

平成26年度男女共同参画推進月間講演会

佐々木常夫さんが語る 自分らしい生き方 幸せを感じる働き方



日時 平成26年6月15日(日) 13:30～15:30  
会場 こうち男女共同参画センター 3階大会議室

株式会社佐々木常夫マネージメント・リサーチ代表取締役 佐々木常夫さん

1969年東大経済学部卒業、同年東レ入社。6度の転勤、破綻会社の再建や事業改革など多忙を極め、それに対して全力で取り組む生活。2001年東レ同期トップで取締役、2003年より東レ経営研究所社長となる。独特の経営観をもち、現在経営者育成のプログラムの講師などを実践する一方で、内閣府の男女共同参画会議議員などの公職も務める。

著書に「ビッグツリー」「部下を定時に帰す仕事術」「そうか君は課長になったか」「働く君に贈る25の言葉」「リーダーという生き方」(いずれもWAVE出版)など多数。



ビッグ・ツリー

皆さん、こんにちは。佐々木です。

私は定年まで東レという会社に勤めていました。たまたまですけれど、そこで3代の社長に仕えるという経験をしました。その後、経営研究所というところへ来て、3年ほど前に辞めて今の会社へ来てます。

本を書いたのは会社を辞めてからというか、最近のことなんです。7年前に「ビッグ・ツリー」を書きました。私のことを週刊誌「AERA」で知った出版社の社長さんが、私のところへ「佐々木さん、本を書いてください」と言って来ました。

この人しつこくて4回来ました。4回目に、「家族のために本を書いてみませんか」と言った。私は、家族のために本を書けと言った意味がよく分からなかったのですが、我が家にもいろんなことがありましたので、出版するしないは別にして記録を残しておこうと思いました。けれど、昔のことは忘れていきますので、家族に「あのとき、どうだった」と聞くと、家族は手紙や日記を出してきて「あのときはこうだった。お父さん、気がつかないでしょう」と言われて、「えっ、そうだったのか」と私は当時の家族の状況、彼らの気持ちや気持ちを改めて理解しました。家族は家族で、「お父さん、そんな大変な仕事やってたの」と私のことを理解してくれた。そういうやりとりをしてるうちに、大げさに言うと、家族のきずなが深まってきました。出版に反対していた2番目の男の子と妻が原稿を読んで、「お父さん、この本出そうか」と言ってくれた。私は、家族のために本を書きなさいと言った

意味がよく分かりました。

## 自閉症という障害

私には子どもが3人います。一番上の子は自閉症という障害を持って生まれました。自閉症というのは、こだわりがあることとコミュニケーション能力に欠陥があるという特徴があります。うちの子どもは自分の好きなことはやりますが、それ以外のことはやりません。好きなこともそんなに多くはありません。

小さいときは車が大好きで、毎日ミニカーを50台も60台も並べて、来る日も来る日も車と遊んでいました。意味のないものを順番に覚えていくくせがあります。小学校2年のときに、漢和辞典を1ページから読んで、3カ月ぐらいで中学3年までの漢字を全部覚えたり、一度山へ連れていきますとすごく喜んで、毎週土曜日は家族5人で家の近くの六甲山へよく行っていました。

学校はトラブル続きで、幼稚園は2カ月で退園させられました。先生が面倒見切れない。みんなと一緒にやりませんからね。小学校もいろんな問題を起こしたので、毎月のように学校へ行かなくてははいけなかったし、PTAの集まりはほとんど出ました。中学校に入ってから、いろいろありました。いじめがあったり、不登校になって、学校の成績は最悪でした。

高校に入ったら急に授業に興味を持ち、得意の暗記が始まりました。学校の成績が上がったものですから、この子はちょっと変わっているけど何とかかなるかなと思ったんですが、高校3年のときに幻聴が聞こえ出しました。自閉症の中には幻聴が聞こえるという子がいますけど、うちの子どもの幻聴は結構きつくて、やっとな高校を卒業し、大学への進学はあきらめました。

彼は本を読むのが大好きで、2日に1冊ずつ読んでいきます。得た知識を誰かに話をしていないと落ち着かないので私と妻が1日2時間ぐらい彼の話聞いていました。だんだん幻聴がひどくなって一時入院させたことがあります。退院後、施設の近くにアパートを借りてひとり暮らしをさせました。私は横浜市の自閉症者親の会に出入りして、頼まれて副会長をやりました。当時お父さんは1人も来ません。来るのはほとんどお母さん。父親は会社の仕事をしているだけでいいのか、自分の家族やコミュニティに対する責任はないのかと思います。

そのころ、私は大阪に転勤になり、毎週金曜日には家に帰る単身赴任生活でした。彼もアパートから帰ってきます。金曜土曜は自宅にいて、日曜の午後、彼のアパートへ行きます。1週間ぶりですから、掃除や洗濯をしたり、買い物をしたりしますが、一番大事な仕事は彼が1週間読んだ本の話聞くことですけど、これが長い。1週間分ですから4時間ぐらいかかりますね。その日は新横浜のすぐそばの彼のアパートへ泊まり、月曜の朝6時15分の新幹線で大阪へ戻ります。9時にはオフィスにおります。これ毎週ですからね。結構つらいものがありました。

自閉症というのはめったにないと言われましたけど、最近は高機能自閉症とかアスペルガー症候群とか、IQが高いんだけど障害ということが分かってきて、今や100人に1人と言われています。

## 私のパートナー

私のパートナーは1984年に急性肝炎で、ほぼ3年間病院生活。1997年に肝硬変とうつ病のために3回入院。98年以降40回ぐらい入院してます。1回の入院が1カ月

半ですから、大体1年のうち半分ぐらい病院生活です。うつ病と分かったのは2000年ごろ、この年に自殺未遂をしています。その次の年にまた2回やりました。最後の自殺未遂は普通なら死んでいたのですが、たまたま娘が見つけて、「お父さん、お母さんが大変なことになってるから、すぐ帰ってきて」。

私は代々木に住んでいたのですが、救急車ですと6～7分のところに慶応病院がありました。娘に「救急車呼んで、慶応病院に入れなさい。お父さん直接病院行くから」。私は日本橋で仕事をしていたので、タクシーをつかまえて30分ぐらいかけて病院に行っただけですが、救急車が来てない。後で聞いたら、出血がひどくて、止血の応急処置に手間取ったということでした。午後3時から手術が始まり、終わったのが夜の10時半。7時間半に及ぶ手術でした。

私は何もすることがなくて手術室の前に座っていましたが、さすがの私も自分の人生半分終わったかなという絶望感の中にいました。この人は今日助かっても、また明日やるかもしれない。既にもう3回やっています。私は仕事がありますから、24時間彼女を見張っておくわけにはいかない。この人は死ぬんだなと思いました。

なぜうつ病になったかという、いろんな要因が重なっていますが、この人は典型的A型人間、完璧主義です。家の中いつもきれいです。料理は絶対手を抜かない。そういうことにまたプライドを持っていた人でした。そういう人が何もしないでただ病院で寝ている。仕事で忙しい夫が家事をやり、障害の子どもに面倒をみている。自分はいない方がいい。自分は離婚した方がいい。自分は死んだ方がいい。自分を責めるんですね。

私は最初大阪に18年間いたんですが、87年に東京へ行って、大阪と東京をたびたび転勤しています。彼女はこのころ入院していますが、同じ時期に長男も2回入院して、午前中は横浜の彼の病院に見舞いに行き、午後から東京の彼女の病院に見舞いに行くということをしていました。

84年からの3年間、我がパートナーほとんど病院生活でした。この苦境をどうやって乗り切ったか振り返ると、当時は給食なかったものですから、毎朝5時半に起きて、子どもたちの朝食と弁当を作ります。この年に私は課長になりましたので、部下より1時間早く会社に行きます。みんなが出てくる前に自分の仕事と部下の仕事の段取りを決めて、あとは一直線に仕事をやる。夕方6時には会社を出ます。家に着いて、食事をさせて、宿題をやらせて、お風呂に入れます。土曜日は病院に見舞いに行きます。1週間に1回しか行けませんからなるべく長い時間います。日曜日は1週間分の掃除と洗濯と買い物です。

会社の仕事はできるだけ計画的、効率的なやり方に切り替えた。このころから私は、部下に「ビジネスは予測のゲーム、これが起こったら次に何が起こるかということを考え、先手、先手で仕事をやりなさい」と言ってきました。

## 娘の存在

私にとって非常にラッキーだったのは、小学校5年の女の子が母親譲りの料理大好き人間だったことです。私の料理の手伝いをしていたのですが、そのうち自分で料理の本を買ってきて、煮物、揚げ物、焼き物、順番にマスターして行って、3カ月ぐらいで主婦顔負けの料理を作る腕前になりました。私の帰りが少し遅くなっても、この子が料理を作って待っていてくれました。私は彼女のことを「戦友」と呼んでいますし、最大のサポーターでした。

うつ病の症状もいろいろあるのですが、うちの場合は同じことを何回も言う、すぐ死に

たいと言う、夜は寝ない。そうなると家族は疲れてしまう。「戦友」だった娘が、こんな家は嫌だと言って出ていった。私は1人でできると思ったんですが、次の年からあのすさまじい入院が始まりました。3回に1回は救急車です。そこで計画的、戦略的な行動を徹底しようと思ったんですが、私は残念ながら経営企画室長をやっていました。経営企画室で私の直接のボスは社長ですけど、それ以外に会長、副社長、専務がいる。この人たちが私にいろんなことを聞いてきたり、指示します。私に上司が7～8人いるような感じです。当時の東レは会議の数が多い。会議が長い。使う資料は読み切れないほど出てきます。私はそういうのは大嫌いなのですが、それを決めるのは私ではありません。トップマネジメントです。私は定時に帰れないです。

ただ、私が両親に感謝をしたのは、もって生まれた楽観主義でした。神様は私に試練を与えたというか、ちょっといたずらをしたけれど、そのいたずらはきっとどこかに行ってしまう。来月になったら、来年になったら、きっといい日が来るだろうと思ってやっていました。まさか足掛け7年もこういう生活が続くとは思いませんでした。娘は私に似て、明るく前向きで友だちたくさんいます。でもちょっとメンタルが弱くて、このころ友だちのことで悩んで鬱っぽくなったことあり、私は精神科のお医者さんに連れていきました。ある日、2番目の男の子が「お父さん、最近みいちゃん、死にたいって言ってるよ」と言うから、「ちゃんと見といてくれよ」と頼んだ。その2日後、電話があり、「大変だ。みいちゃんが死ぬって言って飛び出してた」。私は慌ててアパートへ駆けつけたのですが見つからない。警察に届けましたが、「探し方がないからそこで待ってなさい。どこかの警察から電話がありますよ」。その夜8時半、警察から電話があり、「お嬢さん、預かっています」。その近くの山の上から飛び降りたけど、下が砂地で助かったということでした。

私は電車乗り継いでその町へ行って、警察へ行って、病院へ行ったら、0時を回っていました。次の日の朝、どうしても早く会社へ行かなくてはいけない用事があったので、もう娘と話ができない。夜中に娘に手紙を書きました。朝の6時、枕元に手紙を置いて東京へ戻った。私はそのことをすっかり忘れていました。本を書くときに、娘が「この手紙使ったら」と言って持ってきたのは、ぼろぼろの手紙でした。「どうしたの、これ」と聞いたら、2年ほど手帳に挟んで毎日持ち歩いていたそうです。私はすっかり忘れていた手紙に10年ぶりに再会しました。事件が起こった直後で、少し気が高ぶってやや大げさに書いていますけど、うそは書いてない。この後、彼女は精神科へ行かなくなりました。後で聞いたら「あの手紙を読んだら、自分は何とつまらないことで悩んでいたんだろう。人生観を変えよう。自分にはすぐそばに大切な人がいる」と思ったそうです。彼女は今7人の従業員を雇うエステの経営者になっています。

## 消えていく神様のいたずら

あれだけ入退院を繰り返した我がパートナー、2003年以降、一度も入院していません。この年は、私が東レ経営研究所の社長になった年です。私は社長ですから、会社の仕事のやり方は私の指示に従ってもらいます。つまらない会議はやらない。会議は極力短く、資料は簡潔に。ビジネスは予測のゲーム。先手、先手で仕事をやる。忙しい時の残業は仕方がないですけど、通常は全員定時に帰ってもらいます。

家から1日に大体3回ほど携帯に電話が入ります。不安を訴えるんですね。東レにいたときには帰れませんでしたけど、今度は社長ですから、やりくりして帰りました。3回続けて帰ったら、「もう帰ってこなくていい」。彼女にしてみれば、7年も8年もの間、ただの

1度も帰ってこなかった夫が3回続けて帰ってきた。毎日早く帰ってくる。自分はサポートしてもらえるとという安心感が、彼女のうつ病を治していきました。

私は家族のために自分の時間を確保しなくてははいけなかったんですが、それは皆さんも同じですね。映画を観たい、本を読みたい、自己啓発の勉強をしたい。いろいろやりたいのにできないその大きな障害のひとつが、長時間労働と非効率労働です。仕事の成果と長時間労働とは必ずしも関係がありません。ある脳科学者のレポートを読んでいたら、一般の人は自分の脳の能力の6%しか使ってない。94%の脳細胞をたたき起こして、戦略的、効率的に仕事をやらないといけないということです。

それから、周りには重荷を背負っている人が案外多く、私がカミングアウトしたら、たくさんの方が「実はうちの家族も」って言うてくれました。みんないろんな事情を抱えて生きています。一生懸命やっているんですけど、みんながみんな結果が出るってわけじゃないんですよ。

身体障害者、精神疾患の方は、日本に750万人います。この750万人の障害者のうち、民間企業で働いている人は何人だと思えますか。40万人ですよ。750万人いるのに40万人しか民間企業で働いてない。日本は障害者を閉め出して成り立っている社会じゃないかと思えます。障害や病気を持っているということは何も恥ずかしいことではないし、誰でも等しく持っているリスクです。それに障害者は仕事ができないということはない。やり方さえ工夫したら、いくらでもできるようになるんです。ちょっと手を差し伸べることが大きな救いになります。

## ワーク・ライフ・バランスとは

私の家族の話が少し長くなりましたけども、きょうの本題に入りたいと思います。

生き方や働き方のことなんですが、最近いろんな会社や組織で「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が使われています。「ワーク・ライフ・バランス」というのは、「仕事と生活の調和」と訳されます。これは自分の仕事は定時に終えて、自分の生活を充実しようということではありません。「ワーク・ライフ・バランス」というのは、個人も会社も共に成長する経営戦略です。ですからそれまで残業をしていた人が定時に帰っても、今までと同じかそれ以上の結果を会社に残さなくてはいけない。つまり「ワーク・ライフ・バランス」というのは、仕事の改革があって初めて実現できる戦略なので、きちんとしたタイムマネジメントをしなければなりません。

タイムマネジメントとは、「最も大事なことは何かを正しくつかむこと」です。会社の仕事はピンからキリまであります。雑用は拙速にやって、肝心かなめの仕事を完璧にやる。ですから、タイムマネジメントは時間の管理ではありません。仕事の管理です。

## 計画先行

タイムマネジメントをするためには、まず計画先行です。今年やるべき仕事を決めます。部下全員と2~3日議論して、例えば優先順位の高い順に10個決めたとします。次にその計画を上司に報告し、意見を聞きます。上の方はまた違った考え方を持っていますから、計画を修正します。1年経ったらフォローアップをします。その計画はどれだけできたか、なぜできなかったか、どうしたらできたのか。それをふまえて、次の年の計画を立てます。

同じ仕事をやっても2週間かかる人と1週間で済ます人がいますが、それは能力の差ではなく、その仕事をどう考えているかという価値観と段取りの差です。私が課長になった

時、最初に部下 13 人がどんな仕事にどれだけの日数をかけたかという分析をやったことがあります。私の課は、1 週間の業務報告をする習慣があったので、それを 1 カ月単位にし、その仕事に大体何時間かけたか、自分の仕事の中でどれくらいの重要度かランキングをつける、ということをやりました。

A 君は、私から見たら、重要度ランキング 2 か 3 の仕事を 3 週間しています。彼は「課長、これは重要度ランキング 4 です」と反論します。「君が挙げた自分の仕事は全部 4 か 5 じゃないか。会社の仕事で 4 や 5 というのはたくさんはないんだよ。これは 2 か 3 なんだ」。社員は、自分は大事な仕事をしていると思っていますし、上の人がそれを指摘しません。そんなこと言うと、モチベーションが下がりますからね。だから、過剰の仕事をしてしまう。ちょっと手書きで渡せばいいものをパワーポイントにした瞬間に 5 倍の時間がかかる。

こうやって、すべての仕事にかけるべき日数を合計しました。所要時間は実績の 4 割。つまり、この仕事を何日間でやると決めて、その通りやれば 4 割の時間で、ただ会社の仕事はやってみなければ分からないところがありますから、大体半分までできるということです。残業をやるどころか、毎日 4 時に帰れたことになります。これからは私に業務計画書を出しなさい。つまり私は部下に仕事を発注します。部下は私から仕事を受注するということです。周りの管理職はやり方もかける日数もすべて部下任せです。10 人以上の部下を持つ管理職はプレイングマネージャーをやる暇はありません。

## 管理職の仕事

管理職というのは、その組織を構成する全体の和を最大限に持っていくというミッションを持ってます。部下の監督と成長のための時間が要るんです。仕事は、発生した段階でその品質基準を決める。全部終わってから報告を受けのではなく、必ず中間段階でチェックして、無駄な作業をさせないようにしなくてははいけない。部下がどんな瞬間に仕事のモチベーションが上がるかという、その仕事を通じて自分の成長を実感しているときです。ですから上の方は、目標管理をきちんとしていかななくてはなりません。しかし、部下に仕事を発注するような上司にはほとんどお目にかかったことがありません。そんなことを上司に期待しても無理だということのようですね。では、どうするか。

部下がやるんです。「部下力をつけなさい」。部下が上司を使って、上手に自分の仕事に結果を出すこと。一番大事なのは上司の注文を聞くことです。1 年の計画を立てたら、その計画を上司に報告し上司の意見を聞きます。仕事が発生したらその品質基準を聞きます。その仕事の背景を聞きます。重要な仕事は途中まで来たところで「ここまで来ましたけど、この方向でいいですか」ということを聞きます。だから、計画が大事だということですね。

## 効率的な仕事のやり方

昔、伊藤忠の瀬島さんが、部下に徹底したことがあります。資料は 1 枚、結論を先に書け、要点を 3 点にまとめろ。大きな会社で「資料 1 枚」を通したというからすごい人です。物事が分かっている人の話は分かりやすく簡単です。分かってない人の話は長くて複雑です。会社、組織の事務処理、管理、制度、資料、会話、メール、すべてシンプルをもって秀とします。

私は 30 代の初めに他社の再建の仕事に行った後、東レの企画部署に戻りました。その時最初にやった仕事は書庫の整理です。すべての書類を読み、半分を捨てました。1 カ月かかりました。そこには、経営会議とか開発会議とか何とか事業の分析とか非常に貴重な資

料がありました。残すべき書類はカテゴリー別に重要度のランキングをつけて、ファイルリストを作りました。

さて、机へ戻りました。仕事が来ます。私は仕事を言われたら、それならあそこのファイルを取り出して、そこに書いてある考え方、フォーマット、着眼点、これらをいただき、最新のデータに置き直して自分のアイデアを乗せます。仕事は早くて、できがいいに決まっています。先輩の優れた作品を盗みなさい。優れたイミテーションをやってくうちにイノベーションにつながっていくということです。

皆さんも会議の内容を上司に報告するとか、部下に連絡することがあるでしょう。会議のメモは、終わってからではなく会議の最中に書きます。会議では自分に関係ない議論というのが続くことがあります。そういうときに書くんです。会議が終わってもできあがってなければ、5分か10分会議室へ残ってメモを書き上げます。戻ってきて、「きょうの会議の結果はここに書いてある通り。ポイントは何と何。終わり」です。仕事は発生したその場で片づけます。

仕事は発生した段階で片づける、または品質基準を決めると言いましたが、一番いいのは、その仕事をやらないことです。会社の仕事でやらなくてもいい仕事があるのかなと思うかもしれませんが、これもやりようです。

繊維関係の第3回アジア国際会議が開催されたとき、私は会長の初日冒頭の挨拶原稿を書けと言われ、過去2回の議事録を読んでみました。すると第1回の冒頭の挨拶がすばらしい。初めての国際会議でみんなの知恵が入っていて、格調の高い文章だった。私はこの優れた原稿の日時と場所を直して、そのまま持っていきました。「これでいこう」。会長は3年前にやっているのですが、何年前だろうといいものはいい。私とその原稿を一から書いたら3日かかります。私が要した時間は1時間。もっといいことがあります。私は上から「佐々木は仕事ができる」と評価されます。

仕事が発生したら、これをやらないで済ます方法はないのか、よしんば自分がやるとなったとしても、このことで一番詳しい人は誰だ、一番詳しい資料はどこにアクセスしたらデータが取れるか、そのやり方を知っておくことが大事です。

社長から「君は営業の経験ないから、行って勉強してこい」と言われ、私はいきなり営業課長になりました。私は着任する前にやったことがあります。当時東レには営業の神様といわれた人が5人ほどいました。この5人に丁寧なメールを打ってアポイントを求めました。「私は営業の経験が全くありません。あなたは営業の神様と聞きました。私に営業とは何であるかを30分でいいので教えてください。」5人とも会って、私のために営業とは何であるかを教えてくれました。誰からも何か似たような話が出るんです。「お客様との約束は必ず守りなさい。クレームが発生したら直ちに連絡しなさい。時間は必ず守りなさい。嘘をついてはだめです。」なんだ、営業といっても、人間として基本的なことをちゃんとやるだけではないか。私は自信を持って営業へ出ました。トラブル発生。また、この5人に聞きました。今度は具体的なテーマがありますから、貴重なアドバイスをたくさんいただきました。私は一時期東レの中に優れたメンター5人を持っていたことになります。最近の若い人は先輩が教えてくれないとか、会社の中にメンターがいないと言いますが、それは当たり前です。誰も教えてくれる人はいません。自分でつかみ取っていくということです。

お勧めはしませんが、私は会議に出ない、人に会わない、書類を読まないようにしてきました。私が会社の中で出た会議の3回に1回は出る必要のない、後で議事録を読めばいい

いものでした。そういう会議には出ないことに決めました。どうしても出なくてはいけない会議のときは、自分の仕事を持って行ってアルバイトをやります。

私は審議会の委員をずっとやってきました。審議会の前に課長と担当者が事前説明に来たいと言います。私は全部断ります。代わりにデータで資料をもらって読んでから、電話で話をします。その仕事をするために、本当にその人に会わないといけないのか。ひょっとしたら丁寧なメール1本、丁寧な電話1本で済むかもしれません。その仕事の質に応じて、人に会うことを決めなくてはいけないということです。

上司とのつき合い方はサラリーマンにとって大事です。私はできるだけ上司とコミュニケーションをとり、2週間に1回必ずアポイントを入れ、簡単に最近のことを説明する時間を取りました。皆さんがやらないのは2段上の上司です。課長だったら部長の上、部門長とか取締役ですね。上司はなぜ大事かというと、私の評価を決め、異動を決める人だから。この2段上の上司というのは、それひっくり返す人です。嫌な上司を飛ばしてくれる人です。そこと仲良くやらなくてはいけません。

## 自分らしい生き方

自分を生かす生き方でまず大事なことは、自分の考えを確立することです。スティーブン・コヴィーが著書『7つの習慣』に書いています。「ミッションステートメントを書け」。つまり、自分の考え方、自分の目標、そういうものを鮮明にしろ、それを伝えなさいということです。

私は「自分は何者であるか、どういう生き方をしたいのか、どういう働き方をしたいのか」こういうものを考えるには決意と覚悟が要るもんだと思っています。自分の人生ですから、自分で選び取っていかなくてははいけない。ですから30歳の時、課長になった時、結婚した時とか節目に、自分に問うてみる必要があります。

私は40代から、毎年1回自分に問うことにしました。年頭所感というのを書くんです。今年はどういう考え方で、こういう仕事をやる。A4の用紙1枚にちょうど入るぐらいに、練りに練って書きます。入社したら、この年頭所感を上司、部下全員に発信します。一緒に仕事する仲間ですから、共有化してもらわなくてははいけない。それに、自分の考え方を人に伝えるということは責任を生ずることです。これを毎年繰り返したら、自分の成長がよく分かります。

私はビジネスマン時代を通じて、自分が最も成長したのは40代だと思っています。その人の人生観、仕事の進め方、コミュニケーションの取り方、これを私は「成長角度」と言っています。20代、30代というのは成長角度が高いんですが、残念ながら経験が少ない、知識も足りない。回り道をします。ミスをします。だんだん賢くなって、40代になるとしなくなります。20代は一生懸命仕事をやりなさい。40代はしなやかに生きなさい。40代になると、人によっては管理職になります。なるべく部下に仕事をやらせて、自分の時間を見つけて自己啓発をする。本を読んだり、人に会ったり、家族とつき合ったり、体調管理をしたりということが大事じゃないかなと思います。管理職は時間に余裕を持つということが大事です。課長が忙しく働いていると、部下は相談に来ないし、情報も入ってきません。

私は課長のときに部下と面談を年に2回やっていました。最初はプライベートのことを聞きます。今なら個人情報の問題になるかもしれませんが、私は部下を自分の家族だと思っていますから、その家族のために何かしてあげられることはないかという気持ちが相手

に伝わり、かつ、彼らが私に言ったことがどこにも漏れない。そしたら、いくらでも話をしてくれます。次に仕事の話です。部下というのは、いろいろとプライベートな事情を抱えている。それを理解してから、仕事の話をしなくてははいけません。

仕事の効率化の両輪はコミュニケーションと信頼関係だと思っています。コミュニケーションというのは、さっき言った品質基準をきめること、途中でチェックすることです。信頼関係があったら、情報はすぐ入ってきます。信頼関係のない職場は極めて効率が悪いです。大事なことは、人はみんな違うわけですから、その人に合わせた対応をする。その人の強いところを伸ばすということが大事だと思います。

例えばタイムマネジメントについて、私が考えたのではなく、私は考える場を提供しました。「この仕事を効率的にやるためにはどうしたらいいか、みんなで議論をしよう」。10人もいれば1人2人ぐらいいいこと言う人がいます。それにまた誰かが知恵を重ねて工夫されて、「効率的にやるためにはこうすればいいじゃないか」というのが大体分かってくる。しかもいい点は、みんなで議論しますから、全員で共有化できるということです。私はみんなで議論したものを財産として持って次の職場へ行って展開しますから、次の職場でもっと上がっていくということです。多くを聞くことによって、すごく知識が上がっていきます。会社が変わろうと思ったら、トップがその気になり、現場が動くような仕組みを作らなくてははいけません。タイムマネジメントだ、ワーク・ライフ・バランスだと言うだけで、どうやってするかということをもみんなで議論していない。マニュアルをつくるとか、成功事例をみんなで共有化するということをやっていないといけないと思います。

野村監督はあんな人ですけど、名監督、名リーダーですよ。組織の中で仕事をやる、生きていくということは、全人格をみんなに見せて生きてるんです。演技したって始まりません。そんなに構えるよりもっと大事なことは、志を持つことです。いくら怒ったって、その部下を成長させたいという志を持つて人の怒り方っていうのは愛情溢れているんです。暗くたって、このチームを良くしたいと思っている人の暗さは別に暗くない。だから、自然体で自分流のやり方でいったらいいということです。

## 幸せを感じる働き方

よく会社に入って2～3年で、仕事が合わないとか、会社辞めようとか考える若者がいます。私は「四の五の言う前に働きなさい。与えられた仕事に全力で取り組みなさい。これを5年か10年やると見えてくるものがある」と言います。そのときにお金を貯めたいとか偉くなりたいなど欲を持つのは結構でしょう。そういう欲が仕事のモチベーションにつながっていくということもあります。だけど、人は欲で仕事をやっていると仕事に結果がついてこない。周りの人やお客様が、その人が何のために働いてるかということを感じずからです。仕事というのはこのチームのため、お客様のため、世のため、人のためという志がなければ結果がついてこない。30代も後半になると気がつくんです。そのときに志を持ちなさい。

人は何のために働くか。私が40歳ぐらいのときに、マズローの『欲求の5段階説』という本を読みました。マズローは、人は何のために働くかを5段階に規定しました。1段階目は生理的欲求、2段階目は安全の欲求、つまり生活のために働く。これは当たり前ですね。それがだんだん3段階、4段階へ行って、最後は自己実現欲求。人は自己実現のために働く。これは説得力がすごくあり、私はその通りだなと思いました。その後、私はケント・M・キースという人が書いた『逆説の10カ条』という本を読みました。その中に、

「それでもなお正しいことをやりなさい。それでもなお弱い人の味方になりなさい」、それでもなおという10カ条がありました。私はそれ読んで、9つは少しまねができるかなと思ったのですが、1つだけまねができないものがありました。それが第1条「それでもなお人を愛しなさい」です。

相手のことを好きになれば相手が私を好きになり信頼してくれますから、私はなるべくたくさんの人を好きになる。10人のうち8人、9人ぐらい好きになりますけど、1人ぐらい嫌なやつがいますよ。どうしても好きになれない人。その最後の1人まで好きになったらどうなりますか。そんな神様みたいな人が世の中にいるのか。ちょっとだけいましたね。マザー・テレサとかガンジーとかイエス・キリスト。私はガンジーの映画を観て驚きました。インドのほとんどすべての人がガンジーを尊敬し、ガンジーを愛しています。それはガンジーがあらゆる人を愛したからです。インドで最も幸せな人はガンジーだと思いました。

今、目の前にある難しい仕事にチャレンジして、結果を残していく。ちょっとそりの合わない人ともパートナーシップを組んで、きちんと仕事をやっていく。そういう難しいことをしながら自分を磨いていく。マズローの欲求の5段階説、「自己実現欲求」よりも1つ上がある。それは「人は自分を磨くために働く」ということ。

自分を磨くためということは、成長するためです。人は自分を成長させるために働いている。もう1つ、先ほど言った「世のため、人のため」、つまり何かに貢献するためです。自分の会社、自分のお客様、自分のコミュニティ、自分の家族、何かに貢献するためと自分を成長させるために人は働いているのではないのかなと今でも私は思います。

私の人生観の真ん中にあるのはこの言葉です。「運命を引き受けよう」。私は6歳で父を亡くしました。母は19でお嫁に来て、4人の男の子をもうけ、27歳で夫を亡くし、大変苦労して、子ども4人を大学まで出しました。愚痴を言うこともなく、彼女はいつもにこにこ笑って私たちにいろんなことを語りかけてくれました。その中で一番多かった言葉がこの言葉です。「運命を引き受けよう。運命を引き受けて頑張ろう。頑張っても結果が出ないかもしれないけど、頑張らなかつたら結果は出ないんだよ」。

我が家にはいろんなことがありましたけど、最後に神様にプレゼントをもらいまして、大変幸せな毎日を過ごしています。

ご清聴ありがとうございました。