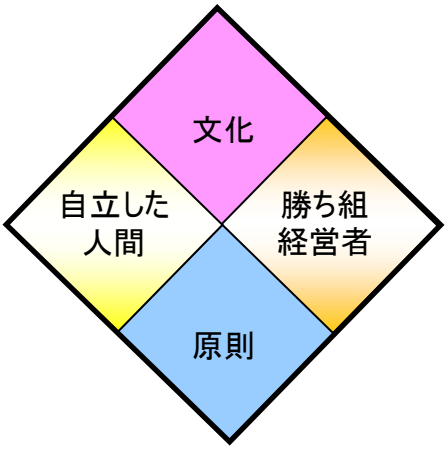
独立・起業から
会社を上場（IPO）させるまでに
私が学んだこと

自分の価値を
高める！



売上 10 億円を
超える！

LEADERS
Academy

株式会社リーダーズアカデミー

[Leaders academy Co.,Ltd]

■はじめに

この小冊子を手に取っていただきありがとうございます。

この冊子は私が2005年に、企業不祥事が相次ぐ中、
日本のリーダーの在り方に警鐘を鳴らし、

「リーダーの存在意義とは何か？」
「リーダーが果たすべき本当の役割とは何か？」
「リー ダーは、人、企業、社会に何を持って貢献するのか？」

など、独自のリーダー教育を提唱し、次世代を担うリーダーを育成することを目的とした教育機関、株式会社リーダーズアカデミー（当時カルチャー・アセット・マネジメント株式会社）を設立した当時に、自分の考えを一つの形にまとめたいと思い、書き下ろしたものです。

少しでも私の考えを理解して下さる方を増やしたいと思う一心で、無料にて配布をはじめ、今ではおかげさまで、たくさんの方々にお読みいただく小冊子に育てていただきました。

その後のみなさまからのご支援により、この小冊子のエッセンスを交えながら、正式な出版社から自書を出版させていただき、ベストセラー作家の仲間入りも果たしました。

では、なぜ正式な著書を出版後もこの小冊子を無料で配布し続けているのか？

それは、この教育事業を始めた当初、自分がどんなことを考え、何を思っていたのか？

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

当時、どんなことを読者のみなさんに伝えたいと思ったのか？
設立当初の初心を私自身が忘れないためにも、そして、いつの時代になっても

「嶋津は当時こんなことを考えていたんだな」
「嶋津は当時こんなことを書いていたんだな」

など、良い意味で今との違いを感じていただきたいと同時に、読者のみなさまに、私嶋津の初心の承認者になっていただくために配布を続けています。

そのために、実はこの冊子は書き下ろした当初からほとんど手を加えておりません。正直、陳腐化してしまった情報も中にはありますし、今振り返って読むと、はずかしい文章表現が多々散見されますが、それはそれで良い思い出とさせていただければうれしい限りです。

その反面、いつの時代も変わらない原則もあり、私はこの原則こそ大切だと考えているので、いつまでも陳腐化しない、みなさんのお役に立てる情報も提供できている冊子だと自負しております。

以上のことをご理解の上目を通していただけましたら幸いです。読み終わったときに何か一つでもみなさまのお役に立つことがありましたらこの上ない喜びです。

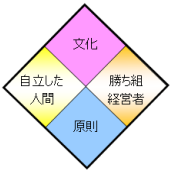
株式会社リーダーズアカデミー
代表取締役兼学長
嶋津良智

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

目　次

■　本書の構成

本書は、「原則」と「文化」が大切であるという前提に基づき、大きく 2 つのテーマを取り扱っています。①自立した個人として価値を高めるということ、そして②勝ち組経営者として、ひとつの壁と言われる売上 10 億円をいかに超える組織を作るかということを中心的なテーマとして、ショートストーリーを通じて皆様にそのノウハウを伝えるという構成となっています。



Ⅰ　プロローグ　4

・ 今こそ原理原則に立ち返る 【原則】　4
・ どうしても解ってほしい一番大切なこと 【文化】　8

Ⅱ　自立した人間 （自分の価値を高めるということ）　12

ショートストーリー　23 話

1. 考える力　12
2. 何かをしている時は、何かをしていない時　13
3. 1 日 24 時間は有限、しかしその使い方は無限　14
4. 宝くじを買わない人生　15
5. 人はなりたい人間になっている　16
6. 仕事は「楽しい」が基本　17
7. コミュニケーション①　19
8. コミュニケーション②　21
9. コミュニケーション③　21
10. チャレンジ精神（冒険心、ベンチャースピリット）　23
11. CHANGE（チェンジ） と CHANCE（チャンス）　24
12. 完璧を目指さない　26
13. 創造性を養う　27

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

14. 過去は変えられない、でも未来は変えられる 28
15. 意思決定（選択）の質の差が、人生の質を変える 29
16. 心の筋肉を鍛える 31
17. 学歴社会 33
18. プロである限り全ては自己責任 35
19. 自分株式会社、勝ち組に入る 36
20. 本物への道 37
21. 半ばは自分の幸せ、半ばは他人（ひと）の幸せを 39
22. 仕事をしていく人にとっての「幸せ」とは 40
23. 人の「出会い」という奇跡 41

Ⅲ 勝ち組経営者 （売上 10 億円を超える） 43

ショートストーリー 22 話
24. 何でも言い合える 43
25. 社長の究極の仕事 44
26. ゆとりある集中力を持った仕事 45
27. 目的・目標思考の戦略的経営 46
28. 計画を立てること、イメージを持つこと 48
29. 経営の基本的概念 50
30. 暗黙知の信頼関係 53
31. エネルギーは会社の外へ使う 53
32. 改善の習慣 55
33. 年代別（規模別）成功哲学 56
34. 女性が活き活きと輝いている職場 57
35. 教育は On Going 58
36. 管理職の仕事とは？ 60
37. 欠けたドーナッツ 61
38. 人、人、人。全ては人の質で決まる 62
39. 環境の影響 64

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

40. コンプライアンス 65
41. 情報マネジメント 65
42. リーダーシップ① 67
43. リーダーシップ② 68
44. リーダーシップ③ 69
45. 結局は社長次第 70

Ⅳ エピローグ 73

・ 人生第 2 ステージ（カルチャー・アセット・マネジメント） 73
・ 最後に 75

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

Ⅰ．プロローグ

・　原則に従ってビジネスをする（当たり前のことをするという気づき）
・　上質な組織文化を形成する（売上 10 億円の壁を突破するヒント）

■　今こそ原理原則に立ち返る

近年日本中の至るところで、起業がブームになっています。経済産業省後援の起業支援団体「ドリームゲート」を初め、多くの民間企業が、起業支援自体にビジネスとして取り組んでいます。そして、学生の就職の一つのカテゴリーとして「起業」というのも、既に選択肢の一つとして成立してきています。国もその背景は認識しており、インキュベーション施設を開設している大学が 11%もあり、計画中・将来開設したいと考えている大学も 26.2%に達しています。

以前に比べたら起業が容易になってきていますが、そのための教育が追いついていないため、その副作用として残念ながらたくさんの会社が倒産をしているのも見てきました。

私の席を置いていた情報通信産業は大変急激に伸びており、日本だけでなく世界経済発展の牽引役になっている一番の成長産業ですが、他の産業同様にたくさんの会社が消えてなくなっているのが現状です。

例えば、0A 機器販売の業界は、年齢・性別・学歴・勤続年数などの要因に囚われない完全実力主義の会社が多い業界で、営業で結果を出せば若くして高額な報酬や責任のある地位を得ることができます。その上、非常に利益率も高い業界なので「自分の営業力で自分の会社を経営すればもっと儲かるのではないか」と自身の力を過信して、参入障壁が低いこともあり「経営なんて簡単だ」と独

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

立する人が多いわけです。

ところが、現実はそんなに甘いものではありません。会社は当然営業だけで成り立っているわけではなく、商品の仕入れや受発注業務・経理・事務処理・労務管理・人事管理・新人採用・人のマネジメント・商品の企画・製作・プロモーションなど営業以外の様々な仕事があります。彼等にはそれが見えていないのです。その結果、残念なことに独立・起業をしたたくさんの人が会社を倒産させて去っていくのを数多く見てきました。

そんな世の中の失敗した会社をよく分析すると、共通した要因のあることが分かりました。それは、「商売の原則」といわれるものから外れたことをしているということです。

「原則」とは、例えばポケットの中に入ってくるお金より出て行くお金の方が多かった場合どうなるのか？また、ポケットに入ってくるお金より出て行くお金の方が先だったらどうなるのか？汚くて不味くて対応が悪い飲食店だったらどうなるのか？挙げればきりがありませんが、経営をよくご存知の方ならお分かりになることだと思います。

これが世に言う「原則」というものです。

先日たまたま私のところへ経営の相談に来られた経営者の方がいらっしゃいました。笑い話ですが、決算書を拝見させて頂きましたら、債務超過に陥っているにもかかわらず、交際費を 90 万円も使用していました。また、質問を続けると理念もビジョンも何もない。「これでは会社は潰れますよ」と一言お伝えしてお帰り頂きました。

数年前に「7 つの習慣」という本がベストセラーになり流行りましたが、その中で「人類普遍のものが 3 つだけある」と説いています。それは「変化し続ける」「選択の自由」そして「原則」です。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

5 ゲン主義と言われる「現場・現実・現物を良く見極め、何か問題が生じた場合は、原理原則に立ち返って判断せよ」という言葉があります。ここでもいかに「原則」が大切か説いています。

また、ある雑誌でナニワの再建請負人と言われる日本アシストの桂社長が、「再建のスタートは、まず商売の原則と現在していることのズレを見る」とおっしゃっていました。その商売の原則とは「お客様が、買いたいものを、買いたい値段で、買いたい時に、買いたい方法で売っているか」という事だそうです。

どれだけこの「原則」というものが大切かはお解り頂けたと思います。

最近私は採用関係のお手伝いも一部としてやっていますので、よく「どんな人材を採用すべきですか？」と聞かれます。その時私は「天才を取りましょう！」と言います。これは決して世に言う頭がいいとか良い大学を出たとかいうことではありません。私の言う天才とは「当たり前のことを、当たり前のように、熱心に、しかも徹底的に出来る人」のことです。言葉は悪いですが「凡人」といわれる人は、この当たり前のことを当たり前のように出来ないのです。

スポーツ界、ビジネス界、芸術の世界、やることは違っても、活躍されている方に「あなたが一番大切だと考えることは何ですか？」とインタビューをして一番多い答えを皆さんご存知ですか？これは「基本（及び類似言語）」だそうです。その他いろいろな話を聞いていても「当たり前のことが出来ているなー」というのが私の感想ですが、皆さんもそう思いませんか？

一方で経済構造に目を向けると、日本の企業の 98%が従業員 10 人以下の中小企業であり、残り2%の企業が日本の事業売上の８割を握っているという事実があります。そして、多くの中小企業が、「売上10億の壁」を越えられずに留まっているのが現状です。

このように、多くの起業家が必ずしも本当の意味で成功を収めているとはいえ

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ない現状の中で、これから起業を目指す方、起業してまもない方、「売上 10 億の壁」に苦しんでいる方の全てに、社員・経営者としての 2 度の株式上場（IPO）から学んだ経験をベースに、TOP2%に入る企業を作る知恵をお伝えすること、そして、人として豊かに生きる知恵をお伝えすること、それがこの小冊子の目的です。

私は大学を卒業後某IT系ベンチャー企業へ入社し、その会社が入社 2 年目で株式上場（IPO）を果たしました。ここで社員としてまず 1 回目の上場する瞬間に関わることができました。その後 28 歳で独立後、2004 年に今度は経営者として 2 度目の株式上場（IPO）を果たすことができました。この 2 回の結果とそのプロセスを通して多くのことを学びましたが、その結論が今度設立した会社「カルチャー・アセット・マネジメント株式会社」（現　株式会社リーダーズアカデミー）に込められた思いなのです。

皆さんは、周りを振り返ったときに上場をする瞬間にその会社に在籍していた友人・知人を何人ご存知ですか？また、会社を上場させた経営者で親しい人を何人ご存知ですか？極めて「まれ」ではありませんか？私は社員として、そして経営者としてこの「まれ」なことを 2 回も経験できたことは人生の財産であり宝です。この宝こそ皆さんと分かち合い、多くの価値ある人や企業家を育成していくことがこれからの私のミッションであり、その結果として豊かな社会と明るい未来作りに貢献していくことだと考えています。

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

■ どうしても解ってほしい一番大切なこと

「本当に価値ある人や強い企業はどこが違うのか？」私が 2 回の上場（IPO）から学んだことは、企業や人の心に根付いた目に見えない文化（風土）が大きく成長に起因しているということです。

ハーバード大学の研究によると会社の成長ファクターは、突き詰めていくと事業ドメイン（事業領域）と目に見えない文化（風土）であるということが分かったそうです。その中で事業ドメインは 20%位の影響力で、実はその企業に根付いた目には見えない「文化」こそが、80%も大きく起因しているそうです。

よく経営者が変わると会社が変わったり、マネージャーが変わると部門が蘇ったりしますが、これは特別な打ち手である戦略は 20%程度の要因であり、実は何よりもその人たちによって、その組織の文化が変わったことにより社員の意識が変わり、その成果が 80%起因して会社が変わり部門が蘇るということなのです。

先日日産を奇跡的に復活させたカルロスゴーン氏が、ニュース番組で「日産を復活に導くまでの一番の成功要因は？」というキャスターの問いに対し、「社員の考え方を変えることができたことだ」と間髪入れずにおっしゃっていました。要するに、社員の考え方を変えて、会社の文化を変革することに成功したということなのです。

しかし、この「文化」は会社が小さければ小さいほど経営者自身の影響力が直接及ぼせるので変化を起こしやすいわけですが、会社が大きくなってからは部長・課長・係長などの、人を介して根付かせていくことになります。では、その経営者の分身として文化の理解と浸透を図っていくべき管理職の皆さんが、まったく理解できていなかったり、社内文化を間違って解釈していた場合どうなると思い

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ますか？

そうなんです。実はここに大きな企業の成長の分かれ目があるのです。

現在日本には 600 万～700 万社の企業群があると言われていますが、その約 98%は従業員 10 名以下の中小企業です。その企業の中から将来の大企業が生まれてくるわけですが、その反面「10 億の壁」といわれるように、そのほとんどの企業が 10 億円という一つの壁がブレイクスルーできずにいます。

では、それはなぜだと思いますか？それは、会社設立当初から既に 10 億円企業になることを想定して上質な文化形成を怠った結果なのです。しかし、この規模であればまだ間に合います。実は、企業のその後の発展は、この 10 億円以下の、まだ修正が効く段階でいかに上質な文化を築けるかがその鍵を握っているということに、ほとんどの経営者は気づいていないのです。これは経験をした人であれば分かるはずです。

この 10 億円以下の時に活躍してくれた社員が、その後の会社の幹部クラスになり社員に啓蒙をして理解と浸透を行ってくれる大切な存在になるわけです。いつまでも、社長一人で啓蒙をし続けられるわけではありません。ある程度の規模になり会社がおかしくなってから気付いても、そのカルチャー（文化）を上質化させるには、相当な覚悟とお金と労力と時間が必要になります。日産のゴーンさんのような奇跡的な経営者が現れない限り、短期での変革は難しくなるでしょう。

「10 億の壁」を突破できない、もしくは会社が大きくなってからおかしくなるのは、ズバリ言いますが、この売上 10 億以下の少ない社員数の時に上質な文化形成ができていないこと、経営者自身がこの上質な文化形成を怠ったことが原因なのです。

F1（世界最高峰の自動車レース）が好きな知人から聞いた話なのですが、ベリリュームという金属をエンジンのピストン部分に使うと早く走れるそうです。しかし、

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

その粉塵には発ガン性物質が含まれているらしく、参戦しているホンダとトヨタは使用しなかったそうです。その件について聞かれると、トヨタの担当者は「お客様に出せないものを使うわけには行かない。それが当社のカルチャー（文化）です」、ホンダの担当者は「そういう危険なものを使わなくても、当社は技術で攻め込んで勝ちます。昨年は 2 位だったので今年は 1 位しかないと思うかもしれないが、攻め込んだ結果 5 位になっても仕方ない。それが当社のカルチャー（文化）です」と言ったそうです。両者とも創業からの「文化」がグローバルな何万人という社員数の会社になっても、しっかりと引き継がれていると思いませんか？

よく考えて頂ければお分かりになると思いますが、30 億・100 億になった時に最前線で会社を支えてくれている経営者の分身となる人たちは誰でしょうか？それは、10 億以下位の時に苦労を分かち合い一緒に現場で戦ってくれた人達であり、その人たちが会社の文化の理解や浸透を深めていく大きな役割を果たしていくのではないですか？上司から部下へという各組織で起こる伝承の繰り返しが「文化」というDNAを刻み込んでいき、ねずみ算式に広がっていくのです。ということはどういうことかと申しますと、10 億・20 億の会社を作れるかどうかは、会社を設立した時から既に始まっているのです。

ところが、私も経営者の端くれとして分からなくもありませんが、多くの起業家が陥る致命傷として「近欲」に囚われてしまうのです。「森を見て木を見よ」「先を見て足元を見よ」という言葉がありますが、目先の売上を上げる方法、効果的なマーケティング手法、即効性の高いテクニックなどについ走ってしまい、「本当に大切なことは何なのか？」を長い目で見据えて会社経営に取り組むことを怠ってしまうのです。皆さんの周りの会社でも、目先ばかりに追われて会社が倒産したり、事業に失敗したりした心当たりはありませんか？確かにキレイ事をいくら言っても会社は利益が出なければ倒産してしまいます。ですから、先を見据え過ぎて

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

足元がふら付いていても本末転倒です。私は「仕事は仕組みとバランス」という考えを持っていますが、まさしく、どう仕組んで、どうバランスを取っていくのかということが、経営者の手腕になってくるのです。

ある調査によると、ハーバード大学の卒業生の成功要因を分けているファクターは、ただひとつ、「物事を判断するときに視野に入れる期間の長さだけだ」という結果もあります。最近の一番分かりやすい例でお話しをしますと、環境問題について各国で取り組む「京都議定書」という協約が締結されました。これは、これから何年も先の地球温暖化を予測して今から取り組む各国の二酸化炭素削減に向けた羅針盤です。しかし、中国はまだ発展途上国としてこの契約による制約を受けない国なのです。この契約内容については賛否両論あるかもしれませんが、これが「先を見て足元を見ながらバランスを取る」ということなのです。

では、起業して間もない早い段階からどのような文化形成をしていくべきなのかということを、私の経験からお話していきたいと思います。

これから私がお話することも、ある意味当たり前のこと（原則）ばかりですので、諸先輩方にしましたら「そんなことは解っているよ」ということばかりかもしれませんが、今一度本当に自分は正しいことをしようとしているのか、考えるきっかけにしていただけば幸いです。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

Ⅱ．自立した人間 （自分の価値を高めるということ）

1． 考える力

「最近のビジネスマン・学生に最も欠けている能力は何か？」と質問をされたら、私は間髪入れずに「考える力」だと答えます。問題は何か？このままの事を続けたらどのようなマイナスが起こりうるか？その問題を起こしている本質的な原因は何なのか？本来あるべき姿はどんな状態なのか？今から打つべき対策としてどのようなことが考えられるか？自分の存在意義・存在目的は何か？自分のしている仕事の価値は何か？などなど、です。

考える力の劣っている根本的な原因は、日本の教育にあると考えています。日本は 2+2=□、3+2=□というように「正解」を求める教育ですが、欧米は□+□=4、□+□=5 という問題を出し、「この答えを導き出すためにどのような方法があるか考えなさい」という問いかけをします。つまり、正解を求めるのが日本で、正解を求めるのでなく、もっとよい方法を考えようとするのが欧米なのです。そういう意味で、最近メジャーになってきたコーチングというコミュニケーションスキルは、ぜひ部下を持つ皆さんには学んでほしいと思います。これは、有効な質問をすることにより、本人に考えさせて答えを導き出すというスキルですから、ついつい先に答えを発言してしまう管理職の皆さんには忍耐力も付いていいかもしれませんよ（笑）。

また、「そんなことは分かっていたことではないか？」と思うような失敗や問題の勃発があり、よくよく原因を探ってみると前もって対策を打てたことがありますが、これは、その物事がどのような人や組織に、いつごろどのような影響を与えるのか？ということを紐付けて考える能力が欠如しているのです。ビリヤードによく似ていることで、自分の打つ白いボールがどの玉にどんな影響を及ぼすのか

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

を考えず、ただ目の前にある白いボールを打ってしまうのと同じことです。

この考える能力の欠如が、当事者意識を欠落させ、部門間のセクショナリズムを生んだりする元になったりするのです。

2. 何かをしている時は、何かをしていない時

私は時間の使い方で普段から心がけている事があります。

それは、仕事と関係のないことをやるときは、出来るだけ何か同時に二つのことが出来ないかと考えることです。これは別に大した事ではなく、例えば車や電車に乗りながら、英会話や著名人の講演 CD を聞く、ウォーキング（運動）をしながら仕事に関連する CD を聴く、テレビを見ながら、お風呂に入りながら次の講演内容を考える、理容室で髪を切りながら戦略を練るなどです。

面白いエピソードですが、私がテレビを見ていると妻が「今の場面何て言っていた？」と質問をされると「分からない」と答えることが多かったので、最初は私が面倒臭いので答えなかったと勘違いしていたようです。ある時その件に関して質問を受け、「実はテレビは流して見ていることが多く、他のことを考えている」と説明をしたら、二度と見ているテレビの内容に関して質問をしてこなくなりました（笑）。

もちろん息抜きをするような時間を作るなということではありません。私はお酒も飲みますし、友人と遊びにも行きます。自分にとっての無駄な時間を少しでも排除する努力、自分が成し遂げたいと思っていることに、いかに多くの時間を費やすかが必要だということなのです。

単純に考えていただければ分かりますが、将来「日本一卓球の上手な選手になる」と決めて 3 歳から卓球をすることに最も多くの時間を割いた愛ちゃんと、30 歳位になって初めて同じ思いを持った人とでは、どちらが上手になれると思いま

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

すか？絶対ではありませんが、答えはお分かりですよね。

3. 1 日 24 時間は有限、しかしその使い方は無限

皆さんはこの世に存在する全ての人に平等に与えられているものが、たった二つだけあるのをご存知ですか？それは、1 日 24 時間という「時間」と「生命」です。いろいろな成功哲学がある中で、最もシンプルで分かりやすい成功哲学は、この 2 つを最も上手に使った人だと言われています。

「2:8（ニッパチ）の原則」と言われるものがありますが、これは、例えば会社の業績で言えば、2 割の優秀な人材が 8 割の業績を支えているということで使われます。私は仕事や人生そのものでも同じことが言えると考えています。仮に 100 の仕事があるとしますと、本当に大切な仕事は 20 程度ではないでしょうか。ということは、20 の大切な仕事に 80%の時間を割いて、80 のどうでもいい仕事に 20%の時間を割く時間管理が出来るかが、仕事の成果を変えるのです。

人生も同じです。人生で本当になすべき大切なことは 20%程度で、実はどうでもいいことが 80%あります。その最も大切な 20%の物事に 80%の時間を割き、80%のどうでもいいことに 20%の時間を割く時間管理ができるかが、人生の成果を変えます。

しかし、ここで誤解のないようにして頂きたいのですが、私はどうでもいい 80%の物事をやらなくていいと言っているわけではありません。大切な 20%の物事を実現するために、80%の中に入るどうでもいいような物事もやらなければならないこともあります。例えば、本来商談の成立は仕事の時間内でやればいいことであって、休日を使ってやりたくもない相手とゴルフをやったり、飲みたくもない相手とお酒を飲んだりすることは直接関係のないことです。しかし、商談をまとめるためにそれをすることも必要な場合がある、ということです。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

これは、時間の配分に関する論理であって、やるかやらないかを決める論理ではないことを補足しておきます。

よく「時間がない」という方がいますが、時間は作るものです。人は歯が痛ければ時間を作ってでも歯医者に行きます。「時間がない」と言ってやろうとしない物事は、要するに実行に対する優先順位が低いことによって、「時間がない」と言い訳をして自己防衛をしているだけなのです。何があっても時間は流れ、時は過ぎ、春が過ぎれば夏が来ます。時間を大切に使って下さい。

4. 宝くじを買わない人生

人はなぜ宝くじを買うのでしょうか？多分「当たったら一生遊んで暮らせる」「夢のマイホームが立てられる」「今の嫌な仕事から解放されて、好きな仕事が出来る」などなど、いろいろな夢を描きながら当選日を待ちわびるのでしょう。

しかし、私は何か違うと思っています。一言で言えば当選する確率などほとんどない紙切れに、自分の人生を依存しているとしか思えないからです。私は宝くじで 1 億当てるより、自分の能力を鍛えてビジネスで 1 億稼ぐ方が、はるかに当たりくじを引ける可能性は高いと思っています。おそらく、宝くじを買う方は、苦労してまで 1 億を稼ぐとは思えず、ゲームで 1 億を稼ぎたいのでしょう。

しかし、世の中そんなに甘くはありません。苦労しない 1 億より、苦労して稼ぐ 1 億の方がはるかに当たりくじです。皆さんは自分の人生を、当たりもしない宝くじというゲームに依存して支配されたいですか？それとも、自分の人生のハンドルは自分でしっかり握り、自分でコントロールしていく人生を生きたいですか？

「千里の道も一歩から」という言葉があるように、企業も結局は小さい事の積み重ねの連続が成果を生むのです。目的と目標を見失わずにコツコツとやり続ければ、必ずたどり着くのです。手に入れたければ、諦めずに出来るまでやり続

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ければいいのです。なかなか手に入らないものがあるとすれば、「努力の仕方・方向」が間違っているのか、そもそも頑張っているつもりになっているだけで「努力の量」が足りないのか、原因はどちらかです。

一代で名を残した人々はかなりの数になります。しかし、たった一度のビッグマネジメントだけで栄光を手にした人は皆無ではありませんか？それと同じことです。

皆さんの周りに宝くじを買って豊かに幸せになった人はいますか？逆にビジネスで幸せに豊かになった人はどうですか？どちらの確率のほうが圧倒的に高いか考えていただいたらお分かりになると思います。

紙切れ数枚に自分の人生を依存しない人生を送りましょう！

（注意）

一応断っておきますが、これは一発大逆転のような生き方の「比喩」であって、宝くじを買うことを否定しているわけではありませんので、誤解のないようお願いいたします。

5.　人はなりたい人間になっている

「今世紀最も偉大な発見の一つは、人は心構えを変えることによって、なりたい人間になれるということである」（ウィリアム・ジェームス）

この言葉を始め、世の中には類似の言葉がたくさんありますが、自分の人生は自分の頭の中で創られているということなのです。

あるセミナーで面白い会話がありました。受講生から「人はなりたい自分になれるというが、実際になりたい自分になんてなれていない人がほとんどじゃないですか？」という質問がありました。その時その先生は「あなたはどう考えますか？」と質問をしたところ、その受講生は「私自身もそう思います」と答えました。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

そしてその先生はこうおっしゃいました。「あなたはなりたい自分になっているではないですか？なりたい自分にはなれないと思っている自分になれている。つまり、思った通りの人になっているのではないですか？」と。私は思わず噴出してしまいました。その通りだからです（笑）。

例えば、普段から六本木の億ションを「分譲」で買って住みたいと思っている人は、六本木 1 億円のマンションのチラシが入っていたとしたら、そのチラシを手にとって見るでしょう。ところが、一生「賃貸」で住み続けると考えている人にとってはどうでしょうか？多分そういう人はいくらお金があってもそのチラシには見向きもしないでしょう。簡単に言えばそういうことです。繰り返しますが、自分の人生は自分の頭の中で創られているのです。実は私自身も昔はこの受講生のような考えでいましたが、今ではこの意味が深く理解出来るようになりました。

皆さんはどのような未来を思考の中に描いていますか？

6. 仕事は「楽しい」が基本

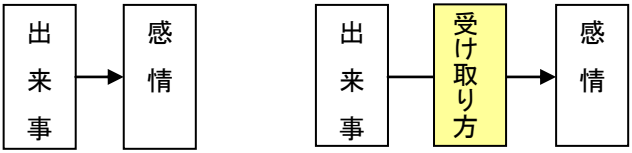
私は「仕事は楽しく」が基本です。リーダーにとって仕事が「楽しい、面白い」と部下に言わせるのも、大切な仕事だと考えています。特に最近の若いビジネスマンはファミコン世代といわれ、ゲーム感覚で物事を捉えるとワクワク楽しく仕事をするそうです。会社設立当初「仕事は楽しく！遊びも楽しく！人生楽しきゃ、全て楽しい！」というスローガンを掲げたのを懐かしく思い出します。

この「楽しむ」というのは、世の中で成功している人達の一つの能力ではないでしょうか。どんなに大変で苦しいときも、どんな苦境に立たされても、結局はそれを楽しんでしまうというポジティブに受け取る能力です。

何か「出来事」が起こるとそこには「感情」が生まれます。しかし、「出来事」が感情を作り出しているわけではなく、その間に存在する「受け取り方」が感情を生

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

<u>み出しているのです。</u>もし、出来事が感情を生み出しているのであれば、世の中の人みんなが同じ出来事であれば同じ感情を抱いてしまいます。



例えば恋人同士で別れが来たとき、男が「悲しい」という感情を抱き、女が「うれしい」という感情を抱いたりしますよね（笑）。なぜ同じ出来事なのに違う感情が生まれるのでしょうか？それは「受け取り方」が異なるからなのです。同じ仕事をしていても「楽しい、やりがいがある」という受け取り方をする人もいれば、「つまらない、やりがいがない」と受け取る人もいます。何か憤慨する出来事が起きたときに「頭にきて怒る」という感情を抱く人もいれば、同じ状況の中で「自分のために言ってくれた厳しい助言なんだ」という感情を抱く人もいます。要するに「出来事」が人の心を支配しているのではなく、その人の「考え方（受け取り方）」が人の心を支配しているのです。<u>あなたがその出来事に対してどういった感情に支配されたいのかは、あなた自身の選択なのです。</u>

「仕事は楽しく」に関してはいろいろな考えがあると思います。私も尊敬するある上場企業の経営者は、「会社が楽しいところだったらディズニーランドのように入社料を逆に取る。仕事が大変で、忙しくて、嫌なことでもやってもらうなど、しないでもいい苦労をしてもらう対価として払うのが給料なんだ」とある雑誌でおっしゃっていました。理解できなくもない考えですが、この件に関しては私は違うと思っています。

60 歳定年と考えると、実は人生の半分近くを仕事の時間に費やすことになります。世の中には止めるのが難しいぐらいに仕事に没頭し、時間を費やし、楽し

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

く働いている人もいます。ということは、仕事がつまらない、やりがいを感じない、と思いながら惰性で働いている人は、非常に不幸なことだと思います。確かに、「楽しい」と思えることや、「やりがい」は解釈の問題なので、誰かが与えてくれるものではありません。そういう方は、どのような仕事をしても同じように思うのかもしれません。しかし、その反面、動物は環境に適応して生きていくという遺伝子に組み込まれた反応を持っています。そう考えるのであれば、働く地域を変えてみたり、部門異動や仕事内容を変えてみたりなどの環境変化を起こすことで、楽しみや、やりがいを得られるのであれば、そのほうがよほど幸せなことです。

人は飽きる動物です。おいしいものでも食べ続ければ飽きます。自分にも社員にも常に刺激を与え続けてあげることが大切です。

今皆さんは仕事が「楽しい！ やりがいがある！」と思えていますか？

7. コミュニケーション①

人は寝ている時を抜かし、起きている時間の 80%は人と関わりを持って生活していると言われています。電話で話す、家族と会話する、会社で上司や同僚と打ち合わせをする、友人と食事をしながら会話するなどです。そこに発生するのがコミュニケーションです。要するに、人生の 80%はコミュニケーションから成り立っているのです。世の中で「コミュニケーション能力が 100%身についている人は、人生 80%成功したも同然だ」と言われる所以はここにあるのです。

コミュニケーション 4 大スキルといわれるのが、リスニング（聴く）、スピーキング（話す）、セルフディスクローズ（自己開示）、ノンバーバル（言葉以外の声の調子やトーン・仕草・態度など）です。ここでは人と話をするときのノンバーバルスキルについて一部お話をしたいと思います。

皆さんは人と話をする時に普段心掛けている事はありますか？私は「笑顔」で

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

「目」を見て話すように心掛けています。これが普通のように思うかもしれませんが、なかなか皆さん出来ていないのが現実です。かくいう私も 100%できているかというと自信はありません。

もし、皆さんが家のリビングにいてテレビに大好きな番組が流れていたとしたらどうしますか？目を傾け、耳を傾けませんか？逆に見たくもないようなテレビ番組だったら、耳を傾けることはもちろん、見もしないで他のことをやったりしませんか？人は興味をもち関心を寄せていることには、目や耳を傾ける生き物ですが、逆に興味のないものには、目や耳を傾けない生き物なのです。人と話をするときに目を見ないということは、「私はあなたに興味がありません。関心を寄せていません。」という無言のメッセージになってしまうのです。

ですから、相手が自分の話に目や耳を傾けてくれていないと感じるときがあれば、それは相手が悪いのではなく、相手が関心を寄せて興味を持ってくれるような話や話し方のできていない自分が悪いのです。これは営業の顧客視点（ベネフィティングポイント）を養う大切な考え方です。

私も講演をしていて、興味と関心の度合いを聴講者の目で確認をするようにしています。「目は口ほどに物を語る」とはよく言ったものですね（笑）。

また、皆さんは下記の絵を見てどちらに親しみを感じますか？

A.

B.

多分Ｂではないですか？単なる黒い線で描いただけの絵にもかかわらず人に与える印象が違うということは、生身の人間が与える表情の印象はもっと強く変わるということなのです。

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

皆さんはいつも笑顔で、そして相手の目を見て人と接していますか？

8. コミュニケーション②

「挨拶」も大切なコミュニケーションの一つです。

皆さんは「挨拶を徹底したら学校が変わった」とか「会社の業績が上がった」というような話を聞いたことはありませんか？これは事実です。

ある学校で「挨拶」と「時間管理」を徹底したら生徒の成績がぐんぐん上がったという記事が、先日新聞に掲載されていました。また、会社をいくつも買収して再建をしているある上場企業の社長は、「挨拶と事務所をきれいにすることを徹底しただけで業績を上げてきた」と新聞でおっしゃっていました。

以前 NHK の教育テレビで、子供がぐれてしまった（世間では不良と呼ばれています）親 100 名と、すくすく健全に育った子供を持つ親 100 名の座談会のような番組を見ました。その中で面白い話をしていたのですが、事前アンケートの結果で、子供がぐれてしまった家庭にほぼ 100%共通していたことがあったそうです。それは、「家庭で挨拶をする習慣がなかった」ということでした。逆に健全な子供を抱える家庭にほぼ 100%共通していたことは、「家庭内で挨拶をする習慣があった」ということでした。

たかが「挨拶」、されど「挨拶」だと思いませんか？

もし、皆さんの中で会社の業績低迷や子供の教育に迷いのある方は、挨拶を徹底するところから始めたら、何か見えてくるものがあるかもしれませんよ。

9. コミュニケーション③

仕事を進めていく上でのコミュニケーションとして大切なことは、「予測・憶測」で進めるのではなく、「事実」で進めるということです。そして、「過不足がないか」

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

を確認することです。

人はとかく会話をしていると、どうしても自分の色メガネ（価値観・解釈）を通して物事を見てしまいがちです。そこで、大切なのが、何が事実なのか？過不足がないか？を見極めることです。

具体的には、その発言やレポートに 5W1H（いつ、誰が、どこで、何を、なぜ、どのように）が網羅されているかが大切です。また、仕事の五大要素（量・質・コスト・納期・ルール）が網羅されているかを確認するのも忘れないで下さい。

例えば、人に「これやっておいて」とただ仕事を依頼されるのと、「この企画書を１００部、取引先の人が見てもおかしくないよう綺麗に、１０万くらいのコストを掛けてもいいから、１週間以内に印刷する仕事を、ぜひ君にやってほしいと思っている。なぜなら、君は前回同じような仕事をお願いしたときに素晴らしい成果を挙げてくれた。今回の仕事も非常に似たような仕事なので、君なら素晴らしい成果を挙げてくれるのではないかと思っている。気をつけてほしい点は、いつもと違う業者から見積もりを取って安い業者を使って発注すること。どうかな？やってもらえるかな？」と頼まれるのと、同じ仕事を頼まれるなら、皆さんはどちらの方が分かりやすくやる気が出ますか？

また、話を受け入れてもらいやすくする為のコミュニケーションとして、導入部分（アプローチ）を工夫するということも大切です。簡単な例で言えば「今からものまねをします」と言って木村拓哉のものまねをするのと、「今から木村拓哉のものまねをします」といってやるのとでは、見る側の心構えが変わってくるわけです。前者の場合は、「誰のものまねをするのだろ？」と疑問符が付いたまま見ることになるので、もし似ていない場合はそれが誰なのか分からず、疑問符が消えないまま見ることになります。しかし、後者は見る前から「この人は木村拓哉のものまねをするのだな」という心構えを持った上で見ることができます。これにより、似

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ていないことで笑いを取れたり、似ている、似ていないという判断も早くしてもらえるわけです。

「営業はアプローチで決まる」といわれるように、会話はアプローチで決まります。人は最初の 3 分で相手を判断していると言われます。残りの時間は自分の下した判断が正しいかどうかを確認しているだけの時間だそうです。

皆さんが普段会話をされていて「この人は話がうまいな（調子がいいということではありません）」と思われる人は、たいがいこのアプローチが優れているのです。

10.　チャレンジ精神（冒険心、ベンチャースピリット）

皆さんは普段チャレンジングな人生を送っていますか？
ほんのちょっとした勇気が人生の岐路を分けるといっても過言ではありません。「守られた水は腐る」という言葉があるように、物事にも賞味期限があり、人間にも賞味期限があります。進化が急速に進む現代では、現状維持で満足していると人的能力も急速に陳腐化してしまいます。人的能力が陳腐化すると企業競争力も劣化していきます。そうならないために、常に勇気を持って物事にチャレンジしていくことが大切です。初めてトライすることに対しては誰もが失敗に対する恐怖感を持ち、違和感・嫌感があります。しかし、そこで立ち止まっていては何も始まりませんし、何も変わりません。物事に何かを感じることができるのは、チャレンジした者のみに与えられる勲章なのです。失敗することが悪いのではなく、そこから何も学ばないことが悪いのです。後悔は諦めた人にだけ一生付きまといます。人は何かをした記憶よりも何かをしなかった記憶の方が圧倒的に残ると言われています。

今皆さんが怖くて手放せないものは何ですか？それは快楽ですか？自己防

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

衛ですか？今持っているものを手放すということは苦痛が伴うことがあり、大変勇気のいることです。しかし、手放す勇気を持たなければ次のものを掴む事はできません。じっとしていれば躓く心配はないでしょう。足を速めれば速めるほど躓く可能性は大きくなります。しかし、どこかにたどり着く可能性も大きくなるのです。

競馬で言えば鼻差でも負ければ紙切れですが、勝てばそれが万馬券として返ってくることもあります。ユニクロの柳井会長兼CEOが「1勝9敗」という著書を出していますが、この 1 勝とは万馬券なのでしょう。人生もある意味競馬と同じように、何か大変な決意をして大変な準備をするような大げさな意思決定や行動ではなく、人よりもほんのちょっとの勇気をもって物事にチャレンジする気持ちがあれば、何倍にもなって返ってくることがあります。

皆さんは今日 1 日どんなチャレンジをしましたか？

自分が失敗することを恐れてはいけない、それをしなかったら決して成功しないだろうということを恐れなさい。（エジソン）

成功とは 99％の失敗に支えられた 1％である

（ホンダの創業者、故本田宗一郎氏）

11.　CHANGE（チェンジ） と CHANCE（チャンス）

英語の得意な方ならお分かりかもしれませんが、CHANGE と CHANCE は「G」と「C」の一文字しか変わりません。意味は「変化」と「機会」です。「変化は最大のチャンス」といわれるように、今の世の中のように変化の多い時代だからこそ、たくさんのチャンスがあります。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ところが、このチャンスというものを手にして自他共に成功者と認められる人は、たったの 2%しかいないそうです。では、その差はどこで生まれるのでしょうか？

G ← T を取ると・・・ C

G の部分の T を取り除くと C になります。この T こそがポイントなのです。これは Trouble の T といわれ、つまり問題・異論・反論・苦労・苦痛・不安・不満・恐れなどのことをいい、ほとんどの人たちはこのようなトラブルであるマイナス要因から逃げてしまうのです。要するに逃避してしまうことにより、GからTを取り除くことができないためにチャンスを手に入れることができないのです。変化するときには必ず付きまとうのがトラブル（問題・異論・反論・苦労・苦痛・不安・不満・恐れなど）なのです。これを逃げずに勇気を持って立ち向かい、取り除くことによって2%の可能性が手に入るのです。

例えば、ゴルフというスポーツを思い出して下さい。よいスコアーを手に入れるためには、トラブルをあえて招くようなバンカーや池やクリーク、それにうねって曲がったコース・グリーンを克服していかなければいけません。ババ抜き一つとっても「ババ」というカードを克服していかなければ早くあがるという成果は得られません。人生は何か良い結果を手に入れようと考えたときに必ず付きまとうのが、このトラブル的要素なのです。これは当たり前のことなので、勇気を持って立ち向かい克服していくことを選択して下さい。そもそも、人生なんて思い通りに行かないことの連続です。いろいろな矛盾をマネジメントしていくことこそ人生というドラマなのです。

今あなたは何から逃げていますか？何に怯えていますか？何が不安ですか？どんな問題を抱えていますか？

それを取り除けたときにきっとチャンスがやってきます。自分を信じて下さい。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

12.　　完璧を目指さない

日本人は特にですが、何かをやるときに完璧にしてから取り組もうとする傾向があります。以前にアメリカで、ある空手道場で非常に愉快な出来事があった話を聞きました。その生徒は、空手はまったくのど素人で、ある日ある空手道場へ入門し、簡単な突きを初日に習ったそうです。そうしましたら、翌日にはもう看板を掲げて空手道場を開いていたそうです。その時の青年の言い分によると「学んだことを直ぐに他の人と分かち合うために行動することの何がおかしいのか」と言ったそうです。その後の詳細は分かりませんが、全米の大会で 7 位になったという話を聞きました。話としては少し極端かもしれませんが、確かに完璧に空手を習得しなければ道場を開けないということはありません。

もっと有名な話ではマイクロソフト社のウィンドウズがあります。ウィンドウズは 96 年の発売当初、完璧に出来上がったわけではないにもかかわらず発売に踏み切ったという話があります（マイクロソフト社の方、単なる噂話だったらごめんなさい）。しかし、タイミングやその後の商品戦略を考え発売に踏み切り、その後インターネット上でメンテナンスを掛けていくという手法を取ったそうです。その結果どうなったかは皆さんご存知の通りです。

完璧な人間もいなければ、完璧な商品もない、また完璧なサービスも存在しないと私は思っています。自分たちの商品やサービスに対してユーザーの期待値が上回ったときには、例えそれが不完全であったとしても顧客満足は得られます。先程の空手家の話も始めから素人である状況を説明して、道員の期待値を上回りさえすれば生徒は満足するかもしれません。

人は完璧にしてから物事に取り組もうとすると、苦痛になったり、失敗に対する恐れも増幅してきます。それにより、足もすくみ、結局タイミングを逸したり、やら

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ないで終わったりしてしまいます。上下関係や夫婦関係・友人関係全てそうですが、完璧を求めると、人の悪いところばかりが目に付いてしまい、相手も窮屈になってしまいます。

例えば上司のレベルでは成果が 8 でも 6 でも、部下にとっての成果は 10 の場合があるのです。また、10 言って 10 通じる人、6 通じる人、3しか通じない人などいろいろな場合があるのです。その人のレベルを嗅ぎ取り、解るまで言い続け、自分自身の 100%ではなく、部下にとって 100%の仕事を求めるのです。高い視線から話をされるとその場はその視線に酔いますが、現実にぶつかった時にその酔いは冷めます。自分の「普通」と相手の「普通」は違うのです。相手の視線で物事を捉えてあげることが大切です。

野球も 10 回バッターボックスに入って 3 回ヒットを打てば、一流の証拠である 3 割打者です。10 割バッターなど存在しません。

さて、皆さんは完璧を求めて「ちゃんとできないかも？」という恐れから、立ちすくんでいることはありませんか？

13.　創造性を養う

人には固定観念・先入観というものがあります。

ある番組で興味深いことをやっていました。見た目は普通の Push・Pull 式の何の変哲もない鉄の扉で、実はそれが横への開閉式引き戸にもかかわらず、そこにドアノブを付けておきました。その扉を開けるのに子供 10 人、大人 10 人で実験をしました。さて、それぞれ 10 名の平均時間はどれくらいかかったと思いますか？子供が約 10 秒、大人が約倍の 20 秒でした。この差は何が生んだのか？これこそ固定観念・先入観です。

大人は良くも悪くも経験を積んでいることにより頭の中に多くの引き出しを持っ

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ています。しかし、その引き出しの中身が繰り返されるほど同じデータがたまって刷り込まれていくのです。それは正しいか正しくないかは別で、脳に対する繰り返しの刷り込みによって、「正しい」や「当たり前（普通）」と錯覚をして、固定観念や先入観になってしまうのです。

例えば、同じ茶碗でお茶を飲むときに何度も熱い思いをしたとします。そうすると人は脳の引き出しに数多くの「この茶碗は熱い」というデータを保存してしまいます。それにより、ぜんぜん熱くないときでも熱そうな湯気が立っているだけで「このお茶碗は熱い」という先入観から判断して、ゆっくりお茶碗を持とうとしてしまうのです。逆に、子供は良くも悪くも経験が浅いことにより引き出しも少なく脳への刷り込みも浅いため、目の前にある物事をピュアな目で見て柔軟に物事を判断することができるのです。

世の中には便利なものがたくさんありますが、もし、開発をした人たちが先入観や固定観念に囚われていたら、この世に生まれなかったものもたくさんあるでしょう。常識の否定、当たり前の否定から新しいものは生まれます。

「先入観は真実を見落とす」という言葉がありますが、皆さんは「太陽は東から昇る」に関してどのように思われますか？これは、「現実」であって「真実」ではありません。毎日の繰り返しの中から当たり前のように思い込んでしまっている現実ですが、真実は地球自体が自転を繰り返しながら太陽の周りを回っているのです。

皆さんの周りで、環境の刷り込みや、社会の刷り込みによって「こうなんだ」と決め付けてしまっている固定観念・先入観はありませんか？ぜひ、今までの枠組みに囚われない創造性豊かな心を養って下さい。

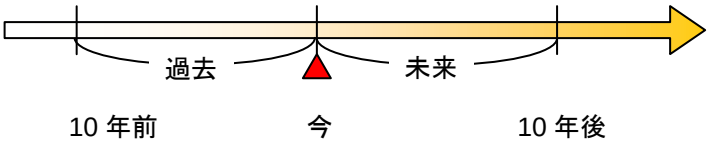
14.　過去は変えられない、でも未来は変えられる

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

皆さんは運命と宿命の違いをご存知ですか？運命とは自分自身の意思決定（選択）の質によって導かれたものであり、宿命とは変えることができない、両親・日本人であること・生まれた病院・血液型などの環境のことを言います。

では「未来」はどちらでしょうか？もちろん運命です。よって変えられるものなのです。皆さんの今の人生のポジショニング（社会的地位・名誉・収入・家族環境・能力・人間力など）は何によって作られたものですか？これは「過去から今までに何をしてきたか」によって作られたものですよね？簡単に言うのであれば、今までに自分が蒔いた「種」によって咲いた一つの花（あなた自身）なのです。では、今から 10 年後、20 年後の未来のあなた自身は何によって作られるのですか？もちろん、これからあなた自身がどんな「種」をまくかによって変わってくるわけです。よって、あなた自身の未来はあなた自身がこれから何をしていくのかによって決まるのです。

10 年後に自分はどうありたいのか？そのために、いつまでに、何をどうして行くのか？そう、あなた自身がこれからどのような人生の選択を繰り返していくのかによって、あなたの未来は決まるのです。



15.　意思決定（選択）の質の差が、人生の質を変える

人間は生まれながらにして「選択の自由」というものを持っています。意識・無意識を含めて人は毎日何百・何千という選択を繰り返しながら生きています。

今こうやってこの冊子を読んでいただいていますが、読むと決めたのは誰です

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

か？ご自分ですよね？今この冊子を喫茶店か電車の中か、どの場所で読んでいるか私には分かりませんが、今その場所で読むと決めたのは誰ですか？ご自分ですよね？今この冊子をどこに置いて読んでいますか？膝の上ですか？机の上ですか？両手で肘を着いて目の前に置いて読んでいますか？もちろん私には分かりませんが、今の姿勢で読むと決めたのは誰ですか？ご自分ですよね？今足を組んでいますか？横になっていますか？冊子を片手で持っていますか？両手で持っていますか？鉛筆片手に線を引きながら読んでいますか？嫌々読んでいますか？二日酔いで読んでいますか？ベッドの上で読んでいますか？これ全て自分の選択です。

もし、どこかの居酒屋に今彼女に無理やり連れて来られたとします。一見その居酒屋に来ることを彼女が決めたように思いがちですが、これも自分で決めていることなのです。ここには、「彼女の言う事に従う」という自分の選択が働いているのです。ネクタイとワイシャツを毎日奥さんが出してくれたものを着てくる人がいます。これも一見奥さんが決めたように思いがちですが、「奥さんに従う」又は「自分では決めない」という選択を自らしているのです。

例えば、美容室に行って自分の気に入らない髪型にされたとしましょう。その髪型にすると決めたのは一見美容師のような気がしますが、そもそもその美容室に行かなければその髪型にされなくて済んだはずです。ということは、そもそもその気に入らない髪型になったのは自分がその美容室に行くと決めたからですよね？要するに自分で決めた結果なのです。

皆さんは悩んだことがありますよね？何があったか分かりませんが、そもそも「悩む」と決めたのは誰ですか？ご自分ですよね？皆さんは自分が惨めだと思ったことはありますか？そもそもその状態を「惨めだ」と決めたのは誰ですか？ご自分ですよね？皆さんは落ち込んだことはありますか？そもそも「落ち込む」と決

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

めたのは誰ですか？ご自分ですよね？私はほとんど落ち込みません。「落ち込まない」と自分で選択しているからなのです。なぜなら、無駄だと思っているからです。どうせ人間いつかは元気になるわけですから、落ち込むだけ時間がもったいないと思っているからなのです。

人は「怒る」という行為をしますが、この瞬間に自分の心は怒った相手に支配されているのです。これも自分の選択です。

よく「やらされる仕事より、自らやる仕事」という概念がありますが、実は「やらされる仕事」というのはこの世に存在しないのです。なぜなら、やらされる仕事をすると決めたのは自分の選択であり、つまり、自分が決めた自ら取り組んでいる仕事なのです。

私たちは物事をあるがままに見ているのではなく、私達のあるがままに見ているのです。自分を支配しているのは出来事ではなく、その出来事に対する自分自身の考え方（受け取り方）が自分を支配しているのです。

人生全て自分の意思決定（選択）次第です。質のいい豊かな人生を送るためにも、質のいい意思決定ができるように自分の心を鍛える必要があるのです。

しかし、これは一種筋肉のようなものです。筋肉質の体になりたいからといって、今日明日 50kg のバーベルを 10 回持ち上げたからなれるわけではありません。常日頃から鍛え、時間が必要なものなのです。怠けると衰えるのも筋肉です。心の筋肉も放っておくと衰えます。そのためには、常に鍛え続けることが必要なのです。

皆さんは、心を鍛えて質のいい意思決定を繰り返し、質のいい豊かな人生を送って下さい。

16.　プロである限り全ては自己責任

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

皆さんは「プロ」と「アマ」の根本的な違いは何かご存知ですか？よく、「責任感」とか「意識」などと答える方がいらっしゃいますが、これは「現在していることでお金をもらっているか、いないか」ということなのです。では皆さんは「プロ」ですか？「アマ」ですか？もちろん「プロ」です。

よくプロの世界というと野球やサッカーを思い出されると思いますが、我々会社に勤めているビジネスマンもれっきとしたプロなのです。では、野球やサッカーのプロの世界で実績が悪かったらどうなりますか？翌年減俸や解雇（自由契約）や他に活躍の場を求めてトレードなどになります。シーズン中でも先発メンバーから外れたり、二軍に降格したりします。

我々一般のビジネスマンも結果が出せなければ、同じように解雇・減俸・降格などになるのは仕方ないことで、雇用形態の若干の違いにより国の制度に守られているだけの違いなのです。

結果が出せないことにより処分を受けて文句を言ったり不平・不満を漏らしたりする人がいます。いろいろな事情がある中で気持ちが分からなくもない場合もあります。しかし、「プロ」である以上全ては自分の選択した結果なので「自己責任」なのです。自分が源である「源泉意識」を忘れないで下さい。そもそも、そうやって文句を言ったり不満や不平を漏らすような会社を選んだのもあなた自身の責任なのです。会社も「頑張ってほしい」「必要だ」と思っている社員を処分するほど馬鹿ではありません。あなた自身のどこかに問題があるのです。

「責任」を英語で言いますと”Responsibility”ですが、これはもともと”Response（反応）”と”Ability（能力）”の結合語です。これからも解るように、自分自身の能力や反応をして起こった物事については、全てその人自身に責任があるということなのです。

例えば車両故障で電車が遅れて会社に遅刻をしたとしましょう。車両故障を起

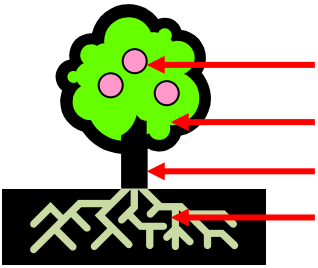
LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

こした責任は鉄道会社にありますが、会社に遅刻をした責任は、そもそもその電車が遅れないであろうと勝手に決め付けて乗車した、あなた自身の責任なのです。プロである以上全ては自分が選択した結果であるという「自己責任能力」が問われるのです。

17.　心の筋肉を鍛える

全ての結果は、自分の心から派生した単なる「現象（成果物）」に過ぎません。

木で例えるのであれば「しっかりした太い健康な根が、しっかりした太い健康な幹を作り、その幹が青々と茂る枝葉をつけ、その枝葉に甘い実をつける」と考えたとき、「根」の部分が心（心構え・物の見方・考え方）で、「幹」がスキル・テクニック・知識・技術で、「枝葉」が行動・態度・姿勢で、「実」が成果・結果となります。このことからも分かるように、全ての結果は心から派生した単なる「現象」なのです。よって、今自分が得ている結果や自分の人生の今ある状態に満足のできていない人は、スキルやテクニック・知識を身につける前に、まずは根の部分である「心」を鍛えることから始めることが大切なのです。人は自分に都合のいい結果を早く得たいという近欲の心理から、「何を、どうする」というテクニック論から入りがちですが、その前に質のいい「何」、質のいい「どうする」を考えることができる「心の筋肉」を鍛えることが必要なのです。



LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

例えば営業で根の部分に「お客さんを騙しても売上を上げればいい」というものがあったとしたら、幹の部分で偽りの話法などのスキル・テクニックが身に付き、それが枝葉の部分の行動に現れて、クレームやお客様を不幸にするという結果としての実になって返ってくるのです。また、タクシーの運転手さんが儲けることばかり考えていたとしたら「乗車拒否」という行動につながり、お客さんを不愉快にするという結果に現れるのです。

そう考えて頂ければお分かりになるように、何よりもまず、その物事に対する上質な物の見方・考え方ができるように「心」を鍛えなければ何も変わらないのです。例えば、お金を稼ぐスキル・テクニックを身に付ける前に、そのお金を手にするのにふさわしい「心」を身につけることの方が先決なのです。

京セラの創業者稲盛名誉会長の教えの中で「人生・仕事の成果＝考え方×熱意（情熱）×能力」というのがあります。皆さんはこの中でどれが一番大切だと思いますか？稲盛さんは、ズバリ「考え方」と説いています。なぜなら、熱意と能力は 1 から 100 ですが、考え方は-100 から+100 まであるからだということです。いくら素晴らしい熱意や能力があっても、マイナスの考え方であれば結果はマイナスになってしまいます。要するに私の「木の論理」に当てまめるのであれば、プラスの根がプラスの知識・スキル・テクニックを生み、プラスの行動に現れ、プラスの実（成果）を得ることができますが、根にマイナスの考え方があれば、マイナスの知識・スキル・テクニックを生み、マイナスの行動に現れ、マイナスの腐った実（成果）を得るということになるのです。

木は、根を張り、芽が出て、花を咲き、実がなります。プロの植木職人は、根を見ればその木の状態が全て分かるそうです。人も同じように、根の部分の「心のあり方」を見れば、その人がどのような人生を歩んでいるのか分かるのかもしれ

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ません。

しっかりした土台の上に立派な城は建ちます。人間もしっかりした「心」という土台の上に、本当の意味での「豊かな人生」という城が建つのです。

18.　学歴社会

皆さんは「学歴はありますか？」と聞かれたら何て答えますか？私は「あります」と答えます。

一応大学をでていますが、三流で、しかも遊びすぎて大学へまともに通っていなかったため留年までしています。これで学歴があるかと聞かれて「ある」と答えること自体図々しく勘違いもはなはだしい話ですよね（笑）。

「学歴」とは読んで字の如しで「学ぶ歴史」なのです。決していい大学を出たとか頭がいいとかいうことではありません。ですから、私は今に至るまで学び続けている自信があるので「学歴がある」と胸を張って答えます。

そういう意味ではこれからは「学歴社会」だと考えます。勉強をして自分をブラッシュアップしていくこと、すなわち自分自身を鍛えることを怠らない人が勝ち残っていく世の中になるのではないでしょうか。

ところが、勉強をしない人があまりに多いのにビックリしてしまいます。せめて、毎日新聞に目を通し、ニュースを見て経済に関する勉強をしている人が皆さんの周りに何人いるでしょうか？定期購読をしている経済紙などがある人は何人いるでしょうか？セミナーや研修に積極的に参加して勉強している人が何人いますか？今度聞いてみて下さい。

何でこんなにもみんな勉強しないのかと思うと、「何てもったいないんだ」と思ってしまいます。それがなぜなのか分析すると、自分の可能性を心から信じていない人があまりにも多いことに気付きました。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

私が小さい頃、ユリゲラーという超能力者がスプーン曲げというブームを作りました。その頃子供達はこぞって台所からスプーンを持ち出し、テレビの前で擦っていました。これは「僕にもできるのではないか？」という子供なりの純粋に自分を信じる気持ちからではないでしょうか。ところが、歳を重ねて大人になっていくプロセスで、たくさんの失敗や挫折を繰り返し、それをネガティブに解釈してしまい、いつの日からか「どうせ俺なんて」「どうせ俺には無理だ」「こんなもんだろ」「今更やらなくても」「あいつは特別なやつだから」「そこまでやらなくても」と心の中でつぶやき始めてしまうのです。

もっと自分の可能性を信じてあげて下さい。根拠のない自信や勘違いでも、自分を信じてあげなくなるよりましです。勇気さえあれば最悪はいつでも最高になるのです。自分を石ころだと思っている人は自分を磨こうとするはずがありません。自分がダイヤの原石だと信じるからこそ、一生懸命磨き上げようと努力ができるのです。素のままの自分と真剣に向き合い、自己を見つめ自己にある可能性を掘り起こして下さい。

あなたの一番のファンは誰ですか？ぜひ「自分自身」でいてあげて下さい。あなたの挑戦に幸あれ！成功をお祈りします。

19.　自分株式会社、勝ち組に入る

上司が変わったり、配属部署が変わったりすると実績が上がったり下がったりする人もいれば、どんな環境下でも変わらない実績を残し続けられる人もいます。この差は何なのでしょうか？私は依存心の問題だと考えます。

自分の上司や会社・経済環境など自分以外の外部環境への依存度が高い人は、身の回りの環境が変わるとやる気も変わり実績も変わってくる。しかし、自分自身の内側へ常に問題定義をしている内部環境へ依存している人は、外部環境

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

の変化に囚われず、自分自身の目的や目標に向かって常に邁進できる。この差ではないでしょうか。

会社も同じです。経営者が会社の上手くいかないことを社員や取引先・銀行・経済情勢など、外部環境に依存した経営をしていたら勤まるはずがありません。

これからは「自分株式会社」の時代なのです。自分株式会社の社長は、そう、あなた自身なのです。カジュアル衣料ショップ「ユニクロ」を展開する柳井会長兼 CEO は「今までは平均年収 600 万の時代だったが、これからの時代は 1 億か 100 万になる」とある雑誌でおっしゃっていました。これは、欧米並みに「勝ち組」「負け組」がハッキリしてくる時代になるので「自分の市場価値をしっかり高める努力をして、勝ち組に残れる人間形成・能力形成が必要だ」と言うことだと私は受け止めました。

さて、皆さんは「勝ち組」に入りますか？「負け組」に入りますか？この小冊子を今見て下さっている皆さんには、ぜひ勝ち組に入って頂きたいと思います。

組織や時代・人などの環境に身を捧げる人生でなく、自分の人生のハンドルは自分でしっかり握ってコントロールしている、自分自身の人生に身を捧げる生き方のほうがいいと思いませんか？

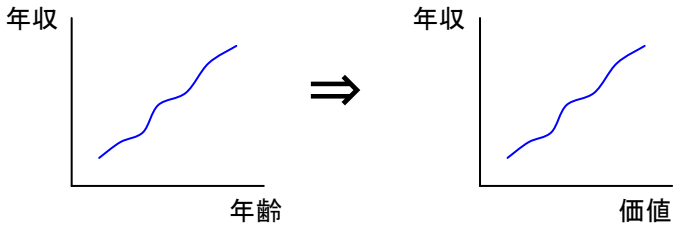
20.　本物への道

では、勝ち組に入るためにはどうしたらいいかということですが、皆さんは「これからの社会との関わり方」について考えてみたことはありますか？これから社会や仕事と自分はどう関わっていくべきかということです。

私はたった一つだと思っています。それは「いかに自分自身（会社）のマーケットバリュー（市場価値）を高めていくような関わり方ができるかどうか」だと考えています。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

今の時代は価値の低い人材を置いておくほど余裕のある会社はありませんし、入社させるほどお人好しな会社もありません。年功序列・終身雇用、挙句の果てに定期昇給が崩壊し、では「これからどうやって給料を上げていったらいいのだろうか」という話になります。今までは、縦軸に年収、横軸に年齢というグラフに対して、その人の価値が多少加味された波を打ちながら右肩上がりになっていたグラフが、縦軸が年収、横軸が価値に変化し、決して年代だけでは、右肩上がりでなくなったというのが現在ではないでしょうか。要するに、価値を高めていかない限り、報酬というグラフは決して右肩上がりにはならないということなのです。



では、価値を高めるとはいったいどういうことなのでしょうか。それは「本物」になれるかどうかということです。

景気低迷と言われている世の中で、ルイ・ヴィトンやシャネル、エルメスといった高級ブランド品が飛ぶように売れています。新規出店ともなれば行列ができる勢いです。ディズニーランドはリピート率 70%を超え、相変わらず人気のテーマパークですが、その反面横浜ドリームランドや向ヶ丘遊園・ハウステンボスのような閉園に追い込まれる場も数多くあるわけです。

なぜ、売れる商品と売れない商品があったり、人の入るお店と入らないお店が

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

あったり、人の集まる場所と集まらない場所があったりするのでしょうか？この違いは何なのでしょうか？

それが、「本物かどうか」ということなのです。

では、本物とは一体どういうことなのでしょうか？それは、「人々から必要とされて、魅力があって、価値があるかどうか」ということなのです。人々から必要とされて、魅力があって、価値がある「商品」・「場所」には人が集まり、また、人々から必要とされて、魅力があって、価値がある「人」には人が集まるということなのです。会社でいえば、人々から必要とされて、魅力があって、価値がある会社には、お客様や取引先・社員希望者など人が集まり、優れた商品・お金が集まるということなのです。

時代はナンバーワンからオンリーワンの時代へ変革してきています。企業も人も独自性や主体性が問われる時代に入っています。この技術だったらこの会社、この商品だったらこのお店、この仕事だったらこの人、と言うようなことです。要するに、表面的なスキル・テクニックの時代は終わり、「本物」だけが生き残れる時代に入ってきたということなのです。

21.　半ばは自己の幸せを、半ばは他人（ひと）の幸せを

これは私が学んでいる少林寺拳法の教えで、単純ですが生き方の真髄を突いた言葉だと思います。「人は生まれてきたからには自分の幸せを考えて生きるのもいいでしょう。しかし、それだけでは人としての本当の幸せは掴めない。本当の幸せを掴みたければ、半分は他人の幸せを考える生き方をしたらどうだろうか」という問いかけです。自分が何かをしてほしい、何かを手に入れたい、何か望みを叶えたい思ったとき、自分はその代償として相手に何を与えられることができるのかを考えなければ WIN-WIN にはなりません。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

「誰のために仕事をするのか？」という問いに対してあなたは何と答えますか？多分ほとんどの方が「自分のため」「家族のため」と答えるのではないでしょうか。ということは、「自分のため」「家族のため」に仕事をすることはその他大勢の人たちと同じで当たり前であり、それで終わらせてしまっては普通で終わってしまうということなのです。では、今一歩人より抜きん出て成果を挙げるにはどうしたらいいかということなのです。それは、「利他の精神」でいかに「他人のため」に仕事ができるかということなのです。お客様のため、株主のため、社員のため、同僚のため、先輩・上司のため、他部門のため、取引先のため、などです。この、ほんの少しの心構えの差が、ちりも積もれば山となり、大きな差になって成果として現れてくるのです。

22.　仕事をしていく人にとっての「幸せ」とは

皆さんは何をもって人は幸せを感じるのだと思いますか？

私は「自分にとっての幸せとは何なのだろう？」と数年間考えました。そして、36 歳の時に自分なりの答えを見つけました。

幸せとは、各論では人によっての違いはあるかもしれませんが、よっぽどひねくれた人でない限り、総論ではそんなに変わりはないのではないかということです。それは、「幸せの 4 つの柱」という私なりの理論です。一つ目は経済力、二つ目は生き甲斐・やりがいのある仕事、3 つ目は健康、そして 4 つ目は愛ある生活です（順番は関係ありません）。

例えば、100 億のお金があっても、寝たきりで、独身一人暮らし、もちろん仕事はできずに、お見舞いに来てくれるような人もいないで人は幸せを感じるだろうか？やりがいのある仕事はしている、でも食べるのにも困るような経済力で、友達はほとんどいない、夫婦は喧嘩が耐えない状況で人は幸せを感じるだろう

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

か？今までに病気一つしたことがなく、夫婦円満で、素晴らしい友人にも囲まれる愛に満ち溢れた生活だが、やっている仕事はやりがいも生き甲斐もなく、食べるのにもままならない生活で果たして人は幸せを感じるだろうか？などなど、この 4 つをいろいろ組み合わせて考えれば考えるほど、どれが欠けても人は幸せを感じることはできないのではないかと思います。

よって、人の幸せとは「この 4 つをバランスよくいかに高いレベルで保つか」ということではないかと結論付けました。

今皆さんに欠けている柱はどれですか？それぞれの柱はどのくらい高いレベルですか？4 つの柱はどれくらいバランスが保てていますか？

23. 人の「出会い」という奇跡

皆さんは全世界の人と 1 人 1 秒ずつ会ったとして何年かかるかご存知ですか？実は約 190 年もかかるのです。日本人だけでも約 4 年かかります。1 人 1 秒のコミュニケーションなどありえないわけですから、毎日いろいろな人との何気ない出会い全てが、実は奇跡に近いものなのです。

サラリーマン時代からお世話になっている仲間、独立してから支えてくれた仲間がいなければ、今の私は間違いなくありません。残念ながら一人一人名前を挙げることはできませんが、この場を借りて感謝申し上げたいと思います。

昨年上場（IPO）を果たし会社の第一線を退いてからも、改めてこの「出会い」に感謝しています。今まで出会ったことのないような方、今まで縁もないと思っていた部類の人々との出会いを頂くことができました。そのように出会った人達に、現在どれだけご協力を頂いていることかと思うと、ただただ感謝する限りです。

私は大学を一応出ていますが、ろくすっぽキャンパスに足を踏み入れたことがなかった劣等生でした。それから現在に至りますので、日本最高峰の東京大学

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

の門などくぐることは死ぬまでないと思っていました。ところが、今取り組もうとしている教育ビジネスに関して協力を得るためにご縁を頂き、初めて門をくぐり、東大のある教授と面会させて頂くことができました。また、京都大学の教授やその他たくさんの見識のある大学関係者の方々と大変貴重な意見交換をさせて頂き、今から取り組むビジネスに自信を深めることができました。

「類は友を呼ぶ」といいますが、今までのビジネスとはまったく違う「教育」という世界に足を踏み入れたことによって、また多くの出会いを頂きました。

皆さんは昨日どんな人と出会いましたか？今日どんな人と出会いましたか？明日はどのような人と出会う予定ですか？

出会いの質の差が人生の質を変えます。人生で誰との出会いが転機となり、一生を大きく左右する決定を与えられるか分からないものです。いつ、どのような時に力を貸していただけるかも分かりません。

「出会い」という奇跡を大切にして下さい。

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

Ⅲ. 勝ち組経営者 （売上 10 億円を超える）

24.　なんでも言い合える

起業して間もない頃は、とかく社長はワンマンになりがちです。率先して一生懸命仕事に取り組むからこそ起こりうる、ぐいぐい引っ張ろうとするあまり、ある意味仕方ない事なのかもしれません。社長の立場は社長を経験したことのない人には分からないので、創業間もない頃はよくある話です。それが悪いとも私は言いません。しかし、社長といえども生身の人間ですから間違いを起こします。それに気づかず一人で突っ走っていってしまうこともあります。その時にブレーキをかけてくれるのが身近にいる社員なのです。

私はサラリーマン時代、社長の前では言いたいことをハッキリ言うことは、正直できていませんでした。それは一言で言えば「遠慮」とか、発言をした後にどうなるかという見えない未来に対する「恐れ」だったと思います。しかし、自分が社長になってみて分かったことですが、いつも自信満々に行動したり発言をしてツッパっているのが社長という生き物ですが、実は「俺のやろうとしていることは正しいのか？」「これはお客様に受け入れられるのか？」「社員はどう考えているのか？」などいつも不安なのです。人は偉くなればなるほど意見をしてくれる人や叱ってくれる人が少なくなります。そんな時に、社長に意見をしてくれたり叱ってくれる社員の存在は大変ありがたいものなのです。

また、何かを考えるときに社長一人の頭よりたくさんの頭を借りた方が、いいアイデアが間違いなく出ます。社長は会社の全責任を負う立場にあるわけですから、最後に決断を下すのは社長自身です。しかし、そこに至るまでのプロセスでは衆知を結集するためにも極力社員を参加させ、よりよいアイデアを引き出し、会社経営への参画意識を持たせることは非常に重要なことです。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

以上のことからもお分かりになると思いますが、日頃から社員が自分の意見を何でも言える環境作りが必要なのです。伏せたコップに水を注ぎあっても水は垂れ流しです。お互いがまずはコップを上に向けるように心を開きあってこそ、始めて水は蓄えられていきます。いつも社長がしかめ面して、眉間にしわを寄せて、怒鳴ったり怒ったり、誰かをつるし上げ、敗戦の将を責めるような環境でしたら、誰も何も言わなくなってしまいます。マイクロソフト社創業者で世界の大富豪ビルゲイツも、「過去は変えられないので、振り返らない」と言っているように、未来に目を向けて何でも言い合える環境は、会社が大きくなってから大変貴重な文化になります。

25.　社長の究極の仕事

皆さんは「社長の究極の仕事は？」と聞かれたら何と答えますか？

私は躊躇なく「自分の仕事をなくすこと」と答えます。これは、社長だけではなく、部下を持つ「長」と名の付く人皆さんに言えることだと考えていますが、もちろん早く自分の仕事をなくして楽をするということではありません。

社長は会社の中で一番給料をもらっている人です。要するに一番コストのかかっている人なのです。その人が、誰にでもできるような仕事をしていたのでは話になりません。社長は社長でしかできない仕事、部長は部長でしかできない仕事に集中し、部下にできる仕事はどんどん部下に任せて、一つ上の新しい仕事にチャレンジしていくべきだというのが私の考えです。それができるということは、部下をしっかり育成して信頼している証拠であり、上手に権限委譲できている証拠でもあります。要するに優秀な社長（マネージャー）がなしえる仕事なのです。

私はよく「マネージャーは、自分がいる時に部下が何をしているかではなく、自分がいない時に部下が何をしているか、で真価が問われる」と言います。上司が

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

いる時に部下が一生懸命仕事をするのはある意味当たり前であり、自分がいない時に何をしているかが非常に重要なのです。

人事異動・退職などでマネージャーが交代をしたことにより優秀な部門の実績が降下する場合がありますが、これはマネージャーとしてあまり認められたものではありません。一見表面を見れば、その人がいなくなったことによって業績が悪くなったわけですから「以前のマネージャーは優秀だったんだな」と見られがちで、その本人も「やっぱり俺がいないとダメだったのか」と勘違いしがちですが、私はそうは思いません。そのマネージャーは自分が気持ちよくなっているだけで、明らかにこれはマネジメントミスです。なぜなら、自分がいついなくなってもいいように部下一人一人を自立させていなかった証拠だからです。

在職している頃に活躍していたのであれば、それは当然認めるべき点で評価もされたことでしょう。しかし、厳しいようですがそこまで成し遂げて、初めて本物のマネージャーといえるのではないでしょうか。

皆さんは、いつ自分がいなくなってもいいようなマネジメントを、今すぐには無理でも普段から心がけることをお勧めします。それを心がけて部下と向き合うだけで、自分自身のマネジメント能力が磨かれていくのがよく分かります。なぜなら、これは自分を磨き、部下を育て、信頼して仕事を任せるというマネジメント手法だからです。

26.　ゆとりある集中力を持った仕事

私は社長にとって大切な仕事の一つに「考えること」があると思っています。しかし、近欲（目先の売上や問題等）に囚われて、潜在化している問題や将来の会社のあるべき姿、それを実現するための戦略など、緊急ではないが重要度の高い仕事に、しっかり時間を取って考えている経営者がビックリするくらい少ないの

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

が現実です。私は人間そんなに器用な生き物だとは思えませんし、また、世の中の社長が決して選ばれた特別な人だとも思いません。ですから、一度にいろいろなことをしようとすれば必ず力の分散につながります。

例えば太陽の光は地球一杯に分散しています。しかし、その光を虫眼鏡を通して集中させるとあっという間に穴が開きます。その人の力が 100 だとしたら 4 つのことを平行して進めた場合、25 ずつの力しか配分できません。しかし、集中すべき時に集中する仕事をやれば、それに 100 の力が注げるわけです。

また、ゴルフのラウンドを 1 年に 10 回、10 年で 100 回やった人と、1 年間に集中して 3 日に 1 回で合計 100 回やった人とでは、どちらが上手になると思いますか？これが、集中力の威力なのです。

私はある人から「社長は 24 時間 365 日仕事のことを考えている生き物だから、暇が合ったら勉強しようと思ったらやらないよ。社長である以上勉強は仕事の一部として組み込まないとダメなんだ」と言われたときに、気付かされるものがありました。これは勉強する時間をしっかりとって、その時はそれに集中しろということなのです。

「時間が取れたら考える」「暇ができたら考える」というのをもうやめて、「考える時間」をしっかり取って、ゆとりのある集中力を持った仕事をするためにも、社長にとってタイムマネジメント（時間管理）は大変重要なスキルなのです。

27.　目的・目標思考の戦略的経営

皆さんは「戦略的経営」と聞いてどんなことを思い出しますか？

私が簡単に説明するのであれば、「目的と目標を明確にして計画を立てた上で取り組むこと」だと答えるでしょう。

そもそも目的と目標の違いは何かと聞かれたら皆さんは何と答えますか？私

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

は、目的とは「なぜ、何のために」、目標とは「何を、いつまでに、どうやって」ということだと説明します。

では、経営者としてどちらの方が大切だと思いますか？これはどちらも大切ですが、私はあえて目的だと考えています。

昨今の会社経営でよくありがちなのは、「何を、いつまでに、どうする」というテクニカルな話し合いはよく見かけますが、「何のために、なぜ」という Mind Set（マインドセット=心構え）の話し合いが非常に少ないので驚いています。この件だけで別の小冊子が書けそうですが、ここでは簡単に触れさせて頂くとして、目的を明確にして社員の頭の中にしっかり落とし込むことができれば、自分たちがそれをする理由、すなわち「がんばる理由」「それを実行する理由」が明確に落ちるわけです。よって、具体的な「いつまでに、何を、どうやって」は現場の社員が一生懸命考えてくれます。経営者がいくら一生懸命考えても、実行に移すのは社員なわけですから、会社から与えられた考えを実行するよりも、自分達自らが考えたことを実行する方が、明らかにパワーが沸きます。そのためにも社長は、もっと「何のために、なぜそれをする必要があるのか」ということにこだわるべきだと私は考えます。

また、社員に考えさせるということは、その考えをまとめる時の発想や判断に、その会社に根付いた「文化」や経営理念が大きく影響を及ぼします。ですから、質の高い発想や判断のできる「文化」を形成することが非常に大切になってくるのです。（29. 経営の基本的概念　で再度触れます）

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

28.　計画を立てること、イメージを持つこと

目的を明確にし、目標を明確にした次の作業は「計画を立てること」です。皆さんは計画をなぜ立てる必要があるのか、考えたことはありますか？それは、人はイメージから映し出された感情によって行動をする動物だからなのです。

例えば洋服を買いにいったときに皆さんはどうされますか？気に入った洋服を見つけた瞬間に、まずその洋服を着ている自分自身をイメージして、「似合うのではないか」とイメージできたら試着室に入って、「似合う」と確信に変えて購入という行動に移りませんか？

また、今現在月給が 30 万で独身一人暮らし、住んでいる家の家賃は 6 万円、いずれ引越しをしたいと思っている人が、2 億のマンションに住むイメージが持てますか？多分そういう人は 2 億の素晴らしいマンションの広告が新聞折込に入っていたとしても、ゴミ箱に直行でしょう。逆に月給 300 万で既婚、子供二人、家賃は 60 万、いずれ六本木に住みたいと考えていた人が、2 億の六本木にあるマンションの広告を見たらどうすると思いますか？まず目に留めて見ようとしませんか？それは自分が住むことがイメージできるからなのです。

普段の生活の中で 100 万のお金を使うことは、とても勇気のいることかもしれません。しかし、5,000 万の家を買うときに床暖房をオプションで 100 万追加することに何のためらいもなくしてしまうのは、家全体の金額に対する 100 万という金額が小額なので、たいした金額に思わなくなってしまい、住んだ後に床暖房で冬の寒いときにぬくぬく暖まっている自分達がイメージできてしまうからではないでしょうか。

計画を立てることにより、自分がいつまでに、何を、どうやることによって、その目標達成ができるのかをイメージできたときに人は動くのです。人が不安になって一歩が踏み出せないのは、見えない未来に対する不安なのです。その不安を

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

払拭するために、少しでも未来を見えるようにするために計画は必要なのです。

もし、イメージできないときは目標が高すぎるのか？逆に低すぎてチャレンジングな達成意欲がわかないのか？実は本当はその目標を手に入れたいという願望が薄いのか？など、達成意欲の高低や目標の不明確さなどの確認にもつながります。

また、計画を立てることにより物事のプライオリティー（優先順位）が明確になるのも大変重要なことです。よく、あれもやらなきゃ、これもやらなきゃ、と右往左往している人を見かけますが、計画をしっかり立てていれば、おのずと何からすべきなのかも明確になります。

エベレスト山に登るのか、富士山に登るのか、筑波山に登るのか、どの山に登るかによって準備する物も異なれば、準備にかかる時間も異なります。

もちろん、全ての計画は実行が伴わなければ単なる「絵に描いた餅」です。P・ドラッカーは「全ての偉大な戦略は、最終的にはドン臭い作業によって実現される」と言っています。「行動なき計画は無価値」なのです。

（こぼれ話）

元巨人（ジャイアンツ）で現ニューヨークヤンキースの松井選手が次のような話をしていました。

『・・・僕は野球の素質がそんなにあると思っていないんですよ。僕から見て「ああ、自分より野球センスがあるな」と思う選手はたくさんいます。でも、逆に「もったいないな」と思うんですよ。大事なのは思考回路です。どういう風に打とうかなとか、イメージを膨らまして、自分で深く考えることです。・・・』

スポーツの世界でイメージトレーニングというセルフコントロールスキルがありますが、まさしく人はイメージにより足りない素質までも補う力を持っているのではないでしょうか。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

29.　　経営の基本的概念

ここで、会社経営の基本的な概念についてお伝えしておきますと、まず第一に「会社は何のために、なぜ存在するのか」という存在目的、要は「経営理念」が必要です。

ホンダの創業者故本田宗一郎さんが「理念なき行動は凶器、行動なき理念は無価値」ということを言っています。これは会社経営において「理念のない行動は凶器に等しい。しかし、どんな立派な理念があっても行動が伴わなければ何の価値もない」ということを説いています。すなわち、会社を経営していくうえでの全ての行動の原点は、この「理念」にあるということなのです。

では、「経営理念」の存在目的はそもそも何だと思いますか？それは会社にとっての「最高意思決定基準」なのです。新しい事業を起こすとき、何か行動を起こすとき、戦略を実行するとき等、常に「それは理念を追求するために必要なの？」と問いかけて、不必要だと思われたことはいかに削ぎ落としていけるかということなのです。これは、先ほどご説明をした優先順位の高いことに、いかに多くの時間を掛けられるかという「時間管理」にもつながってくることなのです。また、経営理念はその会社にとって正しいこと、正しくないこと、が何なのかという倫理観に繋がる、上質な文化形成に重要な役割を果たしてきます。

バブルに溺れた会社は、殆どが「儲かるから」という理由で理念追求に必要のない株や土地に手を出して失敗してきたわけです。

先日ある本を読んでいて非常に興味深い文章がありました。

『湾岸戦争の総司令官ノーマン・シュワルツコフ将軍はベトナム戦争で間違ったやり方とはどんなものかを学ぶ機会がたくさんあった。失敗は成功と同じぐらい偉大な師になり得る。ベトナムでは、米国の優先順位と目的が不明確だった。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

何を達成しようとしているのか、誰にも分からない。そして、その結果、多くの時間、労力、お金、人命が意味もなく浪費されてしまった。そういう観点からすれば、ベトナム戦争ではほとんどの人が毎日送っている生活の縮図と言えるだろう。シュワルツコフ将軍はクウェートで同じような過ちを繰り返したくないと決意していた。そこで、彼は優先順位と目的を明確にし、多国籍軍をうまく管理するためにどんな状況にでも活用できる一つの質問を打ち出した。「これは、イラクをクウェートから撤退させることとどんな関係があるのだろうか」
トップのポストにいると、ほとんどの問題は最終的に自分のところに持ち込まれることになる。最終判断の座だからである。スタッフは問題をあれこれ彼のところに持ち込むのだった。
「問題があります。アメリカの兵士たちがアラブの兵士たちと文化的な衝突を起こしています。」「それは、イラクをクウェートから撤退させることとどんな関係がありますか」「直接は関係ないですけど、大問題です。何とかしなければ・・・・」「自分のポストに戻って、イラクをクウェートから撤退させる仕事を続けて下さい」
ベトナム戦争は 20 年間続いた。湾岸戦争は 60 日間で終結した。・・・・・』

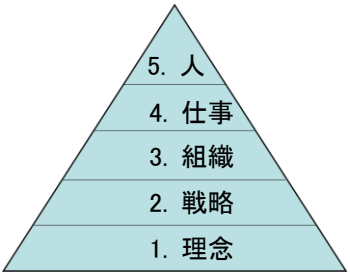
何のために、なぜこの戦争を戦っているのかだけを明確にスタッフに伝えたわけです。これ以上の説明は不要だと思いますので次に移ります。

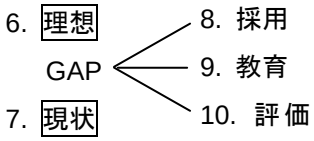
第 2 に、理念を追求するための「戦略」を考えます。「いつまでに、何を、どうするのか」という概略です。第 3 に、その戦略を実行するためにどのような「組織」が必要かを考えます。第 4 に、その組織を円滑に運営するためにどのような「仕事」が生まれるかを考えます。第 5 に、その仕事にどのような能力を持った人が必要かという「人事」を考えます。

第 6 に、その第 5 までに考えた経営の基本的概念の「あるべき理想の姿」を描き、第 7 に、「現状」はどうかという分析を行います。その理想と現状に「GAP」が

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

生まれ問題点も明確になるので、第 8 に、その GAP を埋めるためにどういった能力を持った人を採用する必要があるのか、何人必要なのか、という「採用戦略」を明確にします。第 9 に、同じくその GAP を埋めるために、どういった能力を現有社員に身に着けてもらわなければならないのか、という「教育戦略」を明確にします。そして、第 10 に、同じくその GAP を埋めるために、どのようなやる気やモチベーションの上がる仕組みが必要か、という「評価システム（人事制度）」を明確にします。





以上 10 の段階を経てその会社毎の基本的な経営戦略が確定するわけです。しかし、理論には到底当てはまらないような会社毎の問題や現実があるのも事実です。それは、何をどうして行くのかは経営者である自分の「勘」を信じるしかありません。私は会社経営をしていく上で、よく説明のしづらい、あるいは説明はできないが、どうしても実行に移していきたいことが多々ありました。これは自分の感性や経験からくる「直感」とでもいうのでしょうか。そう言ったときに、社員や周りの役員から「よく分からないけど、社長がいうから頑張ろう」と言ってもらえるような関係を、常日頃から作っておくことが必要なのです。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

30.　暗黙知の信頼関係

皆さんは普段から社員に譲っていることはありますか？

私はいろいろ自分が意思決定を繰り返していかなければならない状況下で、「どちらでもいいや」と思ったことは基本的に社員や他の役員の意見を尊重するようにしてきました。それは、説明の付かない直感で「どうしても実行に移したい」と思うことがあった時、私に譲ってもらえるようにするためです。もちろん議論をして最終的な段階です。いつもいつも自分の意見を通してばかりいては、社員は当然「どうせ自分達が意見を述べたところで、社長の意見にまとまっちゃうんだから」「どうせ自分の意見を通すんだから会議なんてしても無駄だ」となってしまい、自分の意見を述べなくなってしまいます。そして、会議の時間が無駄にもなり、何より衆知が結集されなくなってしまいます。これは会社にとって時間・お金・知財・労力の大変な損害です。そうならないためにも、普段から社員の意見を取り入れる工夫と努力をし、経営に対する参画意識を持たせる事がとても重要です。

そういったことの繰り返しの中から信頼関係が生まれ、いざと言うときに「この件は申し訳ないけどうまく説明ができない。みんなの言うこともよく分かる。でも、ぜひやりたい。正直うまく行くかの保証はないが、ぜひやらせてほしい」と言えば、反対する社員はいるでしょうか。ぜひ、いざと言うときのために普段から信頼関係の構築に勤めて下さい。

31.　エネルギーは会社の外へ使う

私は、強い会社とそうでない会社を比べたときに、一つ大きな違いを感じます。それは、社員のエネルギーが会社の内側を向いているか、外側を向いているかということです。内側というのは、例えば部門間の調整や同僚との人間関係、上司との人間関係や社内の問題解決や人の倫理観に任せることのできるどうでも

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

いいルール作りなど・・・・。

しかし、本来社員一人一人のエネルギーはどこに注がれるべきなのでしょうか？それは「お客様」だと私は考えます。お客様を幸せにするためにはどうしたらいいのか？お客様に喜んでもらうために何をしたらいいのか？など・・・・。

資本の論理からいえば、会社は誰のものか？それは、株主のものです。しかし、その株主に配当や株価の上昇で永続的に報いるために何が必要なのか？それは利益です。では、利益はどこからもたらされるのか？それは、従業員がそれぞれの役割と責任を果たすことにより、お客様に提供した商品・サービスの満足度の対価としてもたらされるわけです。要するに、どのような事を言ったとしても、お客様にとって魅力的で必要とされて価値があることを認められた対価として「利益」を確保できない会社は淘汰されてしまうのです。

私が社会人に成りたての頃は考えられなかったことですが、今では上場企業が普通に潰れる時代です。上場企業とは限りませんが、倒産してしまう会社はどういう会社なのか？これは、私の論理から言えば、単純に人々から魅力がなくなって、必要とされず、価値がなくなったのでマーケットから退場させられたということではないでしょうか。市場は価値を高めない企業に容赦ありません。企業価値をどのように高めるかは、まさに経営者と社員の力量と戦略にかかっているのです。その巧拙が競争優位性を決めることにもなるからです。

お客様にベストを尽くすのです。医者が患者を治すときに牛丼のような並・上・特上といったようなものがあるでしょうか。常に患者のためにベストを尽くすのが医者です。ビジネスマンはお客様のためにベストを尽くす集団であること、これが会社のエネルギーの極大化に繋がるのです。そのためにも、会社の一番のファンはあなた自身でいることができるように、常に進化させる改善を促すリーダーでいて下さい。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

32.　改善の習慣

今では世界で 10 本の指に入る企業まで成長したトヨタ自動車が、未だに改善を続けています。トヨタだけでなくそうそうたる一流企業が問題を抱え、未だにその解決へ向けて毎日四苦八苦しています。それはなぜか？答えは簡単で、いつになってもどのようなお金のある大企業になっても、会社に問題は尽きないということです。会社が大きくなればなるほど一人１円の重みが大きくなり、一人の無駄な動きがちりも積もれば山となるという形で、ボディーブローのように効いてきます。

以前雑誌を見ていて「凄いな」と思ったのが、牛丼の吉野家が厨房の中で体を右向きから左向きに変えるのに 2 秒かかるので物の置く位置を変えて人の動きを変え、全国にマニュアルの変更を通知したという記事が掲載されていました。その数秒の動きの効率化によって、全国で何日分のロスカットにより、経費が何円削減できるということでした。その記事を見たとき、「大会社が秒単位で戦って競争力をつけ、それを価格転嫁してお客様に還元しようという中で、当社は何をしているのだろ」と考えさせられたのを今でも覚えています。

企業には日々改善をしようとする社員の「意識文化」が、いつまでも必要なのです。問題は放っておくと癖になり、麻痺して問題ではなくなってしまいます。そして、それが当たり前になり、それが癖になり習慣化し仕事に変わってしまいます。そのうちそれをよける事が上手くなり、それが能力になってしまいます。問題が解決されないまま問題でなくなっていってしまうと、間違いなく組織の弱体化に繋がります。

日々仕事に追われていると見失いがちの改善意識ですが、どこかで定期的に仕事分析をして中身を見直す時間をもち、自分や自部門の仕事にムリ・ムラ・ムダがないか見直してみて下さい。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

33.　年代別（規模別）成功哲学

私は大学卒業後 22 歳で社会に出てから、何が自分を支えてきたのか？自分の頑張る理由はなんだったのか？と過去を振り返ることがあります。

20 代は偉くなりたい、お金が欲しい、あいつに負けたくない、車が欲しい、かっこ悪いと思われたくない、部下にとっていい上司だと思われたい、会社に評価されたい等という、意地、プライド、快楽の追求など「負のパワー」がすごく強かったような気がします。

しかし、独立をしてからいろいろ経験を積んでいく中で、「社会に必要と思われる会社を作りたい」、「お客様にお宅と付き合ってよかったと言われたい（お客様を幸せにしたい）」、「社員に当社と関わったことが将来の財産になってほしい（社員を幸せにしたい）」など、どんどん頑張る理由に変化がおきてきました。あえてこれを「正のパワー」と呼びます。

そう考えると、私は年代別の成功哲学的なものがあるような気がします。10 代位から「人の役に立ちたい」「社会に貢献したい」などと一貫して生き続けている人はある意味素晴らしいと思いますが、ほとんどの人は「自分から他の人々への貢献へ」と思考がシフトして、行動が変わり、結果が変わっていく人生を歩む気がします。

また、会社も同じように規模別成功哲学のようなものがあるような気がします。もし、起業したばかりなのにトヨタと同じような発想や視点で物を考えたらどうなるでしょうか。個人と同じようにその規模に乗じた視点で、すべき事・物の見方・考え方をしていく必要があるのではないでしょうか。

創業間もない頃、私が初めてお付き合いをさせていただいた銀行の課長さんが、「社長、経営は‘無理’はしても‘無茶’をしてはいけないよ」と教えて下さいました。分相応という言葉もあるように、身の丈にあった経営をしていくことが大切だ

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

と思います。

会社は My Company から Our Company へ、そして Your Company へと育っていくのです。

皆さんは今何歳ですか？皆さんを支えている心のよりどころは何ですか？がんばる理由は何ですか？何に対して責任を取ろうとしていますか？何のために誰のために成功したいですか？

34.　女性が活き活きと輝いている職場

何の根拠もありませんが、私は女性が活き活きと輝いて働いている会社は比較的業績も良く、いい会社が多いような気がします。いい会社かどうかは別にしても、これからは女性の力を有効活用できた会社が、生き残る会社だと考えています。少子高齢化によりどんどん就労人口が減り、さらにはニート（NEET=Not in Employment, Education or Training）といわれる無就労者が増加する中で、どちらかというと今まで軽視されがちであった女性（主婦も含む）の力は大変貴重な戦力です。

少しゲスな話かもしれませんが、この世の中には男と女しかいない中で、男と女が異性として意識しあう環境というのもある意味私は大切だと思っています。

また、私の経験からすると明らかに女性の方が優れている仕事もあります。男性はどちらかというと、パソコンを打っているときは他のことに気が回っていない様子ですが、女性はパソコンを打ちながら、電話をしながら、人の話まで聞けるという優れた器用さを持っているような気がします。

また、女性が増えるということは、女性をマネジメントできない上司は淘汰されてしまうということにも繋がります。男女平等という言葉がありますが、これは待遇の問題であって、人のマネジメントは、男と女は違います。そもそも男も女も関

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

係なく、一人一人違わなければおかしいのです。「不公平こそ公平」という言葉があるように、神様は 100 人の人間に 100 の性格を与え、100 の個性と強みを与えてくれているのです。その人たちを一緒くたにマネジメントしようとすれば上手くいくはずがありません。

まったく違う環境や個性を持った子供の教育に、マニュアルなど存在しません。同じように部下の教育にも正しいマニュアルなど存在しません。何をもって正しいとするのかなどありません。個々の人間に適したマネジメントを考えてみて下さい。

皆さんの会社は女性が活き活きと輝いていますか？個別のマネジメントを心掛けていますか？

35. 教育は On Going

私は役員を含め、社員に対してお金を使っていろいろな教育を行ってきました。しかし、ある時「教育は本当に役に立っているのだろうか？」「投資効果は出せているのだろうか？」とふと疑問に思いました。

「何のために教育を行うのか？」という目的という原点に戻ったとき、それは「業績を向上させるため」です。次に、業績を向上させるためにどの人にどのような能力を付けさせたいのかを考え、その能力を身に着けてもらうために先行投資で会社のお金を使って教育をします。ここまでは原理原則です。

しかし、ほとんどの会社がここで終わってしまっているのです。何が抜けているのかと言いますと、現場で実行に移し、本当に身について「結果」として残すことができたかどうかの「検証」です。そこから私が学んだことは、「教育は On Going（継続性）」だということです。

よく陥りがちなのが、いろいろな講師を高いお金をかけて依頼したり、パッケー

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ジの外部セミナーを利用したりしますが、ほとんどが 1 回だけ受けた単発で終わってしまっているのです。しかし、たった 1 回の研修で何が身に付くと思いますか？仮に役に立つ素晴らしい研修だったとしても、ほとんどが「今日の研修良かったね」「なかなかいい話が聞けたよ」「勉強になった」で終わってしまうのではないでしょうか。それでも講師は実行現場での結果責任は負っていませんので、研修で教えたことにより役割と責任は全うしたことになってしまいます。

まず私の経験からすると、いい研修であれば同じ研修を 3 回、いい本であれば同じ本を最低 3 回は読まないとスタートラインにすら立てないと考えています。最初に研修を受けたときはほとんど情報収集で終わります。2 回目でその収集した情報を整理しながら聞くことができます。3 回目に初めてその整理した情報を確認しながら聞くことができるわけです。

全国組織であれば集合研修で関係者が集まると、交通費だけでも大変な負担になります。そこで、私はブレンディングセミナーをお勧めします。これは、集合研修とＥラーニングやテキスト、そして現場での実行をブレンド（混ぜる）した研修です。

管理職研修であれば、まず集合研修で学び、そこで管理職同士で考えて、それを現場に持ち帰って、その学んだことをどうやって実行していくか、部下を巻き込んで話し合いをさせた上で実行に移させ、更には予習・復習の意味でＥラーニングやテキストを個人で学び、その実行結果を集合研修にまた持ち寄り、そこでまた学び、考え、部下を巻き込み実行して、検証する、ということを繰り返す研修の仕組みです。これを、年間のプログラムで構成し継続性を持たせるわけです。ここまでやって初めて「学び、考え、実行、検証」の教育サイクルが整うわけです。

教育が人を変えるのではなく、学んだことを現場で実行することが人を変え、

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

会社を変えるのです。確かに教育というのは投資効果の見えづらい、即効性の期待できない時間のかかることではありますが、ぜひ皆さんの教育システムが、本当に業績に結びついているのか検証し、見直されてみることをお勧めします。

36.　管理職の仕事とは？

リーダーである皆さんが「あなたの仕事は何ですか？」と聞かれたら何と答えますか？ほとんどの方が「営業です」「経理です」「経営企画です」といったような返事をされると思いますが、私は間髪入れずに「部下の育成です」と答えます。P・ドラッカーも「リーダーの仕事は従業員のやる気と能力を高めること」と説いています。部下の育成は長い目で見たら会社への最大の貢献です。

私は最も管理職で評価すべき点だとも考えています。なぜなら、部下の育成はねずみ算式に貢献度が広がるからです。3 人の素晴らしい人材を育成しました。次に、その 3 人がまた 3 人の素晴らしい部下を育成しました。これで 9 名です。次 27 名です。現実はこのような打算的なものではありませんのでそう上手くはいきませんが、しかし事実です。これが、私が言う「文化の継承」というところにも繋がってくるのです。

要するに、変なねずみが増えないよう、社長自らが直接伝え続けられる規模であるうちに、上質な文化形成をしておくべきなのです。「今はまだ関係ない」と思われている経営者の方も多いかもしれません。しかし、社員に目が行き届く今だからこそ、社員と企業の存在意義を語り合い、絆を深め合いながら、上質な文化形成の土台を築くことが大切なのです。そこで Key Success Factor（成功の鍵）になるのが、経営者のマネジメント能力なのです。優秀な人間を引きつけ、「頑張る理由」を与え続けられる能力は、何より重要な経営者の資質なのです。

部下への最大の貢献は「目標達成をさせてあげること」です。いい人ではなく、

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

いい上司になることが望まれます。

皆さんは、これを読むまで「管理職の仕事は？」と聞かれたら何と答えましたか？部下の育成がなぜ必要であり重要なのか理解されていましたか？

37.　欠けたドーナッツ

皆さんは欠けたドーナッツの話をご存知ですか？

皆さんはどの部分が気になりますか？おそらく欠けた部分ではないですか？これと同じように、人は相手を見る時に欠けている部分（短所）ばかりに目がいき、気になってしまうという習性があります。

私がよくやる管理職研修で、3 人の部長のマネジメントパターンを用意して、それぞれの良い所・悪い所をグループ毎に模造紙に書かせるということをします。そうすると面白いことに、ある共通するパターンが生まれます。それは、どのグループの、どのパターンを取っても、おおよそ「良いところ 1:3 悪いところ」という結果が出てくるのです。人は放っておくと実はほとんど悪いところばかりに目がいってしまうので、意識してでも部下の良いところを見てあげるようにして、初めて「良いところ1:1悪いところ」くらいになるのです。この演習により管理者たちには、普段から部下の良いところに目を向ける癖をつけてほしいということに気付いてほしいのです。

人の心には３匹の「たい」がいるといわれています。「褒められたい」「認められたい」「人の役に立ちたい」です。この３匹の「たい」を上手にマネジメントしてあげ

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

たら、もっと部下のやる気と能力を高められると思いませんか？

38.　人、人、人。全ては人の質で決まる

皆さんの会社は採用に対してどれくらいの重要度を持ち、優先順位を高く持っていますか？私は最も重要で、最も優先順位の高い仕事だと考えています。それも、人事など特定の部署や人だけでなく、全社員の問題だと考えます。なぜなら、人一人採用するということは、1 億以上の投資をすることになるからです。大卒 60 歳定年で生涯の平均年収が 600 万だったとしますと 2 億 2,800 万、仮に半分の 20 年しか勤めなかったとしても 1 億以上になるからです。これはあくまで経費の話であり、その人材が優秀だと仮定しその後会社にもたらす貢献を加味したら、それが 10 億という会社のお金を左右しかねない、企業の将来を託す次世代を選ぶ大切な仕事が「採用」なのです。

社員の中にはまったく特別な教育を施したわけでもないのに、すくすくと成長していく人がいます。これはズバリ、「素材」が良かったわけです。誤解をしないで頂きたいのは、「素材」というのは単に人として優秀だということではありません。その会社のその仕事をやるのに素材が良かったというだけのことです。野菜炒めを作るのに旬のいい素材を使えばおいしく出来上りますが、そこに新聞紙を入れて混ぜ合わせたらどうにもなりません。しかし、新聞紙も朝の電車の中では旬な野菜以上に活躍の場が広がるわけです。よく、任せている仕事で実績が上げられないだけで人をダメ扱いしたりしますが、たまたま活躍の場がそこにはなかっただけで、その人の強みや個性を分析して、他の仕事を任せたり部門を変えたりしてみるのも手なのです。私の知り合いで転職や転社をきっかけに大変優秀な社員になった人を何人も知っています。

皆さんは「仕事を自分の弱みでやる」なんて話を聞いたことがありますか？な

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

いですよね？要するにまったく逆なのです。そもそも仕事というのは、その人自身の持っている「強み」でやるものです。企業側はその人自身の個性や強みを活かす場が提供できるのかどうかを判断し、あなた自身は自分の個性や強みを活かす場がその会社にあるのかどうかを見極めるのが採用プロセスなのです。

また、高いお金を出して採用広告を掲載しますと、中小零細企業では、まず面接にくる絶対数が少ないうえ、ついつい広告代がもったいないという理由で応募者の中から誰か採用しようと安易に妥協してしまいがちです。しかし、これは間違いだということに起業間もない頃、私も気付きました。人を採用すれば雇用責任というものが伴います。よって、正当な理由がない限り、なかなか人を辞めさせたりなどはできません。社長自らが面接などをしている限りは安易に退職をしていくような人を採用すれば、自分の見る目がないということを露呈してしまうようなものです。人一人雇えば毎月 30 万から 40 万の人件費コストがかかります。2 人採用すれば月に 100 万近いコストが掛かるわけです。「失敗した」と思うような社員を 2 人採用して 1 ヶ月間雇用することを考えたら、50 万円の採用広告が 2 ヶ月連続で掲載できます。

よって、採用はお金を惜しまず妥協をしないことをお勧めします。仕事はやらせてみなければ解らない部分があるのも事実です。ですから、試用期間を設けて雇用をしたり、テスト入社をアルバイトでやってみたり、派遣から社員へするなど、あらゆる手を使ってミスマッチのない採用をお互いのためにやるべきだと私は考えます。

会社は売上最大・経費最小が利益を出す原則なので、まだ小規模の企業であればあるほど、少数精鋭のハイパフォーマー集団であるべきです。だからこそ、採用には最善を尽くし、こだわるべきです。

社員の質の差が企業の質を変えます。企業の成長は社員の選択の質が集積

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

した結果なのです。よって、上質な文化を土台に、上質な選択のできる素材のいい社員を採用することが、企業の成長を促すのです。

人の採用に関して的確な表現をしていた文章がありましたので、参考にして下さい。

『・・・　偉大な企業への飛躍を指導したリーダーは、まず始めに新しいビジョンと戦略を設定したのだろうとわれわれは予想していた。事実はそうではなかった。最初に適切な人をバスに乗せ、不適切な人をバスから降ろし、適切な人がそれぞれにふさわしい席に座ってから、どこに向かうべきかを決めている。「人材こそが最も重要な資産だ。」という格言は間違っていた。人材が最重要の資産なのではない。適切な人材こそが最も重要な資産なのだ。・・・』

皆さんはこの文章を読んでどう思われましたか？

39.　環境の影響

皆さんは狼に育てられた少女の話をご存知ですか？赤ちゃんが狼に育てられて、まるで狼のようになってしまい、人間社会へ呼び戻したら順応できずに死んでしまったというノンフィクションの話です。

この例からも分かるように、人は多かれ少なかれ環境に影響を受ける動物です。今していることに対する周辺環境に音痴な人がいますが、私は大変もったいないことだと思っています。その今していることが、環境によって何倍もの効果を生むからなのです。

私は職場環境に大変気を使いました。事務所の所在地、仕事をやる室内環境、会議をやる環境、部下に叱責する環境、部下の悩みを聞く環境、人事環境（人の組合わせ）、そして、取引先の方と話す内容によっても場所と時を選びました。例えば、同じプロポーズをするにしても、タバコを吸わない賭け事が嫌いな女性に

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

対して、自分が気にしないからといってタバコ臭いパチンコ屋でプロポーズしたらどうなりますか？逆に、夜景のきれいなビルの展望台やレストラン、又は夕焼けのきれい海を見ながらプロポーズをしたらどうですか？同じプロポーズをするにしても効果がまったく変わってくると思いませんか？私は最大の効果を出すための環境を選んだのです。

皆さんは同じ労力と時間を掛ける仕事であれば、最大限の効果を生む「環境」を考えて、もっといい成果を得た方がいいと思いませんか？

40.　コンプライアンス

「コンプライアンス（法令の遵守）」という言葉は最近皆さんもよく聞く言葉だと思います。しかし、言葉だけが先行し、昨今の世の中では企業不祥事が後を絶ちません。原因は質の悪い文化土台の下、すべき事よりしたいことを優先してしまった結末なのではないでしょうか。

そうは言っても、何をするとどのようなことが法令違反になるのかなど、社員全員が全てを把握することは不可能でしょう。ではどうすればよいか？私の判断基準は「今からやろうとしていることは、自分が自信を持って家族や友人・知人に対して話せるか？」という問いかけをすることです。もし、「NO」であれば、きっと何かどこかに問題があるのです。私は一番解りやすいコンプライアンス経営の判断基準だと思っています（笑）。

41.　情報マネジメント

私は会社を経営するうえでオープン経営（ガラス張り経営）をお勧めします。「なぜその必要があるのか？」ということですが、私は起業してから少しの間、自分の判断で、社員へ良い影響を与えると思った情報は提供していましたが、悪い

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

影響を与えると思った情報は極力公開を控えるようにしていました。なぜなら、起業間もない頃でしたので、数少ない社員がそのマイナス情報によって退職などをしてしまったらと考えると怖かったのです。しかし、ある時それは間違っていると考えました。「なぜ、この情報を隠す必要があるのだろう？」と考えたときに、それは、社員を信頼していないということと、自分への自信の欠如からきているのだと気付いたからです。

それ以来、法律に反しない範囲で会社の情報を社員へ公開することを徹底したのです。そうしましたら、それまで以上に社員との結びつきが強くなり、信頼関係を増すことができました。

ここには対応の法則という心理作用が働いたのです。自分が人から信頼して欲しければ、まず自分が相手を信頼する。自分が心を開けば、相手も心を開いてくれる。自分が人に優しくして欲しければ、まずは自分が人に優しくする。自分が人から愛して欲しければ、まずは自分が相手を愛する、という法則です。私が社員を信頼して情報公開をするようにしたことで、社員も今まで以上に私（会社）を信頼してくれるようになったのです。不思議な副産物ですが、正直楽な気持ちになったのも覚えています。やっぱり人は正直に素直に生きると楽なんですね（笑）。

社会人には大きく二つの責任があります。それは「結果責任」と「説明責任」です。上司には情報を開示して説明をする義務と責任があります。情報はいつ、どこで、誰に役立つか分かりません。特に創業間もない会社は情報と人脈は社長へ集中しがちですし、通常でも組織のリーダーに集中しがちです。自分だけが解っていれば良いものではなく、どんなに些細な事から、くだらないと思われる事まで部下にも知る権利があるのです。自分の判断で「こんなこといいや」と思わないことです。その情報を誰かが知りたがっているかもしれません。情報は与え続

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

けることが大切なのです。

（注意）

最近「個人情報保護法」が施行されましたので、個人情報の公開・管理・取り扱いには十分気をつけて下さい。

42.　リーダーシップ①

皆さんはリーダーシップとマネジメントの違いをご存知ですか？

私はリーダーシップとは「特定の地位や肩書きに関係なく、コミュニケーションプロセスを通じて発揮される、目標達成に向けられた対人関係における肯定的影響力」、マネジメントとは「経営資源を（人、物、金、情報）を最大限に開発・活用して、目標達成する能力」と考えています。もっと分かりやすく言えば、人を目標に対して引っ張っていける能力がリーダーシップであり、人を含めてそこにある環境をコントロールして目標達成する能力がマネジメントと言えるでしょう。

では、どちらの方が大切かということですが、もちろんどちらも大切です。しかし、強いて言えば、私はリーダーシップの方が大切だと考えています。なぜなら、リーダーシップはその人の人間的魅力に起因する部分が圧倒的に強く、マネジメントは、不得意であればマネジメントの優れた人を参謀として置けばいいと考えているからです。

私が言う会社の文化形成は、組織にいる人たちがお互いにこの影響力を及ぼしあって形成されていくものなのです。ですから、お互いに及ぼす影響力が悪質だとどうなると思いますか？良質だとどうなると思いますか？文化形成はねずみ算式に広がります。要するに、「文化」という DNA が人から人へと受け継がれていくのです。近欲に囚われて気付いたときには手遅れになっている場合がある

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ので、リーダーとして常日頃からの上質な文化形成の啓蒙活動が大切なのです。

上司は部下を選べても部下は上司を選べません。人は誰に教わるか、誰に相談するかによって人生まで変わりかねません。学校時代でいえば「あの先生のおかげで・・・」、クラブで言えば「あの先輩のおかげで・・・」、会社で言えば「あの上司のおかげで・・・」など、人の人生を左右しかねないぐらい大きな責任を負っているのが組織のリーダーなのです。

上司にとっては何人かいる部下の１人でも、部下にとってはたった１人の上司なのです。

43.　リーダーシップ②

戦争時代は国や軍に身を捧げ、戦後の高度成長期は会社や組織に身を捧げたという時代でしたが、今我々は豊かになりたくさんの選択肢があります。まさしくマズローの五段階欲求説の最終段階である「自己実現の欲求」という段階に入ってきている人が増えてきているのではないでしょうか。その証拠に、あるアンケートによると90%以上の国民が「生活水準が普通、もしくはそれ以上」と答えているそうです。そして、今お金や生き方・成功哲学的な本が最も売れているそうです。

では自己実現をするために何が必要だと思いますか？それがリーダーシップです。リーダーシップとは簡単にお話しますと、肯定的影響力により自分の想いに人を参加させる能力です。

自分が登ろうとしている山の景色の素晴らしさ、空気のおいしさ、達成感、そのことにより得られるものが何なのかなどを仲間と分かち合って、本人にその気になってもらい一緒に登る勇気と覚悟を持ってもらうのです。ビジョンを示してそ

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

のビジョンに共感してもらい、登り口や登り方は仮に異なっても、頂点の一点に集中させて導いていける能力です。最近一番の成功事例は日産自動車のゴーンさんではないでしょうか。リバイバルプラン、180 など次々にビジョンを示し、共感させて全社員を巻き込む形で進められていったという定型的な成功例です。

願望実現に向けて自分の持っていない能力を必要とする場合は、持っている人に協力をしてもらわなければなりません。自分が道を踏み外しそうになったときに苦言を呈してくれる人が必要な場合もあります。そのために、たくさんの人に協力してもらえるような人間的魅力を持ったリーダーが必要なのです。

これからの時代はまさしく、人に流されるのではなく、自ら流れを作れるリーダーが必要です。人に流されている人は、その流れが止まってしまったら、その人も止まってしまいます。しかし、自ら流れを作っている人は自分が流れを止めない限り、流れ続けることができます。

皆さんは人に流され、時間に流され、環境に流される人生を選びますか？それとも、自らのビジョンに向かい流れを作り、時間を自分でコントロールし、自ら環境を変えていく、リーダーとしての人生を望みますか？

人は一人で生きているわけではありません。いろいろな人に支えられながら人に生かされているのです。だからこそ、その自分を活かしてくれている人たちと幸せを分かち合って、引っ張っていけるリーダーシップが必要なのです。

44.　リーダーシップ③

現場でのリーダーシップの発揮の仕方について、ある雑誌に分かりやすく記載されていましたのでご紹介しておきます。

指示型　（いつまでに何々をやれ、という風に業務に関して明確な指示命令をする）

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

ビジョン型 （自分たちのやっていることの価値や実現しようとしていることの素晴らしさなど、到達点のイメージを示していく）

関係重視型 （メンバー間の人間的つながりを非常に大事にしていく）

民主型 （各メンバーの異なる意見にも耳を傾け、それぞれを尊重して取り入れていく。そのことを通じてメンバーの参画意識を高める）

規範型 （自分が模範となって基本的なやり方を示していく。いわゆる率先垂範）

育成型 （じっと我慢をしながら、部下の提案を待ったり、気付きを促していく）

この 6 つのスタイルに言葉と行動が伴ったときリーダーシップが発揮されるのです。ゴルフに例えますと、18 ホールのさまざまな状況に対応（マネジメント）するため、いろいろなクラブを使います。一つのスタイルに囚われないで上手に使い分けすることが大切です。いくら好きなクラブでもドライバー1 本ではいいスコアーは出せません。仮にパターが「俺なんて飛ばすこともできないし、ただボールを転がすだけしかできない影響力のないクラブだから」といじけていたらどうなりますか？それよりも自分がパターであるという事実を受け入れて、パターとしてどう影響力（リーダーシップ）を発揮していくかを考えたほうがいいと思いませんか？

45. 結局は社長次第

「会社の成長の 80%は目に見えない社内文化（風土）で決まる」という概念をお伝えしましたが、では、この文化形成に最も影響を及ぼすリーダーは誰なのか？これは紛れもない社長自身です。社長の考え方が変わると間違いなく会社は変わります。

社長でよく「会社をこう変えよう！」「会社は変わらなければいけない」と社員へ語りかける方がいらっしゃいますが、私は声を大にしていいたい。「では、リーダーであるあなた自身は何を変えるのですか？」と。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

皆さんは「反射の理」というのをご存知ですか？これは、「相手は自分を映し出す鏡だ」ということです。社員に「元気がない」と思われた時は、そう、社長であるあなた自身に元気がないのです。「社内の雰囲気が悪い」と思われたときは、社長であるあなた自身が雰囲気を悪くしているのです。社員の「頑張りが足りない」と思われたときは、社長であるあなた自身の頑張りが足りないのです。業績が悪いのは社員の責任ではなく、社員を代表している「代表取締役」であるあなた自身の責任なのです。社員もお金をもらって働いているれっきとしたプロです。最初からやる気のない人などいません。やる気のでる、モチベーションの上がる仕組みや環境を整えられない社長自身が悪いのです。

先日面白い記事が掲載されていました。かつての「勝ち組」「負け組」を分析すると、業種によっての偏りがあったそうです。ところが、現在はあらゆる業種で「勝ち組」「負け組」が起こっているそうです。その中身を分析すると、現在の「勝ち組」「負け組」を分けているのは「経営力」だそうです。イコール「社長の能力」が会社を二分化しているということでした。

会社作りの第一歩は、「なぜ会社を作るのか」「会社を作って何をするのか」「本当に会社を作れるのか」。こうした問いに対して自分自身が納得のいく回答を出す作業から始まります。そして、会社を作る上で最も大切なことが３つあります。一つは「揺るぎない確信とほとばしる情熱」。二つ目は「人・物・金・情報という経営資源を集められる説得力」。三つ目は「今もっているものを捨てられる勇気」です。どれか一つでも欠けたまま会社を作ると、困難な出来事に遭遇したときに簡単にギブアップすることになりかねません。

このように社長という仕事は大変な重責です。しんどい仕事です。生半可な気持ちや志ではできません。でも、最高に楽しく、最高にやりがいのある仕事です（笑）。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

（注意）

「疲れた」「時間がない」「忙しい」は社長三大禁句用語と言われ、自分の能力のなさを自慢する言葉といわれています。当然自分が口走るということは、同じ言葉を自分の部下が口走っても何も言えなくなります。ついつい口走ってしまいがちな言葉ですが、社長が社員を見ている以上に、社員は社長のことを良く見ています。一言の言葉の重みが社員の何十倍・何百倍もあることを、心に留めておいて下さい。

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

Ⅳ. エピローグ

人生第 2 ステージ（カルチャー・アセット・マネジメント）

私には人生 60 年設計というものがあります。20 代は模索の年、30 代は飛躍の年、40 代は安定の年、50 代は成熟の年、60 代以降は社会還元の年です。その結果 28 歳で独立・起業をし、30 代は脇目も触れずにひたすら仕事に没頭し、株式上場（IPO）を果たしました。そして、40 代はいよいよ安定の年です。安定といっても別に楽をしようとしているわけではありません。テーマは「すべき事からしたいことへの転換」です。要するに、仕事を止めるのが難しいぐらいに没頭できる、「したい」と思うことにチャレンジする 10 年なのです。

実は私は大学時代にテレビドラマに出てくるような教師にあこがれて、教員を目指していました。それがなぜかサラリーマンになり、それも「営業」という大変厳しい世界に飛び込みました。しかし、その何気なくした意思決定により、サラリーマン時代の会社に出会い、そこで鍛えられた結果、「独立」という考えてもみなかった道が開かれ、そして、素晴らしい仲間と出会い、今の私があるのです。18 年間の社会生活で私を支えてくださった人々から与えられた最高の贈り物は「経験」です。この財産をどう社会に還元していくかがこれからの私のミッションであり、したいことでもあります。教育の差、付き合う人の差、仕事の差が人生の豊かさを決定付けるといっても過言ではありません。よって、大学時代目指した教員魂を呼び起こして、この教育事業で 40 代は走り抜けたいと思っています。

その器として「カルチャー・アセット・マネジメント株式会社」（現 株式会社リーダーズアカデミー）を設立しました。冒頭申し上げたように、会社の成長の 80%は目に見えない社内文化・風土により決まります。その成長要因の「文化（カルチャー）」を「資産（アセット）」として捉え、いかに効率よく運用していくかのお手伝

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

い（マネジメント）をすることをこの会社のミッションにしています。同じく、人の成長要因の 80%は心に形成された「文化」により決まるといわれています。この「文化」をいかに上質化していくかが、人の豊かさの源泉です。豊かな人間形成により豊かな人生を送って頂くためのお手伝いをしていきたいと考えています。

「企業は人なり」と言われるように、経営理念を具現化するためには、組織の中で上質な文化を形成し、浸透させることが必要なのです。組織の中に上質な文化が形成されていれば、社員が自ら規律を保ち、自ら考え、最高の結果を生み出してくれます。

本当に強い企業を目指すには「上質な文化形成」が必要だというのが、私が提唱しているカルチャー・アセット・マネジメントというアプローチなのです。上質な文化形成を中心に据えたマネジメントを行う手法こそ、全ての起業家に送る次世代のマネジメント手法です。

私は将来ビジョンとして、考え方に一貫性のあるOn Going（継続性）なプチ学校を作りたいと考えています。

学校名は、ペイフォワードビジネスカレッジ（現 リーダーズアカデミー） です。これは、次の世代に何かを残していける次世代型リーダー育成を目的とした学校です。志を一つにしてお互いを高めることができる、一生の仲間作りにも役に立ちたいと考えています。そして、この中から次代の豊かな社会と明るい未来作りに貢献していける人材を多く排出していきたいと思っています。

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

最後に

最後まで読んで頂き本当に有難う御座いました。この小冊子が皆さんのこれからの人生や経営の、何かのお役に立つことができれば幸いです。「仏作って魂入れず」という諺がありますが、会社は単なる「思い」を実現するための器に過ぎません。人間自身も「思い」を実現する器に過ぎないのです。その器に「上質な文化をもつ心」をインストールしないと単なる中身のない「殻」で終わってしまうのです。

女性が妊娠をしてから出産までに十月十日といわれますが、「朝」という字は「十月十日」と書くのです。これは、人は毎朝生まれ変わることができるという意味なのです。今皆さんがどのような考え方や意識を持っていたとしても、今どのような最悪の状況だとしても、明日の朝から直ぐにでも皆さん次第で生まれ変わることができるということなのです。勇気さえあれば、最低はいつでも最高に変わります。

物事を実行するときには、お金がないことが問題なのでなく、志がないことが問題であり、志がアイデアを生み、アイデアがお金を生むのです。何としても 2 階に上がりたい、どうしても 2 階に上がるという志がはしごを生み、階段を作り上げるのです。上がっても上がらなくてもどちらでもいいと思っている人の頭から、はしごも階段も生まれません。志さえあれば、後は勇気と行動力と信念があなたを守ってくれます。

人が棺桶に持っていけるのは「思い出」だけです。心の筋肉を鍛え上げ、上質な意思決定を繰り返し、上質な人生を送り、たくさんの人達と幸せを分かち合えるような、上質な思い出をたくさん作って下さい。

この小冊子は一人でも多くの人たちと私の考えを分かち合い、上質な文化形成により、人の質を変え、会社の質を変え、そして、社会の質を変えて、もっとも

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

っと自由で豊かな未来に貢献できたらと思って書きました。よって、「人」というものを中心に据えて書きましたが、いずれはもっと掘り下げて具体的にし、抜け落ちている営業やファイナンスなどその他の部分も含めて、近いうちに正式な本として出版できたらと考えています。それによって、もっとたくさんの人の元に届き、読んでいただけたら幸いです。

素敵に輝く素晴らしい毎日を！

2005 年 4 月
株式会社リーダーズアカデミー
（旧社名　カルチャー・アセット・マネジメント株式会社）
嶋津良智

（注意）
2007 年 9 月より海外進出にともない、カルチャー・アセット・マネジメント株式会社、及び、ペイフォワードビジネスカレッジの名称を“リーダーズアカデミー”へと統一し、変更いたしました。

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

スタッフよりお知らせ

リーダーズアカデミーで一緒に学びませんか？

小冊子の内容はいかがでしたでしょうか？少しでも皆様の経営や人生のお役に立てましたら幸いです。定期的に行っている「リーダーズアカデミー」公開セミナーでは、嶋津良智が直接、皆さまに小冊子の内容を掘り下げてお伝えしています。毎回、意識の高い経営者・管理職の方が集まり、「価値ある経営」「価値ある仕事」を実現する生きたノウハウを学んでいます。
よろしければ、是非一度お越しください。必ずや、あなたの会社の経営や業績を変えるお役に立てることと思います。

リーダーズアカデミー　セミナーの様子

お申込みは今すぐ
http://www.leaders.ac　から

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

スタッフよりお知らせ

この小冊子を皆さんと分かち合ってください

是非この小冊子を皆で分かち合って下さい。より多くの皆様にこの小冊子が届き、人生や経営のお役に立つことは、私たちのこの上ない願いです。

法人営業をされている会社様であれば、お客様にプレゼントする営業ツールとしてご活用頂いても構いませんし、社員の教育資料として配布していただいても構いません。リーダーズアカデミー社のホームページでお申込み頂けます。また是非、小冊子についてのご意見・ご感想もお寄せください。

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

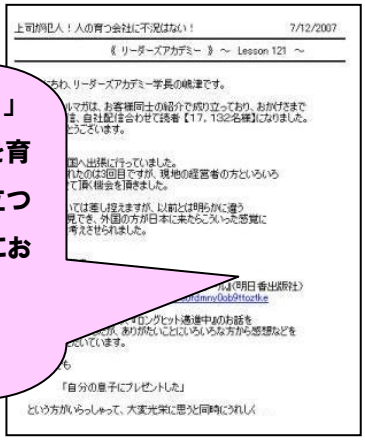
スタッフよりお知らせ

ブログ・メールマガジンでもメッセージをお伝えしています

社員として、経営者として２度の上場から学んだ経験を少しでも多くの方にフィードバックするために、メールマガジンなどで、嶋津が直接皆様にメッセージをお伝えしています。購読は無料ですので、是非ご覧になって、人生のヒントに、経営のヒントに、モチベーションを上げるサプリメントとして、ご活用ください。そして、メルマガ読者増加にご協力頂けたら、本当に幸いです。

ブログ「 リーダーズアカデミー学長日記 」
上場企業の創業者でもあり、リーダーズアカデミーの学長でもある嶋津が、シンガポールで生活をしながら、学んだこと、感じたことを気ままに書き綴った日記です。

http://blog.livedoor.jp/y_shimazu/



メルマガ「リーダーズアカデミー レッスン」
独立・起業から 57 億円の上場企業を育てあげるまでに学んだ業績向上に役立つ経営のヒントとなる情報を毎週皆さんにお届けします。

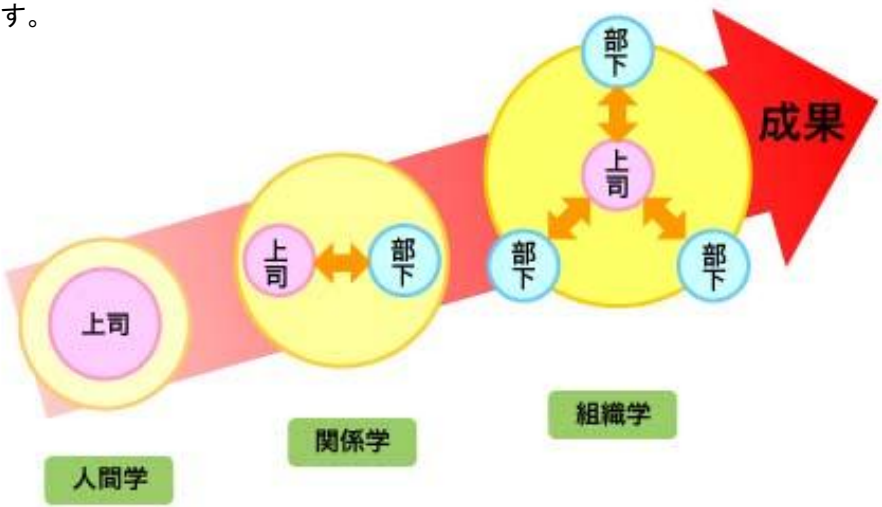
http://www.leaders.ac

LEADERS Academy
© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

スタッフよりご案内

部下を育てる「上司学®」とは？

上司学®とは、嶋津が独立・起業から会社を上場させるまでに学んだ、部下育成に関するノウハウ・DOハウを体系化したプログラムです。「人間学」「関係学」「組織学」の3つで構成され「業績アップに向けて、最高の上司が、最高の部下との関係を築き育成し、最高の組織を作る」実践スキルを身につけることができます。



詳細はこちら
http://www.leaders.ac から

© 2005 Leaders academy Co.,Ltd,
All rights reserved.

Leaders academy
次世代リーダーを育成するビジネススクールです。

スタッフよりお知らせ

JBN(Japanese Business Network)とは？

外務省発表の平成 19 年度速報版海外在留邦人数調査統計によると海外在留邦人数は 100 万人を超え、この 15 年で 55%増と毎年増加を続けています。

このように増え続ける人数の一方で、日本との情報格差が問題になってきております。インターネットの発展により海外でも最新の情報を得たり、ビジネス書を購入できるようになりましたが、日本人向けのセミナーなどのインタラクティブなビジネス情報や交流の機会が非常に少ないという現状があります。

またセミナーなどを実施するためには、レベルの高い講師を日本から呼ぶ必要があり、開催したくてもかなりの費用がかかってしまうという問題もあります。

そこで、今まで私たちが培ってきたビジネス経験や知識をボランティアで提供することで、このような現状を打破のためのささやかながら貢献できるのではないかと思い、海外で活躍する日本人起業家およびビジネスパーソンを応援する目的で 2007 年 7 月、ベストセラー著者兼ベンチャー経営者でもある石田淳、泉正人、嶋津良智、鮒谷周史、本田直之の 5 人は JBN（Japanese Business Network、在留邦人ビジネスネットワーク）を設立いたしました。

詳細情報は弊社HPをご覧ください。

→　http://www.leaders.ac/