3．判断力

永田塾5期生第2回合宿（2017年10月27日）

無言の力ってわかりますか。無言というのはお互いに話さない間合いを持つということです。無言の間合いを取るというのは余裕を持つことでもあります。道路にこのホテルの看板がいくつかあったと思います。これらには余白がいっぱいあったでしょう。看板の空白というのは大事で文字を浮き出してくれます。例えば、紺の背景に白の文字、白の背景に紺の文字、看板としてはどちらが優れていると思いますか。どちらが格好良いと思いますか。多くの人が紺の背景に白い文字が格好良いと言います。ところが、道路に置く看板としては逆です。運転しながら看板を見る場合、運転というキーワードから何を想像するか、それは一瞬でわかる必要があるということですね。じっくり見ないとわからない看板は危ないでしょう。運転しながら看板をずっと見ているわけにはいかない。だから看板には電話番号も書いてない。運転しながらどの方向にどのくらい走るか、それが一瞬でわかることが大切です。ところで看板には一部に目立つ色がついています。白の背景と紺の文字以外に、黄色の花、フリージアが描かれています。これはどういう意味かというと、一瞬見て、フリージアの黄色の画像があれば、ホテルの看板だとわかります。看板は全部ほとんど同じデザインになっていますが、それぞれで違うのが赤い色の矢印の方向と距離です。直進か、右折か、左折の矢印と数字です。運転手はホテルの看板だと気づいた瞬間に赤い矢印を見ます。看板を通り過ぎる瞬間にあと○kmという数字に気づくのです。運転する人の視点で看板を作るとこうなります。一般に路肩にある多くの看板は、お店の視点で作ってあるので余計な情報が多いです。歩道であれば別ですが、いろいろと情報を書いてあっても運転しながら読めるわけがありません。余計なことはやらない、そこが論理的になっています。実は、途中、一か所に二枚の看板を置きたいといわれました。一枚は通常の看板、もう一枚はレストランの看板だそうです。私は、二枚はいらないと思いましたが、すでに二枚設置してあり、撤去費用が必要と言われました。意味がないし、合理的でない。しかし、すでに設置料を前払いしてあるなら1年だけは継続することにしました。これが慈悲の心。ただし、看板は、白地背景、太めの赤文字で、〝速度注意〟と書くように指示しました。非合理的と思うかもしれませんが、実は、この看板の先は速度違反取締りの重点場所です。きっとこの看板で違反者がかなり減ると思います。論理的に考えて、合理的に判断する、しかしながら慈悲の気持ちを忘れてはいけません。慈悲の気持ちは感情ですが、感情を優先させるわけではないです。そこには合理的な判断があります。感情的に判断すると秘書に不適切発言をしたと言われる豊田元議員のようになります。落選して泣きながら取材を受けていましが、論理的に考えるならば今回の選挙に出るべきではありませんでした。恥をかくだけ、静かにしておくほうがよかったです。判断を間違えたわけです。彼女は東大を出て学力はあるのでしょうが、自分主体で客観的に考える力が弱い。自己統制力も弱い。

そういうスキルを総合的に積分したのが判断力といえます。

永田大学校合宿（２０１７年11月４日）

とにかく常に考えることが大事です。しかも考える時は論理的に考えます。論理的に考えた上で、何かを判断する場合、go or not go あるいは、option A、B、Cのどれを選ぶか、は合理的に判断します。自分の立場も相手の立場も考えて判断します。ただし、慈悲の心も忘れないで欲しいです。最近の例ですが、事件とまではいえないものの、セクハラの一歩手前というのがありました。ある意味、そこの段階でキャッチできるようになったのは、組織としては成長したのかもしれません。世の中で騒がれている神戸製鋼、その前は日産、それが問題になったらスバルも出てきた。最近、企業がコンプライアンスの視点で大きく動き出しているのでしょう。コンプライアンス上の問題は会社の屋台骨を揺らすどころか折ってしまうくらいの大きなものになります。このセクハラについて、本人はセクハラだとは思っていないところが問題です。合理的に考えるとそのような人は組織にいないほうがいいとなります。でも、慈悲の心を持つとあの年齢で他に正規に雇ってくれるところはないだろう、アルバイトか日雇いの毎日だろう、家族はどうなる、と考えます。そうすると、慈悲をもって穏便にとなります。慈悲というのはそういうことです。

論理的な考え方の一つは数字や過去の実例を基に考えることです。その反対側にあるものが感情です。人の好き嫌い、可哀そう、こういうのは感情です。会社にとってもすごく合理的、でもそれは慈悲という気持ちもきちっとすりこまれている、それが判断力ですけれど、判断力というのは経験しないと全然磨かれません。頭で考えていても、年が何歳になっても、経験したことがない人は判断力が鈍いです。とくに失敗したことのない人、小さくてもいいから失敗すると人生経験をして、痛い目にあわないように学習します。そうすると、精度が上がります。

永田塾5期生第3回合宿（２０１７年12月16日）

論理的に考えて、合理的に判断するためには、自分の立場と相手の立場の両方を考えることが必要です。例えば、ある顧客からの要望で、顧客が保有していない当社の装置を用いて評価系を立ち上げてもらう代わりに、顧客の技術を当社に移管しても良いという打診がありました。また、移管した技術は他社からの受託試験にも使用して良いという条件でした。一見すると我々に利がありすぎて、顧客にはそれほどメリットがなさそうに思えますが、顧客はこれで新薬の開発を進めることができますので、これが一番のメリットです。顧客は自身で装置を購入しないという方針を立てたのであれば、我々と手を組むしかありません。我々としては、初期の薬効試験だけでは、売上げにあまり貢

献しないですが、毒性試験を含めたパッケージとして捉えると大きな貢献が見込めます。契約交渉の初期の段階から将来的な毒性試験の交渉を開始しておき、毒性試験の優先交渉権を付与してもらう交渉が効果的と考えます。そうすれば、双方にメリットがあります。

ＳＮＢＬフィロソフィー委員会では、抽出した経営者マインド研修をそれぞれ３５０字程度にまとめています。科学論文のアブストラクトを書く場合も同じように文字数が制限されます。その文字数の範囲内でどのキーワードを入れるか考えます。論文のタイトルも同様に重要なエッセンスを選ぶ必要があります。中身の理解が中途半端だと、何が大事か判断できません。何でも入れたがり、あるいは大事な部分を削ってしまうこともあります。会話でも同様です。重要なキーワードをきちんと考慮して、相手がわかりやすいように修飾語や例題を加えながら話をします。経営者マインド研修の課題は、不要な部分を削ぎ落とし、本当に必要なものだけを残すことで空白が生まれます。文章では行間、プレゼン資料では余白、会話では無言の時間が重要な意味を持ちます。空白は相手に考える余裕を与えますので、意図的に空白を創り出すことが重要なのです。日本人は行間を読むことが得意です。余計なことは話さず、相手の心を察するのです。

判断力に必要な「慈悲の心」は言葉で説明するのは難しいです。例えば、何か判断する基準が定めてあっても、それは人間が作った基準で完璧ではありません。そこを補うのが「慈悲の心」と言えます。物事を論理的に考えて、合理性だけを追求していくと、どこかでその弊害が出てきます。車のハンドルも少し遊びがあります。この余裕、ゆとりが大事です。私たちも論理的、合理的な判断だけで生活していくと身体や精神がもたないです。人間はカオスな生き物です。何をするのかわからない。その時々の気分や感情によって行動します。時としてとんでもないことをすることもあります。そこを上手く調整するのが「慈悲の心」です。実践は難しいと思いますが、一つずつ経験を積んでいくしかありません。結果的に上手くいったケースを体験して学んでいくということです。