2017年　第2回「感性経営10の原則」

思い合って対応するということも必要です。思いやりなしに突然、感性経営、愛の経営、対話の経営、パートナーシップの経営を社員に行うと、唐突さあるいは違和感を感じることもあるかと思います。

実際大学出て就職すると社会で求める現実に大きな落差があったり違いがあったりと、一種戸惑いを就職において持つと言われております。経営姿勢の違い、新しい考え方は素直に受け入れてみもらえないようなところもやっぱりあるんじゃないかなってことも考える必要があるんじゃないかと僕は最近考えておるんですね。だけども方向性としては、明らかに時代は理性から感性へと精神原理を変えていっておりますので方向性には間違えないんだけど、一概にトランプさんのように過去を切ってしまうのは、ちょっと問題が大きいのかもしれません。混乱が生じるっていうことがあるかもしれません。現場で皆さんが感じていることもあるかと思います。お互いに意思疎通を図っていくということは必要じゃないかなと思うんですけどね。

どうでしょうか？

なんでもかんでも対話型というのも、無理があるかと思っています。使い分けがうまくいってないなのは正直なところです。特に新入社員とか本当に指示待ち方っていうか。うちの会社もトップダウンが激しい会社ではないんで、完全指示命令だけで仕事をしているわけではないんですけども、でも指示命令を出さないとこと何にも出来ない何も動かない。ただ指示命令出すと喜んで動くということですね。まあ生き生きとしている子たちもいるんでだから先生が言われる通り、支配や指示命令に慣れた人間が多いというのはもう間違いなくうちはそうそうだと思ってます。その中でどの段階でじゃあこちらの関わりを変えているかというと

その感覚はまだつかめていませんので、自ら行動してきたのが多分ここにいるメンバーなのかなと思うんですけれども、アサヒグローバルでいえば200人ぐらいの正社員パートさん含め、では何人が対話型であり、自らが行動できる人間なのかなと本当にちょっと疑問があります。特に新入社員に限らず、30歳ぐらいの子達でも指示待ちの方っていうのは非常に多くなっちゃってるような気がします。こちらが指示命令を出し続けた結果では正直ないと思ってるんですね。以前ですと、もうちょっと組織が小さいうちは、完全に指示命令だけで組織が動いていたんですけども、今はそれほどではないので、各所属長たちがだいぶ自由にやっているんですけども、それでも指示待ちの人間がどんどん生まれているなぁというのは

率直な意見ですね。その子たちに対して今私たちはどちらかというとまだその対話型ではない。仕事のあり方を今、進めてます。

介護の方に関しては、どちらかというと対話型的よりは、まあなれあいという意味合いが強くなっています。意見の違う者同士がぶつかりあって相乗効果を上げる…というものではなく、逆に今現状ゴールドエッジ で言うと管理職・館長の方から逆にちょっと管理として指導をしていかないと、ベクトルが合わない…みんなが好き勝手するとどうしてもあの下位互換的なところに陥って、やはりマネジメントであったりとか経営というところに携わりにくい環境にありますので、逆に今年に入ってからは特にそういったところに館長の教育として指示命令という形のほぼ現場になっていますが、それをまあ指導していって教育して、それを自分達で出来るようにしていければ、というのは現状になります。やはり現場でも館長ありきになりまして、

何か問題があると職員はリーダー・責任者の方に報告をして、決断を仰ぐと、自分で判断していくという形は非常乏しいところにはいあります。介護としては今現状、指示命令にはなってしまうと思うんですが、その辺りはレクチャーも含めてやっていくべきなのかと今ちょっと話を聞いていて思いました。

ゴールトラストの方は社員さんたちがどちらかというと、年齢層が高いのでだいたいまあ30代半ばからだいたい最高で60代なので大体同じ時代を生きてきた者たちが集まっているので、さほどやはり苦労はしないというのが現状ですね。ただやっぱりこの中であの20代の子たちが入ってくると多分同じ悩みにぶつかるんだろうなというふうには思いますね。やはり、いろいろとやり方とかそういったことを教えてもなかなかそれを実行に移さなかったり、そういう問題もあるのでどうしても教え方が悪いのか、本人達の問題もあるのか、教えてないことは全くないんですけどそこの部分で悩むことはやっぱりありますね。

わかりました。ありがとうございます。

組織としてはある程度の枠組みっていうか、仕事の仕方、物事の判断の仕方というものが決まっていてそれに従って動くってことが動きやすいし、また混乱が生じないということになると思うんですけど、現場の判断からすると、想定外のことが起こったりしますのでその時にいちいち上司の判断を仰いだり、マニュアルに基づいて「こうしました」ということで責任逃れをするような仕方も起こりやすいのが現実なんですよね。現場の最先端の人は自身の善意に基づいてどこまでの責任のある自由な判断っていうものができるか、あるいは任せられるかっていうことも非常に組織としての柔軟さをつくっていくために大事なこれを課題じゃないかなと思うんですけどね。そういう意味で現場の人にどれだけの許容度、上司にお伺いを立てなくても自分で善意に基づいて判断するってことが許されてるのかっていうことも大事な問題じゃないかと思いますまたそれがたとえ結果として悪くなっても決断をしたのならば、それはある程度認めて許していくことも望まれるのではと思います。

やはり、社員として、プロとして、どこまで主体的に自分の責任でことに対処するっていうことができるか。生きた仕事の現場においては非常に大事な問題ではないかなと思います。その意味でも、現場の人にどの程度の権限を与え、持たせるか。未熟であるがゆえに問題を起こしてしまった際にどういうふうにそれを組織で補い、より高度な対処能力に成長させていくかということもやっぱり考えていかないといけない。良かれと思ってやった結果悪いと、それを攻めるということはこれはもう最悪の事態です。問題が起こったらみんなでそれを助けていくことが大事なんじゃないかなというふうに思っております。組織の柔軟さは欠かせないでしょう。どこまで末端の人に判断を委ねることができるかっていうところはどうでしょうか。それを必要と思ってらっしゃるか、そんなことを考える必要はないというような現場でしょうか。

基本的にはやっぱりその考えてもらって考えたことを実行してもらう、これが基本は大事なことだと思っています。最近特に努力しているんですけど、失敗したことに対して良かれと思ってやったことに攻める体質はないんですが、どちらかと言うとやらなかったことに対しての注意とか、多い方なのかなと思うんです。自分たちで判断してやってもらう分には大いに良いと思います。

たとえば？

何か手を打たなければいけないことに対して手を打っていない。問題が勃発しているのにそれをすぐ対処しない、しようとしない。

その権限は最先端の人に与えられているんですか？

比較的なっていると思います。ただし、それが自分たちの判断を超える場合、例えば費用がすごく発生するとか。そういったことに関しては当然上司に報告して判断を仰ぐようにと。ズレがもしかしてあるのかもわかりませんが、大いにやってはいただきたいなと思ってはいるんですけど、反面、育っていないとか育ちが悪いと言われるのは、どちらかという指示命令の方が先立ってしまうものですから。命令してしまい、こうしろああしろと言ってしまうものですから指示待ちになってしまうこともあるのかなというふうには感じます。

暗黙の了解と言うか、ズレはあるのかもしれない。

部下からすると、上司の意向を気にしている。自分で判断することに戦々恐々としてるっていう人は案外多いんですよね。もっと思い切って判断してもいいんだともしうまくいかなかったら、助けてあげるぐらいの対応が必要じゃないかなぁと思うんですが、どんなもんでしょうかね。

成功体験が共有されていないことが多いかも。「あ、こうゆうことをやってもいいんだ」と。恐れを取っ払っていくというかね。いろいろと試してはいますが、いざやる勇気となると別物で。現場にはやっぱ経験がないのかなと思うんですけどね。

部下が対処しましたと、そして失敗しました。上司にしてみれば、なぜすぐに報告がないのかと。自ら考えて失敗…。でも、それはウチの雰囲気でいくと先に報告してもらってから行動していればまだいいと思うんですけど、その瞬時に判断して行動した結果、失敗した時は注意受けますよね。なんせ、起きたらすぐ報告上げろと、報告を上げた瞬間もう逆に言えばその時点で部下の問題から上司の問題に切り替わって上司はそこで対策や行動を全部指示するわけですね。

それは間違ってないと思うんですよね。正しくて道徳の基準ではないですけど、ダメなものはダメとして、良きものは残すべきものであって、正しくないものを正しくないといって言わないというのは本人に問題があるし。それを理由で仕事するものと、本人の責任としてきちっと自覚させるという。褒めることはうまくできていないかもしれない。教育、指導だけではすごい窮屈になるので、+褒めるというのがセットされるとうまく中和されていくし、いいことをやっても何か褒めるって仕組みの中に乗っかると、良い社風が生まれるかも。+褒めるという行為もくっつけてあげると。

結局パートナーシップって相乗効果が出ないと意味がない、こう片方だけ言うのは良くない。教育するのであれば褒めるということも一緒に。

ほめるってことは非常に大事なあの指導法だと思うんですけど、失敗したときにどういう風な対応をするかというところにもう一つ、社員を成長させる重要な契機が存在するように思うんですよね。普通は注意されたくないし、叱られたくないし、批判されたくないって自分がこうあって、やったことを一応認めてもらいたい、わかってもらいたいっていう気分が多いので、そこをどう対処したら良いかなということなんですよね。結果が悪ければ、一応はやはり叱るか注意するかっていうことにもなってしまうかと思うんですけど、感性の哲学のやり方からすると、いろいろ考えてその場でその人がやったことは一応分かってあげて、認めてあげる。だけどこう問題が出てきたよね、結果としてうまくいかなかったねと。リーダーが言うんじゃなくて本人に考えさせる。本人だけでは十分でなければ、リーダーや周りの人が問題を共に考えてこうしたらどうだろ、ああしてみたらどうだろうと、意見を出していくのも良いと思います。

今度そういうものに類した問題が起こったときに、より高度な対応ができるっていう力を作っていくっていうのが理想かなと思うんですけどね。

クレームとかそういったものが発生した時に対する権限っていうものと、それから今から何かを取りくもうという前向きな仕事に対する権限と判断は違うべきと捉えていいわけですよね。そう考えるとそのやっぱりさっきクレームなどが起きた場合、勝手に判断して報告しなかった。で勝手に判断した結果失敗してしまっている。まったく本来こうしないといけないところを違う対処をしたことによってお客様に迷惑をかけたり不満をいただいてお叱りを受けて、さらに上塗りをしていってしまうっていう場合と、それから何かこう改善点を自分で見つけて、こうして行う方が会社の業務上いいなぁと思って判断して、それは別に報告せずにやりましたと、でたまたま行ってみたら何か違った結果が出てしまって、失敗だなという場合、これ2通りやっぱ違うと思うんですね。後者の場合は失敗しても決して叱るべきことではなくて、で前者の場合はどうしてやっぱり報告しなかったのかと。その場合まあ例えば報告したらもうちょっと違った回答も出たかわからんぞと。いう話がまあなんか多いかなという気がするんですけど、この使い使い分け、2通り、どう判断するかっていうのもあるのかなと思いますね。

システム上は基本的には問題起こったら上司にそれを報告して、指示を仰ぐか、こう行動してみたいと思うんですっていう意見を言って、それをOKしてもらうかっていうのがあると思うんですけど。ひょっとしたらそれをやってると即座の対応ができなくなって、チャンスを逃してしまうとかっていることもあるかもしれない。事後報告でも良いのか。そういうことを許されますか？

現状は、例えば費用がかかることになったら失敗の場合、「失敗しました。その場で直しますと伝えました。お客さんは納得しました」となったら、上司は「勝手になんで判断した!?」となりますけど、お客様はその場での判断を求めているので、火に油を注いでしまうこともあるんですけどね。そういうケースの方が今は多くて、権限も与えてなくて、自分で解決しようという認識には一般社員はなっていないと思います。

その現場に一人の社員しかおらず、問題が生じた時に電話で上司やあるいは仲間に連絡をして「こういう問題が今起こってるんですけどどうしたもんでしょうか？」というやり方で対応するっていうことはよくあることですか？

その場でというのはあんまりないと思います。特にお客様対応に関しては。上司も上司でその上の上司にみたいな話が出てくるので、一旦持ち帰って来いって言うことの方が現状が多いんじゃないかなと思います。待ちの姿勢になっちゃってるところが生まれてしまっているかもしれません。まあ年齢の問題じゃないのかもしれないですけど、やっぱり若い世代ほど自分で判断したからないんで、受け身なんで、自分で解決する力はだいぶ弱くなってきてる気がします。良くも悪くも。

建築なんかの場合はある程度の時間的な落差があって、問題持ち帰って社内で相談して対処することもあると思うんですけど、介護の場合にはもうある意味でその場で命の問題が出てくるかもしれないので、相談している間がないですよね。

対応能力っていうかまたその人に任される、許容度でいっても、それはもうそうせざるを得ないのでその人はその場で最善のことを考えてやったというふうに判断しなきゃいけないと思うんですけどね。

確かにあの自己とか特にお亡くなりになられたとか、家族さんのクレームでいうと、命に関わるようなところに関してはやっぱりタイムリーに連絡が入ったり、共有をして話し合いを徹底していますが、さっきの建築と同じでクレームの内容にもよるんですが、少し家族からヤンヤン言われたとか、何かしら業者さんとトラブルがあったとか、あと生き死にではないですがちょっと怒らせてしまったとかは、やっぱり事後、最終的に報告書、もっと言うとちょっと大きくなってしまって上が出ていかざるを得ないということもあります。

ある程度の時間的な余裕っていうか、許されるような状況ならいいけども、その場で対処するっていうことが要求された場合にその人をやったことというのは、ある程度認めてあげないといけないことですよね。

介護の方はあります。対応したことに対してもやったらたとえうまくいっているときもいってないところでも、大変なので、そういう話は確かに上がります。

事後報告を認められる文化がある。

そうですね。全てに対して上司に報告をすると言う感じではないです。

逆の弊害は？

軽いやつはありますね。「これぐらいなら自己判断OKだろう」という判断で行ってしまったんですけど、徐々に大きくなっており、その後も報告もなしのままで1週間とか数日が経つ頃には、クレームが肥大化している状態。そうなって初めて手に負えなくなって言ってくる…そんなことはありますね。生死に関わるところはしっかりしているので、たとえ最終的に間違いがあったとしても、会社とか上司が責任取るから大丈夫だよという話はしています。それは日々あります。

まず問題が起こったら、報告しないといけませんよね。どんな小さな事でもね。

ウチは報告っていうのはちょっと希薄かもしれません。報告をする情報量は少ないかもしれません。

よく報告を日誌のような形でノートに書いて提出させる会社もあるのですが、その場合は、書いてあるもの

上司、トップに届かないで、ある段階で止まってしまっていることが多いんですよね。その情報が止まったところでの最終判断でもの事が進んでいって、トップの人たちは全然そういうことが起こっていることを知らないで、何もことなくうまくいってやっていると、意識の落差が組織にはあるあるだと思うんですけどね。小さなことでもしっかりトップまで情報が流れるかという点ではどうでしょうかね？

●●の方はクレーム情報っていうのは、メールで報告する文化が昔からあるので、クレームかどっちかで迷ったらとりあえず帰って報告しています。全社的に配信されるようになっています。ひとりの一般社員が行ったことが皆に周知される仕組みです。今は関係のない部署も増えましたので、一部全社的ではない部分もありますが、基本はその文化が残っています。それでも上長、見なければいけないメンバーはどんな些細なことでも共有できています。

私の耳には入ってきます。「自分とは関係ないんですけど、あの人がこういうことで他が迷惑していますよ」とか、あと「これちょっと問題なりそうですよ」と言うところの情報を入れてもらえる社員が何名かいますので、これはたぶんウチは適切に対応してきています。隠そうとか隠すことは、バレるって感覚が強いはずですね。なぜならばほかの社員たちは問題点を提示することに対して何の抵抗も感じませんので、誰か一人がおかしな事をしてて、隠し通せるかというと、おそらく同僚たちがそれを見てその問題点を報告する義務があるんで、隠し通せるとは誰も思ってないと思うんですよ。自ら報告を上げてきた方が良いというのは、多分、社風的にあると思います。

どんな組織も完全ではないので、不完全な面が当然出てくると思いますし、多くの組織にあるように隠蔽体質というのは拭いきれないものがあると思います。一番よく言われるのが、それを報告することがチクリではないか、というのがあって、ついつい隠してしまう…。人間の心理として、問題になることがよくあって報告しないということもよくある話です。

不完全なるがゆえの課題という風に言うこともできるんですけど、

あんまり気にせずに、小さなことでもちゃんと報告するっていう癖をつけること大事なことだなと思うんですよね。問題が生じるっていうことは良くないと言う考えを払拭する必要がある。失敗して当たり前ではないけども、失敗することも人間だから致し方がない。うまくいかないということも仕方がない。だからと言って、それを責めるんじゃなくって、どんなこともみんなでそれに対応し、みんなが成長するために活用していこうと。時間経過することによって大きな問題となってくるということも考えなくてはいけないかなと思うんですよね。

隠蔽というわけではないんですけど、問題が生じました。それに対応しようとしてギリギリまで頑張るんですよ。で結局、頑張りきれなかった時にはもう日数がないとか…。例えば工事なら、工事担当者はまあ薄々、もしかすると工期引き渡しに間に合わないかも…なんとか間に合わすように頑張るんでそれを頑張っている。3日前ぐらいまで頑張って頑張った結果、「もうあかん」と。そうなった時に報告があって、「ああ」っていうパターンとか結構ある。隠蔽ではないんですけど、もう少し早くに言ってもらえれば…ということはありますね。なんとかしようとした担当のレベルと、やっぱり僕のレベルでやっぱり、経験が違いますから、担当もがんばっているとは思いますが、まずいと感じてから僕にくれれば、もっと余裕で完了させることだってできたとか、そういったことがやっぱりあるんで、薄々感づいたときにやっぱり報告を上げられるような仕組みというのが必要かなと思います。

それは大事なところですよね。

やはりあのしっかりとか細かいところまで報告する体制はしっかりしていると思うのですが、身近に相談できるケースが多くないので、ズレもあります。そもそも報連相は上が管理したいからしているのか、上が上に報告したいからするのではなくて、報連相することで、共有できるのだよと教えています。義務ではなく、自分の責任を分ける、問題がスムーズになるようになる。身を守る方法でもある、不安を払拭できると伝えていくことで、隠蔽体質は払拭できると考えています。

そうですよね。組織がより大きくなると、情報の共有は難しくなりますもんね。まぁちょっとそういう問題についても、皆さん方でもう一度よく考えて社内文化というかその会社の体質をいうようなことも、考えていただかなければならないと感じています。

前回は、時代の大きな転換に対応して、どういう経営方法の転換をこれから考えていただかないかっていうことで、人間の本質が理性だと言われる時代から感性だと言われる時代に転換してきておる。であるが故に、理性を原理にした経営から感性を原理にした経営へと変えていくという流れにあると。社会構造っていうものが人間が人間を支配する縦型の社会構造から、横型のフラットな社会構造に、全世界的に転換していくという流れができております。まだまだ専制政治、独裁政治、そういう一党独裁という形というのは世界にあるんですけど、やがて時間をかけて崩れ去っていって、横型のフラットなものに全部転換していく。そういうところから社会の中にある会社・企業でも、その流れをやはり奥へ入れていかなければならない。

旧態依然とした縦型のあり方あるいは、理性を原理したあり方っていうものを持って言えば、それは社会において少数派に属してしまって結果として、全世界的な仕事の流れや経済の流れというものから疎外されてしまって、うまくいかない、成長できない。

いち早く時代が求め、世界求める世界のあり方、システムに変わっていくことが大切であると。意識としては支配・命令・管理の経営から愛の経営、対話の経営、パートナーシップの経営というふうに、シフトしていく必要があるということをお話ししたわけです。この大きな流れとしてそういうことなのであって、まだまだ今は過渡期ですから、ときには命令をしなければならない時もある、また支配しなければならない時もある、管理してなければならない時もあるって事は忘れてはなりません。支配・命令・管理ということを行動する場合にでも、意識は持っていないといけません。現実的な行動としては必要に応じて、必要となるべき時もあるとお考えください。時代の変化、流れを無視して、命令しなければならない時には命令しなければならないと、そういうことではなく、本来は対話ということがこの必要なんだけども、時と場合においては命令っていうことが、問題を乗り越える最善手段だと考えて命令をすると。そういう判断が大事なんじゃないかと。その根底には命令しながらも、本当は対話というそういう形で納得・了解というものを作っていくということが大事なのです。そうすると、同じ命令でも態度・目つき・表情が、相手から見ればただ単に冷徹な命令というものではないものを感じるって言うことが、人間にはあるわけです。そこに単純な命令ではない、意味が出てくるんじゃないかという風に思われます。

これは、非常に人間性の豊かさとか幅が求められるようなことで、めんどうくさいんですけど、転換期であればこその矛盾、相異なる原理が交錯している、そういう状況の中で生きてるんだと、わきまえてないと転換期という時期における経営のあり方っていうものは、うまくいかないんじゃないかなというふうに思います。

ここまでを前回の復習というふうにさせていただき、今日は次からの感性経営の第二原則からお話をしていきたいと思います。感性経営っていうのは心の経営、心遣いの経営ということができるものです。

その意味では組織の中に人間の心というものを植え付けていくか、どのように心というものを組織において機能させるかっていうことを考えていかなければなりません。

感性っていってもあらゆる生命が生命の本質として関心を持っておりますので、感性っていうのは人間においては心と言われます。進化し成長してきております。人間における感性経営は心の経営だというふうにいうことができるわけです。近代において作られた資本主義経済下における、理性的な組織っていうのは基本的に仕事のつながりと役職のつながりだけで動く、合理的な組織。能率本位の職場、会社で働くことによって、結果として人間性は破壊され、心が死ぬという、そういう状況に陥ってしまっておると。

理屈が通れば全ては解決する、という理性的な原理に基づく社会においては、ついつい人間に理性的な完全性が求められて、失敗を許さない、失敗したら責められる…決定のない、落ち度のない完璧性が仕事の目標だと考えられております。これはある意味で当然のことなんですけども、誰の一人の人間に完全性・完璧性というものが求められるということが、非常に不完全な人間においてはストレスになるわけですね。補うために多くの企業や病院なんかでも、どんな仕事でも一人で完璧にするのではなく、チーム（何人か）の目を通して、ひとつの仕事が完成される…そんな組織が求められています。

少子化の中で社員の数が限られる中で、チーム医療など、パートナーシップでの仕事というのは難しいところもあるんですが、最低限度二人ないしは三人の目を通して行う。ある意味で一人の人間に降りかかるストレスが、いくらかでも解消されるということになる。

資本主義経済では、基本的に人間は人材と言って、お金儲けのための材料に人間が使われるというそういうシステムです。いらなくなれば辞めさせられるっていうのが、資本主義経済下における人間の立場というか価値となっています。

そういう状況からどうすれば組織というものを人間的なものにすることができるのか。どうすれば理性的な組織を人間的な組織に変えることができるのか。脱資本主義を果たせるのか。考えられている課題であります。

しかし、まだまだ本格的には研究テーマにはなっておりません。まだまだ社会というものがそれを受け入れていない。少なくとも感性の哲学っていうのは、私がこう作り出した形でアメリカの図書館に収められていて、向こうでも読んでらっしゃる方がいらっしゃいます。一部は英訳されておりまして、各国に出ている事は出てるんですけど、まだまだ一般的なものではありません。実際には具体的には、理性によって作られた組織しか存在しないのが現実であって、心や感性というものを組織化してシステムにしているという会社はどこにもありません。

このままではダメだと。これほど金のため人間が苦しむってこともおかしいということは皆感じております。しかも経済は人間のためにあるのであって、人間が経済のためにあるんじゃない。だから人間が経済の犠牲になってどうするんだ、奴隷になってどうするんだ。金を増やすために人が使われて、それが人間の経済なのかっていうことに問題は、経済学者の中でも共通した意識になってきております。具体的にまだ資本主義経済ではない経済システムは誰も考えておりません。

感性の哲学の立場からどうすれば、人間が作るもの、組織というもの中に人間的なぬくもりを持たせて、企業の人間化をどう実現するか。あるいは人間のための経済をどうすれば実現できるのかということを考える必要があります。

その結果出てきた感性経営の第二原則が「心の通う経営」であります。

企業といっても実態は人間なんですね。もっと根底にあるのは人間であります。人間がこの存在し、人間が作る組織なんですね。その人間の本質が理性ではない、心だ、感性だ。こう言われるように、組織の土台に据えなければならない原理が、理性によって作られた仕事のつながりや役職、つながりだけであってはならないと。心というものを表現する組織の原理が求められてきます。

人間は理屈じゃない、心が欲しいと叫んでいる。心が欲しいんだ、これが時代の叫びであります。人間の叫びであります。企業を、会社を人間的なものに変えていくかを考える必要があります。

求めるものと与えられるもののすれ違いがあり、誰一人として心が満たされていないと。心がほしいは、多くの人の欲求になっているが、与えられるものがまだまだほとんど理屈だという実態。では、どうすれば企業に人間的な温もりを持たせることができるのかって言ったら、心が欲しいという叫びに応じて心をあげるということをしなければならない。まず心を上げるという人間に対する接し方っていうものを考えていかないと、心の通い合い、心の結びつきっていうものは作られません。これからの企業は、人間観の激変に対応し、会社・組織の土台に心のつながりを構築し、そこに仕事のつながりを乗せて、上に役職のつながりを乗せて三次元構造でこれからの企業は運営していかなければならないということが求められております。これができるならば、確実に企業の中に人間的なぬくもり、人間の味、人間味というものがにじみ出てきます。

このことに明確に気づいてる人がほとんどいない。

理性的に運営しなければならないっていうのがまだ常識であります。その企業の中で働くことによって人間性を破壊されて、肉体・精神が病む…。企業というものに人間的なぬくもりを持たせなければならない、企業の人間化っていうものを考えなければならないと。

この理性によって作られるストレスっていうものがどれだけ人間を苦しめてるのかって事、本当に現実に目の前に見えるようなそういう状況になってきました。

ストレス・理性によってもたらされるストレスが人間から命を奪うというのが、キラーストレスという言葉の意味であります。

多くの人が、案外不真面目ですので、適当に理性によって与えられたストレスを酒を飲み、友達と喋ってカラオケ行ったりなんかして、適当に開放してますので、深刻な状態にまでストレスが進むことがなく、皆が頑張ってるんですけど。本当にもう真面目で堅物という、そういう人たちは凄い立派な仕事をしてるのにみんな死んでしまうんですよね。これをほっとけないっていうことで、NHKはそれをテーマにしたドキュメントを放送したわけですね。欧米などでは、病気になるだけじゃなくって、ストレス太りも問題になっています。

こういう命に積み重なるストレスっていうものをどうすれば、発散・開放することができるのかっていうことを考えなければなりません。

では心が欲しいという叫びに応じて、心をあげる…そのことによって心の通い合い、心のつながり、心の絆を作るということは具体的にどんなことか？心が欲しいとは何が欲しいのかっていうことをまず知らなければならない。突っ込んでまで誰も考えていません。だけど感性の哲学は実践の哲学ですので、具体的に実践として何をしたらよいのかということを示しています。

全部で7つの欲求が内面にあることがわかってきます。

7つとは、わかってほしい。認めてもらいたい。ほめてもらいたい。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。急がさないで待ってもらいたい。7つが現実の職場の中で、心が欲しいという叫びの内容として求められている課題であります。

まずは認めてあげる努力をすることなんですね。次は分かってある努力をすることなんですよ。

そして、褒めてあげる努力をすることなんですね。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、そして、許してあげる努力をすること。そして、待ってあげる努力をすること。

この努力が相手の目の前で言動において示された時、相手の心は満たされます。なんで努力を強調するのかと言うと、心っていうのは努力なしには分かりません。思いやりというのは思いを行動に出すことなんですよ。心の中で思ってるだけではまだ思いがとぐろを巻いている状態であって相手には見えません。自分の心を相手にわかってもらうためには思いをやらなければならない、行動に出さなければ、言葉に出さなければならない。そこで初めて相手はこういう風に自分のことを思ってくれてるんだということを知る。

それにより相手の心は満足します。

行動する、言葉に出す、目つきに出てくる、表情に出てくる、態度で出てきて、初めて相手はそうなのかと分かるわけですね。この努力が心をあげるって事なんです。

なかなかできないけども努力をすることが愛なんですよ。相手に対して愛があるということを相手にわからせる方法なんですね。

愛は努力なしには存在しませんし、分かりません。ほとんどの人の愛は愛してるつもりの愛なんだ。

みんな心はすれ違ってるんですよね。夫婦も親子も同僚も上司と部下も、みんなそれ違ってるんですよ。噛み合ってない。気持ちがあるんだけど、言動に、肉体に出ていないんですね。相手のために努力する気持ちがあれば、愛はある。

相手が自分の事をどの程度愛してくれてるのかってことを知ろうと思ったら、相手が自分のためにならどの程度までの自己犠牲的努力を払ってくれるかってことを見れば、相手がどの程度自分のことを愛してくれてるか分かります。また自分が相手のことをどの程度先なのかってことを判断しようと思ったら、自分が相手のためにどこまでの自己犠牲的努力を払えるかということを見れば、自分が相手のことをどの程度愛してるのかっていう愛のレベルがわかる。

努力によってしか愛は証明できないですね。

これでもかと言わんばかりに「どやー」と行動してみせる、具体的に表現してみせるって事が非常に大事な心のつながりをつくる原理であります。

子供からすれば、運動会があるんだけど、お父さんは仕事があるから来れないと言っていたけど、急にお父さんの姿を発見する。「あんなに忙しいと言っていたのに…」とそれにより、親の自分に対する愛の深さを感じて喜ぶという。「あ、やっぱり来てくれるんだ」と思ったらもうそれまでなんですけど、あんなに人が

いけないって言ったのにやって来てくれたんだと。そういう行動で見せるっていうことは大事だっていうことなんですね。言葉や行動や目つきや表情や態度で見せる。「どやーっ」とばかりに見せつけるという、それほどのことをしないと心はつながらない。

犠牲的努力っていうのは理屈を超えた努力であって、そこに真実の愛が表現されるんですね。時間があるから行くのでは努力じゃないんですよ。あんまり喜びはない。時間があるから行くのは、理屈の世界だ。時間がないのに無理矢理に時間を作って来てくれたっていうので理屈を超える愛の喜びが生まれてくると。

そういうことを仕事上で、お客さんとの関わりやいろんな関わりの中で自分が表現できるかということですね。理屈を超えるってことが非常に大事な心のつながりをつくる課題であります。

理屈を超えれば感動が生まれてくる、喜びが生まれてくる…そういうことによって具体的に心が満たされて喜びを感じて心がつながる。これが何にもまして企業・会社の団結力の核になるんですね。心の繋がりさえ出来たならば、あらゆる理性的、理屈上の対立は乗り越えることができる。東北大震災において示されたことですが、心を一つにすればどんな問題でも乗り越えられる。全社員が心一つにするならば、会社のどんな問題でも乗り越えられる。全国民が心一つすれ、ば国家のどんな問題でも乗り越えられる。全人類が心を一つにすれば、世界のどんな問題でも乗り越えられる。その事が今回の大震災、いろんな社会的な出来事が今人類に教えておるところであります。

サブプライムローンの破綻に基づく世界的な金融の混乱がありましたよね。リーマンショック。発信、作ったのはアメリカで、全世界にバラまいて全世界を巻き込んだ。金融の大混乱になったわけですけど、これはアメリカ一国の責任でどうしようもないと。全世界の中央銀行が、金融の大混乱、世界不況っていうのを避けるために全世界の中央銀行がお金を出し合って、支え合って乗り越えた。あれも心を一つにすればどんな問題の怖くないって言う、結果を世界に教えた、そういう現象でありました。

企業・会社においても理屈を超えた心の結びつきさえあれば、企業の団結力の最も強い力になる。心のつながりさえあれば、いかなる理性的な問題もすべて乗り越えられる。そういう意味においてもやっぱり企業というものの有機的な団結力っていうのは、心のつながりによってもたらされるってことを我々はしっかりと認識して、心のつながりの形成に努力していく必要があります。

これを実践することによって感性の哲学が示す、人格主義経済っていうものが具体的に作られていくことになります。資本主義経済から脱資本主義へ。そして人格主義経済へ。企業に人間の核、人間味が出てくる。

本当の企業の在り方として一番土台になければならないものを心のつながりだと。その上に仕事のつながり、その上に役職のつながりをのせるならば、仕事のつながりも役職のつながりも全て有機的に

スムーズに流れる。心のつながりがないと仕事のつながりに障害が生まれ、また役職のつながりに対立が生まれてくる。このことによって企業の健全性は失われ、仕事上の能率も下がってしまう…そうなる可能性がある。

だけど時代はすでに心の時代になってきておって、明らかに感性の時代っていうものにもう突入しておりますので、多くの企業が具体的ではなかったとしてもやってることがだんだんとそういう心の通い合いや心の結びつきを作っていくような活動に入ってる。特に中小企業においては、そうしないと若い人たちは働いてくれないと。もう社長もない、平社員もない、「みんな仲間や」という感じでやってるっていう会社は案外元気で、すごい頑張ってると。私も年4回沖縄に行って、経営の学校というのがあって、感性の哲学を取り入れた中小企業を活性化する経営の学校を開いている遠山さんっていうことがいらっしゃるんですけど。

日本人事株式会社という経営の学校っていうのを作ってわずか5、6人でやってる会社から30〜40人の会社まで中小企業を活性化させると頑張ってる人。

ほとんどの経営コンサルタント、ほとんどの経営指導中企業、大企業を対象とした会社の経営指導をされています。そうでないと儲からない。そういう仕事っていうのは成り立たない。つまり、大きな企業を対象にしたような経営論ばかりなんですね。だけども小さな会社を元気にするという経営指導、コンサルタントっていうのはあんまりいらっしゃいません。そういう小さな会社が、元気になるって言うところの根本の原理に心つながり、心の結びつき、心の通い合いってものを大事にするっていう。そういう原理があるんですね。

会社って言っても一応役職・役割はあるんだけど、みんな仲間なんですね。

沖縄では中小企業・小企業から新しい時代の会社のあり方を世界に発信していこうということをおっしゃっていて、まずは小さな企業を元気にするという方法を確立。それを大企業にも教えていく、そういうことを志してやってらっしゃるんですね。システム的には、大企業になればなるほど、会社に入ってもあの人とは1回も会ったことがないというのはそういう大きな会社もあるわけでね。そんな所で心のつながりと言ったってできるわけはないと、思われるんですけど、だけども大事なことは1回も会ってない、初対面の人に対する場合でも心をあげるということを忘れないということは大事なんですよ。相手が何を求めてるのかっていうことをちゃんとわかっていて、そして心をあげるという理屈をあげるのではく、まず心をあげるという接し方から入る。そういうことをするならば大企業でも、心のつながりっていうものを持った、そういう体制を作ることができます。

経営者っていうのは全社員に惚れないかんと。社員のことを好きや、お前のことを好きなんやって目で見てあげることができるかどうか。好きなんやって目で見られたら、心の隔たりはなくなる。みんな嫌われたくない。好きやって見てもらいたいんですよね。ある程度の修行、努力も必要なんですけど、その気になれば本人の努力でいくらでもできることです。

まあ今お話をさせて頂いた心の通う経営という原理ですけど、何か話を聞いていただいてて問題を感じられたところがありませんでしたか？もうちょっとつっこんで喋ってもらいたいとかこういうところはどうなんだろうとか、こういうところが問題だと感じたとか、ご意見や異論、反対の意見があれば、出していただければありがたいですね。

今まで聞いていると怒ったり叱ったりするのという行動はあまり出てこないんですけど、感性の哲学的にはあんまり良くないことなのですか？

喜怒哀楽は大切な課題で、特に怒る・怒りには3種類あって、自分の利害に関して怒るのはしゅぶん。善悪に怒るのは義憤。でもう一つ公の怒りは興奮。義憤とか興奮というのは時代を動かすためになければならない大事な怒りであって、激しく怒るってことも非常に大事な力ですよね。

いけないことではない、やっぱりそのこの7つの欲求をいかにバランスよく使い分けていくかというか、それが重要になってくると。

そうですよね。その人が本当に求めているものは一体何なのか。探りながらね対応していくとかね。

社内で7つの欲求に対して、努力というのは、例えば上司と部下がいて、上司側が注意する…やっぱりその努力をするということになっていると思うのですが、密かに努力しているのと違ったりするんですけどどうやって進めていくのが一番具体的に良いのか。あまり意識してやるのでなかったりするのですが。

社長も心を欲しい。社長も部下から認めてもらいたいし、わかってもらいたい。そういう気持ちは皆持っている。社員も社長のことを褒めたり社長の努力を認めてあげたりということを言動に出して社長に伝えるって事が大事なんですよね。上司は部下に対して心を使いだだけじゃなくって、部下も全社員が地位や役割、立場を超えてとにかくは互いに分かり合えるっていうか、相手の苦労や努力を分かり合える。それらをただ持ってるだけじゃなくって、その具体的に言葉に出して、行動に出して、そして目つき、表情、態度に出して相手に分からせるっていう、そういうことが努力なんでしょうね。おじいちゃんおばあちゃんも認めて欲しい、お父さんお母さんも子供から褒めてもらいたいんですよ。

みんな同じ欲求を、命を持ってるんだということを意識しながら、お互いに心をあげるという努力が大事。

与えている人間しかもらえないと思ってるんですけども。

心をあげるっていうことをしておると、相手も目覚めていって、反対に心をくれるような感じに変わってくると思うんですよね。まずこちらから相手に対して心をあげるっていう活動を始めるって言うことがまず大事かなと思いますね。組織においてはある程度お互い了解をしてこういう風にして会社の団結力を作っていこうっていうまあそういう共通認識を持ちながら、お互いに意識的、自覚的にそういう心をあげるかかわりをしていくって言う社内文化をつくってことが大事だということですよね。

社内のコミュニケーションの良し悪しの話。良いという判断をする状況においては例えば社員旅行など逆に必要ないんじゃないですか、という話もあるのですが。社員とのコミュニケーションがとれてますよという状況下においてはそういった社員旅行であったりそれからもう必要ないって考え方はどうですかね。

具体的に行動に起こすっていうことが大事なので、そういう飲み会、忘年会とかちゃん旅行とかっていうのは必要ですよね、やっぱり行動としてね。

ただの中には「俺はそういう所へ行きたくない」っておっしゃる方もいらっしゃるんで。

組織においてはまあそういった活動ていうのは、まあ日本の場合は昔からあるんですけど。それは目に見えた一番わかりやすい行動なんで、まあやっておくべきかなぁということですね。社員旅行では違う一面、みんな見てますよね。

今後私たちも組織が200〜300名と、会社の中でもちょっと過渡期の部分があって、社員数が増えてきてそういったことの見直しも今後は必要かなという時期に来ていますので今の話を聞けて参考になりました。

例えば野球大会とかチーム的な、運動会みたいなものは、お互いの地位や立場を超えてつながれるっていう感じになれる場じゃないかなと思うんですけどね。

やめるのはすごく簡単で、企画したり社員旅行をするのは努力。会社が努力してくれたと思ってくれる。それも心をあげるひとつってことですよね。

そうですね。今考えたら修学旅行なんていうのもすごく良い思い出になってますよね。アルバムなんかを持ってね。

創業祭など団体で行動する、運営することはすごく大変ですけど、やってみると良いものですよね。

いろんな形でやっぱり心のつながりをつくるための活動っていうものをもっともっと企業内部の行事として作っていく、取り入れていくっていう努力はこれからますます多くしていかんといかんのじゃないかなと思いますね。

社員同士で全然しない人もいますからね。社員数が増えることで、街で会ってもわからない社員もいるはず。

組織を超えて、組織の内部、会社の内部を超えて、趣味の繋がりとかそういうものも作って、こんな人も同じ会社におったんやと。それも会社の活力になり、チームとなりますからね。

そういう変化を作り出すというかこういうことをやってみようかって、そういう提案で活力にもつながり、努力を積み重ねていくことも大事かなと思いますね。

続いて第三原則ですね。感性経営の第三原則。問題を恐れない経営。なぜこれが第三原則なのか。感性っていうのは問題を感じる力なんですよね。問題を感じないと出てきません。問題を感じるって言うことが最も現実的で、具体的で、価値ある問題のつかみ方で、考えて出てくる問題はあまり実践的、あまり意味がない。本当の問題っていうのは感性が感じて出てくる。まず感性が問題を感じるって事が必要である。問題があることを嫌う…そういう体質が案外企業に多くって問題は無い事が良い事だと。意外と仕事や経営の中にはあります。しかし、人間は不完全である限り、問題はなくならないというこの現実をやり忘れてはなら

ないと思います。常に問題はある。問題がないっていうことをおかしい。そういう冷静な判断を我々は常に持っていなければいけないと思います。問題がないっていうことはあるのに、見えていないということなんだ。これが一番恐ろしいこと。健全なる経営とはどういう問題があるのかを認識する、分かっている、という経営が、健全なる経営。不完全である人間における健全である経営の基本だと。

問題はないという認識のもとで落ち度のある仕事が出てくると。問題を知っていることは落ち度のない仕事に結びついていくんだ。であるがゆえに、問題を発見したい人を褒める。問題がないと言った人をそんなことはないと正す。そういう対応をするべきであると思います。

とくにトップの方は、問題が出てこないことを願ってはならないと。また問題が出てくることを嫌がってはならない。問題を恐れてはならない。問題から逃げてはならない。問題を乗り越えることは経営であり、人生である。問題があってはじめて仕事になる。仕事の大小を問わず、常に問題を続けているのが現実であり

仕事をするってことの具体的な内容なんですね。

問題はあるのが現実なんだ、それで問題を恐れてはならないと。問題がないことを願ってはならない。問題は出てこないことを願ってはならない。問題はあって当然、なかったらおかしい。問題はあることが健全で問題がないことは異常だ。問題がないということは最大の問題だ。そして、問題っていうものはなぜ出てくるのか？これは自分を成長させるためだ。会社を発展させるためだ。社会を良くするためだ。問題を起こさない人間よりは問題を起こした人間に我々は価値を見出し、評価しなければならない。「君はこの問題を起こしてくれたから我が社のこういう問題点が明るみに出た。君が問この題を超えてくれたから、これからの質の高い成長をすることができる。いろいろな気付きを君はみんなにもたらした。失敗は失敗として償わなければならないけども、その失敗が実は会社を発展させる、新しい気付きを与えることになったんだ。それぐらいの対応が、問題っていうことに関しては必要なんですね。なかなかそういうふうに言いづらいですけどね。

実際問題、社会においては犯罪も起こってはならないし、事故も起こってはならないんですけど、原理的には社会というのは、悪が半分善が半分という構造で成り立っております。常に社会の半分は悪だと。石川五門先生がおっしゃったように、悪人は絶対無くならないと。それは社会には常に問題があるから。犯罪を通して我々はこの現実に深刻な、唯一の病的なものがあったんだということを我々は初めて知ることができる。そしてもう二度とこんなことのないようにしようと思う努力をする。それがこの社会を謳歌し、より良い社会を作っていくためのきっかけになるわけですね。会社のためになることをしようと、思ってるんだけど、人間がすることに完璧はない。どんなことをしても自分がやったことによって、利益を得る人間は半分、不利益を被る人間も半分出ててくるんだっていう現実また忘れてはならない。どんなに良いことをしても、半分は不利益を被る。それを忘れて現実を生きてはならない。大政治家っていうのは、自分のやったことで不利益を被る人間の配慮を忘れないっていうのが大政治家の資質。それができて、その人間はより多くの人から支持を得て、また尊敬されるという大人物になれるんですね。だけれどもその自分がやったことによって不利益を被る人間への配慮を忘れると、人間としての思慮、配慮が足らない。善人根性の持ち主と言われるような小人物となってしまいます。

我々は何をする場合でも、不完全なるがゆえに問題を作り出さざるを得ない。落ち度もない言い方や行動はありえない。自覚に立って現実を生きなければなりません。考えながら生きていかないと組織の団結力、全体をまとめていくという力を自分がものにすることはできないと思います。

自分が何をしても常に問題を作って、それは自分を成長させるためにその問題は出てきてくれている。出てきた問題をきっかけにして自分も自分をもっともっと成長させていこうと。むしろ問題を受け入れながら、どのように会社を発展させていくか、どのように部下を成長させていくか。そのことをもっぱら考えて、問題には対応しなければならないと思います。これも感性経営の非常に重要な原理であります。問題は出てこないと本当の大事なことが明るみに出ないんですよね。しなければならないことは何なのかっていうことがはっきりしてくると。そのことによって会社は質において向上し発展することができる。問題は会社を質において成長させる課題だと。問題にたじろいではならない。問題が起こった時に「こんなはずじゃなかった」と思うような意識では、人間は不完全であると自覚が足らない。問題を当然として受け入れるということが大事な心構えであります。

よく不動心ということを申しますけど、どんなことが起こっても、動揺しないと。平常心、不動心。自分を

見失って感情的になってしまうと、人間の小ささ、未熟さを示すことになります。とにかくぶれない、たじろかない。当然として受け入れる。それが冷静な対応をさせてくれることになりますので、我々は問題はあって当然。なかったらおかしいというくらいの腹構えで仕事をしていなければならないと思います。

長たるものが、問題が出てこないことを願い、問題を嫌うとどうしてもそのことによって部下は問題を隠します。報告しません。

小さな問題でもすべて社内の問題は全部風通し良く、長たるものにちゃんと問題が届いて、そしてその問題をふさわしい能力を持った人物に割り振って、解決を促す…そういう指導力をリーダーを発揮しなければなりません。マネジメントっていうのは基本的に人使いですから。どのように人を割り振り、どのような人にどんな仕事をさせるか、与えていくかが、手腕。多くの人を抱えてるんだから、多くの人に仕事をしてもらわない。自分で仕事をしようと思ったらダメ。長たるものはどう仕事を割り振るかが問題なんだ。それがマネジメントという仕事なんだ。

会社にはいろんな才能能力を持った人が必要である。いかなる問題にも対応できるためにはいろんな力を持った人が必要だと。釣りバカ日誌のハマちゃんとスーさんとの関係みたいに。浜ちゃんは全然会社に役に立たんだけど、浜ちゃんがいることによってずいぶん会社が救われたいということだったりね。どういうふうに誰が役に立つかわからんっていうところもありますのでね。会社は社会の縮図だと。一見役に立たないと思っても、必ず人間には何らかの得手不得手、役割というか、役に立つところが皆あるもんだと。

とにかく問題というものは避けがたいものですので、問題を問題としてしまわないようにするために問題っていうものは、全てリ人間、会社、社会を発展させるために出てくると。だからこの問題っていうものを

すべて自分にとってプラスだという風に言うことができるような解釈力、これを持つようにしなければなりません。すべてどんな問題起こってもよかったと言えるようになる。すべてプラスになるように解釈していく。というと一見プラス思考ってことになってしまったりするんですけど、単なるプラス思考は能天気

な偏った楽観主義でしかない。どんなことにもマイナス面がある。だけども、すべてのことは良かったと思わないと、物事は好転しない。マイナスだけでは、悪い方向に行ってしまう。その問題を生かして、現実をより良い方向に動かしていくという手腕が経営には問われると思います。

例えば感性経営は、感性は問題を感じる力だから、その力を生かさなければならない。つまり、問題を恐れてはならない。問題がなくなることを願ってはならない。一つ問題を乗り越えてもまた問題は出てくる…それが生きた現実の正しい姿だと。そういう気持ちを感性経営においては持っていなければならないと思います。

次は第4原則ですね。

大原則は変化を作り出す経営ということですね。変化しないっていうことは死んでる…生命論から言ったら、死んでるんだ。変化があるって事は生きてる実証であると。会社を生かし続けるためには常に変化を作り出しているという行動が大事であります。

小さなことから大きなことまで、色々とあるわけですけども、会社の事務所でも、ちょっとした模様替えしたり、ちょっと植物一つを置いただけでもガラッとこう雰囲気が変わるんですね。変化、明るさが生まれる。会社は良い方向へと動いているっていうそういうまぁ気分が変わる。カーテンの色を変えたり、変化に対する工夫っていうものをし続けているということが大事。

リーダーが見た映画の感動を社内メールで伝えるとか、読んだ小説のいいところをみんなに発信するとか、社員の子どもの入学祝に祝い金を送ろうとか、毎年毎年何か新しいことを考えて、付け加えていくこと、努力が大切。「経営者はこんなに俺たちのことを考えていろいろやってくれてるんだ」ってことを分からせることになって、「だから自分たちも頑張ろう」って気持ちにさせていくことになったりします。

現実の会社の変化っていうものを作り出すための一番大きな原理は、理想・目標を明確にするということなんですね。何を目指して我々は働いているのかっていうことが明確になってくると、今自分はそのために何をしたら良いのかっていうことがはっきりしてくる。会社全体の目標も必要だけど、各部署の目標というものも必要である。

そのためにリーダーは常に理想を語り、希望を語り、夢を語るっていうことをしていなければなりません。ついつい未来ということを意識してしまうんですけれどもけれども、実際には理想とは何なのか。理想とは今を生きる力だ。理想がないと、今何しているかわからないし。目標が明確にならないと今がぼやけてくる。誰もが望むような、誰もが認めるような理想・希望というものをどのようにリーダーが発信し、それを部下に伝えていこうとするか、それが部下のやる気っていうものを引き出すことに関係してきます。理想が必要なのは今を生ききるためだ。理想を持つことによってわれわれは今を鮮烈に鮮やかに命を燃やして生きることができる。

どのように善社員が共感するか、全社員に理想というものを掲げることができるか。またリーダーが持っている理想というものをどのように全社員へ納得できるものとして伝えていくか。その力もリーダーには問われるわけであります。情熱を持って語る…そういうことをリーダーはしていかなければなりません。

経営上、他社がうまくやったから我が社もその手でやろうと、成功者の話を聞きに行って、そしてそれを取り入れるということを聞きますが、案外それはほとんど失敗します。他社がうまくいった時の状況や時代、背景・条件と我社の状況とは違う。他社の成功の真似をするってことは二番煎じ、三番煎じ…そういうことをすればかえって我が社の個性はなくなってしまいます。独自の存在感を持って発展していこうと思ったならば、どう変化を作り出すかって言ったら、我が社の社内から出てくる提案を積極的に取り上げて、それを形にしていくことによって他社が真似ができない、独自の発展を作っていくことができるわけであります。リーダーは常に末端の社員に至るまで、提案を要求してそして我が社が良くなるためにはどうしたらいいのかっていうことを常に問うという姿勢を失ってはなりません。その会社に勤める社員の提言を形にしていることによって同様他社がマニュアルできない独自の発展、独自の経営というものできることになるわけであります。まさに社員は会社にとって宝といって過言ではないと思います。社員に頼るだけじゃなくって、リーダーも経営者も会社を発展させるための提案・提言っていうものをみんな持っておる必要があります。就職するってことはその会社の発展のために貢献するっていうこと。提言・提案といっても、不平不満を言うことはあってはならないと。言うならば即刻辞めてもらうというぐらいの気持ちは経営者には必要です。それだけの契約をして人を雇う必要があります。入社する、就職するってことはその会社の発展のために協力するという意思表示なのですから。

現場で仕事をしておって、「こうしたらいいんじゃないか、ああしたらいいんじゃないか」ってことをどんどん社員から提言してもらって、その人がいなかったら出て来ない発展の道っていうのが作られていく。そういう誘導という形をリーダーはしていく必要があるということですね。原理的には、変化を作り出すっていうことはまさにクリエイト。創造力っていうものが基本的に求められてきます。創造と言っても、改良改革、創意工夫というレベルの創造と、時代の大転換期において求められている原理的創造力、根底からものを変えていくものがあります。改良改革、創意工夫において必要なのは現実の違和感です。つまり感性の実感です。自分が必要、もうちょっと便利になったらな、とか、まだまだ納得できないなとか、改良改革、創意工夫をして何をしたらよいのかということを自分に教えてくれます。あの案外と現実に違和感は多くの人が見過ごしていて、「誰かやるさ」と。自分としては時間がないとか、煩わしいと言ってしまう。

違和感という感性の実感っていうのは、自分の持っている潜在能力に関係してるんですよ。自分の潜在能力が現実に存在するものの水準を超えていたときのみ、違和感は出てきます。同じ水準であったら満足するんで、これでいいと思って。劣っていたら、素晴らしいと思い感動します。

だから違和感を感じた人間っていうのは、本気になってやろうと思ったら、現実を動かせる・歴史が作れる。そのが力君にあるんだということを自分に教えてくれているという現象です。これを常に全社員に伝えて、現実の違和感っていうものに挑んでいく姿勢を持たせる必要があります。

もう一つ原理的創造力=時代の大転換期において、あらゆる領域で求められている原理的変革に関わる原理は何なのかって言ったら、常識で考えるんじゃなくて常識を考えるという習慣です。

これはこうするんだよって言われたら何も疑わしくはなくても本当にそうなのか、本当にこのままで良いのかと言ってみる。果たしてそうであろうか、本当にすごいなのか、本当にこのままでで良いのかと言ってみる。固定観念、先入観念にとらわれることなく何事かを発想するって力をつくってくれる原理です。

常識で考えるんじゃなくて、常識を考える。近代哲学の祖と言われておるルネ・デカルトが編み出した方法であって、人々を中世の時代の封建的な意識から解放したものです。常識を考える…ルネ・デカルトの言葉でいうと、方法的懐疑。新しいものを作り出すためにその方法論として疑ってみる。原理的創造力の一番大きな力となる方法論です。

常識を疑う、常識を考えるということによって我々は固定観念、先入観念にとらわれない、それから自分を解放するってことができるわけですね。

今から100年前は明治維新だった、100年経ったらこんなに変わるんだ。これから100年も経つとこんなに変わるんだと。今我々の目の前にある物は全部変わるんだ。髪型も服装もあらゆる物事の機能も色も形も全部変わる。すべてのことを変えていかなきゃならない。それが現実。我々は常識にとらわれないで、常識を考えると。これをやってみる必要があると。百科事典に書いてあることは、真理であると言われていますが、百科事典っていうのは基本的に30年経ったら原版から書き直されるんですね。

30年経つと、50%は全面的に書き換えになって、後の30%は部分的に修正しないといけない。だから心理と言われているものはわずか30年で80%嘘になっちゃうわけです。これ学問の進歩の現実ですけどね。どんなに確かそうに見えとることでも、「ほんとにそうなんかと」思ってみる価値は十分にある。会社を継続発展していくための大事な原理ですね。

感性経営の原則は変化を作り出す経営っていうことになります。