**№66　テーマ『第4回　感性経営10の原則』**

**講話日2017年11月10日**

**今回は最終回になりまして年間テーマとしてあの感性経営の10原則というテーマで4回に分けてお話をさせていただくということでやってきました。その最終回の8・9・10が今日の主たるテーマであります。今年の最後の回ですのでこれまでの復習をさせていただきながら今回のテーマに入っていきたいと思っております。なぜ、感性の経営が必要なのかを一回目に話させていただきました。大事なことは理性と感性との価値の逆転ということが大事なのであって、理性的な考え方、理性型の経営は、全くなしではなくて、価値の逆転、どちらを重要視するかということが大事です。実践的に理性を使って色んなことを判断しなきゃならない。感性を原理しながらも、理性を手段能力として使いこなし、皆が納得できる経営スタイルっていうのを構築していくっていうことをしていかなければならない。感性経営への移行を進めていかなければならない。**

**人間の本質は理性だ、という人間観に基づいて、理性を大事にし、また社会を合理化し、仕事も合理的に進めていく…という形でこれまでやってきたわけですけど、結果として理性的に作られた組織、あるいは理性的に作られたシステム、そういう中で人間が働いていることによって、現実的にストレスという問題が出てきて、決められた事に縛られる、義務・責任感という意識を持って仕事をするということになってしまった。ストレスを感じる職場環境が作られてきました。その結果、うつの問題とか病気になるとか、いろんなことが出てきましたので、ようやく理性を原理にした仕事のままで良いのかという疑問が出てきたわけです。単に数字や合理性を追求するということだけではなくて、本当に人間が働きがいを感じて、働いていくという状況にしていくためには、やはり感性によって意味や価値を感じるっていうことは非常に大事なことなんじゃないか。意味を感じ、価値を感じて仕事をすれば、決してストレスを感じない。また、いくら長時間働いても、あまりその疲れを感じない。自らが関心、興味を持って面白い、楽しいと思って仕事をすれば、仕事の能率も上がるし、また疲労感もあまりないという。だから、義務と責任で仕事をするよりは意味を、価値を感じて仕事をするところが非常に仕事の能力という意味でも大事なんですね。感じることが大事。そして課題になってきた。人間の本質が理性という考えから、人間の本質は心だという時代に変化したわけです。人間観の激変というものが背後に根拠としてあるということを、我々は考えていかなければならないという風になってきたわけであります。**

**20世紀を通して、社会構造の大転換というものが起こりました。これまでの社会は、少数の人間が多くの人間を支配するというシステムが社会の当然であると考えられてきました。政治も支配の政治、経営も支配を強く持ったものが進められてきましたし、人間関係も支配、統制していくというそういう言葉が家庭においても考えられてきました。家父長制度。今までは封建的と言われているような、そういう家庭のあり方もありました。主人が家族を支配してまとめている。当然の事と思われてきて、縦型社会っていうのは3000年以上続いてきたわけでありますけど、20世紀を通して初めて人間が人間を支配することは悪だという倫理観が急速に広がっていきました。その出発点はアジア全体が植民地化され、西洋列強から支配を受け、また搾取されるということが続いてきた中で、その厳しさに耐えかねて、まずは1899年にフィリピンがアメリカに対して反抗・抵抗していったわけです。独立戦争を起こす。この倫理観が広がっていったわけであります。**

**20世紀の最後、香港・マカオが中国に返還されるまで植民地、独立戦争が続いておりました。**

**多分、将来に歴史を振り返ったとき、「20世紀とは何だったのか？」とすると、植民地・独立戦争の世紀であったと言うであろう、という風に思えるくらい特徴的な事柄でした。西洋列強の力がだんだんと弱くなり、そしてアジアが勢い良く復活してくる…これからの社会はアジアの発展が背負うのだと。そういう形に世界は変わってきておるわけであります。現在の時点から過去を振り返れば、西洋列強を弱体化させ、東洋を発展させるための必然的な出来事だったのではと思わせるものでした。今ではアジアが世界の中心になり、アメリカはどんどん衰退している。そして中国がどんどんのし上がっている。完全に西洋と東洋は逆転しました。そのきっかけは、植民地独立戦争と言えます。**

**この流れが色んな事に波及し、男尊女卑という考え方にも影響し、改められ、男女平等に。政治においても独裁政治、あるいは専制政治、あるいは官僚主義の国家という、そういう支配という体制を守った国家がどんどんと市民の抵抗反発によって滅び、国家体制が崩れる、ゆらぐという状況が全世界に広がっていきました。ついには社会主義国家の崩壊が起こったわけであります。**

**社会構造が縦型社会から横型のフラットな社会へと転換していく流れが作られていきました。**

**社会そのものは縦型から横型へと構造転換をしていく状況が出てくれば、当然のことながらその社会の中にある経済もまた経営もその影響を受けて、そのシステムを変えていかなければならない、必然性・必要性っていうのが出てくるわけであります。**

**経営というものも縦型の理性型の支配と命令と管理という組織を前提とした経営のあり方から、人間関係が横型になっていくに応じた新しい経営スタイルってものを作っていかなければならないという流れに。結果として、人間の本質は理性じゃない、心だと。心というものを大事にする経営を考えていかなければならないとなりました。横型社会あるいは横型のフラットな経営ということと、人間の本質が理性から心に変わったという心を大事にするっていうことが結びつきまして、理性型経営ではない、感性型経営へと考えられていくことになってきました。**

**変化するには何が大事なのか？となってくる。支配という理性型から愛の経営というものを考えていかなければならないと。支配から愛へ。命令から対話へ。仕事の流れ、実践のあり方を変えていく必要があると。命令の経営から対話の経営。それから管理からパートナーシップの経営へ。そういう要請が、社員側から出てくる時代になってきたっていうことですね。**

**理性型の経営から感性型の経営に転換させていくための第一原理という風に言うことができるものであります。愛の経営というのは内容的には思いやりの経営であり、また心遣いの経営であると。優先させるべきは思いやりと心遣いであるが、それだけでは甘やかしになってしまうので、それを優先させながらも理性を使って、いろんなことを教えたり、注意したりということが実践的には求められていきます。その場合、注意したり叱ったり教えるって事をしていくと支配の経営になってしまう。叱るとか注意するとか教えるということは、第二次的に回して、まずは思いやり心遣いを優先させる。相手の心をわかってあげる、気持ちをわかってあげようというそういう姿勢、態度っていうものを優先させる。その後に注意をしたり、叱ったり。どちらを優先させるべきかって言ったらまずは感性、心を優先させるべきであって、理性を使わないで現実に生きていくことは絶対出来ませんから、理性を使いながら分かり合うというか、共に協力し合って仕事をしていくための様々な話し合いが要求されてきます。**

**理性は使わなければなりません。けれども、手段能力として使うのであって理性を原理にして、理性に縛られるというのはあってはならない。**

**NHKがキラーストレスという問題を2週間にわたって1時間番組を2回組んで、企業に蔓延しておるストレスによる弊害、自殺者の増加を理学的な視点からドキュメントを組みました。それほどまでに企業社会にストレス、理性に警鐘を鳴らそうとしているわけです。**

**ストレスをどう乗り越えたらいいのか、当然考えていかなきゃならない時代になってきてるんだと。ストレスというものをあまり作らないで、組織というこのものの中で人間が仕事をし、生きることができるのか。そこで感性や意味や価値を感じる心を大事にする経営の仕方が、考えられてくることになったわけであります。そういうところから感性経営の第一原理は何なのか、愛と対話とパートナーシップの経営だと言えます。**

**対話は納得してもらって仕事をするということ。君がこれからしようとしている仕事がどれほど会社にとって大事な仕事なのかっていうことをどうして君にやってもらいたいのか、どうして君ではないとダメなのかっていうことを説明して、十分な配慮、心遣い、対応を通して、ことを進めていく。面倒に思わずに柔らかな姿勢で部下に対応するってことも、できていくことになっていくはずですので、やっぱり慣れていくっていうことを実践的に繰り返していかないと。そうしないと、なかなかそれが定着しないと思います。命令ではなくて対話だという意識がまずは大事。**

**次は、管理の経営からパートナーシップ経営へ。社会っていうのは基本的にみんなが役に立ち合う…そういう関係性で保たれる。会社においてもすべての人がお互いに役に立ち合う。**

**相互互換という関係性ですべての人間が組み合う、助け合う…それが横型社会、フラットな組織。そんな意識のあり方であると考えなければならない。お互いにパートナーなんだと意識を強く持って、お互いに感謝しあう、お互いに協力し合う。まずは実践的にやってみて、頭を定着させて、慣れていくということをやっていく必要があるんじゃないかという風に思われるわけですね。これが第一原則。**

**第二原則は、心の通う経営。これまでは理性によって作られた仕事の役割と、役職のつながりだけで会社の経営はなされてきました。今や人間の本質は心だという風に言われる時代になってきましたので、会社のあり方においても仕事のつながり、役職のつながりだけではなく、会社の土台に心の繋がりというものを考えなければならないという時代になってきたんだということを意識し考えるべきであります。**

**人間の本質が理性から心へと変わる、ということは会社と言っても実態は人のつながりです。人のつながりである会社において人間の本質が理性から心へと変わった、それを形にしようと思ったならば、当然のことながら会社の土台に据えるべきは、まずは心のつながりなんだと。**

**会社という命は強力な団結力を発揮することができる。心が通い合い合えばいかなる対立も乗り越えられる。心を一つにすれば、すべての問題は協力して解決できる…そういう組織になれる。**

**全国民が心を一つにすれば国家のどんな問題も乗り越えられる。これは、組織のあり方の根本、原理を意味するんだと考えるべき。**

**皆、心が欲しいと叫んでる…もう理屈はたくさん。これが、働いてる人の本音であると。欲しいというのなら、心をあげなければならない。だけど、現実はほとんど理性、理屈。理屈はわかったけど、自分の辛さや苦しみや悩み…それを本当にわかってもらわないと、働く気にならない、心から本音でやる気になれない。そういうこの心情が強く出てきております。本音と実感の時代と言っていいような、そういう状況になってきておると。まずはお互いに心を分かり合う、心を感じ合う。そういう思いやり、心遣いっていうものをまず実践的にやってみせるということが、人間関係の第一義的に大事な行為だという風に考えなければならないということですね。**

**そこでどうすれば会社の土台に心のつながりを作り、その上に仕事のつながりを作り、その上に役職のつながりを作るという三次元構造の企業システムをどのように構築していったらよいのか。心が欲しいと叫んでるんだから心をあげなければならない。心が欲しいとは何かを理解していないと、心をあげることもできない。心が欲しいという叫びには全部で七つほどの現実的な要求が含まれています。**

**まずは認めてもらいたい。**

**分かってもらいたい。**

**褒めてもらいたい。**

**好きになってもらいたい。**

**信じてもらいたい。**

**許してもらいたい。**

**待ってもらいたい。**

**七つが社員の方が心が欲しいという叫びの中で求めておる内容です。この七つの要求にどう応えるかに心の通い合い、心のつながりが作られていきます。**

**認めてあげる努力をすること。**

**分かっている努力をすること。**

**ほめてあげる努力をすること。**

**好きになってあげる努力をすること。**

**信じてあげる努力をすること。**

**許してあげる努力をすること。**

**待ってあげる努力をすること。**

**この努力が愛なんだ。結局、愛を求めているんだということですね。これを繰り返し、繰り返し是非社員が実践することによって、企業の中に人間的な血の通ったぬくもりが感じられ、血が通い始める。これが心の通う経営というものですね。これが実践していくための具体的なやり方だということですね。感性経営の第二原則という風に言うことができるものでした。**

**次、第三原則は、問題を恐れない経営。なぜ問題を恐れない経営っていうことが大事なのか。感性というものは問題を感じる能力であるからで、理性は答えを出す能力であるけれども、まずは感性により問題を感じるっていうところから始めなければならないと。問題を感じなければ出てこないんだと。理性で考えて出てくる問題は、ある意味で机上の空論というか、あるいは現実の延長線上において出てくる問題・課題に過ぎない。感性が感じる問題こそ、現実の延長線上ではなく、時代の変化を先取りし、それを感じるところから出てくる問題が感性が感じる問題だ。学校では問題っていうのは先生が頭で考えて問題を出すんですけど、それと同じことを会社でやってはいけない。先生の出す問題には答えが既にあるんだ。その答えがわかってる問題を考えても現実の仕事においては、質的に成長することはないと。今まで誰も感じなかった問題を感じる、今まではなかった問題を感じることによって初めて、会社は質的に一歩前に進むことができる。理性が考える問題は、ある意味で型にはまった問題。感性が感じる問題こそ時代の要請だ。まあそういうことからですね、感性経営においては、問題を感じるってことが非常に大事だ。**

**しかも、企業の最先端で働いている現場の人が何を感じているのか、現場からどういうものが出てくるか、これを重視しなければならないと。現場っていうのは単に会社の現場だけではない。現場っていうのは社員と社会との関わり。社員とお客様との関わりである。そこから出てくる問題こそ最も切実で現実的な問題だ。この問題の掴み方を会得していかないと、本当の会社の発展、本当の会社の時代に合った成長っていうものを遂げていくことはできない。**

**クレームだけじゃなくてお客様からの質問、ちょっとした疑問もこれは時代が会社に投げかけている問題だから、現場の問題として社員は捉えていかなければ生きた社会が見えてきません。それを煩わしいと思わないで、いかなる低次元の問題であっても、問題は問題として素直に誠実に受け止めてそれに対応していくべき。ほとんどの問題は、まぁある意味で現場で握りつぶされてしまったり、問題が投げかけられても上司に報告しなかったり、なおざりにされてしまうことは多いんですね。時代の声が最も直接的に聞こえてくるのは現場。現実に違和感っていうのを感性は大事にする訳ですけど、「何かちょっとこれおかしいんじゃないか」とか「なんかもうちょっとぴったり来ないな」そんな何気ない疑問の中に重要な未来からの要請が含まれているということはよくあります。現実への違和感、問題意識っていうのはもっともっと積極的に取り上げてそれを会議に上げて話題にし、議論するということをしていかないといけないんじゃないかと思います。理性的に考えると問題はない方がいいと、問題が出てくるっていうことはやり方が間違っているんだと思ってしまいやすいんですけど、だけども問題の出てこないやり方っていうのは実は成長のない仕事の仕方であって、問題が出てきた時こそ飛躍のチャンスだということですね。問題が出てくることを恐れない、願わないこと、逃げないこと。これが大事な精神だということです。問題がなかったら、成長はない。問題がなかったら問題がないんだから問題ないじゃんなんて事言ってしまって、何も努力してない。**

**よく企業では点検をしますが、ほとんどの点検が非常におざなりなものであって、ほとんどは異常なしという報告を上げることによって点検終わりということになってしまうんですね。**

**点検したはずの飛行機にとんでもない異変が起こるということが度々あるわけであります。ということはいかに点検というものがおざなりであるのか、だいたい点検っていうのは責任者っていうのは問題が出てこないことを願っているものですから、「ついついこの問題があってもこれくらいは大丈夫だろう」と思って報告してないことは非常に多いです。実際、問題が出てくると同類のことがいろいろあるんじゃないかと思ってあっちこっちまたこれ点検し直さなきゃならない。大騒ぎとなりますので、組織の機能が止まってしまったりしますから大変なことになってしまいます。ですので、できるだけ問題を起こさないように問題が出てこないようにという意識が非常に強いですね。そこから隠蔽が生まれる。大きな犯罪が出てきてしまう…。それが現実であります。**

**点検するのは問題を発見することなんだ。なぜ問題を発見しなきゃダメなのか？それは、人間のすることには完璧はない。絶対はない。必ず至らないところがある。どんなに自分自身が完璧にしたと思っても決して完璧ではない。必ずそこには自分の意識から漏れたという、自分には見えない落ち度が人間には必ずあるもんだと。あるが故に一人の人間の目で見て検査をして完璧ということで終わってはならないと。何人かの目で見て問題点を見つけ出す必要がある。大事故につながるような問題ではなくても、小さな問題でも点検っていうものは問題を発見することが大事。「こういう問題がありましたけど、こういうふうに対応しておきましたから大丈夫です」という報告を上げる…これが本当の点検のやり方なんですね。小さな問題でも当面大丈夫だという問題でも、とにかく問題があったらまずはそれを報告。それを習慣づけなければならない。**

**上司は、問題がないはずがないので、問題があるはずだから問題を見つけ出すまでちゃんと点検をし直させることが重要。まったく問題のないということは絶対にありえないと。常に問題はある。どういう問題があるのかを知っていることが健全な経営であって、問題はあるのに問題がないと思っている経営ほど危ういものはない。問題があることは健全なんだ。問題はないことは不健全なんだ。この意識を徹底させていかないと本当にお客さんが満足できる企業体質っていうのは作れません。**

**一時、三菱自動車はブレーキの不具合で消費者からクレームがあったとき、全車種からではなく、特定のクルマから不具合は出たと、乗っているクルマ、乗り方に問題があると。メーカーの技術には全く問題ないって言ってつっぱねたことがありました。大変な不買運動が起こり、ようやくそれから業績が悪化したので技術も反省し、不具合が起こらない、事故が起こらない技術を確立しようと約束し、公言し、ようやく三菱自動車は立ち直ることができました。**

**供給側が問題はないという風に思っても、需要側、使用者側からしたら問題が出てきたっていうことは、プロには見えないところがある。素人しか見えないところがある。この点をやはり企業は忘れてはならないと思います。使ってみないと、住んでみないと、本当のその家の使い心地は分かりません。作った側がどんなに美しく、機能を整えてちゃんと設計通りに作ったということでも、実際はやっぱり住んでみないとわからないものです。消費者の側に立たないと見えないものがある。やっぱプロの目と素人の目は違うってことですね。そういう問題点も決して我々は見逃してはなりません。**

**問題が出てきてもそれにたじろがない。確固たる姿勢が必要であります。その1個の問題だけじゃなく、同様の問題は他にもあるんじゃないかって思って、いろんなことを調べなくてはなりませんから、一時会社の機能が全体として停止してしまうけれども、それをおろそかにして、また見過ごしてはいけません。最近はその事について随分と誠実に対応するようなそういう時代になってきました。自動車なんかのリコールの問題でも大変なあれは作業だなぁと思うんですけどね。何十億何百億っていう費用をかけても、不具合に誠実に対応するということをしていかないと、会社そのものの存続が危ぶまれる。**

**だけどまだまだそういう会社でも、隠蔽体質っていうのは残っています。調べれば調べるほど、落ち度、問題は出てくるもんなんですよね。人間が不完全であるがゆえに、その不完全さの先に、人間としての誠実さっていうものは企業としてはやはり忘れてはならない。それが課題じゃないかなというふうに思いますね。**

**四番目。感性は変化を好む、変化を必要とする。理性はあらゆるものを固定化する。理性型の経営はいったん決めたものをなかなか変更しようとしない。しかし、感性は変化を取る。変化がなかったら遺物なんですよね。感性は変化を求める。変化こそ、命の本質なんだと。生命論から言うと変化しないということは死んだということ。変化してるって事は生きてるって事なんだ。だから会社の活力をつくっていく為の第一原理は常に何らかの点で変化を作り出しているということが、会社が生きてる証明になるわけですね。まったく何の変化も作り出そうとしていない、もうそのその会社は組織として死んだということを意味するほどの重要な原理であります。常に何かしらより良い方向性の変化を作り出す努力をし続けているっていうことを社員に要求しなければいけない。ちょっとでもより良い方向性の変化を作り出す。ちょっとでもより良い仕事の仕方を考える。そういったことを心がけながら仕事をしているっていうことが感性経営の大事なことです。**

**常に改良改革・創意工夫。一人ひとりの社員が現場においてなされている必要がある。また、管理とか経営という面においても、より良い方向、その変化を作り出し続ける。そして全社員に我が社は良い方向に動いている。我が社はより良い方向に成長しているっていうことを全社員が実感できているような経営っていうものを心がけていかなければならない。それが変化を作り出す経営の内容であります。少しでもいいからなんらかの点でより良い方向性に変わっている、動いているということが非常に大事な日常の仕事の仕方だと。**

**変化は創造力。今の時代は原理的変革が求められている。だから原理的創造力が必要なんだということも考えておかなければなりません。原理的創造というのは、哲学から言うと常識を考えるという現実に対する姿勢。常識を考える…「これはこうするもんだよ」と言われたら「本当にそうなのか？」「本当にこのままで良いのか」と問うてみる。何の疑問もなくても、「果たしてそうであろうか」「本当にそうなのか」「そのままでいいわけはないだろう」と。そこから物事は変わる、変わり始める、動き始める。そして新しい発想が生まれる。固定観念・先入観念にとらわれないものが生まれる。固定観念・先入観念を持って創造しようと思ってると、まったく創造ができない。原理的な創造には結びつかないんだと。改良改革はできても、原理的創造をしていくためにはどうしても常識を考える。今自分の持っていることで考え、固定観念・先入観念を破壊するという。そうでないと成し得ない。創造するといわゆる目からウロコの変革が生じるわけですよね。えっ！とみんなが驚くという、そんな発想もあったのかと、そういうもの出てくる感性が発想力っていうもんなんですね。**

**五番目にお話したのは仕事に死ねる愛の経営。なぜ感性経営に大事なのか？ プロとしてその仕事をするってことは、プロなんだから今自分のやっている仕事の本当の意味と価値と、値打ちと素晴らしさと凄さを感じていなかったら、その人はその仕事のプロではないと。この仕事をしないとこのおもしろさはわからんと。人間的な仕事というのは意味と価値を感じるところから始まる。意味を感じないで仕事をするってことは意味のないことをしてるんだ。価値を加えないで仕事をするっていうことは価値の無い事をしてるんだ。しかし、ほとんどみんな仕事は惰性に流されている。本当に毎日今自分のやっている仕事も素晴らしさや凄さを感じてない。本当にその仕事の凄さ、素晴らしさを感じたら、もっと表情が明るくなって目が輝いて、生き生きしてくるはずだと。残念ながらほとんどの仕事は惰性だ。ただ仕事があるからやってる、言われたから行っているという義務と責任感に基づく理性的な仕事に過ぎない。これでは会社は維持できても発展はしない。現状維持はできても発展はしない。**

**意味を感じてこそ人間の仕事。**

**価値を感じてこそ人間の仕事。**

**素晴らしさ、凄さを感じて初めてプロの仕事。**

**本当のプロの仕事っていうのは、客にさすがプロですねと言わせなければならないと。客にさすがプロですねと言われないような次元のそういう仕事の水準で仕事をしたと思っておったら、それはちょっとプロとしては恥ずかしい。なぜならは客にさすがと言わせないと堂々とは金が取れんのだ。さすがと言わせることによって、これだけのことをしてくれたんだ。だからこれくらいの金は当たり前だと思わせる。客に快くお金を払わせて初めてプロの仕事だ。そのためにはプロっていうのは意味や価値を感じて、燃えていないといけない。そして人間っていうのは、本当に意味や価値を感じれば、最終的にはこのことのためなら死んでもいいと思えるところまで行くんですね。それが意味や価値を感じるということ、最終的な段階だと。ここのためなら死んでもいいと思える以上のもの、以上の仕事の仕方はないと。死んではおしまいですから死んでもいいと思ってする仕事以上の仕事の仕方はない。命をかけても惜しくない。そういう仕事の仕方をして初めて消費者は感動して、心が震えるほどの感動をして、感謝するという思いが湧いてきたりするわけですよね。プロの仕事っていうのは、やっぱり死ねるという信条に基づいて仕事をするというところまで行く必要がある。**

**仕事に死ねる愛の経営、感性経営として理屈を超えた経営のあり方として大事な原理なんですね。**

**次六番目は最高の満足を与え、最大の信頼を得る経営。全ての職業の究極の目標は、それは最高の満足を与え、最高の信頼を得るというところに最終的な到達点はある。この経営姿勢には、四つの方向性がある。全国大会で話させていただきました実践的課題の究極の目標になる理念。最高の満足を与え最大の信頼を得るということ以上の経営理念はないと。だけどこの満足度というものには、四つの方向性がある。**

**経営者は常に社員満足度の追求をしなければならない。**

**お客さんの満足度の追求をしなければならない。**

**取引先満足度の追求をしなければならない。**

**株主満足度の追求をしなければならない。**

**株主が具体的に存在しない場合には家族満足度を追求するっていうことが四つ目の課題として出てくると。**

**家族満足度っていうことも現実の企業社会においては重要な課題。多くの成功者と言われている実業家には、家族の犠牲のもとに勝ち取った成功だという場合が多い。その奥さんや子どもたちは泣いている、不満を持っているという社長が多いです。**

**これでは、人間味のある、人間味のある豊かな経営とは言えません。四つの方向性に対する満足度っていうものをバランスよく追求していくっていうことが、自分の人間性のバランス、自分の人間性の豊かさというものも成長させていくという経営の仕方になります。経営者は基本的に4つの方向性というものを常に意識しながら、自分自身の意識の拡大っていうのか、人間性の幅をつくっていく、そういう事を考えてないといけないと思います。**

**そうすれば、必ず社員から信頼され、取引先から信頼され、お客様から信頼され、家族から信頼される、そんな人間性を持った経営者になれる。理想であって、本当にそれをやろうと思ったら大変なことですが、目標としてそういう意識だけばやはり持っているということが成長の原因になりますので、目標として掲げていかなければならないと思います。**

**次、第七番目。前回最後の話は不可能を可能にする経営ですね。**

**経営っていうのは本来会社を発展させるって事が目的。今不可能なことがいつまでも不可能な状態であったのでは会社は成長してないことになってしまう。経営とは本来不可能を可能にするという活動なんだと。言葉を換えれば限界への挑戦。今の自分達の力の限界に挑戦していくことこそ、まさにこの会社を発展させる根本姿勢でなければならない。不可能への挑戦、限界への挑戦。経営者たらずとも、全社員に仕事の仕方として徹底させていく必要がある。今自分の持っている技術の水準に対する挑戦。今自分の持っておる知識の量に対する挑戦。いろんな意味において今自分の限界というものに挑戦していって、一歩でも成長しようという気構えがなければ会社全体としての底上げというか、質の向上というのは達成されることはありません。不可能を可能にし、限界に挑戦するということによってしか潜在能力は出現しない。その人の持っている底力っていうのは出てこない。挑戦しないと本当のその人の底力が出てこないと。ほとんどの人は理性的な仕事をしていて今自分の持っている知識と技術でする仕事しかしようとしない。失敗したらいかんと思って、できませんって断ってしまって挑戦はしない。無理はしてない、それが普通の社員の仕事の仕方であります。だけど理性の仕事というものは、残念ながら本当の自分の力っていうものが、まだ出てきていない状態での仕事の仕方が理性の仕事。なぜかって言ったら、理性という能力の内容になっておるものは、全て他人が作った知識や技術や言葉を自分が覚えて使ってるというものであって、何一つ本当に自分のものと言えるものを理性は持っていないと。理性はパクりだ。だけどパクった力が役に立たなくなって、だけどなんとかしなきゃなぁと思って頑張ってると、パクったものではない、命に内在するものが出てくる。これが潜在能力の湧出であり、知恵であり、気づきであり、さらにはその人の底力と言われる宇宙と結びついた、命の根源からは湧き上がってくる底力っていう火事場の馬鹿力と言われるものが出る。**

**限界への挑戦を続けていかなければならない。これこそ理性を超えた経営の非常に大事な原理であります。**

**深い愛で、強い愛でアサヒグローバルをつくってこられた、この人生は素晴らしいなと今更ながら、愛の深さ、大きさ、強さをしみじみ感じさせていただいています。本当に悲しみは落ち着かないとは思いますけど、奥様への想いをお背負いになって、さらに素晴らしい経営を続けていただきたいと心から願っております。あの奥様の想いが本当に切実に伝わってきます。ご夫婦で協力されて、成し遂げられてきた事業の大きさ、素晴らしさというのは本当に感動的ですよね。**

**それでは先ほどの続きをお話しさせていただきます。**

**八番目。利益が出る仕組みを作り続けている経営ですね。やはり経済社会の中で、会社を経営するということは、利益が出て初めて会社ということができるものであって、利益という結果を出さなければ、いかなるきれいごとの理念を言っても、結果として利益が出なければその経営は無意味であります。企業経営は利益というものによって、全てが結果として表現されると言って過言ではありません。なぜならば会社を作るっていうこと自体、会社とは利益が出る仕組みのことを会社って言うんですよね。利益が出なくなればもうすでにそれは会社ではないと。利益が出ない会社は社員を苦しめ、社会に害毒を流す。そういう意味では企業ってものが経済社会の中で存在し、その価値を持った端的な印というのか証明になるものが、利益だという風に考えなければなりません。もちろん会社というのは利益の出る仕組みとして作られるものなんですが、一度利益の出る仕組みってものも、固定化されれば一瞬にして利益の出ない仕組みに転換されてしまう。堕落してしまう。一旦作った利益の出る仕組みというものに安住せずに、社員が働いてくれたら1円でもより多くの利益が出る仕組みっていうものを作り続けていくことが、社員ではない経営者の最大の任務と言って過言ではないと思います。感性論の哲学においては、経営者は誰のために働いているのかと言ったら、経営者は会社を経営してるんですから、会社とは社員の集まりだ。だから経営者が働く目的は社員を幸せにすること、社員とその家族をどこの会社の社員よりも最高に幸せにしてやるぜっていうのが、経営者の究極の思いでなければならないと思います。**

**経営者と社員との立場の違いとは一体何なのかって言ったら、経営者は利益が出る仕組みをつくる人、社員は利益の出る仕組みの中で働く人。感性経営の中では、社員と経営者とはパートナーでなければならない。**

**共に感謝しあい、フラットな横型の関係性なんですけども、しかも会社っていうものには組織があって、しかもその組織っていうのは未熟練者と熟練者という構造で成り立つ、ある意味でピラミッド的なそういうこの体型を保っております。役割の分担として経営者は常に社員が働いてくれたら1円でもより多くの利益が出る仕組みを作るぞというそういう思いで経営者はいなければなりませんし、社員は自分たちが働いたら、利益が出る。相互の理解、相互の心の通い合いっていうものが企業の温かみを作っていくと思われます。利益が出る仕組みってものを作り続けるっていうことのためにどんなことをする必要があるのか。本当に数限りない方法がある。万策というものを尽くさなければならない。**

**企業が生き残るための時代の変化に即応することにおいて、必然的に出てくる課題が利益の出る仕組みというものを維持し、また発展させるって事だと思うんです。社会の動きが激しいほど、企業の仕組みというものも激しく変化することが求められていると思います。**

**コンピュータやITなど、いろんな今までにはない高次元のツール、道具がいろいろ出てくるというそういう段階においては、取引先との問題、相手の変化に対応できるそういう機能、技術、というものを揃えておかないといけません。事務機そのものの更新も続けていかなければなりませんし、また仕事の仕方そのものもムダを省いて能率を上げていくっていうことも考えていかなければなりません。**

**また利益の出る仕組みの中には多店舗化。そのことによって営業利益を上げていくようなそういう経営の仕方もあります。だけど今の時代は量の時代ではない。多店舗化を図ることが発展と考えてはならないと。量から質へと会社のあり方は変化してますので、会社の成長の核になるものは、会社の仕事の仕方における質の向上という意味を考えなければなりません。もちろん社会から要請されれば多店舗化も必要です。全国展開も考えていく必要があるかもしれませんけど、基本は質の向上というところに焦点を絞っていかなければならないと思います。その意味においてもやはり社員教育という社員一人ひとりの質の向上というもの、会社の質の向上・成長というものを意味することになっていきます。単に利益ということだけではなくて、利益を生み出すための人の成長でも、仕組みづくりの一環として考えていくということは非常に大事な課題ではないかという風に思います。**

**企業というのは、無駄な経費を使ってるということが非常にたくさんあるように思います。サービス品にしても、あまり意味のないようなサービス品があったり、紙の無駄遣い、事務用品の無駄遣いも。企業において広告費も費用対効果っていうものが出てるかどうかってことも、検証していかなければいけない。**

**1円でも多くの給料を社員に渡せるというシステムというものへの改良改革を続けていく必要があるんだという風に思います。**

**アサヒグローバルにおいてもゴールドトラストにおいても、企業の中でそれぞれ経費の削減とかいろんな努力をされていると思うんですけど。これはもう現場でそういうことをしてらっしゃる経営幹部の方々のお考え一つによることだと思いますので、部外者がとやかく言うことではないのですが、どういう努力をしていらっしゃるのか、実際にその事をお伺いして、またそういうことの議論も幹部研修の中ではやっぱりやるべきかなと思います。プロでは気づかない、素人の意見っていうものも必要ではないかという風に思います。多くの会社は、社外顧問と言われるようなそういう社員ではない外部からそういう経営に対する意見を言うような人を要請して採用しているようです。いろんなアドバイスを貰うというそういうシステムを多くの会社が採用しています。そういうことも大事なことじゃないかなという風にも思っております。**

**多くの会社は子会社、下請け、孫請けに無理を言って、そして本体の企業が利益を出すというこれまでの経済社会、一般的なこのやり方ですね。現在でもそうですが大企業は今ものすごく儲かってるんですけど、中小企業はあんまり儲かってない。これはもういつの時代でも言われてきたことです。中小企業に恩恵が行くようになるともうその景気は終わりに近いと言われ、「天井三日、底百日」と言われるようなことが常識的に行われてきました。**

**これからの新しい企業、人間味のある企業あるいはフラットなお互いに助け合う横型の企業にはおかしいと思いますので、下請け、孫請けをいじめるような、犠牲を押し付けないで、できるだけ本体だけで1円でもより多くの利益が上がるような仕組みを作り出していく努力をする。それを見せることによって、いろいろ努力したんだから、取引先にもそれなりに努力してほしいと言う。そうではなく、取引先にばかり無理、努力を要求するようなそういうことは、これからの企業では避けなければならないと思われます。**

**工夫、努力っていうのはやはりやってらっしゃいますよね。**

**細かい、鉛筆一本、紙一枚っていうところから、削減をしていかないと、うっかりすると莫大な経費の無駄が出てくるということになっていきます。そういう努力をお互いにやって、給料として自分に返ってくる、増えるという状況にしていくってことも大切です。1円でも多くの給料をもらえる体制をつくるための、利益の出る仕組み作りっていうものをみんなで考えていくっていうこと。必要だと思うわけであります。**

**私も生活の中で無駄が多いっていうことはもう実感してますね。ついつい無駄が多く、また買い過ぎてしまうということもあります。それが大きな企業になれば、細部まで目が届かず、相当な額の無駄が発生していると思うんですよ。そういうところの点検もみんなの同意を得てやっていただきたいというふうに思いますね。**

**次はこの九番目、結果が出るまでやめない経営。**

**結果が出るまで時間がかかりすぎると、不可能かもしらんから、それはやめとこうということで、途中で切ってしまうということも会社業務の中ではあるんじゃないかなと思うんですけど。それは多分やり始めてですね、いろんな問題が出てくるし、また壁にぶつかる、また障害が出てくるっていうことで、うまく行くよりは無駄や問題の方が多く出てきて、実現不可能だと見えてしまう…。そういう状態になってしまうとついついそのことはもうやめにしようと、もう一度考え直そうってことになると思うんですけど。これがまぁ理性の仕事なんですね。感性の仕事というのは、問題は自分の持ってる力でできないという事を教えてくれる。だから今自分の持ってる力では不可能なんだ。だけども、今自分の持ってる力で不可能なことをやろうとしていくと、命に潜在する能力が湧いてきて、知恵が湧いてきて、気付きが湧いてきて、底力が湧いてきて、その問題を乗り越えさせてくれる時が必ず来る。**

**理性ではない、理屈を超えた仕事の仕方があると教えてくれる。新しい仕事をしていくっていうことの場合に必ず問題が出てくる、必ず壁にぶつかる…今自分のやっているやり方でないにしても、他のやり方をしても、必ず今自分の持ってる力に限界があるから、どう歩み始めても問題が出てくる。壁にぶつかるのは避けられないと。そこでその問題とか壁を、どういうふうに解釈するかが課題になってくるわけですね。今自分の持ってる力でやろうと思っている限り、やればやるほど問題が出てくるし、また問題がさらに深刻になっていく。ますます苦しまなきゃならないっていうことになっていくのが、理性の仕事の常であります。今自分の持ってる力でなんともならん。実はそれが本当の問題の意味なんですよね。だけど今自分の持っている力でなんともならんことに、勇気を持って立ち向かっていくと、必ず潜在する力が湧いてくる。知恵が湧いてくる、気づきが湧いてくる、底力が湧いてくる、というところまでいけるんですね。**

**ただ問題にぶつかって、今自分の持ってる力で何とかしようと思ってるだけでも相当苦しいし、相当辛いですけど、だけど感性論の哲学で言うと、それはまだ苦しみや辛さというもののレベルは低い。命に痛みを感じるほどのものではないんですね。**

**感性論の哲学で話していることは、本当の自分の底力っていうものが湧いてくるという状況になるためには、人間人生に一度は地獄を見る必要がある。地獄と言ってもどれが地獄なのかはその人によって違います。お金が地獄、夫婦関係が地獄、社内の人間関係が地獄という人もいます。だけど経済界で経営者として本物になるためには、大病か倒産か投獄かを体験することなしには、経営者は経営者として本物にならんと言われています。それはなぜ？実際には別に大病する必要もないし、倒産する必要もないし、牢屋にぶち込まれる必要もない。しかし、それほどまでに命の痛みを感じる体験がなかったならば、本当のその人の底力は出てこないということなんですよ。半端な苦しみ、努力では、まだ本当のその人の底力は出てこない。「もう何ともならん。これは地獄だ」と、その地獄から這い上がってきた人間だけが持っている力があるんですね。**

**つまり、なんともならんけども、なんとかしたいと思って頑張っている…地獄を見た人間っていうのは、やる気があればね、「このままくたばってなるものか」「俺はこのままで終わらんぞ」というね、そういう思いが湧いてくるんですね。よく昔から転んでもタダでは起きないとかね、そんなことを言いますけど。**

**恥ずかしいぐらいの格好、生活にまで落ちた人間がとんでもない大成功を遂げるってことも世の中にはありますから。多くの人はその地獄で潰れるのですが、そこで潰れないで這い上がってきた人間が、いわゆるその人の底力っていうものを具現化させて、それ以後の人生を生きるんですね。**

**大病から助かって生き始めた人が「これからの人生は授かりもの」だと生きてる事に本当に有り難さを感じて、そこから自分の使命を感じて、何かをやって大成功するっていう人もいます。**

**これはどういうことなのか、人間が苦しんで、だけどなんとかしたいと頑張っている…そうすると必ず潜在能力が湧き出てくる。そういうものが出てきて、当面の問題を解決していくということです。**

**今自分の持っている力でなんともならんって問題は、実は命を作った母なる宇宙が、その人を成長させようという思いを持って、出現させている問題なんですよね。自分に降りかかってくるっていうことは、ある意味で使命が与えられたということを意味するものです。**

**自分を本当に成長させるために、命を生んだ、作った母なる宇宙がその人に与える愛ゆえの試練であります。なんでそういう理解をする必要があるのか？母なる宇宙は自分が作った命を進化させるために何をするかって言ったら、環境の激変という問題を与えるわけであります。環境の激変なければ命は原理的には進化しません。**

**ガラパゴス諸島に住んでいる生物たちは何万年何十万年前と同じそのまま姿で生きている状況であります。**

**今自分の持ってる力で何ともならんという問題を与えられないと、新しい能力が出て来ない、新しい能力が出て来なければ新しい遺伝子は出てこない。だから命の形は変わらないですね。命の形が変わるほどの進化発展・成長ってものをするために、母は何をするか？今その人の持っている力ではなんともならんと思えるような問題を与えるんですね。**

**環境の激変というのは、全生物が絶滅することもありえます。それだけ大きな問題です。実際問題、絶滅してしまった生物もたくさんいます。だけどもその中で、試練に耐え、なんとか生き抜こうと頑張って努力した生物だけが進化して形を激変させて生き残るわけであります。それが実は進化という歴史の実際に起こっている事柄なんですね。何とかしようと思って、頑張ってると必ず潜在する能力が出てきて、問題を乗り越えさせてくれる。ということは問題っていうのは潜在能力を引き出すために出てきてるって事なんですね。しかもその能力は、生まれながらに与えられているものであります。つまり、答えというものはもうすでに生まれながらにその生物の命に与えられているものだ。そして、問題は潜在能力を引き出すために出てくるんだ。**

**問題というものは、生まれながらに潜在する答えを引き出すために出てきている。だから問題に答えはあるんだ、答えのない問題は出てこないという構造になっていると。**

**では、頑張ってたら自然に命から潜在能力が湧いてくるのか？というとそう簡単ではないんですね。何ともならんという問題にぶつかって、命が苦しんでる、辛いってことは命の状態においては、実は死の方向性に向かっている…そういう状態。**

**寝ていても死なない。つまり、生きてること自体自分の力ではない。命を作った宇宙の摂理の力が命に内在している。そういう状態の命の中で、苦しんだり悩んだり、辛いという状態になってるって事は、命が死の方向性に向かっている。そして、命が死の方向性に行きつつも、命を生かそうとする力が増幅されてくるんですね。これは命が持っておる原理的な構造なんですよ。**

**よく滝に打たれるという修行がありますよね。これはそのままなら死んでしまうんだけど、なぜ修験者は死なないのか？命が高熱を発するんです。普通なら絶対そんな熱を持てないような体が、冷やされることによって死ぬ事に抵抗し、抵抗するためにものすごい高熱を発して命を守る。超能力と言われているようなそういう力を獲得するんですよ。人のしなかったことをした人は、そのことをした人間にしか持てない力が持てるようになってるんですよ。**

**例えば、そろばん。子供でも大人が敵わないような暗算を可能にする。何かをすると必ずそれをしたことに乗って出てくる力があるんですよ。滝に打たれるとそういう滝に打たれるということで命が冷えてそのものは死んでしまう…しかし、生きようとする心で高熱を発する。普段は目覚めない力が目覚め、そして不可思議な力を持つことができる。これが修験道という、肉体を苦しめることによってしか得られない力っていうものなんですね。これが誰にでもあるんですよ。もう何ともならん苦しみに耐えて、なんとかしようと思ってると、命が生かす力を増幅させていく。**

**宇宙の摂理の力が潜在能力を湧き出させる。地獄から立ち上がってくる人間の命の状態なんですね。**

**だからその人はどう思っているかと言うと、「これは俺の力ではない」って言うんですよ。天の助けだと。**

**潜在能力、気づき、知恵が湧いてくるっていう構造は、実はその人の力ではなく、努力してるだけなんだ。**

**宇宙の摂理の力。それが問題を乗り越えさせてくれる力を与えている。**

**この時に人間は、本当に命が宇宙とつながるということを体験するんですよ。**

**必ず、限界を超えた大仕事をする。松下幸之助さんは人生の後半生には、宇宙の摂理と盛んにおっしゃっていました。本田宗一郎さんも、稲盛さんも宇宙とのつながりというものを人生において、何度か経験され、今日に至っている。そうでなければ、限界を超えた大きな仕事というのは成し遂げられません。**

**自分一人の身すら維持するのになかなか厳しい現実なのに、社員とその家族の人生を背負って、しかもちゃんと養えるだけの給料を払えるっていうのは、確実に限界を超えた力を持った人間にしかできない仕事です。しかも赤字の会社じゃない、ちゃんと利益を出して、社員を養えるっていうことは、明らかに個の限界を超えた力を宿す状態になったと言えるわけであります。**

**サラリーマン経営者では、この地獄は見られない。だけど創業経営者であったり、たくさんの社員を抱えながらも、ちゃんと黒字を出してですね、経営をしていらっしゃるという会社の社長さんは、明らかに自分一人の力を超えた宇宙と繋がった底力っていうものを身にして、仕事をしていらっしゃる。**

**こういう命を作った宇宙の力と人間という命の間には、生命連環という構造があります。**

**その気になれば誰でも宇宙とつながれるんですよ。**

**「これが俺の人生の地獄か」と思うところまでの苦労をどっかでしないと、宇宙から湧き出てくるその人の底力っていうのは出てきません。底力が出てくるとはどういうことなのか、本当のその人の命から出てきた力ということなんですよ。それまでは借り物のパクリの力なんですよ。**

**潜在能力が出てくる、気付きが、知恵が湧いてくる…そこから本当の俺の力。だから経営者として本物になるには、地獄を見る…ということが、必然的に必要になるわけです。**

**そこから這い上がってくることに、その人独自の底力があって、そこからはじめて独自の個性のある、独特の経営ができるという状態になっていくわけであります。**

**必ず答えがあると思って諦めないっていうそういう研究者も、どこかで最終的に宇宙と繋がるんですよ。本人としては奇跡と思えるような気づきっていうものを宇宙との繋がりを経て、ノーベル賞をもらうような成果が出てくるってことになるわけですね。**

**金庫に全財産が入っていると思ったら、火事の際に担いで逃げた…という不可思議な力を持てるという可能性があります。それが、命には秘められておるわけであります。**

**今年で75歳ですけど、振り返ると「あれが俺の人生の地獄だったな」と思うようなことが二つ三つあるんですよね。その時に自分は宇宙と繋がったなという実感があります。だから今しゃべっていることは、私の頭で考えてるんじゃない、体験的に湧いてくることなんですよ。体験として分かったことなんですよ。あることについて話し始めると、全部後から湧いてくるんですね。だから全然何の原稿がなくても、ずっと喋り続けられるんですね。本当の自分の力である、そこから出てきてやっている仕事の状態なんですね。だからこういう状態っていうのは、どんな仕事をしておってもその仕事の本当の本質、素晴らしさ、凄さを掴み取ったのなら、誰でも湧き出るような力で仕事ができるって状態になれてしまいます。**

**是非、幹部の皆様は、そういう仕事ができる命というものを体験して作ってもらいたいと思うんですよ。そのためにはね、半端なところであきらめたらイカン。「普通ならやめるよな。だけどなんとしたい」という思いで頑張らないと。地獄には落ちない。なんともしょうがないっていう、つらくて、つらくてたまらん…だけど**

**「このままでくたばってなるものか」と、お父さんお母さんを泣かせることになると、必ずあいつを見返してやるぞと。コンプレックスが重要になりますね。地獄に落ちた時に自分を支えてくれるものになるんですよ。最後の最後、支えになるんですね。フラれた彼女を見返してやるとかね。**

**結婚しても、この女を幸せにすることなしには死ねるか、と思ったらいいんですよ。**

**どうしようもない問題が出てきたときこそ、宇宙とつながるチャンス。本当の自分に自分がなれる唯一の機会だっていうことを忘れないで、苦しいところを耐えて生き抜いてもらいたいです。**

**皆さん方のようにある組織を預かって、経営者として頑張っておられれば、いろんな意味での理屈に合わないような苦しみや悩み、事件、問題が襲ってくることが、人生に何度かありますよ。その時にどういう風にしてそれを乗り超えるか。そこでつぶれないで、どうするか。それが人生最大の大逆転、一発逆転のね、大チャンスなんですよね。**

**自分が決断して選んだ道から出てくる問題は自分の宝だ。どんなに地獄でも宝なんだ。**

**苦しいから辛いから、他の道があるだろうと思ったら“逃げ”なんですよ。楽な道を求め始めたらもうそれは逃げなんですよ。逃げの経営、逃げの人生。**

**結婚でも俺が決断して選んだ相手だと、俺と結婚して良かったと言わせるぞ、いろんなことがあっても最後まで女房を背負い続けて生きるぞと、そういう生き方をすると必ず宇宙と繋がるときがくるんですよ。**

**一旦決めたら、結果が出るまでやめないと。**

**その生き方をするためには、どんな問題でも必ず答えがある。必ず乗り越えられる。諦めなければ乗り越えられるんだと。信念があったら、案外、簡単に乗り越えられるんですよ。辛い辛いだけでは潰れてしまう。**

**だけど、信念としては「どんな問題でも必ず答えがある」頑張ったら母なる宇宙が助けてくれる。自分の与えた問題でそんなに頑張って努力してるんだから、何とか助けてあげないと、と母なる宇宙は思ってくれるんです。それは母性をくすぐるということですね。母性をくすぐるところまでの努力ができたらもう本物なんですよ。そして、本人は後から気づくだけなんだ。天の助けだと言ってるんですよ。**

**その体験を人間であるならば、せっかく生まれてきたのならする必要がある。地獄を見た人生、それが最高の生き方なんですから。最も素晴らしい。地獄でつぶれたらダメだけども。**

**是非、宇宙と繋がったという実感を仕事の中でつかんでもらいたい。そのために逃げたらダメ。**

**3年前にノーベル物理学賞をもらった日本人3人の先生方が、名古屋大学の教授で実験担当の方がおっしゃっていたんですけど、自分はあの青色ダイオードを発見するまでに3000回も失敗しました。実はダイオードの存在を気づいた時のその実験も失敗でした。だけど、失敗の実験が、実は青色ダイオードがあるっていうことに気づかせてくれたんです。実験は失敗だったんだけど、失敗した原因を辿っていったら、これがなきゃならないっていう物にぶつかった。その存在を確信することになったんだって。普通、3000回も失敗したら、いや100回失敗したらもうやめますよ。3000回も失敗できた、よほどの信念があったんでしょう。必ず答えはあると思ってたんですよね。そこまでは無理だとしても、答えがあるってこと。**

**自分の命は大宇宙の一部、宇宙のエネルギーが凝縮して存在してるんだ。頑張ったら俺の力、宇宙のエネルギーが湧いてくるんだ。これが出てきたらすごいことになるぞと。これが頑張れる力のもとになる根拠ですよね。**

**たくさん問題が出てきたからと言って、やめてはいけない。そうしたら、人生一発大逆転のチャンスだ。これは理性的な判断を超えた信念ですからね。理性では無理だと言って諦めてしまう。**

**第十番目は、仕事を通して人格を作る角熟経営。**

**本当に仕事をしないとその人の個性は出てこないんですよ。個性とは、おおまかに言ったらその人の長所。仕事を通して長所は実力として磨かれるんですね。だから経営者は全社員の長所を見つけ出してあげて、その長所で使ってあげると。短所はもうあんまり問題にしない。そしてその人の良い所っていうものが、他人から一目置かれる「すごいですね」と言われるようになるところまで長所を伸ばしてあげる。そのためにその長所を使った仕事をさせてあげる。仕事の中でその長所を伸ばしてあげる。そうすると必ず短所は人間の味に変わる。人間味に変わる。長所を伸ばさないと短所は単なる短所。長所を伸ばすと必ず短所は人間味という味に変わる。**

**職業を通して、人間は本当にその人らしい個性のある本物と言われる人間になることができる。本物の人間になろうと思ったら長所も短所も生かさなきゃならない。**

**そしてさらに人間が角熟という風に言うことができる個性を持ってくると、人材でなく人物と言われる境界に到達することができます。仕事を通して人物となる、大人物となる。仕事を通して人間が自分を磨いていった場合の最終の到達点。**

**では人物となる為にはどういう積み重ねが必要なのか。まずは人格を作らなきゃならない。人格をつくって人格者になっただけではまだちっぽけなんだ。なぜなら人格者っていうのは人間の格という条件を意識してますから型にはまってしまう。謙虚さと成長意欲と愛が必要だ。これだけではまだ、縛られた人間性の状況なんですよ。小さいんだ。さらに成長していくためは、小ささという殻を破って、力強く生き抜いていける人間力を作る必要がある。人格者をぶち破らなければならない。社会を生き抜いていく人間力っていうのは、人類が歴史的に社会ってものを作りながら、人間独特の力として作り上げてきたもの。つまりは、政治力。悪に染まらず、生き抜いていくことはできない。人格者だけではこの娑婆世界に負けてしまうんですよ。さらに政治力、経済力、教育力、さらには文化力、最後に軍事力。最後の五つ目は国家で言ったら軍事力ですけど個人で行ったら悪への備え。現実の社会の半分は悪なんですよ。その悪の中を生き抜いていかなきゃいけないのが人間力なんだ。悪への備えというものをしていかなきゃならない。企業で言えば総会屋対策、社会保障、社員を守ってあげるようなそういう様々な体制を整えること。現実社会を生き抜くための力、それが人間力。**

**与えられた現実を生き抜いていく力に過ぎない。さらに人間が成長していくためには、人間性の魅力を作る必要がある。人間性の魅力とは、人格の高さと深さと大きさ。高さも無限、深さも大きさも無限。この目標を持ったとき人間は外に向かって輝いて外に影響力を及ぼすことができる大人物になるんですね。我々は人格者をはるかに超えて、人材を遥かに超えて、人間力をはるかに超えて、人物となる。命が輝きを発して、外に影響を与えることができる力を持つ。**

**この積み重ねというものを実践的に行って、本当の人間としての実力を作る…そのために我々は仕事をせんと。仕事だけが社会を生き抜く実力を作ってくれる道場なんだ。我々は仕事を通して人物を目指す必要がある。そうすることで、歴史を作り、多くの人に良い影響を与えることができるような人物になる。家庭も道場なんですけど、もっと大きな道場が社会。社会の中の実力を作ってくれる場が職場。**

**職業を通して初めて本当の実力というものが養われていくわけであります。**

**今回年4回にわたって、感性経営の十原則の話をさせていただきました。**

**来年はまた年4回させていただくことになってるんですけど、今回のこの話をもっと深めて、皆さん方が仕事の実践上、つかみ取った実力や感じた問題をぶつけていただいて、そういう問題に対して感性論の哲学で対応していけたらと思っています。もっと具体的、実践的に対話ができる、話し合いができるそういう研修にしていきたいと思っております。**

**やっぱり現場の声っていうものがぶつからないと、理論も本当の利益を生むという結果を出すことができませんから、どんどんと現場の声をぶつけていただいて、具体的に応用し、展開していってもらいたいと思います。ありがとうございました。**