

## 『経営者マインド研修』作成を千日行として実施

深夜、仕事が一段落したときに、私は社員に向けて毎晩1通の研修メールを送ることにしています。「経営者マインド研修」と題したメールで、海外にいても、どんなに疲れていても、会食でお酒を飲んだ後でも、1日も欠かさず送信しています。これは、私が日々事業に取り組む中で、経営者として考えたこと、気づいたこと、反省したこと、共有してもらいたい情報などを配信するものです。(実際に8年間実施して二千日行を達成)

経営者の心情や思考は、実際に経営に携わらないと理解できないものですが、私は社員一人ひとりに、経営者とはどのような心理状態にあるのか、どのような知識や哲学が必要なのか、を机上レベルで学んでもらい、しかる後に、実戦の場で経験させて、一人前のリーダーに育てたいと希求しております。

今回は、その中から60の研修メールを選んで紹介します。

### 【第1講】

「経営者マインド」に磨きをかける①

『管理する』

そもそも『管理する』とは、当社では『動物を管理する』という意味合いが強かったものです。ところがこともあろうか『人間を管理する』ことを目指している管理職の人間がいるようです。人間には自己の意思による選択の自由があります。そして賞賛されたいという誠実さがあり、精神の成長志向があり、人間同士の信頼関係を大切にしたいという高貴な魂があります。

ですから、人間で構築される組織は自律主体的でなければなりません。当然ながら動物ではないのですから管理されるべきではないのです。管理するとは業務命令の出し方にその源があります。では、リーダーは、組織の秩序を保つにはどうしたらよいのでしょうか。

目標を達成するにはどうしたらよいのでしょうか。

自由奔放に放任しておいてよいのでしょうか。

答えは1つしかありません。

それは、エンパワーメントの条件を設定し部下に権限を委譲することです。

そして支援を要請された時にのみ手助けするのです。

作戦実行のKeyは、WAPの作成にあります。

WAP作成時点でしっかりとした条件を話しあうのです。

これが実行できるリーダーこそが真のSNBLerとして賞賛されるのです。

## 【第2講】

「経営者マインド」に磨きをかける②

『エンパワーメントの条件を設定し、部下に権限を委譲する』

前講の助言をしましたが、よくわからないという反応がありましたので、具体的に説明します。

要するに『部下を管理せずに結果を出す』＝『エンパワーメントを進める』ということは、

1. リーダーが部下に 個別に目標を明確に示し、部下とビジョンを共有する。

(信頼関係の構築)

2. リーダーが情熱を持って失敗を恐れずに目標に挑戦する勇気を示す。

(アカンタビリティーの浸透)

3. 内なる生命の声に耳を澄ませます。

(組織を整える)

ということが絶対的な条件です。

そして、部下に思い通りの仕事をしてもらう最良の方法は、自らが模範を示すことです。

こう話すとき多くの幹部が考えることは次のことでしょう。

1. 自分が1人だけががんばってもどうにもならないのか。

2. なぜ自分がやらなければならないのか。

3. ほかの幹部は実行していない。

原因を外に求めても絶対的な幸福は得られません。

行動で示すこと以外に人を引きつけられるものはありません。

部下も人間です。

管理とは、飴と鞭で動物を管理することです。

人間には選択の自由があることを忘れないでください。

### 【第3講】

「経営者マインド」に磨きをかける③

『管理を放棄するには勇気がいる』

これまでの高度成長期である、産業時代では、組織を管理することが当たり前でした。これまで、20年あるいは30年と組織を管理することが、企業の本質であると教育され、実行してきた人間にとっては、厳格な業務と部下の管理こそが正当なマネジメントであるとの認識が染み込んでいます。私も、20年間そのように考えてきました。

しかし、知的労働時代に突入した現在では、業務の押しつけや、仕事の協力強要型の管理方法では、過酷な国際競争には勝てません。旧態依然とした旧式経営手法では、企業は成長できないのです。

ピーター・ドラッカーは、管理することほど人を働きにくくするものはないと説明しています。

それでは、単に管理を放棄すればよいのでしょうか。

残念ながら、エンパワーメントを期待して、部下を放任しても自制は生まれません。

権限を委譲して自由裁量権を与えても、それを的確に行使できない部下には教育や訓練が必要なのです。

その目指す方向であるエンパワーメントを進めるには

1. 目標を明確に示し、部下と合意したビジョンを共有する。(信頼関係の構築)
  2. 権限が委譲され、責任が明確であり、目標に挑戦できる。(アカンタビリティーの浸透)
  3. 組織の最優先事項が明確に答えられる。(組織を整える)
- ということが絶対的な条件です。そして、上司が認識すべきは、次のことです。

『部下に思い通りの仕事をしてもらう最良の方法は、自らが模範を示すことです』

【第4講】

「経営者マインド」に磨きをかける④

『相手のところをつかむ』

相手と信頼関係を構築したいのであれば、相手が発しているエネルギーを受け入れるために、まず自分のところのレセプターの感受性を調整する必要があります。

人の話を聴くということは、自分のところで相手のところを受け入れることから始まります。ですから、話し手の考えの中にある知識や智慧を自分のところの中に受け入れようとする心構えがないと、このところとこのところの調和を取ることはできません。多くの場合に、この所に壁を作ってしまう、相手の言うことをよく聞こうとしないから、コミュニケーションが成立しがたいのです。

また、相手に対する先入観が自分のところの中にあると調和することができません。先入観を抑えて、相手の言葉の一つひとつに注意をはらい、なぜ、そのような言葉が発せられているか、相手のところの奥深くを洞察するのです。そうすると、言葉の裏に隠れたところを感じ取ることができます。

信頼関係を構築したいのであれば、まず、自分のところの状態を相手に調和できるようにすることが必要です。そうすると、相手もあなたの努力を察します。そのとき、このところの調和が始まるのです。相手に自分の考えを聞いてもらいたい、自分の望むことをしてもらいたいと思うのであれば、「相手のところをつかむこと」が必要であることを理解しましょう。

【第5講】

「経営者マインド」に磨きをかける⑤

『自分1人だけが行動を起こしても、組織は何も変わらない』

どうにもならないから、行動を起こしても意味がない。

これを思考のモラルハザードといいます。

このような状況下で誰か1人が行動を起こすと、それが革命の風を起こし、組織に広がっていきます。だから、まずはたった1人の行動が大事なのです。

仕事を持ち過ぎて1人で業務過多になっている人がいるように見受けられます。

若い人たちにもできる仕事があるのではないでしょうか。

もちろん、自分でやった方がリスクの軽減になると思うかもしれませんが。

実際に短期的にはそれは正しいかもしれませんが。

しかし、これは思考のモラルハザードに陥っています。

部下が育たない限り、思考のモラルハザードからは脱却できません。

まずは、「部下を教育する時間を優先して持つこと」です。

自分が持っている知識や技術を若手に移行するのです。

1人で仕事をするのではなく、チームで仕事をするところにこそがけていただきたい。

お互いに支援し合うことで、自分の業務処理能力が1.5倍にもなり、自分のところにゆとりが出てくると、仕事にケアレスミスがなくなり、プラス思考ができるようになります。

「1人ひとりが自分の力を信じて、ビジョンを共有すること」

先ずは、部下にやらせてみよう。失敗は覚悟の上で。

【第6講】

「経営者マインド」に磨きをかける⑥

『手段と目的を区別せよ』

自分が目指す目的が明確になっていないとそのプロセスを目的と錯覚することがあります。そうになると本末転倒ですね。プロセスに目がいき過ぎるとそれが制約条件となり、目的達成からかえって遠ざかってしまうのです。

ですから、自分がなりたい像、自分が目指す理想、をビジョンとして描き、目標を設定して、それを達成していくのです。目的を達成するという条件が成立していれば、目標は変更可能です。目標を達成するプロセスは、その時点での最適なものを選択します。目標を達成するためにプロセスをいくつか挑戦してみることも可能です。

今、君が目指している目的は何ですか。

それをビジョンとして描けますか。

上司や仲間とビジョンを共有していますか。

その目的達成のプロセスとして、最適なものを選択していますか。

プロセスが制約条件となって、目的達成を妨害していませんか。

自分で自分に問いかけてみてください。

## 【第7講】

「経営者マインド」に磨きをかける⑦

『行動の源泉を考える』

人間は、ちよつとしたきっかけで、行動が大きく左右されてしまうことがあります。光が、パツと射したような感じで。

モチベーションという観点から、人間の行動要因を分解していくと色々なケースがあります。独断的ですが、人間が行動する場合の精神状態を段階別に考えてみると

1. 生理的に、あるいは自然に
2. いつも行うように習慣づいているから
3. ただ、なんとなくしてみたいから
4. 自分が自ら望んでいたから
5. 他人に薦められたから
6. 外因によってすべきであるから（受験や資格試験）
7. 親や上司に命令（強制）されたから
8. やりたくないからやらない（無視）

上位に行くほど、行動を起こすのが簡単にみえます。

一方で、行動を起こすための精神的なストレスの度合いと行動した後の達成感の度合いとの関係を考えてみると必ずしも相関していません。ことが理解できます。

4、5、6の精神状態（自発的）で実行して成功した場合には、1、2、3の状態で成功した場合と比べて、その達成感はより高いことが予想されます。要するに幸福感を多く得られるということです。

ここで、7. の状態、すなわち、上司から命令された、指示されたような場合は、受身での行動となります。

6と7は、微妙に区別がつかないこともあり得ますが、行動を可能な限り細かく分解していくと、自分のところの中ではないなりに分類できるはずです。

大事なことは、日常の業務において、今、自分が行おうとしている行動は、自発的なのか、受動的なのか、ということですが。

なぜならば、その精神状態によって達成感の度合いが違うからです。

言い換えると、行動は自発的に行った方が、より大きな褒美をもらえるという真理に気づくということです。

ここで、仲間や家族、社会からの賞賛が伴えば、達成感は極地に向います。

では、失敗した時は。大きく落ち込むでしょう。  
しかし、日々、全力を尽くしきったという正直な気持ちがあれば、その落ち込みから回復で  
きます。

あなたの行動は、どの分類にありますか。

モチベーションは、自分自身で形成していくしかありません。  
外に原因を探していると迷ってしまい迷子になります。

帰る家は、自分のところの中にあります。  
内なる声に耳を澄ますのです。

そうすると、必ず、光が見えてきます。  
光を探してみよう。

## 【第8講】

経営における心理学手法①

『ローボールテクニク』

最初に軽い条件を出して承認を取りつけておいて、その条件より高い条件とすり替えて本来の目的を達成する手法。

まずは、相手が受け入れられる条件で取引をします。

「今日、財布を忘れてしまった。1000円貸してくれないか。すぐに返すから」  
このくらいであれば、多くはOKしてくれるでしょう。

しばらくして、

「実は、彼女がどうしても会いたいと電話してきた。1万円貸してくれないか。返金は給料日になるけど」

おそらく、50%くらいの確率でOKをもらえるでしょう。

複数の友人にチャレンジすればたぶん1万円は手に入れられると思います。

この手法は、知らないうちに多くの人が使っている手法ですが、何度も繰り返しては使えません。

## 【第9講】

経営における心理学手法②

『フット・イン・ザ・ドア』

いきなり頼んでも到底受け入れてもらえない依頼を、段階的に話すことで受け入れてもらう可能性を高める手法。

訪問販売で、まずは玄関を開けさせて、中に入ってから段階的に話をしていき、最後には目的の品物を売りつける手法から、このような名前がつけました。

誰も断らない簡単な依頼をまずして、それを相手に飲ませてから、次の本命の依頼をすることです。

一方、理由を述べた上で依頼をすると、それを受け入れられる可能性が高まります。

例えば、「飛行機の間があと10分しかないので、先に通してください」と言うとき多くの人が順番を譲って先に通してくれるでしょう。

## 【第10講】

経営における心理学手法③

『ドア・イン・ザ・フェイス』

前講のフット・イン・ザ・ドアとは逆に、まず断られることを覚悟して大きな依頼をし、一度、相手に断らせておいて、次に本命の依頼をする、譲歩的な説得法。

「10万円貸してくれないか」、これはかなり難しい依頼で、多くが断られるでしょう。そこで、「それなら、1万円でもいいから頼むよ」となると、最初に相手は断っているために、1万円にこちらが譲歩したことに心理的な借りを感じてしまい、そのお返しにできる範囲内の支援であれば気持ちよく引き受けてしまいます。

買い物の値引き交渉でも、最初は、大きく値引きを交渉して、それから自分が期待する値引きを依頼するとその付近で交渉が成立するケースが多いのです。実践で試してみましょう。

## 【第11講】

経営における心理学手法④

『自己説得法』

説得することなく、聞き手に質問をして考えさせる手法です。

他人から説得されないで、自分で納得するわけです。

「君の仕事上の努力目標は、何だと思うか」といった具合に、こちらから問題点を指摘せず自分で気づかせます。

そして、「その目標を達成するにはどうしたらよいと思うか」と具体的な戦術まで考えさせるのです。

上司から指摘されるのと違い、自分で気づき、自分で決めることになるから、モチベーションも高まります。

ただし、相手が非協力的な場合や意欲が低すぎる場合は効果がありません。

## 【第12講】

経営における心理学手法⑤

### 『同調ダンス法』

会話で相手の真似をしたり、同意する言葉を使ったりすることで、「私は、あなたに同意していますよ」と伝えること。

会話の目的は、相手と良好な関係を構築することであり、物事を前向きに進めることです。決して、自分が伝えたいことをすべて話すことが目的ではありません。むしろ、人は相手の話を聞くよりも自分の話をしたがる傾向があります。だから、逆に話を聞いてあげると相手により感情を植えつけることができます。営業でよく使われるテクニクです。

同時に話が始まりそうになった時でも、相手に「どうぞ」と譲る方が譲歩されたことにより相手が優位性を感じて、好ましい関係が醸成されます。

相づち、うなずき、オウム返しも相手のこころの調和に有効です。

高度なテクニクとして、会議で議論が白熱したときに、冷静に判断して、出席している多くが同調しやすいまったく別の話題を提供してみるのも効果的です。

## 【第13講】

経営における心理学手法⑥

### 『特定化法』

「これはあなただけにお話しますが……」

「ここだけの話ですが……」

など、相手だけに特定して話しているような言い方をすると親密度が増していきます。

また、相手の名前を呼ぶことも効果的。

お店で「○○さん、こんにちほ。しばらくですね」と言われると常連客のように思われて信頼感が高まります。

ただし、頻繁に呼び過ぎると逆効果。

また、話し言葉では、「私は……」ではなくて、「私たちは……」とすると一体感が生まれます。

## 【第14講】

経営における心理学手法⑦

### 『クライマックス法』

最後に自分が最も言いたいことを話すもの。

相手が自分の話に興味を持って聞いている場合には、徐々に話を盛り上げていき、最後に最も重要な話題に入ると、相手に余韻が残り、最後の話題に最も強い印象を与えることができます。期待するような効果が得られます。

一方で、相手に自分の話に関心がなく、あまり聞く気がない場合には、アンチ・クライマックス法が有効となります。それは、まず、最初に重要なことを話してしまう。聞く気がない相手に延々と話をして飽きられるだけです。話の順番を事前に考えておき、会議の場面で臨機応変に対応していくことです。会議の最初に発言するか、意見が出揃って結論が見えた頃に発言するか、頃合いをよく考えるのです。

相手の気持ちを配慮することが、コミュニケーションの本質です。

会議のように複数の相手がいる場合も同じで、会議の雰囲気から出席者の気持ちを考えて発言することにより、自分の目的も達成できるのです。

## 【第15講】

古典に学ぶ①

天がその人に重大な仕事を任せようとする時には、必ず、まず精神の上でも肉体の上でも苦しみを与えてどん底の生活に突き落とし、なにごとくも思いどおりにならないような試練を与えるのである。『孟子』

【解説】大きな苦難が突然に襲ってくる場合があります。これは、必然的に天から与えられた智慧の試練です。この苦難をどうやって乗り越えていくか、これが試されているのです。現状に不平不満を抱いている人があれば、まずは、その原因は自分にあると気づくことです。そして、その苦難は自分を試すよい機会と捉えることです。これができれば、必ず、天は褒美を与えてくれます。言い換えると、天は貴方に重大な任務を与え、同時に大きな報酬を与えようとして試しているのです。先に報酬や安楽を求めても、試練を乗り越えなければ叶いません。目の前の苦難を正面から乗り越えていくことです。

【第16講】

古典に学ぶ②

人は毎日の生活や仕事の中で自分を磨かなければならない。そうであってこそ初めて効果が上がるのである。『伝習録』

【解説】自分を磨く、ということは特別に行うことではなく、日常の仕事や生活の中でできることです。ちよつとした自分のころの甘えや隙、これをころの饒舌、あるいは、魔がさす、といいます。この時に自分自身のころに正しい判断軸を持って抑制していく（我が内なる生命の声に耳を澄ます）ことで、少しずつ、ころが鍛錬されていくのです。自分自身を成長させていくこと、そのためにどうしたらよいかをしっかりと考えて、日々の小さなころの饒舌を戒めていくのです。天は、必ず褒美を与えてくれます。

【第17講】

古典に学ぶ③

人はその長所があだとなって身を滅ぼす。

泳ぎの名人が池で溺れ、弓の達人が弓で殺されるようなものである。『管子』

【解説】自分には資格や技術があるからどこでも通用すると考えていると、いつの日か、隣の家の芝生が青く見えてくる、青い鳥症候群に感染してしまいます。自分の人生計画をしっかりと立てていると、日々のことで精一杯となり、青い鳥どころではなくなりません。自分の売りの、強い部分がかえって自分の弱点になってしまうことを忘れずに。だから、全力を尽くしきる、という真理の大原則があるのです。

### 【第18講】

古典に学ぶ④

道を体得した人物は、逆境でも楽しみ、順境でもまた楽しむ。楽しむことと、逆境や順境にいることとは無関係だと心得ているからである。『莊子』

【解説】逆境があればこれを智慧の試練と有難く受け止めるのです。

この逆境で学んだ体験、そしてここを鍛錬したことが自分の将来を豊かなものにしてくれるからです。順境であればそれは過去の奉仕のご褒美ですから、慈悲として皆と分かち合いありがたくいただきます。人生を幸せに生きるといふ本質を示した素晴らしい洞察に基づく名言です。不満ばかり漏らしていると幸せは遠ざかっていきます。今を、このひと時を幸せに生きるのが本来の人間の目指す生き方と思います。

### 【第19講】

古典に学ぶ⑤

根気がない場合、つぎの2つの原因が指摘できる。

1. 基礎体力が欠けている。
2. 人生の苦勞を知らずに育つ。『近思錄』

【解説】ここでいう基礎体力とは、身体の体力に加えて、こころのパワーも含まれます。すなわち精神力です。この精神力は、若いうちに大きく成長します。

だから、若いうちに人並み以上の苦勞をして、こころを鍛錬することが成功には必須なのです。

「がまんするこころを育てる」

成功は、これができるか否かで決定されます。目の前の苦難（目標のバー）を乗り越えるか、それとも避けて通るか、いずれも自己決定によります。

避けて通れば、楽かもしれないが、その分だけ成功から遠のくでしょう。

【第20講】

古典に学ぶ⑥

自分を反省する人にとっては、体験することのすべてが自分を向上させる栄養剤となる。人に責任を転嫁する人にとっては、思ったり考えたりすることがそっくり自分を傷つける凶器となる。

前者は善に向かう道を開き、後者は悪に走るきっかけを増やす。その違いは天と地よりも甚だしい。「菜根譚」

【解説】よいことも、悪いことも、なにかもその起こった原因と理由は、すべて自分に起源することを理解するのです。この考え方ができるようになると自己成長が著しく進みます。一方で、他人のせいにしてたり、組織や環境に原因を求めたりすると自分を正当化しますから、自己成長の機会を自ら捨ててしまうことになります。

【第21講】

呻吟語より(1)

前方の千里を見通すよりは、背後の一寸先を見る方がむずかしい。

全体を見わたすのはやさしい。

内面まで見抜くのがむずかしいのである。

見えるものを見るのはやさしい。

見えないものまで見るのがむずかしいのである。

これは世の人々の迷うところであるが、智者だけはそれをよく心得ている。

【解説】人のこころの内面を感じ取る、洞察力というスキルを示しています。相手のこころを感じ取るには、自分のこころの感受性を研ぎ澄ますことが必要です。先ずは、相手の目を見ること、話す言葉をしっかりと聞くこと、そして、相手が欲すること、欲さないこと、これらを集中して感じ取ることです。同時にこちらから話した言葉(選んだ言葉)に対する微妙な反応を見逃さないことも大事です。

【第22講】

呻吟語より(2)

資産を蓄えている人とは、富を争わない。

功名にはやる人とは、地位を争わない。

上辺を飾る人とは、名声を争わない。

おごり高ぶっている人とは、礼節を争わない。

感情的な人とは、是非を争わない。

【解説】相手が何に価値観を持っているか、何を得意(自慢)としているか、を察するので  
す。そして、その分野においては、相手を立てて、自分は積極的に戦わない。そうすれば、  
競争心を煽ることはなく、無用なエネルギーを使わずに済みます。

【第23講】

呻吟語より(3)

怠け心が生じた時に、どの程度自分を練磨してきたかが試される。

手を抜きたくなった時に、どの程度自分の行動を反省してきたかが試される。

喜びや怒りがこみ上げてきた時に、どの程度修養を積んできたかが試される。

困難に出会った時に、どの程度の力量を持っているかが試される。

【解説】日頃、精神鍛錬をしっかりと行っている人間は、予期せぬ状況にあっても、平常心  
を維持することができる。苦難にあっては、これを『智慧の試練』と受け止めて、しっかりと  
と精進することが大事です。

【第24講】

呻吟語より(4)

立派に仕事を成し遂げるためには、4つの段階を踏まなければならない。まず、十分に考えをめぐらして慎重に対処することである。つぎに、意欲を燃やし全力でぶつかっていくことである。第3に、着実に前進を図り、途中で投げ出さないことである。最後に、細心を旨とし、細かく気を配ることである。

【解説】戦略を立てる、行動を起こす、成功するまで諦めずに続ける、そして組織の調和を図るといふ、企業創業の基本でもあります。

【第25講】

呻吟語より(5)

姿勢は正しくしなければならない。  
意思は安定させなければならない。  
顔色は穏やかにしなければならない。  
気持ちはなごやかにしなければならない。  
言葉は手短かにしなければならない。  
こころには思いやりを持たなければならない。  
志は強くしなければならない。  
チャンスには手抜かりがあつてはならない。

【解説】リーダーの心得、そのものですね。

【第26講】

呻吟語より(6)

過ちを犯す、これが第1の過ちである。

犯した過ちを認めない、これが第2の過ちである。

いちど過ちを認めれば、2つの過ちが消えてなくなる。

認めなければ、2つの過ちを免れない。

【解説】自分の過ちは素直に認めること。これが、実は過ちを消すことになるということ。す。自分の過ちに気づくことがまずは第1です。

【第27講】

呻吟語より(7)

人を責めない、これが自分を向上させる第1のポイントである。

人を理解する、これが、自分の器を大きくする第1のポイントである。

【解説】人の悪口を言わない、自慢をしない、この2つだけですが、これを常にこころがけていると自然と精神が鍛錬されるものです。一方で、コミュニケーションの成立要件の1つとして、相手の立場を理解する、ということが大事になります。自分の言いたいことだけを伝えるのは、情報の一方的な伝達です。仲間が業務上で間違いを犯してしまっても、これを組織で共有して、その原因を求め、その解決策を定めて、組織の自律成長を目指して行動を起こすこと、これが私の経営理念でもあります。

【第28講】

呻吟語より(8)

人間の一生の中で最も大きな過ちは、自分を肯定し、自分を弁護すること、これである。

【解説】誰しも自分がかわいい。だから、何か問題が起こったら、その原因を他人や組織のせいにして責任転嫁してしまい、自分を弁護します。少しは、自分に原因があるかも知れな  
いと感じてはいるものの、責任を追及されると困ってしまう場合に、特にこの傾向が強  
く出ます。では、その結果どうなるのでしょうか。必ず、誰かがその責任を取ることにな  
るでしょう。その人は、あなたのことをきくと恨むでしょう。また、周囲の人たちも事情  
をわかって  
いる人は、きっとあなたのことを酷い人間だと思ってしまうでしょう。そして、あなた  
は信用をなくしてしまい、友達も失ってしまうことになり  
ます。一方で、自分は常に正しいと考えている人は、他人の智慧を授かることもなく、それ以上に智慧が  
つきません。成長の止まった子供  
のころを持つ大人になるのです。すばらしい人生を歩むには、常に自分を厳しく律する  
ことです。そして、人の意見をよく聞くことです。

【第29講】

呻吟語より(9)

非難には耳を傾けなければならない。非難する相手がどんな人間であろうと、それは問う  
必要がない。非難を受ける原因が残っている限り、その相手が言わなかったとしても、必ず  
他の者が口にするであろう。

【解説】業種や役職の上下、好き嫌いで人を判断してはならない。自分に非があればそれは、  
いつかは暴露される。だから、どんな人に指摘されようが、自分の非は即座に改めるべきで  
ある。そうすることによって、その人の度量がつくということです。

【第30講】

呻吟語より（10）

大きな事件や困難な事件にぶつかった時に、どの程度の責任感を持っているかがわかる。逆境や順境にある時に、どの程度の襟度を持っているかがわかる。喜びや怒りにところがふるえる時に、どの程度の修養を積んできたかがわかる。集団で行動している時に、どの程度の見識を持っているかがわかる。

【解説】人間の本质は、非日常の時に表れます。通常は、自我の制御ができて、追い詰められた時には、その人の自我が出てしまうのです。日頃のこころの鍛錬の成果がこういう時に試されるものです。たいへん難しい修行ですね。

【第31講】

呻吟語より（11）

平穩で穏やかな態度の中に強い意志を秘め、どっしりした力にあふれている。

私利に走らず正しい道を歩みながら、柔軟な処世で臨機応変の対応を得意としている。これなら、申し分ない人物といえよう。わが胸中に、しっかりした見識があれば、まぎらわしい議論に惑わされることはない。立派な道理があれば、つまらぬ意見に乱されることもない。

【解説】こころに正しい判断軸を持てば、安心して生きていけるといいうことです。判断軸の樹は、『理念樹』のことであり、これがこころの中でしっかりと根を張り、立派な幹を育み、しなやかで強靱な精神を持てば立派な果実が実ります。

【第32講】

呻吟語より（12）

「士氣」つまり、人間としての誇りは、なくてはならないものだが、「傲氣（＝傲慢・ごうまん）」つまり、人を凌（しの）ごうとする気持ちは、あってはならないものだ。

「士氣」は、自分と他人の利をわきまえ、あくまでも正しい道を守って、やたらに他人に迎合しない。これに対し「傲氣」は、上下のけじめもわきまえ、高い地位ばかりねらって、与えられた責任を果たそうとしない。自分を見る場合には「傲氣」を「士氣」だと錯覚し、他人を見る場合は「士氣」を「傲氣」だと決めつけるが、なんとも悲しいことではないか。ただ「士氣」を持った者だけが、謙虚な態度で人にへりくだることができるのだ。「傲氣」にこり固まった人間は、あるいは深夜ひそやかに、人の哀れみを乞うような事態になるかも知れない。

【解説】一生懸命に仕事に励んでいる他人に対して、これを傲慢と考え、自分を正当化してはいけません。それこそ自分の利益ばかりを考えている傲慢な人間となってしまいうでしょう。常に自らの分をわきまえ、人を尊敬し、正しく判断することです。そうすれば、自然と自らの利益はついてくるものなのです。人を凌ごうとする者は闇討ちにあうでしょう。

【第33講】

呻吟語より（13）

上士は道徳を重視する。

中士は功名を重視する。

下士は弁舌を重視する。

カス同然の連中は富貴を重視する。

【解説】人生においても、企業においても、最も重要視すべきは道徳である。企業は、社会に生かされている。自分も人々に生かされている。これに気づくことが大事です。富貴を最も重視する人間や利潤拡大第一主義の企業は、尊敬に値しないし、社会で発展しない。昨今、経済的利益を第一に追求する新興企業が出てきていますが、これは経営者のところをそのまま反映しています。

【第34講】

呻吟語より（14）

名声や利益から遠ざかろうと、朝早くから夜は遅くまで実行につとめているのは、聖人である。名声や利益を手に入れようと、朝早くから夜は遅くまで実行につとめているのは、賢人である。名声を得るでもなく利益を追求するでもなく、無為に時を過ごして、自分も仕事もダメにしてしまうのは、一般人である。虚名を博し実利を貪り、ずるがしいところを持って、ひそかに獣のようなことをやっているのは、盗賊である。

【解説】まずは、自己の名声や利益のために全力を尽くすことでよいと思いますが、自己の名声や利益のためだけでなく、他人のためにも道を求めて全力を尽くすことは最も尊いことです。ただ、目的も目標もなく生きてるのは、つまらない人生を終わってしまうだけです。目的をしっかり持つことが重要です。しかし、私利のためだけに、ずるがしく、虚勢を張り、他人をだまして利益を貪ろうとするのは、盗賊と同じであり、人の道を外れていきます。

【第35講】

呻吟語より（15）

ゆつたりと構えているが、機敏な対応をする。  
あわただしい時でも、冷静さを失わない。  
大ざっぱでありながら、手を抜かない。  
平静であるが、よそよそしくない。  
率直ではあるが、粗野に流れない。  
温か味を感じさせるが、卑屈ではない。  
明るい性格だが、浮ついたところがない。  
落ち着き払っているが、暗さがない。  
毅然としているが、厳し過ぎない。  
行き届いているが、細かいことにまで目くじらを立てない。  
機転がきいているが、あくどい駆け引きは使わない。  
読みは深いが、ことさらに意地の悪い見方はしない。  
これなら、完成された人格と言ってよいだろう。

【解説】私が目指す人間像です。

【第36講】

呻吟語より（16）

善行を積むのは枝のない樹によじ登るようなものである。

【解説】誰も見ていないからよいだろう、誰かがやってくれるだろう、どうせ自分だけがやっても無駄だろう、これらのところの饒舌と正面から向きあって、1歩ずつでも前向きに進んでいく姿を「善行を積む」というのでしょうか。ちょうど、枝のない木に登るように困難なことです。自分の「夢」を目標と捉えて、必死で木を登っていき、「夢＝果実」を手に入れる姿を想像できます。他人や組織のことを批判し、自分勝手な意見を言っていればかりいる評論家は、決して自ら木を登ることをしないので、いつまでたっても『果実』を得ることはできないのです。私たちはこの中に、『理念樹』を育てています。だから、目指すべき『理念樹』は、すでにビジョンとして目に見えています。後は、1歩ずつ、この『理念樹』を登っていけばよいのです。他人や組織の批判ばかりする人は、ここで考え直してみる時期でしょう。組織の仲間には迷惑をかけますからね。

【第37講】

呻吟語より（17）

ここから発する言葉もあれば、口先だけの言葉もある。

ここからにじみ出る顔色もあれば、うわべだけの顔色もある。

両者は同じではない。

これに対処するには、それがどちらなのか、きちんと見分けてかからなければならぬ。

【解説】本心から発する言葉にはここがこもっています。だから、声の響きも違うし、眼の輝きも違う。洞察力を磨けば感じ取ることも可能となります。

【第38講】

呻吟語より（18）

世の中には、どこへいっても自分の思いどおりになるようなことはないし、また、1日として思いどおりになるような時もない。

そういう中であって、こちらが大きい度量を持って対処すれば、何かとプラスになる。

器量の小さい人間は、いたずらに悩みや苦しみをつのらせるだけである。

苦勞に押しつぶされてしまうのか、苦勞を肥やしにして伸びていくのか、その分かれ目は度量のあるなしにかかっている。

【解説】苦難にあつてはこれを智慧の試練と受け止め、安堵の境地を慈悲として人とわかち合う。すなわち、苦難を単なる苦しみとして受け止めるのではなく、自分を成長させてくれる1つの栄養剤として受け入れると苦難はもはや苦難ではなくなり、絶対的な幸せに気づく智慧の試練となるのです。どうせ乗り越えなければならぬ目標であるなら、勇気を持って正面から全力で挑み、その上での結果であるなら、こだわりを持つことなく受け入れる、これが大きな度量を持つて対処するということだと思います。

### 【第39講】

呻吟語より（19）

物事には限度があるが、人間の欲望には限度がない。

限度のあるもので限度のないものを満足させようとすれば、必ず争いが起こる。

だから、人々が「足るを知る」ことをわかまえるようになれば、天下に不足は生じない。

物質には安定があるが、人間のころには安定がない。安定のないもので安定しているものを動かそうとすれば、必ず失敗を免れない。だから、人々が「分に安んずる」ことをわかまえるようになれば、天下は泰平に治まるのである。

【解説】ここでいう『欲望』とは、私が常に言う『欲』とは、本質的に意味が違います。前者は、邪心であり、十戒\*を犯す邪悪なころの饒舌です。後者は、自らを成長させる元気の基、モチベーションとなるプラス思考のことであり、この『欲』をたくさん、たくさん持つことにより、大欲となるものです。「足るを知る」とは、自分が全力を尽くしきって得られた結果については、それを満足するものとして真摯に受け入れ、こだわりの持たないということです。

### \*十戒

不殺生：不要に生き物を殺してはならない

不偷盗：他人の物を盗んではならない

不邪淫：男女間の不正な情事をしてはならない

不妄語：人を欺き、嘘をついてはならない

不綺語：真実に反して、うわべを飾った言葉を言っではならない

不悪口：他人のことをけなして、悪く言っではならない

不両舌：二枚舌を使っではならない

不慳貪：財貨を惜しみ人に与えることをせず、欲深くなっではならない

不瞋恚：自分のころに逆らうものを激しく憎み、怒っではならない

不邪見：他人に対して冷たく、意地悪く接っではならない

【第40講】

呻吟語より(20)

進退きわまった敵には、追い撃ちをかけてはならない。  
逃げ口上をいう相手には、ダメを押ししてはならない。

【解説】窮鼠猫をかむ、という諺があります。逃げ場のない状況で攻撃すると必死で抵抗されて、思わぬ損害を被ることもあります。逃げ道を残してやりながら、思う方向に追い込めばよいのです。

【第41講】

呻吟語より(21)

世間の毀誉褒貶に対処するためには、こちらに見識と度量がなければならぬ。  
善悪の分かれ目は自分の選択にかかっているが、世間の毀誉は、自分とは何のかかわりもないのだ。

【解説】ラルフ・ウォルドー・エマースンは、「世間の考えに従ってこの世を生きるのとは簡単だ。自分の考えに従って1人きりで生きるのも簡単だ。優れた人間とは、人の集団の中にあっても自立心を失わない人間である」と言っています。

日々、自分の周囲では、こころの饒舌を誘う「誘惑」があります。

この時に、自分をしっかりと持ってこれらの誘惑に勝たなければなりません。

この「勝つ」ためのこころの判断軸、ある意味で武器が「理念⇨制約条件」です。

そして、「勝つ」ためのこころのエネルギーが「元氣」であり、「元氣」は、「夢⇨目標」から沸き出るものです。自分の夢をしっかりと持つとう。

【第42講】

呻吟語より(22)

実際に問題にぶつかってみないと、自分の能力などたかが知れていることに気づかない。  
問題にぶつかるたびに、知識がふえて能力が磨かれていくのである。

実践体験に欠ける人物は、ただ理屈を説いているに過ぎない。

【解説】「頭でできる」と考えていても、「実際にできる」とはまったく違います。行動の大切さを指摘しています。特に、『修羅場』をくぐり抜けて智慧を身につけることが、この世の中では最も大事なのです。

【第43講】

呻吟語より（23）

上級者に進言する場合にむずかしいことが4つある。

相手を知ること。

自分をわかまえること。

問題を把握すること。

時期を誤らないこと。

このうちの1つでも欠けていたのでは、成功しない。

【解説】上司に提言する原則です。①上司の性格をよく理解しておくこと。②自分自身の立場をわかまえた発言をすること。③具体的に5W1Hで問題の原因とその解決策をよく練っておくこと。④適切な時期に行い、手遅れにならないようにすること。上司も人間です。体調の悪い時や気分がよくない時もあるでしょうし、性格的にも特徴があると思います。これらをよく考えて、適切な時期に、具体性を持って、行動することが大事です。行動を伴わない評論家は、組織には悪影響を及ぼします。意見を言うのは悪くはないのですが、事実と意見をきちんとわかまえて発言することが大事です。

【第44講】

呻吟語より（24）

良い評判はすべて自分のものにし、悪い評判はすべて他人に押しつける。

こうなりがちなのが人情である。

だが、これをやっていたのでは、かえって悪い評判を自分が引き受けることになる。

善行は他人に譲り、失敗の責任は自分で引き受ける方が、はるかにまさっている。

【解説】責任とは覚悟することであり、それは正に武士道精神だと思います。しかし、武士道と言っても割腹することではないです。覚悟を持って、ことに応じる、ということなのです。

稲盛和夫さんが、「全力を尽くしきって、神頼みをしている社員がいれば、私も一緒に頑張って神頼みをする」とおっしゃっておられました。「結果は、どうであれ、その責任はすべて私が引き受ける」これが、経営者としての、正しい責任の取り方だと思います。

【第45講】

呻吟語より（25）

私心がなかったら、公平に対処することができる。  
我執がなかったら、誤りのない判断を下すことができる。

責任のある地位についている君子が、並みの傍観者にも劣るのは、私心と我執があるからだ。

【解説】「このくらいは……」という私心が邪心となり、物事を公正公平に判断できなくさせる。リーダーは、これでもか、というふうに徹底的に私心を抑え込むことが、より公正で公平な判断軸（理念樹）を形成させることができる。このくらいは誰もわからないだろう、と思っても必ず誰かが見ているものです。責任ある地位にいる幹部は、日頃の言動に私心がないか、自分のこのころの声に耳を澄ませてみてください。きっと、正しい内なる生命の声が聞こえてきます。

【第46講】

呻吟語より（26）

「童心」を捨て去ること。

童心とは激しい競争心、人を見下すところ、褒美にあこがれるところ、あせりいらだつところ、浮ついたところ、名誉を欲しがるところ。

【解説】元気の源が、「欲」であると説明しました。人間は元気がないと生きていけません。しかし、この元気の基となる欲は、清らかで浄化された欲であるべきです。他人を蹴落とし、他人を蹴落としたいという激しい闘争心は、いき過ぎた邪心です。自分が大切にされたいと思うように他人に対しても尊敬の気持ちを表し、お互いに励まし合う気持ちを大切にしてください。それができれば、自分の中にも幸せを見つけて智慧をいただくことができます。

【第47講】

呻吟語より（27）

政治の眼目は、上に立つ者が立派な手本を示して、下の者を教え導くことにある。上に立つ者の些細な行動も、ただちに教化の成否、風俗の善し悪しに関係してくるのだ。こういう基本をおろそかにして間に合わせの処理をしようとすれば、1つぐらいは成功するかも知れないが、全体の教化には大きな悪影響を及ぼすであろう。これを邪道の政治という。先人はくれぐれもこれを戒めたのである。

【解説】 上位の幹部になればなるほど部下はその上司の行動を細かく見ているものです。「これくらいは……」と思っただけで行動したことが、部下には想像以上に重く受け取られてしまいます。特に、当社の経営理念にあるように、一人ひとりの社員の成長を組織の成長と定義している企業では、幹部の最も重要な任務は、部下の教育にあることを認識して欲しい。経営とは、営みを経る、と書きます。これは正に日々の教育を意味します。ですから、幹部は襟を正して、自分の言動に責任を持つことです。

【第48講】

呻吟語より（28）

餓え、寒さ、痛み、かゆみは、自分だけにしかわからない。

父母といえども、それらの感覚を共有することはできないのである。

衰え、老い、病、死は、自分だけの問題である。

妻子といえども、代わってもらうことはできない。

自分を大切に自分で自分をまっとうする道は、結局のところ、自分以外には誰も頼ることは出来ないのである。

【解説】 ある医学部教授が60歳で、フルマラソンに毎年挑戦しています。曰く、「マラソンは、人生みたいなもので、誰と戦う訳でもなく、自分の完成欲との戦いみたいなものです。ま、完走できたら、100点ということになります」教授は、完走することを目標としており、完走したら100点を自分にあげるといいます。結局、自分を大切に考えるから自分の目標（夢・欲）を大切にできるのだと思います。自分のことは自分が最もよくわかるものです。自分の問題も、自分の夢も、いずれも自己認識することで自分の人生を大切に生きることができるといことを示していると思います。

【第49講】

呻吟語より（29）

一郡の長ともなれば、郡内の人間はみな自分の命令に従わざるを得ない。  
一国の君主ともなれば、国中の人間はみな自分の命令に従わざるを得ない。  
また、天下の王ともなれば、あらゆる人間がみな自分の命令に従わざるを得ない。  
彼らの願いを叶えてやらなかったら、どうして職責を果たすことができようか。  
どうしてその地位に居すわっていることができようか。

【解説】一郡の長をグループリーダーに、一国の君主を事業本部長に、王を社長に置き換え  
てみると、現実的です。企業という組織において、自らを活かすには、部下の願いを叶え  
てあげるのが職責を果たす本質であるということです。社員の「願い」は、『夢宣言』とし  
て、私も常に身近に置いていきます。

【第50講】

呻吟語より（30）

朝早くから夜遅くまであくせくして、そんなことなど考えている暇はないというかも知れ  
ないが、富貴や栄達をはかり、自分や妻子のことを考える暇はたっぷりあるではないか。  
自分の職責を果たさないで、どうして筋違いの怒りなど爆発させることができようか。  
人々の期待を一身に担いながら、どうして自分だけの欲望を満たすことができようか。  
試しに、自分はどうなのか反省してみるがよい。恥ずかしくて冷や汗が流れるだろう。

【解説】よく、忙しい、という声を聞きます。そう言いながらも結構自分や家族のための時  
間はちゃんと取っているものです。だから、忙しいという言葉は口に出して言うことではな  
いし、忙しいと言えるほど本当に職責をまっとうしているのか、自分のところに聴いてみる  
と本当に自分が恥ずかしくなりますね。

【第51講】

呻吟語より（31）

天理に忠実であろうとする者は、必ず人欲には執着しない。  
私事に熱心な者は、必ず公務には手を抜く。  
飾りに凝る者は、必ず実質を軽く見る。

【解説】不平不満の愚痴をよく言う人はいつも誰かに決まっていますね。そのような人ほど私事には熱心ですが、会社のことはほとんど理解していません。企業理念を聞いてもほとんどが答えられません。自分の所属する部署以外のことは、ほとんど興味がなくて知りません。自分の利益だけに興味があるのです。自分の要求を叶えてもらうためには、本質をしつかりと捉えて、自分の目指すべき道を見据えることです。自分が本来、何を求めているのか、です。本質から外れた言動は何の役にも立たないということが理解できる智慧を得ることです。

【第52講】

呻吟語より（32）

不幸がないのが何よりも大きな幸せである。  
幸せを手に入れようとあくせくするのが、何よりも大きな不幸である。

【解説】幸せの定義は、人それぞれあるでしょう。でも、不幸はおよそ、誰でも共通した認識を持っていきます。般若心経の真髄である「全力を尽くし、足るを知る」、そこに幸せの原点があり、不幸のないことを感謝することこそ人が幸せに生きていくための心得であると説いています。

【第53講】

呻吟語より（33）

法律の条文がいかに完備していても、部下を厳しく督促しなかったり、事実関係の審理がいかげんであったりするのは、すべて空文となり、いたずらにわずらわしさばかりが増してくる。これは、為政者が切に戒めなければならないことである。

【解説】規定や制度を作ればそれでうまくいくと考えがちですが、現実には日々の運用できちんと事実に基づいて組織を監督していなくてはなりません。当社では、常に人事制度の改善を検討していますが、個々の意見を聞きながら、且つ大局から制度の最適化を行います。しかし、どんな制度を作っても、完璧な制度はできるはずがないです。だから、一つひとつの事実関係をきちんと考えて公正に評価していくことが大切です。

【第54講】

呻吟語より（34）

ある者が、宰相の条件についてたずねたので、私はこう答えた。「私心がなく、見識があること、これが宰相の条件である」また、これも答えた。「人材を見分ける眼を持っており、それをうまく使いこなすことである」

【解説】適材適所を説いたものです。人には得意とするところと不得意があります。得意分野が何であるかをすばやく見抜き、適切に採用していくことが組織をうまく統治する上で大事です。小さな組織であっても同じです。不得意とするところに力を注いでも無駄になることが多いです。だから協働補完が大切なのです。

【第55講】

呻吟語より（35）

どっしりとして深みのある人物は、第一等の資質である。きわめて困難な問題を解決し、天下の大事業を成し遂げるのは、こういう人物をおいてほかにない。これに次ぐのは、賢明で行動力のある人物である。これ以外の人々、たとえば人間が薄っぺらで、自分の能力をひけらかすような連中にいたっては、まったく問題にならない。いざ、仕事をやらせてみると、無為無策で、きちんとやり遂げることができないのである。こういう連中は、口先だけのたんなる評論家に過ぎない。

【解説】よくいますね。評論家タイプで文句は言うがスキルが高くない人。自分で思っているほど実力はないのに権利だけは主張する人です。薄っぺらい人間だと自分から公言するよなものです。天下の大事業とまではいなくても、会社の仕事をきちんと仕上げることでできる人材になりたいですね。

【第56講】

呻吟語より（36）

天地万物の理は、「静」から出て「静」に入る。

【解説】密教では、人間は肉体と精神の2つから成っており、これは分けることができないと考えています。二元論です。西洋哲学のはるか前からそのような思想を持っています。そして、肉体も精神もすべては光であり、宇宙全体を大日如来として考え、万物は光であると考えます。ですから、光から生まれて光に帰るのです。これを静から生じて静に入ると説いています。この東洋思想は、日本にも伝わり長年伝授されています。

【第57講】

呻吟語より（37）

戦争においては、生に執着する者は死に、死を忘れる者が生き残る。  
また、勝つことに慣れた者は敗れ、敗れることを恥とする者は勝ち残る。

【解説】敗れることを恥と思わぬ企業戦士。例年のとおりだから、これでよいと考えていては何も進歩はありません。どうしたら進歩できるかをしっかりと自分で考えて、それを検証してみることが大切です。始めから敗れると思った戦に勝てるはずがないのです。死をも恐れず全力を尽くしきる、そうすれば必ず勝利します。

【第58講】

呻吟語より（38）

先のことをあれこれ心配するよりも、始めから慎重に対処したほうがよい。  
やってしまったことを後悔するよりも、すぐにでもやり方を変えた方がよい。  
いたずらに悔やんでいても、何の益もないのである。

【解説】後悔先に立たず。ことを始めるにはしっかりとした計画が大事です。WAPの重要性はここにも見出すことができます。過ぎ去った時間はもう取り戻せません。起こってしまったことは嘆いても元に戻すことはできません。だからこそ、先見性を磨き上げる努力が大事なのです。

【第59講】

呻吟語より（39）

正論とは満場一致のことをいうのではない。  
他の者が全員間違ったことを主張し、自分だけが正しいことを主張したならば、正論は自分ひとりの方にある。

【解説】民主主義のルールで多数決というのがあります。しかし、意見が多数であるからそれが正しいとは限りません。方向性としては、多数意見が取り入れられるでしょう。しかし、それが正しい判断でなければ、結果が失敗に終わります。  
なにごとくも、正しい判断軸「理念」がなければ成功はしないという天の真理です。  
そこで、組織が正しい理念を持つように指導していくことが必要となります。

また、自分だけが正しいと信じている人が大勢になると方向性がバラバラになります。そこで、最初に「理念」の正当性をきちんと組織で共有することが必要となります。これゆえに、私は企業理念を組織に浸透させているのです。

## 【第60講】

呻吟語より（40）

この世の中を生きていくのに必要なのは、「恕」の一字である。それはほかでもない、自分にしてほしくないことは人にもしないこと、あるいは、人のことでも我がことのように親身になって考えてやることだと言ってよいだろう。

【解説】 人のために役立つことを行うのは簡単なことではありません。

首尾一貫した素晴らしい働きを、ただひたすらに続けていくことで、ようやく世間の人はあなたを認めてくれることでしょう。ここに偽りなく、他の人に手を差し延べたり、何か役に立つことを行ったりしているのを見て、当初あなたの誠意を信じようとしなかった人も、やがて、プラスアルファの前進をしようとしているあなたの意欲を信じるようになるのです。

『呻吟語』の著者、呂新吾は中国、明代の人物で、高級官僚として地方長官を歴任後、政争に巻き込まれて官界から退き、学究の道に果てた「硬骨の士」です。著者が人生における色々な悩みや苦しみに反省を加え、折に触れて記録にとどめたのが「病に苦しみながら発する沈痛なうめき声」という意味の題名の『呻吟語』です。この『呻吟語』を中国史の専門家である守屋洋氏が現代訳（徳間書店）にしたものに、私の解説を加えました。

また、本巻作成に当たっては、ハーバードビジネスレビュー（ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、ダイヤモンド社）、プレジデント（プレジデント社）の各シリーズ、ナポレオン・ヒル財団からの資料・情報等を参考にしました。

（2006年 初版）

（2020年3月20日改定 第2版）