しづらい場合は、いち早く手を打って対策を考えます。対策はその部門長が自ら考え、トップと相談します。

## 2. ガラス張りの経営方針を示す

これは企業理念をわかりやすく明確に示して、理解してもらうことです。現場の最前線で何をやっているのか、また経営陣は何を考えているのか、これらをきちんとお互いが理解することが大切です。明確な指示命令系統の中でお互いに経営状況を把握して、社員も経営者も重要な情報をタイムリーに共有できる環境づくりをします。

## 3. トップダウンとボトムアップの調和された組織を創る

上司が指示を細かく出し続けていると、部下は解のように上ばかり向いて、上司の顔色をうかがっている「指示待ち人間」になってしまいます。指示待ち人間とは、指示がなければ動かない人です。よく聞く話ですが、上司からの指示を上手く実行できなかった部下が「そのようには聞いていませんでした。だから、できませんでした」と言い訳します。聞いていなかったではなくて、聞きに行く、わからなければさらに突っ込んで聞く、そういった姿勢が大事なのです。社員の一人ひとりが、自分でよく考えて行動して、上司に提案できるボトムアップの組織が必要です。「トップダウンとボトムアップ」、これを自然に調和させることが大切なのです。

## □経営を取り巻く環境について

### スピードを増したグローバル化

今の我々の経営環境というのは、グローバルゼーション、言い換えるとアメリカナイゼーションです。必ずしもアメリカ方式がよいとは限りませんが、世の中は概略そうなっています。ですから、グローバルゼーションについていけないと生きていけない、ということになります。企業というのは競争社会で生きていますから、社会が必要としなくなると、生きていけない、消える運命にあります。これが自然の法則です。社会に必要とされるには、社会変化のスピードについていかなければなりません。社会がグローバル化していくのなら、会社もグローバル化しなければ生きていけない。

### 情報氾濫

情報はたくさんあります。溢れています。どの情報が正しく、自分に必要であるかを選択する正しい眼と耳が本当に必要です。ある程度、スクリーニングされた情報を得るようにするといった方法もありますが、私は基本的には自分の足で情報を得る努力を怠りません。人と会うとその人の持つ本当のよさがわかりますし、何が正しいかが見えてきます。

### 価格競争

価格はどんどん下がっています。洋服なども、以前と比較すると信じられないほど安くなっています。その低価格帯で勝負していかなければならないのです。一方、国際的な動向として、政治不安や異常天候、病気の蔓延などにも注意することが大事です。

□環境の変化に対する取り組み方について

### プロフィット重視

会社というのは利益を出さなければ成り立ちません。売り上げだけ伸びても、利益が無ければ税金も払えませんし、株主に配当金も払えません。企業は仕事を通じて直接的に社会に貢献すると同時に、利益を出して税金を支払い、間接的に社会に貢献する。この2つの社会貢献が企業の目指すところです。これができないと、自然の法則で社会から淘汰されます。ですから企業にとって、利益を出すということは、生きるか死ぬかの非常に大切なことです。

### 機動力のある柔軟な組織

機動力のある組織とは何かというと、何かが起きた時に、すぐに動ける行動力、周りの環境の変化に迅速に対応できる力、それらを持ったリーダーのいる組織、ということです。

### 経営者マインドを持つリーダーの養成

経営者にならないと経営者マインドは身につかない、理解できないものですが、経営者とはどのような心理状態にあるのか、どういうふうな知識や哲学が必要なのかを机上レベルで教育しながら、現実に実践させて、リーダーを育てています。

### 個人責務の認識

一人ひとりが集まった組織が会社です。企業の名前や建物が会社ではありません。一人ひとりが会社の代表です。どんなに大きな会社でも、たった1人の社員がとんでもないことをすれば、その会社はとんでもない会社だ、という評価になるのです。個人一人ひとりの考え方が非常に大事です。

### ITの活用

IT技術はここ20年の間に目覚ましく発展しました。我々も、1982年にオンラインシステムを導入してから、とにかくいろんなことをやってきましたが、まだ世界のトップには完全に追いついていないと思っています。5年前にこの研修会で、皆さんに個人でパソコンを持っている人はとたずねたところ、2〜3人しか持っていないと、今は多くの方が持つていらつしゃいますね。これはどういことかといいますが、将来は誰もが持つことになるように世の中が進んでいるといことです。個人で持つていないと遅れてしまうといことなのです。今お持ちでない方は、今日帰りにでも買うべきです。パソコンを持つには、お金がかかるとか、自分は使えないからいらない、と思われる方もいらつしゃるかもしれませんが、それでも生きる上では構わないのですが、世の中の流れについていけず、遅れていくことになり、そのうちに社会から必要とされなくなつてきますよ。結果、貧しくなると思っています。

## 顧客対応原則

「What」と「How to」というのは何が違うかといいますと、よく、「コレできますか」とたずねると、「いえ、こういう理由でできません」と答える人がいます。その人は、「どうやって」「How to」ということからまず考えているのです。ある意味、そう言う人は先を読む頭のよい人かもしれません。しかし、私が求めているのはそうではなく、「What」「何をやる」ということを最初に考える習慣を身につけて欲しい。まずは何であっても「手を挙げる」ことです。どうやるかはその後考えればよいのです。我々は常にお客さんが何を望んでいるかを考えています。相手が何をしたいのか考えることです。どうやるかはその後です。まず、やってやろうという気持ちを持つことが大切です。ですから、お客さんが何を望んでいるか、「ここをシンクロナイズ、同調させること」が大切なのです。

## 提供者の自己満足

「これだけ一生懸命やっているのだから、買わない顧客に見る目が無いのだ」と言う人がいますが、どんな広告をしようが、新規開発をしようが、立派な施設を建てようが、どれだけ優秀な人が関わろうが、それらはお客さんにとっては関係の無いことなのです。お客さんが満足しなければ、まったく意味がありません。提供者の自己満足です。

人間誰しも、自己保身を図るものです。公務員の皆さんの立場であれば、「前任者がやったことがないことはしない」という思考に知らず知らずに陥っていないでしょうか。「自分のいる間は穩便に」と考える傾向も理解できますが、そのようなことではお客さんである住民とこのころのシンクロナイズはできない。

## 業務の質⇨顧客の満足度

仕事の質は、上司が評価するものではなく、顧客が判断します。ですから、公務員の皆さんの場合、地域の住人が評価することになります。上司から評価されなくても、顧客、住人から評価されれば、それが業務の質に繋がります。本来ならば、業務の質が高いことと、業務の考課、評価が一体でなければ矛盾しますが、公務員の皆さんは業務の質と勤務評価が必ずしも相関しないとされるかもしれません。しかし、長期的な展望で見れば、業務の質の高い人は、社会から必要とされるのですから、必然的に評価もついてくるはずですが、その場しのぎの対応ではなく、また、既得権の保持といったつまらない慣習を捨てて、本質的な対応と業務に励んでいたことを願っています。

以前、県庁にパスポートを取りに行った時に、私の目の前で新しいパスポートを床に落としたり担当の若い女性がいました。たぶんアルバイトでしょう。人間として普通なら「ごめんなさい」と言って欲しいものです。でも、その女性は何にも言わずに、表情も変えずに私にそのパスポートを手渡しました。私としては、当然気持ちよいものではありませんでした。このあたりのきめ細かな対応ができるようになる職員教育こそが、「こここのシンクロナイズ」には欠かせないのです。

## 忙しいと言っ前に

この中で、「忙しい」と思っている人はいますか。

「本当に忙しい人」と「忙しいと思っ込んでいる人」は違っます。休日も食事も睡眠もしっかりとっっているのに忙しいと言っっている人は、まさにこのころの問題です。忙しいと思っうのは、そう思ったい気持ちがあるからです。人間、社会に必要とされて思っ思うことと自己満足するのです。睡眠時間が人並みであれば、私は忙しい人とは思っしません。人間は本当に忙しくなると、まず食事を抜き、次に休日に働っ、最後に睡眠時間を削っっていきます。

私は、月のうち1〜2週間は海外にいます。国際線の移動日は土日を使っます。また、国内出張は毎週あり、ほぼ2〜3日おきにホテルや社宅を転々として使っます。自宅で食事をすることは珍しいです。時差の関係で睡眠時間が短い日が続っことが多いですが、でも私は忙しいと言っわないように心がけて使っます。時々、機内でアテンダントからお忙っしいでしょう、と聞かれますが、私は毎日、日曜日のようなものです、と返っします。

## 経営改革

日本では、

あ： 当たり前のことを曖昧に、

い： 痛みが無いように急がず、

う： 内輪の和を大事に、

え： 円満に荒立てず、

お： 表沙汰にせず穩便に、

する傾向があります。

しかし、このような組織は、陳腐化してしまっ、腐っていきます。

こういうことやっっているから日本は世界競争で勝てなくなっってしまったのです。

企業改革は、

あ： あっという間に、

い： 一気に着手し、

う： 有無を言っわず、

え： えこ鼻根なく、遠慮なく、

お： 思っきり行っ、終わるまで行っ

これが鉄則。

私はこの考え方が組織改革には絶対に必要だと思っます。

ただ、一人ひとりの個性を無視せず、個性を活かした組織改革を実践することも大事です。

## □新日本科学における四つのタイプ分類

個性というのは、その人の強みと弱み、すなわち個別的特性のことです。人間それぞれ遺伝子が違うのと同じで、個性も皆それぞれ違います。個性は身体的なものだけではなく、精神的なもの（性格）やスキルをいう場合の方が多いのです。個性も心理学的に分類できます。その人それぞれの強み、弱みが分類できるのです。

わが社では全員を対象に心理分析をやっています。その人の強み、弱みを自分自身が知ること、周りの一緒に仕事をする仲間が知ることが大切です。弱いところを無理に強くしようと思うのではなく、お互いの弱みは補完しあうのです。リーダーシップのある人はリーダーにしてどんどん先に進んでもらう。守り型の人にはそういう人を補佐して一生懸命支える。守り型の人に対して、リーダーシップを期待して革新的なことをやれといっても、できるわけがない。人の個性をよく知り、それぞれ適した役割を選ばなければなりません。人は、それぞれの因子をすべて持ちあわせていますが、その強さの違いで性格が分類できます。

### リーダー型タイプ

自己の価値観を大事にして、自分が決めたことはどんなことがあってもやり通す。他人の言うことはあまり聞かないが、組織を調整する能力は高い。父親や教師からの影響が強く、男性に多い。

### マネージメント型タイプ

自分が幸せになるためには、周りが幸せでなければならぬと思うタイプ。母親からの影響があります。日本人には多いですね。

### タグボート型(狩猟民族型)タイプ

周囲のことは考えずにどんどん進んで、獲物がかまらるまで先に行くタイプ。革新的なタイプですが、周囲から迷惑がられることもあります。

### アンカー型(農耕民族型)タイプ

その場にとどまり、今の状況を死守する。自分がいる、ここをよくしていくのだ、というタイプ。

これらに弁別性という論理性、すなわち理論的に判断できる能力を見ます。それから、ストレスの度合いを見ます。適度なストレスは最適な業務に必要ですが、過度になりますと不都合ができてきます。人間はそれぞれが、これら全ての素質を持っており、どれが強いかで、どのタイプかに分類します。わかりやすくするために木に例えると、

1. 檜型：リーダー型
2. 杉型：マネージメント型
3. 桜型：タグポート型
4. 樫型：アンカー型

「組織を変えるー社員を変えるー会社が変わる！」  
④ インタービジョン 小林恵智／古野俊幸／末吉孝生・著 中経出版 より

自分自身のことはおおよそわかると思います。そして自分自身の強みを生かしていく、弱みは弱みと認識して、そこには不必要なエネルギーを使わないようにします。これらの心理分析は、インタービジョンの小林恵智氏が研究されたFFS (Five Factors a nd Stress) といえます。組織構築とは、社員の個性(それぞれ個人の強みと弱み)を認識し、相互補完する、人組み型の最適組織を構築することです。この心理学的特性分析を導入して最適チームを編成します。

この最適チームの編成については、小林氏がアメリカの国防省で長年研究され、その科学的裏付けだけでも膨大な資料があるそうです。基本的には「社員の個別特性(それぞれ個人の強みと弱み)を社員と仲間、上司が相互に認識し、相互補完する、人組み型の組織を構築する」ことです。これで最適チームを編成できます。最強ではないところが大事です。

例えばここで、「皆さんグループを組んでみてください」と言っただけです。そうすると、おそらく似たもの同士が集まります。マネージメント型のみ、といった仲良しクラブのグループができます。そうすると一見物事がうまくいくように思えます。しかし大きな間違いです。相互補完というのは、リーダー型(檜型)とアンカー型(樫型)の人が必ず組まなければならない、その間にマネージメント型(杉型)の人を入れていきます。

日本人はこの杉型の人が非常に多いのです。リーダー型(檜型)やタグポート型(桜型)は一見、あの人は目立っている、変わっている、自己中心などと嫌われがちです。アンカー型は、あの人はいつも静かで何も言わない、でもいつもコツコツとやっていると言われる人です。どの型もそれぞれの任務があって補完関係を作るには必ず必要です。



チームを構築してしばらくすると、状況の改善度合いが極端に悪化してどん底に落ちていきます。チームがどん底になって初めて、このチームの強みが発揮されてくるわけです。しかし、こういった人組み型の組織ではなく仲良しクラブだと、そこで空中分解し、組織としてまったく機能しなくなります。我々はコンピュータを使って、それぞれの個性を適切に相互補完できるチームを編成する論理的な組織構築をやっています。

経営というのは、経験だけでなく、サイエンスも必要です。しっかりとした知識と行動力、そして哲学があれば、若い人でもできます。組織を組む場合、経験だけで構築すると十分機能しません。科学的に裏付けされたやり方で構築するほうが成功する確率が高くなると思います。

## 人事制度

新日本科学では新しい人事制度を導入しています。企業と社員がともに成長していける自律成長型の人事制度を構築するのが目標です。このように文章にして書いてみると簡単に見えますが、この1つの文章に深い意味があるわけです。「ともに成長」「自律成長」、我々はセルフ・イノベーションと言っていますが、自ら成長していく社員、それを支援する上司と経営者、そして社員が成長することによって組織が成長し、企業が成長する、という考え方です。ただ、この制度が軌道に乗り、成果を出すまでには10年はかかるでしょう。

## 教育制度

先に述べたとおり、私は、「企業は学校」と考えています。

経営者と社員がともに企業哲学と経営理念を徹底して潜在意識に刷り込み、自利利他の精神とともに自己実現を目指して成長していく、積極的参画型の研修を習慣づけることであります。SNBLアカデミーの設立とSelf Innovation Program（後に始まる永田塾の序章）の導入は今後、当社の教育制度の柱となっていくでしょう。

## 個性について

「強みと弱み、多様性（自然の法則）」

自然の法則は、多様性を持つということです。仮に、ある強いウイルス病が流行したとします。ほとんどの人が死んでしまっても、死なない人がいます。なぜ死なないかという点、その人は、そのウイルスに感染しづらいか、抵抗力があるからです。その人の免疫状態や遺伝子を調べてみるとそのウイルスが侵入しにくい、増殖しにくい構造をしています。これは人間だけに限らず、バクテリア等、細菌のレベルでもそうです。薬に対して、どうしても効かない細菌があります。それを耐性菌といいますが、これがどんどん増えますと薬が効かなくなります。今後はこの耐性菌は非常に大きな問題となります。

まずは、個人レベルで各々が強みと弱みを自分自身で理解します。弱みを克服することは現実的には大変難しいものです。弱みと感じていながらの弱みの克服というのは悲惨な

現実を迎えます。ですから弱みと認識していることに対しては頑張らない。反面、強いと思っていることは徹底的にやります。強みの強化は楽しく、有能感を感じられ、結果として成功しやすい。強みを強化することが大切です。

## 心理分析

「心理的特性…個人ごとに性格がちがう、心理的特性を持っている」

先天性とは生まれつきのことです。遺伝子で癌になりやすい、潰瘍になりやすい人がいます。後天性とは、家族、学校、職場などの環境によって作られたものです。ほとんど心理的特性は学童期に固定されてしまいます。それ以降はもう変わりようがないものです。性格を変えろといっても変えられないので、自分はどんな性格を持っているか、自分自身を知ることが大事です。

## 目的と目標の設定

皆さんの人生の目的と目標は何ですかーこうたずねると、ほとんどの人が答えられないでしょう。そんなこと考えたこともない、という方がほとんどだと思います。

皆さん、目的と目標の違いについて知っていますか。

知っていると思う人、手を挙げてください。知らない人は。

手を挙げなかった人、この講義に「参画」していないですね。昨日は私立学校の中・高校生に対して講演しましたが、生徒の皆さん、よく「参画」してくれました。

講演や講義というものには「参画」しなければ意味がありません。「参画」は英語で Participation といいます。アメリカの学校や大学の授業では、Participation していかない人は、筆記試験の点数がよくても成績はあがりません。授業に「参画」して自分の意見をしっかりと述べて、皆に貢献する。これが大事です。シートと座っていればなんとか時間は過ぎる。これは「参加」です。「参画」ではありません。皆さんの立場は公務員であり、こういった講義であっても「参画」しなければならぬ責務を持っています。

## 参画(三かく)とは、頭をかく・恥をかく・汗をかく

これは京セラのあるコンサルタントが言っていた言葉ですが、私もそう思います。恥をかくてもよいから自分の意見を主張することが大切です。人前で意見を言っていて、みんなの前で恥をかく、そして頭をかく、汗をかく、これが「参画する」ということです。

## 目的：成し遂げようと目指すところ。戦略目的

## 目標：目的を達成するために設けた目印。数値化できる、手段。戦術目標

こういった違いがあります。

目的というのは、大きな最終的な大目標です。目標というのは、大目標である目的に到達するまでの経過地点のことです。例えば、鹿児島から東京に行こう、東京が目的地。では最初の

目標地点は、熊本。でも今日のところは水俣が目標だ、こういう感じですよ。

例えば、

**究極の目的：自分が死ぬとき、人生に満足すること**  
**究極の目標：そのために、日々を幸せに生きること**

人生に満足して死ぬことが目的／大目標で、そのために日々を幸せに生きることが目標であるということです。幸せに生きるということ、楽するということとは違います。区別する必要があります。

昨日、ある学校での講演の後、私の話を聞いた生徒さんから、「先生は幸せに生きていますか。仕事はたいへんではないですか」と聞かれました。実は、以前にも同じ質問を受けていました。私は、「経営者というのは、会社が健全に成長していき、社員が幸せであれば、自分も幸せになるものです。もちろん家族のためにも頑張っています。家族と一緒にいる時間はほとんどありませんが、家族のために命がけで仕事をしている時が一番幸せと感じます」と答えました。今の私の生活状況からは、決して、楽をしているとは思えないでしょうね。

言葉の定義は大切です。例えば戦略と戦術の違いで言えば、戦略というのは目的です。戦術というのは、戦略からブレイクダウンした目標です。戦略は指令本部が考え、戦術は現場が考えます。指令本部が戦術を考えることはありません。ですから戦略と戦術、言葉の区別は非常に大切です。

□幸せに生きるためには、何をするか、どうあるべきか

目的からブレイクダウンした大目標、中目標、小目標

まず自分の人生の目的として、大きな目標を1つ考えてください。今度は中目標を数個、そして小目標を10個くらい考えてください。そうしてそれらを書き出します。人生の中で増えたり減ったりして変わるでしょうが、こういうものを持つことが大切です。今日は1つしか書けないかもしれませんが、明日にはすばらしい目標が得られるかもしれません。山に登るにしても、無理やり登らされると、目的を持って登るのではまったく違います。

□潜在意識と顕在意識について考える

潜在意識とは、深層心理(意識の底辺)のことです。これを利用します。におい、味、映像、音などをきっかけに断片的な記憶構造が蘇ります。

脳の95%が潜在意識です。皆さんは今、脳の5%である顕在意識で、私の話を聞いて理解しているわけです。氷山の一角という言葉がありますが、氷山の95%は海の中に沈んでいて、見えているのは5%に過ぎないように、人間の脳の場合もほとんどが潜在意識であり、見えな部分が多々あります。

今、私が「リンゴ」と言うと言います。そうすると、皆さんの中には形を想像する人もい

ば、赤い色、美味しい味、実るリンゴの状況など、それぞれの人が一瞬にしているいろいろなものを想像するでしょう。このようにちよつとしたきっかけ、言葉だけで、昔のこと、ある場面を、ある人を思い出す、想像力が働く、これが潜在意識です。

テスト前におなかが痛くなり、落ち着かなくなるのは、潜在意識にある失敗体験が恐れる気持ち(先入観)となって、意識を邪魔しているからです。

この講義が終わったらテストをします、と私が言ったら、さあ、皆さん、どうしましょう。一瞬、「イヤだな」、と思われたでしょう。これが潜在意識です。今までのテストに対する嫌な思い出が潜在意識から蘇ったのです。

しかし、特に勉強しなくてもいつもよい成績を常に取っていて、楽に試験をやっていた人にとっては、別に嫌なことではないかもしれません。潜在意識の中で、好きだ、と思っていることであつたら、別に不快に感じないというふうになります。テストはしませんが安心して下さい。

#### □潜在意識の特徴

- ・時間の概念がない
- ・想像と現実の区別がない
- ・すべてを保持する
- ・単純な言葉は理解して反応するが、言葉を持たないのでイメージで反応する
- ・不眠不休

#### ・時間の概念がない

潜在意識は時間と空間の区別ができません。昨日の潜在意識と十年前の潜在意識では区別できないのです。

#### ・想像と現実の区別がない

実際に起こったことと夢の中で起こったことが同じです。この特徴は上手く利用できます。

#### ・すべてを保持する

すべて記憶されて保持されます。コンピュータと同じようにデータはすべて残ります。消したと思ってもそれは画面上消えたように見えるだけで、実際は残っており、その上に上書きしていきますが、上書きしてもその下のデータは読めるのです。アメリカではこれを犯罪捜査でよく使っています。潜在意識もコンピュータと同じで、すべて保持されています。脳の95%もあるのですから。

#### ・単純な言葉は理解して反応するが、言葉を持たないのでイメージで反応する

潜在意識は簡単な言葉は理解しますが、イメージで反応します。漢字は日本や中国等の

独特の文字ですが、漢字の形から意味が一瞬にして理解できるものがたくさんあります。海外で使われている文字というのは音からきているのです。象形文字も音で、意味をなしていません。漢字はイメージなので特に反応しやすい。

### 不眠不休

潜在意識は休みません。これをうまく使えば、寝ている間も使えます。すべてを保持することもでき、想像と現実の区別がつかないので、現実の世界に応用することができずかもしれない、といわれています。日々、自ら宣言して潜在意識に刷り込むと、既に潜在意識の中ではできていることなので、現実的に能動的に処理されて簡単にできることがあります。

「私は〇〇している人間です」と、今はできなくてもそれを日々宣言することによって、潜在意識の中ではそれができてしまう。そういう自分が潜在意識の中に存在するようになります。そうすると実際現実になんかという場になった時に、できます。

オリンピック選手は、この潜在意識のイメージトレーニングをやっています。頭の中で競技中の完璧な像を徹底的に潜在意識に刷り込むことで、実際の試合の時に、これができる。潜在意識が一瞬に判断し、それに非常に近い状態が出せるのです。これを皆さんも実生活に使ったらどうでしょうか。幸せな人生を送ることができると思います。

### 潜在意識へのアプローチ

#### ポジティブシンキング

否定語を用いない習慣

否定語の否定は複雑で理解できない…高度な手法ではありませんが、利用価値はありません。

原則として否定語を用いません。たとえば、「〇〇をしない人はいない」などのように否定語の否定をする人がよくいますが、脳にとっては高度な手法で、潜在意識では理解できないものです。常に単純な言葉でポジティブシンキングをするよう心がけることが、潜在意識へのアプローチには大切です。

#### 「事実」と「意見」はちがう

事実と自分の意見を混同している人が多い

「みんながこんなこと言っていますからこうしてください」と部下が言ってきたら、「みんながそう言っているのか」と思ってしまう。しかし、「みんな」という人はいないので、それはその人の意見なのです。ですから、それは事実ではないのです。テレビのニュースキャスターなどが自分の意見を混ぜて事実の紹介をします。ニュースキャスターなどは有名になると、事実より自分の意見が多いこともあります。ニュースというのは事実を伝えることが役目であって、意見を伝えるものではないと思います。しかし、受け取る側は事実と意見を混同し、錯覚してしまいます。

## □エッセイの書き方演習

### 1. 新聞記事の色分けで意見を事実から切り離す練習をする

社会人として新聞は毎日読むのが当然ですが、その際に自分の読みたい記事、例えば社説をよく読み、事実は赤、意見は青という形で色分けすると、訓練になります。私が話をしていることにも、私は科学者なので基本的に事実に基づいて話をしますが、私の意見も含まれています。こういった訓練をすることによって、意見なのか事実なのかわからない部分を明確にすることができるようになります。

しっかりとした文章を書くということは、社会人として非常に大切なことです。報告書を書く、説明書を書く、案内を書く。こういった文章を書くことが大事。訓練されていないと価値の低いものしか作れない場合が多い。

### 2. 事実をいろいろな本、雑誌、インターネットを通じて調べてまとめる。

### 3. それぞれの事実の出所(出典)を記録しておく。

事実だと思っていたものが意見だったということが非常に多いですから、文章を書く時には事実の出典をしっかりと記録しておくことが大切です。

### 4. それぞれの事実に対して、気付いたこと、意見(自分、他人)を付け加える。

そして、それぞれの事実に対して、気付いたこと、意見(自分、他人)をつけ加えます。

### 5. 記載する順番を考える。

それらをまとめて、記載する順番を考えます。文章を書く目的は、書き手の自己満足ではなく、読み手が理解するために書くものです。読み手に理解してもらえなければ意味がないし、かつインパクトを与えることも必要です。大事な部分を理解してもらうためには、順番が大事です。1番理解してもらいたいところが最初だ、あるいは最後までという決まりはありません。その都度、流れを考えながら順番を決めることが求められます。

### 6. 何を最も伝えたいのかを明確にする。

何を伝えたいのかを明確にする。これがエッセイの書き方です。伝えたいことがないとなかなか書けるものではないですが、これさえしっかり守れば、楽に100ページのエッセイが書けます。

## □戦略の立て方を考える

まず、企業を経営するには戦略、ストラテジーを立てます。いわゆるブレインストーミングです。先日、スターバックスの創業者の自宅に招かれ、食事をしてきました。私は事前に「スターバックス物語」という本を読んで行ったのですが、そこで彼に「たかが喫茶店、コーヒーショップですよ。どうしてそこまで成功したのですか」とたずねたところ、「自分の書齋は、

離れの小さな部屋で、机が1つ、社員は自分1人しかない、そこで全部自分1人で考えた」、彼は白い紙を持ってきて、そこにはいろいろな色が描いてあり、「これが私のブレインストーミングです」と言うのです。彼は、スターバックスをシアトルで始めた時に、今あるコーヒーショップとは違うコーヒーショップを創ろうと思ったそうです。何が違うかということ、具体的に違いが出せるものを白い紙に書いていったそうです。

例えば、味、対象とする顧客、場所、店の雰囲気、照明、入り口、いろいろな要素があるわけです。普通のコーヒーショップとは競合しない、オンリーワンといいますが、自分だけの市場を作り出そうとしたのです。

今ある喫茶店と勝負しても既にたくさんあるわけですから勝てない。新しいところで勝負するための市場を頭の中で考え、ブレインストーミングした時の紙がこれだ、というのです。そしてこれを投資家にドンと持って行ったわけです。この中にはいろいろな彼のブレインストーミングした跡がありました。色分けしたものを1つずつ掘り下げていくのです。例えば照明1つとっても、いろいろなものがあり、どの照明であればどういう問題があるのか、それぞれ掘り下げていくわけです。コーヒー豆でもそうです。種類、入手経路、価格、どんどん深く掘り下げていくのです。こういうふうな種類のコーヒーだったらどこから入ってくるのか、値段はいくらになるか、とどんどん深く掘り下げていくのです。

掘り下げていったあとに集まった情報を取捨選択します。これは本人が決めます。そして決めたものについて使うものを自分で順番立てて文章にします。それが事業の企画書になります。彼は創業前、十分な資金を持っていなかったため、投資家はその企画書を見せ、資金を調達してきて創業したのです。それが戦略を立てるということです。

成功の秘訣：

よいことを習慣づけること

継続とは、五十日続けること

自分をまず好きになること

私は天使だ、私は天才だ、と思うこと

自分が嫌いな人は、自分の翼を捨てて焼き鳥にはならない。「まあ、よいじゃないか」と、きらきら光る自慢話をする。

よいことを習慣づけるため、五十日続けましょう。四十九日という言葉がありますが、これだけの時間が必要です。よい習慣をつけると、続けることに対してエネルギーを必要としなくなりません。まずはこれが大切です。続けるには、理由を考えないことです。

そして、自分を好きになりましょう。自分の人生の目的をしっかりと立てて、それに到達するための最低条件として、自分は天使だ、天才だと思うのです。自分を嫌いな人は、自分で天子の羽を捨てている。それでは羽が無い焼き鳥になって、皆に食べられてしまいます。

そして、自分は天使、天才なのですから、どんどん自慢話をしましょう。きらきら光る自慢話。一方で、他人の自慢話を聞くと嫌な気分がしますが、聞いてあげるのです。

他人との調和：

すぐ褒める、陰で褒める、小さなことを褒める、「二」ろから褒める。

ある本から取ってきた言葉ですが、よい言葉だと思えます。「仕事の上の敵を褒めなさい」、  
だいたい、競合会社のことは悪く言うものですが、私は営業のスタッフには他社の悪口を言っ  
てはいけないと言いつけています。

逆に陰で褒めるとこれは効きます。これが人を通じて相手に伝わった時には、その人は見方  
を変えます。敵が味方になるのです。

試しに敵を褒めてください。嫌いな人を褒めてみましょう。私はあの人のこう言うところが  
好きだ、あの人のこう言うところはすばらしい、そう思っている人間だと自分で自分の潜在意  
識に刷り込むのです。そうすると、それが相手に伝わった時は、その効果は100倍くらい大  
きいものになっています。そうしているうちに、本当にその人のことが好きになってきます。  
潜在意識というのは現実と想像の区別ができないため、現実にもそうなるのです。

言葉は言の刃、言刃で切られた傷は深い

「ことば」、「言葉」は「言刃」です。ナイフで切られた傷は治りますが、言刃で切られた傷  
はなかなか治らないものです。ですから、話す時は言葉に非常に気を付けなければなりません。  
私は意図的に、話す時に非常に強い言葉を使う時と、非常に柔らかな言葉を使う時とを使い分  
けています。本講義の冒頭で、私は意図的に非常に強い言葉を皆さんに使いました。なぜそう  
したかという、最初から皆さんに「やさしい人だな」と思われなくなかったからです。そう  
すると研修の効果が落ちるからです。反発感を与えたからです。ある程度の反発感という  
のは、このころの中では負のエネルギーなのですが、オームの法則と同じで抵抗があればアツク  
なるのです。アツくなると寝る人がいなくなります。どうやって聴衆を寝させないかも講師の  
テクニクです。でも今は柔らかな言葉を使っています。その必要がなくなったからです。言  
葉の使い方はこのようにとても大切です。

やってみせ、言いつけて聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ

これは海軍の山本五十六元帥が言った言葉で、すばらしいと思います。これで海軍は統制さ  
れていたのです。最近の若い人は褒めなければ何にもしない人が多いのです。新人が入ってき  
たらまず褒めることです。そうすることでだんだん成長してきます。

□4行日記(25文字の4行)の薦め

事実： テレビでタバコを吸うとがんになりやすいことを知った。

気づき： 私は長いことタバコを吸ってきた。

教訓： タバコを止めるとことで、がんになる可能性が低くなる。

宣言： 私はタバコを止めている父親です。



宣言が願望にならないように現在進行形で宣言する。

最後に、小林恵智氏が薦めている4行日記というのをお話します。

事実、気づき、教訓、宣言それぞれ25文字程度、わが社でも新しい教育制度の試みとして全員、毎日書いています。詳しい本も出ていますので参考にしてください。当社ではこの本の著者である小林氏に直接指導してもらっています。

具体的には、今日あった事実をまず書いて、それで何を気づいたか、どういうことが教訓になったかを書き、最後に宣言するわけです。宣言は、「私は」という主語で、現在進行形で書きます。現時点でできていないことを現在進行形で宣言するのです。

こうやって宣言することによって、潜在意識の中に刷り込まれ、すんなりと実行できるようになるのです。

宣言というのは自分がより高い位置に成長するようになると思って宣言するのですから、実際、それができたらその人は成長しているのです。社員が成長すれば、会社も成長します。ですから非常に大切なことです。

時間というのは、昨日と今日では切れていません。今日と明日も切れていない。朝、目が覚めて、今日が始まって、夜、寝る時に今日が終わるのではなく、時間は過去から未来へと永遠に連続しています。ですから、明日の自分も1年後の自分も10年後の自分も、今があつてあるのです。

逆に、今日の自分は昨日までの自分があるからこそあるわけで、決して切れてはいない。これは潜在意識も同じです。不眠不休でずっと続いているわけですから、今宣言したことは潜在意識に刷り込まれ、時間の概念が無いから、1年後、10年後も同じように存在するわけです。これが潜在意識の利用です。すばらしい宣言をして、より充実した幸せな人生を送ってください。

※2002年11月12日に実施した、公務員研修講演録を加筆・修正したものです。  
(改定 2020年2月26日)