**№74　テーマ『統合化の流れの確実性と正しさの根拠がどこにあるのか』**

**講話日2019年11月22日**

**よろしくお願いいたします。本当に寒くなってきまして、外で働いている方々は大変なご苦労ではないかと心配をしております。ずっと感性論哲学の立場から感性を原理にした経営についていろいろとお話をしてきました。体系というのがありまして、充分にご理解いただいていると思いますけど、10原則がありまして、感性型リーダーの10ヶ条がありまして、感性型フォロワーシップの10ヶ条、この3つを有機的に統合すれば、強力な組織力を持った企業の成長発展が可能であると考えています。**

**感性型リーダーシップと感性型フォロワーシップを有機的に統合して、感性型のパートナーシップ=組織の団結力が生まれてきます。横型社会に対応した構造を持った組織をどのように運営していったら良いのか、そこにこれらの眼目があるわけであります。**

**ただ、経営の観点から物事を考えるだけではなく、リーダーとしてどうあるべきかも考えるべきである。また、リーダーはフォロワーに対してどうあるべきか。リーダーとしてどういうフォロワーをつくったら良いのか。フォロワーはどういう内容を持ったものなのか。そういうことも知って、育てていく。そして、フォロワーとパートナーシップを組む。これも大事になります。そういう意味では、3つの感性論経営の原則が実現できていなくても、意識においては頭の中に置いて、その上で行動し、考えていただきたいと思います。そうしないと本当の生きた経営はできません。常に頭の中に3つを置いていただきたい。経営・リーダー・教育を三つ巴状態でバランスの取れた偏りのない在り方を考えていくことが健全なる経営を考えた場合は、必要な課題だと思います。**

**ついつい議論においては、全体像を忘れてしまい、部分的になってしまう。常に全体を意識しないといけない。結果として議論が全体のバランスを崩してしまいかねない。それにより、言動もそうなってしまう。常に体系全体を頭に入れながら、部分の言動を行う必要があると思います。そういう観点から考えていくと、大まかにでも10原則とは何であったかをふと頭の中で復唱できるような状態にしておいていただきたい。**

**感性論経営の10原則を振り返りたいと思います。**

**第一原則は、愛と対話とパートナーシップの経営。**

**第二原則は、心の通ったぬくもりのある経営。**

**第三原則は、問題を恐れない経営。**

**第四原則は、変化をつくり出す経営**

**第五原則は、仕事に死ねる愛の経営。**

**第六原則は、最高の満足を与え、最大の信頼を得る経営。**

**第七原則は、不可能を可能にする経営。**

**第八原則は、利益が出る仕組みをつくり続ける経営。**

**第九原則は、結果が出るまでやめない経営。**

**第十原則は、仕事を通して人格をつくる角熟経営。**

**これが感性を原理にした経営の基本原理になります。これらを実現していくために、どういうリーダーシップ、どういうフォロワーをつくるかが、次の課題になっていきます。**

**次は、感性型リーダーシップの10ヶ条が問題になってきます。リーダーとして持つべき自覚。**

**一.教育力と活人力を持たなければならない。**

**二.磨かれた個性と人望。**

**三.情熱を持って夢を語る。**

**四.今の自分のやっている仕事を情熱を持って語る力。**

**五.勇気ある行動力。**

**六.生き方を支える哲学を持つ。**

**七.人間として成長意欲を持つ。**

**八.創意工夫の努力。**

**九.文化力を持つ。**

**十.人間性の豊かさ。**

**このことを常にリーダーの方は頭に置きながら、忘れていないか、外れていないかを問い続けないといけない。自覚に基づいて、どういうフォロワー、社員、部下を育てないといけないか。**

**フォロワー、社員にどういう自覚を持たせないといけないか。リーダーの意味を共有する。**

**一.共有してもらえるように自分の意味を情熱を持って語る。**

**二.リーダーにとって名参謀に徹しているか。**

**三.リーダーに対してフォロワーの気持ちを素直に教え、語る。**

**四.フォロワーはリーダーを育て、成長させる関わり方をしないといけない。**

**五.リーダーの短所を補うことが仕事。リーダーを責めてはいけない。**

**六.理屈を超えてリーダーに従い、徹底して従う。**

**七.仕事を通して自分をどこまでも成長させようとする成長意欲。**

**八.人の役に立つ、人に必要とされる人間になろうとする意欲。**

**九.会社の中での地位や立場、役割を自覚して働いているかを自分に問う。**

**十.意味や価値や値打ちを自覚し、確認しながら働く。**

**これらがフォロワーとしての自覚であり、役割である。こういうことができてくることによって、縦型から横型へ構造転換し、縦型は悪だ、これからは横型だ、横型社会に対応していく組織をつくるべきだと気付いていく。リーダーシップとフォロワーシップが見事に噛み合えば、そこにお互いが教え合い、学び合い、助け合い、責め合わないで協力していく。そういうパートナーシップが実現された組織がつくり出される。リーダーシップとフォロワーシップが噛み合うことにより、パートナーシップ=横型の構造を持った組織が可能になる。形式的体系に縦型があっても構わない。だけども、それを運営する人間自体の意識はどこまでも横型という自覚と意識が関わることが大切であります。再度、よく振り返って、繰り返し3つの原則を頭に入れながら、さまざまな仕事に関わっていただきたいと思います。**

**現実には先日も上司のパワハラによって、部下が自殺をした事件も起こりました。これはまだまだ氷山の一角であって、多かれ少なかれすべての組織でそういう地位や年齢を傘にした物言い、いじめや虐待が行われている現実を忘れてはいけません。特に地位のある方々は、自分においては決してそんなパワハラの意識はない、いじめや虐待の意識はないが、受ける側はちょっとしたことが威圧的に聞こえたり、いじめに受け止められたり、虐待されているという意識になってしまいます。人間には成長過程においていろいろなトラウマを持っています。些細なことでも個人の体験を通して受け止めてしまうと、ショックなことも起こり、深く心を傷つけることが起こってしまう。これは予測し難いこと。政治の世界でも失言と言われ、そんなつもりではないのに国民から見ると、とんでもない侮蔑と受け止められる。言っている側と受け止める側では意識が異なる。そういうすれ違いが常にあると理解し、心得えないといけない。相手の態度や顔色を伺いながら、察知したらすぐに謝り、言い直す。相手に理解してもらう言い方で言い直す姿勢を持つ必要があります。人間は不完全で至らないところがあって当然であると考える。至らぬ点は誰から責められようとも、ちゃんと謝罪する。それをしないと、時間が経過するごとに状況は悪化していく。放置すれば償えないほどの遺恨が残る。それほどに恐ろしいのが不完全な人間には起こり得る。毎日報道される事件や事故は、現実の氷山の一角なんだと常に思って、それと同じ・類似した状況は組織の中にないかどうかを確認・点検することをしていかないといけないと思います。**

**どれほどリーダーが愛と自覚を持ってパートナーシップを実現し、社員に対して気を遣ってやっていても、受け止める側の意識は計り知れない怖さがあります。それも意識をしてもらい、ちょっとした相手の気持ちの変化を見過ごさない。慎重な対応が組織の団結力を維持し、成長させるためにはリーダーに求められると思います。これからどんどん外国人労働者も入ってくることになりますから、いろいろと常識や文化、習慣、生活、宗教の違いが思わざるところから出てきて、誤解や対立を生んでしまう。そういう意味でも注意深く相手の表情の変化、顔つきの変化を感性で感じ取りながら、即座に対応し、違和感、気持ちのズレを修正していく力がリーダーには求められると、強く感じるわけであります。言葉遣いも相手に傷を与えてしまうこともあります。**

**それがために組織の上で伝達をして仕事は進みますが、決して言葉足らずの伝達にならないように気をつけるべきです。上司が「アレ」と言っていることと言われた側の「アレ」が異なる場合もある。そこで誤解が生じてしまう。もう少し詳しく言っておけば、大事にならなかったのに…ということもあります。情報・意識伝達の中には、言葉足らずによるものがよくあります。会社だけではなく、夫婦の間でも親子の間でもそう。もうちょっとだけ説明を付け加えておけば問題がなかったのに、気を抜いて「分かっているだろう」という推測前提のもとで進めてしまう。言葉の曖昧さはものすごく大きな問題や不利益を生み出してしまう。新入社員や外国人労働者となれば、ちゃんとした文章で、ちゃんとした内容をハッキリと分かるように伝える。言葉で伝わらない場合は、構成された文章で、後からでも確認ができるように伝える。そういうこともやっていく必要があると思います。これはいろんな会社を訪れた際に小耳にはさむことからも信憑性は高いです。**

**学校でも国語力の低下が嘆かれています。意識を伝達する言葉が非常に雑、文法を踏まえて話していない。また、表現力が未熟。自分の言いたいことが正しく表現できる言葉を持っていない。国語力の未熟さ、幼さも教育現場以外でも若い人々と年配の人々との会話を通しても指摘されることがあります。ちゃんとした意識の伝達において正しい言葉遣いの大切さを先輩から後輩へなされるべきことであります。社風として伝統として会社の人格として社格として、つくっていく努力もしていかないと仕事上大きな差支えも出てくると思われます。**

**相手に伝わったかどうかの確認作業も大事であって、一度OKではなくて、重要なことならば、再度、しつこいくらいに確認を行うことも誤解を招かないために手間を省いてはならないと思います。いろんな個性の持った人間には思いもよらないトラウマがあると理解していなければならない。心の中にある傷、言ってほしくないことがある…触れてはいけないことがあると理解し、言ってしまえば即座に謝り、心なさを詫びることも必要。決して言い逃れや言い訳をしない。理屈で、理性で、正当性を分からせようとするような説得はしない。**

**相手が傷つけば、ことのいかんに関わらず、謝罪する姿勢が大事になります。人間というものには至らぬ点がある。そういう謙虚な気持ちは持ち続けらなければなりません。謙虚な言動、至らぬ点を自覚した言動は、部下から見れば上司を尊敬する原因になります。そういうところまで気を遣って自分に対応してくれているんだと分かれば、上司の人格を尊敬し、心を開いてくれることになっていきます。その意味でもこれからの組織は権力的・権威的な意識を持っていてはならない。あまりにも謙虚になりすぎれば、かえって媚びへつらいに映る。なんでもないときに謙虚になる必要はありません。何かことが起こったときにそうすべき。そこで正当性を主張し、言い逃れや言い訳をするのではなく、竹を割ったように詫びることができたとき、初めてその謙虚さが部下の尊敬の対象となります。**

**今日は今申し上げたパワハラやいじめ、虐待というものが、意外にもいろんな組織の中に根強く残っていることをつくづく思います。大事なことはパワハラをしている本人に自覚がない。いじめていると思っていない。虐待しているとも思っていない。だけど、相手からすればそれはパワハラ、いじめ、虐待と思っている。思ってしまっている。そのことに上司は気がついていない。会社ではよくあることですが、部下の世界で起こっていることがトップまで報告がいかない、届かない。途中で事件がもみ消されている。事態が我が社にあるとは経営者は知らない、そういう組織もたくさんあります。**

**そういう意味でも、経営の根幹は現場にある。社長室で深々と椅子に座っているようでは会社をつぶす。やはり、リーダー、経営者、社長が率先して現場に足を運び、実態・実情を把握しようとする意識を持っていないと、なかなか部下の世界で起こっている事柄を把握することは難しいということなんです。中間管理職は、トップに心配をかけないように、余計なことをさせないように、大方のことを黙ってやってしまう。忖度と呼ばれるものですね。社長への愛もある場合もありますが、社長に情報が届いていないということもあります。これは不祥事に関わらず、お客さんとの対応においても、そう。うまくやっているものだと思っている。些細なことから大きなことまで、中間管理職で処理されている。トップリーダーに言うと、部下に対してどんなことをしているんだと叱られてしまうので、余計に部下の不祥事はトップには伝わらないという状況・状態になっている。トップに伝わるものは、刑事事件になるものしか伝わらない…ということもようあります。「え？ そうだったの？」と後から知る。隠蔽されている。この隠蔽体質を払拭してもらいたい。すべての事柄が透明にトップに伝わる体制をこれからの組織はつくりあげていく必要があると思います。**

**その意味においても、意思の疎通が障害なく図れるような組織の在り方をつくっていかなければならない。末端の社員が社長を恐れず、直接話しができる雰囲気、制度をリーダーは意識的につくっていかないと、自身の立場を守ることができません。大事になってからしか事の真相が伝わらないような閉鎖的な組織の状態は、リーダーにとっても怖いものだと思います。安倍総理の桜を見る会も話題となって批判をされていますが、長期政権であるがゆえに気が緩み、国民や党内に異論反論があるかを考えずにやってしまっていたんですね。これは問題だと思います。第三者の目からどう見えるかも意識するべきだと思います。業界では普通でも外から見たらどう見えているか。そういうことも横型のフラットな組織になっていくのですから、部外者の目も意識しながら組織は存在していかないといけないと考えるべきです。永田町の論理と言われて、外から見たらそんなことは常識ではないということもあります。これは、どの組織にも言えることです。その会社独特の規則、習慣もあって、外から見たらおかしいということもあります。当然だと思って社風としているケースも。もう少し、経営においても多角的な視野から見つめて、点検することもしていってもらいたいと思います。**

**もうひとつのお話は、最近YahooとLINEが経営統合。中国やアメリカなど海外においては、同業社間の統合が進み、たくさんの顧客を抱え込む状況に企業がなっていく流れ・傾向がある。大きな流れからすると、同業社間の統合が進み、競争相手がなくなっていく…。近代の自由主義的な経済や民主主義の社会からするならば、競争こそ成長の原理だと言われ、勝つことが会社の発展となると言われてきました。今日に至ると、競争意識こそ人間の心を蝕むものはないという批判がなされてきました。そのことにより、競争は悪だという倫理観・価値観が生まれてきました。まだまだ現実の世界は競い合って、潰し合っている。一方では、最先端の企業において統合化は進んでいる。吸収合併、たくさんの顧客を抱え込み、競争なき世界をつくっていく。**

**世界そのものがネットワーク化され、最終的にはすべて統合され、同業社がなくなり、一社で業界が成り立つ。地球規模で考えるという世界ができていくと考えています。一業種一社…それは企業の発展は競争においてなされるものではないということです。消費者の要望にどこまで的確に応え続けるかという努力と、消費者すら気が付かないプロ独自の見識、力により、期待や予想を超えたものをつくり出す。このふたつがこれからの企業発展の根本原理であります。脱競争という世界に入ってきた。銀行もたくさん要らない。一国にひとつでいい。すべてそこと取引をする。将来は世界共通通貨ができてくる。為替も問題にならない。そういうことを考えると、建築、建設業界もたくさんの会社が競合して存在する必要はない。その国には建築の会社は一社でいい。一社が全部統合して、その国の建設は一社が配分をしてやっていく。それにより、競争はなくなる。ただ、大事なことは企業が発展するためには、どこまでも企業は国民・消費者の要望に的確に応え続ける。欠くことのできない課題。本当の成長を遂げるためには、消費者に支配されることなく、プロ独自の見解を持ち、違いを見せつける。期待を超えるものを開発し、提供していく。このふたつしか企業の発展原理はありません。**

**これが今日進んでいる統合化というアジア的価値観を持っている実態世界における変化の方向性です。これからは統合化が進み、東西の文明がひとつになり、地球文明が成り立つ。究極の課題です。各国から政府がなくなりはしませんが、地球政府ができ、全民族がひとつとなり、差別なき秩序が生まれる。全世界でも一業種一社となるでしょう。富の偏りもなくなり、労働者にも利益配分が充分にされ、内部留保もする必要がなくなります。利益の適正配分。結果的に全人類の中産階級化が進んでいく。ずいぶん先の話ですが、統合化という大きな新しい価値観が進んでいけば、結果として「競争」という言葉が死語になる。競争として勝とうとする意識は消滅する。企業は国民・消費者の要望に的確に応え続ける。欠くことのできない課題。本当の成長を遂げるためには、消費者に支配されることなく、プロ独自の見解を持ち、違いを見せつける。期待を超えるものを開発し、提供していく。このふたつが企業人が持つ究極のテーマとなってくるのではないかと思います。そういう方向性であらゆる企業が統合による規模の拡大が行われているのが現状です。経済世界における競争対立という問題が解消される。統合化が進めば、統合された会社が全世界の会社を統合する。その民族が求めるようなものを供給する。そういうシステムができあがっていく。そして、高度なものに成長していけば、技術の結集が行われる。民族の個性はなくなるかもしれないが、要求が実現されて全世界に供給される。そうなれば、倒産はなくなります。これが有機的に統合していくと、やがてやってくる世界の姿であります。**

**そうなれば、今我々が抱えている経済のさまざまな悩みは一瞬にして解消される。全世界が分業化になるということ。同業社の競争はなくなる。競争がなくても企業の成長が行われると知るならば、今申し上げたことは可能になっていきます。この勢いは、最近の統合を見ても案外と急速に進むのではないかと思います。大きな壁は東西の冷戦、対立。そのためには一刻も早く共産主義がなくなり、脱イデオロギーの政治が行われる状態に持っていかなければなりません。それは政治から政党がなくなるということです。政党が存在する限り、政治的対立はなくなりませんから。統合化は進みません。全世界的に脱政党という流れを急速に進めていく努力をしていかなければなりません。政党による権力の支配がなくなれば、世界から反権力の暴動は消えていきます。その意味でも政党の存在が国民の生活を分断しているという事実に政治家が気付くことが大事であります。政党政治から統合政治へと形態を激変していくことが求められます。政治の統合化が実現されれば、経済における脱競争の勢いは、急速に進んでいくと思います。**

**現実の課題として今日お話したいと思っていたのは、このふたつです。経営を体系的な視野から実現してもらいたい。常に全体、感性型10原則と感性型リーダーシップと感性型フォロワーシップ、この3つの観点からバランスを考えて、強力な組織力をつくって、発展成長を考えてもらいたい。そのためにも根強く残るパワハラ、いじめ、虐待という問題に気を遣い、細心の注意を払って対応してもらいたい。少なくとも言葉足らずの対応によって誤解が生じることを避けてもらいたい。それと、今申し上げた統合化の流れの確実性と正しさの根拠がどこにあるのかを考えて、統合化の波に乗ってもらいたい。勇気を持って同業他社を統合してもらいたい。そして、ダントツの経営規模の拡大を急速に進めていってもらいたい。統合化を進めていく利点がどこにあるのかを同業他社に説明をして納得をしてもらって、対立せずに協力をして業界の発展を進めていきましょうと。**

**感性論哲学では、すでに量の時代から質の時代なんだと申し上げてきた。どうも統合化は量の拡大と見えてしまう。これまでの近代における、資本主義経済化における量の拡大は、営業をして売上規模の拡大や支店を増やして規模の拡大をし、自社のみにおいて量的拡大を行っていた。それでは必ず限界に到達するのでつぶれてしまう。そうではなくて、統合は仕事の質を高めていくもの。質的向上を目指したもの。それがこれからの課題。競争に余計な努力を注ぎ込むのではなく、競争なしに企業を発展させていく。結果的にWin-Winになる。ある程度、一社が中心になって業界の統合を図っていけば、一社が業界を50%内包したとき、全国的にその中核となる企業に統合をされることを望むと考えられます。競争して立ち向かえない規模になりますからね。統合してお互いに技術や能力を協力させ、業界トップのものを囲い込めれば、その会社が行う仕事は業界トップの品質になってくる。そういうことにしていけば、急速に他の中小企業も統合された会社に吸収されることを望む状況になっていきます。そのかわり、業界トップの品質、技術や能力を養う努力を続けなければならない。そのためにも全世界の建築業から最新の技術を学んで、自分たちの中で統合していくという努力も要求されていきます。**

**これは果てしない希望のある未来です。ここで休憩をし、その後に私が申し上げた統合に関するビジョンを皆さん形もどう考えられるかをお聞きしたいと思っています。休憩中に少し考えてみてもらいたいと思います。ありがとうございました。**