

「永田イズム」を読む 第四卷

品格を持つ



株式会社新日本科学

永田 良一

「永田イズム」を読む 第四卷

品格を持つ

はじめに

ある会社の社長から「新日本科学は品格がありますね」と言われました。品格のある会社として見られるのは、経営者としてはとても嬉しいことです。「品格」とは、コンプライアンス、あるいは道徳や倫理、日本では「お天道様が見ている」と表現します。人の行動を正しい方向に導く概念、あるいは世界観というものです。また、「品性」という言葉があります。高い「品性」が伴った状態を「品格」と言います。品性の高い人には人格が備わります。優れた人間性を持つ人が集まることで、品格のある組織となるのです。では、人間性を高め、品格を持つためには、どういったことが必要なのでしょうか。

心理学の分野において、G R I T（粘り強さ）、レジリエンス（回復力）、ポジティブ心理学（前向き姿勢）と呼ばれるものがあります。これらは、人々が幸せな人生を送るための考え方であり、自分を成長させてくれるための要素

がたくさん詰まっています。

本書では、G R I T、レジリエンス、ポジティブ心理学を身に付けるエッセンスを短編にして述べています。「今の自分に足りないものは何だろう」「自分のなりたい姿とはどういうものだろう、そのためには何をすべきだろう」ということを、この本をきっかけにして考えて、実践していただきたいと思います。

昨年度、新日本科学は、内閣府の「女性が輝く先進企業表彰 内閣総理大臣表彰」、厚生労働省の「均等・両立推進企業部門 厚生労働大臣優良賞」を続けて受賞しました。私たちは「品格のある会社」の一員であることに誇りと責任を持たなくてはなりません。品格がある人は「感謝と尊敬」を表現することが上手です。故に、部下がついてきます。組織として良い仕事ができる報酬がついてきます。そして何よりも、いい人生を送ることができます。これからも、共に学び、成長していく組織を目指したいと思います。

令和元年6月吉日 永田 良一

「永田イズム」を読む 第四卷 品格を持つ

第一章 G R I Tを身に付ける . . . 5

やり抜く力を知る

情熱を持つ

情熱を育む

気高い執念

目標設定

強い組織で育つ

やり抜く力を高める

第二章 レジリエンスを身に付ける . . . 23

回復力

智慧の試練

第三章

推論のはしご
学習する組織
反省の技法
相互補完

ポジティブ心理を身に付ける

・
・
・

41

感謝と尊敬
ありがとう
3対1の法則
畏敬の念
幸せの種
勇気づけ
言葉を選ぶ

第一章 G R I Tを身に付ける

やり抜く力を知る

「常に、前向きに考え、絶対にできる」と信じてやってきた。
“こんなに強い組織はほかにない”と、私は思う。

G R I Tとは、「やり抜く力」という意味で、多大な成果に導く要素として様々な分野で注目されている。自分自身が強い精神力と行動力を持っていないと大きな困難を乗り越えることはできない。新日本科学の経営理念の一つに、「私は、新規事業のリスクを恐れず、勝利するまで挑戦し続けます」とある。8年前のある日、シアトル事業に対して突然、不条理な理由で制限を受け、そ

これはグループ全体の事業運営に影響、拡大するという大きな困難となった。しかし、私たちは、必ず突破できると信じて、匍匐^{ほふく}前進の気持ちで一歩ずつ前に進み、これを乗り越えた。

このプロセスの中で、私たちの組織にはGRIITがしつかりと身に付いたと思う。GRIITを持つには、それなりの時間も必要だ。8年間という時間は十分だったと思う。そして、自分がどう考えるか、どう行動するか、これらがGRIITを育む基本的な要素となる。すなわち、「常に前向きに生きていく」ということが、GRIITを育み、同時に「GRIITを持つことで良い人生を歩んでいける」ということだ。

私は、どんなに苦しい中であっても明るく過ごしてきた。知り合いから、「業

績がこんなに悪化していく中で、なぜ、永田社長はいつも明るくしていられるのですか」と聞かれたこともあった。私は、「絶対にできる、できないはずがない」と常に前向きだったからだ。それ故に新日本科学の組織は、苦難を乗り越えることでGRITを身に付けた。こんなに強く成長した組織はほかにはないと私は思う。皆さんも自信を持つとう。

情熱を持つ

目標は、高めの方が良い。

高い目標を達成したことで、大きな自信につながり、それは新たな「活動の源泉」となる。

目標を立てる時は、高めの目標が好ましい。その方が情熱エネルギーも高まり、情熱エネルギーが高ければ高いほど活動性も増してくる。そして、高い目標を達成することで、大きな自信につながり、これがまた新たな「活動の源泉」となる。高い目標とは、背伸びした程度ではなく、全力でハイジャンプした高

さをいう。高い目標を達成すると、人はもつと高いところに飛ぼうとする。そうやって個が成長することで、組織も成長できる。

自分に問いかけてみよう。「自分にとって高い目標とは何か」と。それを知るためには、自分は何が欲しいのか、どうしたいのか、どういう姿でありたいのか、を深く考えてみる必要がある。その上で、目標を達成するために、どう取組むか、何が必要で、時間はどれくらいかかるか、誰かの支援が必要か、費用は、と戦術を考える。目標は一つではなく、複数でも構わない。

高い目標を定めると、最初はなかなか前に進まない。それは富士山を簡単に登れないのと同じだ。ただひたすら日々、最善を尽くし、一歩ずつ前進すれば良い。そして、リズムをつかんだら継続する。あとは時間が解決してくれる。

ここまでくると、目標はもう達成されたようなものだ。

情熱を育む

自律主体的な組織が情熱を育み、組織を成長させ、目標を達成する確度を高める。

人が働く場を選ぶ場合、報酬や権限、賞賛に加えて、会社のブランドイメージや将来性、そして仕事の安定性などが重要な選別因子となる。一方、経験したことのない仕事に対しては不安や緊張を感じてしまい、仕事の面白さを感じるまでには時間がかかる。その間、仕事を苦として感じてしまうことが多い。しかし、経験を積んでいくうちに次第に仕事に面白さが湧いてきて、少しずつ

情熱も育まれる。この段階が非常に重要だ。束縛や強制によって業務をこなすのではなく、ある程度の自由度がないと面白さ、やりがいが出てこないし、情熱を育むこともできない。

情熱を育むには、感謝すること、そして尊敬することが大事だ。仕事を完遂するには周囲の協力が必要である。そのことを認識できるようになると感謝の気持ち湧いてきて、仲間を尊敬できるようになり、情熱を育む力となる。小さなことでも、心を込めて「ありがとう」と声に出して感謝の気持ちを伝えると、相手もそれに反応する。自分よりも優れている点を見つけることで、相手を尊敬できるようになり、すると相手もそれに反応する。その積み重ねが組織に光を灯し、情熱の源泉となる。GRITは情熱を持っている人に備わる。GRITがなければ苦難を乗り越えて高い目標を達成することはできない。情

熱を持つことが、目標達成には絶対的に必要なのである。

管理職にある人は、部下をサポートするだけでなく、部下が自律主体的に仕事をを行い、互いに感謝し、尊敬し合う組織を作ることが要求される。そして、論理的な思考と合理的な判断を行い、仕事に対する覚悟を持たなければならぬ。同時に慈悲の心も必要だ。そのために本質を見極める習慣を身に付けて欲しい。一人ひとりが得た経験を智慧ちえとして、個々の智慧を統合していけば、組織は自然と情熱を育み、立派に成長できる。

気高い執念

苦楽は表裏一体。

絶え間ない努力と執着心が、G R I T を培う。

G R I T を持つ人は、目標達成に向けてどのような行動すべきかを分かっている。また、謙虚であり、失敗から学ぶ姿勢を持ったため、失敗に対する恐れが少なく楽観的である。加えて、助けを必要としている人に共感して、利他的な行動を取ることをいとわず、周囲の人たちを引き寄せる力がある。

困難に直面した時、できない理由を並べて逃げ出す人がいる。その人が生まれ持った個性だと言われており、挑戦意識が低い。しかし、GRIITは、自分自身の高い目標を持ち、努力して成長することによって、培うことができる。気高い執着心を持って努力を続けられ、自己成長を促し、自己充足を導き、GRIITを持つことができる。そして、このGRIITから湧き出る情熱エネルギーを糧にさらに高い目標を達成できる。

目標を達成するプロセスにおいては、当然苦しみが伴う。しかし、それも自己成長に必要な智慧の試練ととらえて、正面から乗り越えていけば、必ず達成感があり、そして初めて「苦楽は表裏一体」だと分かる。自分を成長させてくれる気高い執念を持つことが、GRIITを培うためには必要だ。

目標設定

目標は達成するものであり、
高い目標ほど人を成長させる。

G R I Tを持つ人は、自分の夢を叶えることができる。10年後の自分の姿を想像し、未来の理想像を思い描くことで目標に向かう気持ちが高まる。目前の目標達成に注力しながら、その先の目標も明確にしておく、継続して努力することができる。このような目標達成の積み重ねが心地良い達成感を生み、同時にG R I Tを強くし、夢を明確にしてくれる。

目標達成の確度を上げるにはいくつかの方策がある。最も効果的なのが、人前で目標を宣言すること、すなわち有言実行である。宣言は、約束である。約束を守ることで自信が付き、自己肯定感が高まる。この積み重ねがさらに高い目標を設定して、それを実現する力となる。高い目標を設定できる人は、多くの小さな目標達成の経験から、それを達成できる智慧を獲得している。

高い目標を達成するには大きな苦難が伴う。地べたをはってでも前進する執念が求められる。そして、苦難を受け入れる覚悟が必要である。人生は、本人の意志によって大きく左右される。毎日を一日一生と思い、いかなる困難があっても、**“成功するまであきらめない強い意志”**を持って生きること**で夢は叶う。**

強い組織で育つ

やり抜く力が強い文化を持つ組織に帰属することで、人は成長し、G R I Tを獲得できる。

個人がひとりで行動力を高めて、G R I Tを得るのは簡単ではない。目標達成に向かってあきらめずに最後までやり抜ける力を醸成するには、明確な価値観とポジティブ心理を持つ組織に帰属することが効果的である。高い目標を設定し、困難や挫折があってもあきらめずに目標を達成するまで努力し続ける人の姿勢を間近に見られる組織では、時間と共にそのような人が増えていく。

「部下は上司の後ろ姿を見て育つ」という。組織には、独自の文化が存在する。GRIITは、やり抜く力が強い文化を持つ組織で育まれる。やり抜く力が強い組織とは、リーダーが粘り強い精神力を持ち、目標を達成するまで絶対にあきらめず、積極的に周囲を巻き込み、人を活性化できる組織である。このような組織では、部下は上司に感化されて、やり抜く力が自然に身に付く。

人は自覚の有無にかかわらず、上司や同僚の行動と価値観に影響を受ける。自分が所属する集団の規範や価値観はやがて自分自身の規範や価値観となる。目的意識が強く、働く明確な理由があれば集団の結束力は強くなる。このような組織には、「自分たちはこういうやり方で目標を達成する」という組織内の明示された、あるいは暗黙の同意がある。この同意に基づいて長期的に働くことで、GRIITを獲得しやすくなる。

やり抜く力を高める

G R I Tを持つことで集中力が高まり、
目標を着実に達成できる力を育む。

一日に与えられた時間は皆等しい。しかし、個々の業務処理量には大きな違いがある。G R I Tを持つ成長志向の高い人は、「まだまだできる」と思い、一つの業務にかける時間をどんどん圧縮できる。その圧縮された時間を上手に使って集中度を高め、次の仕事を効率良く進める。集中度が高いからミスも少ない。

G R I Tを持つには条件がある。自らの意志で自律的に行動し、自己成長を望むことだ。やらされ感があると嫌気がさしてしまい、継続できない。集中度も低いからミスも増える。我々は皆、心の奥底ではG R I Tを持ちたいと考えている。それを実現するには、目の前の仕事を自分の成長の糧と捉えて、自律主体的に取り組む必要がある。

G R I Tを高めるためには、小さな成功体験を積み重ねることだ。日々の努力を怠らないで、自分の仕事に興味を持って一途に打ち込む。G R I Tが高まると集中度も高まり、業務処理能力が格段に増す。こうした日々の業務の中で自分の限界を超える体験を重ね、今までの自分とはまったく違った自分を創り上げていくことで、さらにG R I Tが高まる。

第二章 レジリエンスを身に付ける

回復力

逆境を乗り越え、さらに強くなる。

レジリエンスは、元々は物理学の分野で使われてきた言葉だが、最近では心理学の分野で聞かれるようになった。レジリエンスとは「元に戻る力」を意味する。つまり「回復力」であり、心理学的には逆境に強い心や忍耐強い心を持つことだ。人は苦しい状況を自身で解決していくことで、前よりもさらに強くなっていく。レジリエンスを培っていくことは、自分や部下、そして組織全体が強くなるためにも重要である。

GRITの項でも述べたが、当社は、2010年にシアトル事業において不条理な理由で制限を受け、非常に苦しい状況が続き、8期連続で連結営業赤字を出した。普通の会社であればすでに倒産している。でも私たちは、問題を解決しながら、一歩ずつ前進してきた。当時、シアトルの施設を完全に閉鎖するという選択肢もあったが、私は現地の全従業員を解雇して事業をやめることは考えなかった。結局、膨大な累積赤字を出すことにはなったが、雇用は継続し、時間はかかったが最終的には黒字化することができた。

これまでに日本から40人以上の社員がシアトル事業支援のために現地で働き、そのほとんどが帰国している。彼らの学びと経験は、当社にとってかけがえのない財産である。同時に、日本で働く社員もシアトル事業をよく支えてくれた。このような逆境を全社一丸となって乗り越えることで、私たちはとても強く成長した。そして、新日本科学は素晴らしいレジリエンスを得たと私は思う。

智慧の試練

レジリエンスを身に付ける。

強く鍛錬された精神力でもあるレジリエンスは、高い目標に挑戦して失敗したとしても、心が折れそうならに深く、そして長く、自分の内面を省みたくて、自分なりの答えを出して、どん底から自力ではい上がることで身に付くものである。この智慧の試練を乗り越えた者がレジリエンスを獲得できる。

レジリエンスを身に付けるための方法を紹介する（アメリカ精神医学会推奨を参考に編集）。

一、人間関係を良好に構築し、維持する

家族、友人、他者との良好な関係を築く。貴方を心配してくれる人、貴方の話に耳を傾けてくれる人、これらの人からの助言や援助を素直に受け入れることはレジリエンスを増大させる。そして、この良好な関係を維持することが大事である。

二、困難に直面しても、乗り越えられない問題としてとらえない

困難な出来事、そのもの自体を変えることはできないが、その出来事に対する考え方や対応は変えることができる。そして、前向きに困難を乗り越えていく。

三、自分では変えられない状況であれば、それを受容する

自分ではどうしても変えられないことは変えられない、と受容し、変えられないであろう状況に注意を払い、適切に対峙する方法を考える。

四、目標を立てて、それに向かって一歩ずつ進む

どんな困難なことでも行動を継続すれば、最終目標に到達できると信じる。

五、断固とした行動をとる

問題やストレスとなっていることから逃避せず、困難な状況でも断固とした行動をとる。

六、自己発見の機会を探す

努力してもうまくいかない場合がある。それでも、自分自身について何かを学び、成長する機会にはなると信じて努力を続ける。

七、肯定的な視点を涵養^{かんよう}する

問題を解決するにあたり自信を深めることは、レジリエンスを高めること

に通じる。

八、長期的で俯瞰的な視点を維持する

苦痛に満ちた出来事に直面しても長期的に、そして俯瞰的に考えて前進する。

九、希望的な見通しを維持する

困難に直面しても樂觀的に考えて、希望やゴールを視覚化して前進する。

十、自分を大切にす

自分がリラックスできる状況はどういう時か、あるいはリラックスできる活動を探して、それに積極的に参加する。

以上の示唆から、本当に心が折れそうになっても、そこから立ち上がるヒン

トや勇気を手にして欲しい。失敗や挫折こそが、唯一、自分が強くなれるチャンスである。

推論のはしご

失敗を教訓として、

未来への成功へと導く思考プロセス

アドラー心理学の教えには「褒めない」「叱らない」「教えない」という3つの原則がある。部下との信頼関係を構築していく上で、また、レジリエンスを身に付けるためにも、これらの原則を参考にすることが重要だ。上司が部下に具体的な方法まで細やかに指示してしまうと、その結果、失敗した部下はどう思うだろうか。「自分は、上司の言う通りにやっただけだ」と言い訳を考える。

一方、自分自身で深く考えて行動し、その結果、成功したら自信が付く。不幸にも失敗したら、自分の責任として真摯に受け止めることができる。そうした体験を積み重ねていくことで、心は少しずつ鍛えられていく。

人によつて考え方には癖がある。それが良い方向でアウトプットに結び付いていくと自信になる。逆に予想した結果とかけ離れてしまった時、それをどのように考えるかでその人の成長が決定付けられる。自分の下した判断が本当にそれで正しかったのか、他に選択肢はなかったのかと自問自答する思考回路が根付くと学習効果が高まる。同じ過ちを繰り返さないためには、この深い反省が不可欠だが、多くの場合、そこから逃げてしまい、なかなか深いレベルでの反省はできない。だから同じ過ちを繰り返す。

経験を活かすために内省を繰り返す習慣を身に付ける必要がある。そして、そのためには「推論のはしご」をのぼることが推奨される。「推論のはしご」

とは、現実の場から事実を選び出して、それに意味付けを行い、推測して結論を導くことである。その結論に従って行動する、というメンタルモデルを確立する。この「推論のはしご」を利用して、反省する深さが深ければ深いほど、前よりも強い自分になれる。そうした思考プロセスが、現実的に自分自身を成長させて、将来の失敗の確率を下げてくれる。

学習する組織

個の失敗と反省を組織で共有すると、
個だけでなく組織も成長できる。

誰しも失敗をした経験はある。失敗をした時に嘘をついたこともある。しかし、失敗した事実を隠すことは無意味だ。失敗と正面から向き合うことで新たな気づきが得られる。それが成長のチャンスになる。失敗は天から与えられた智慧の試練だ。

何よりも大切なことは、失敗を活かすことだ。そのためには、失敗を心の底

から悔いて、なぜ失敗したのかを深く考えることだ。深い反省ができる人は、その失敗を糧に成長できる。一方、責任を何かに転嫁してしまうと気持ちは楽になるが、自己学習という貴重な機会を放棄してしまう。だから同じ失敗を繰り返す。

個人の失敗は組織で共有されるべきだ。個の学びを組織の学びとして活かせば、組織が成長するチャンスとなる。組織で共有することで同じ失敗を避けるための策が生まれる。これが学習する組織である。

反省の技法

深みのある人間になるために

知能や学力が高くても会社で出世できるとは限らない。仕事に長年従事して十分なキャリアを積んでいても、人や組織を動かす影響力のある人間とは限らない。一方、経験年数は浅くても深みのある魅力的な人間もいる。この違いはどこからくるのだろうか。田坂広志氏は「経験を体験として落とし込み、そこから智慧を獲得しているかどうかで決まる」と説く。

10年も経験を積みれば仕事はそれなりにできるようになる。仕事のスピードは

早まり、失敗する頻度は減り、成果も上がる。しかし、「9割できたらそれで良い」と思つて、同じやり方で仕事を続ける人と、「何故、9割なのか。何が不足していたのか」と自問自答を繰り返し、学びを得て、より高い成果を追及する人とは、人間としての深みが違う。

常に高みを目指し、そこに届かなかつた自分を俯瞰的に見つめて内省を繰り返すことで、レジリエンスが身に付き智慧を獲得できる。こうした日々の反省の技法が、深みのある人間へと成長させてくれる。そして、このような人財こそが組織の成長に大きく影響を与えることができる。

相互補完

自分と違う人と補完関係を構築することで、レジリエンスは高められる。

ダイバーシティとは、人種、宗教、性別、年齢等の属性に多様性があるだけではなく、個々が二人称、三人称の視点を持って互いに尊重し、互いを受け入れて理解することで、それぞれの強みを活かし、補完し合える組織構築を可能にする。

積極的に新しいことに果敢に挑戦する人もいれば、新しいことに挑戦するこ

とを躊躇する人もいる。挑戦に失敗はつきものというが、リスクはできるだけ減らした方が良い。慎重な人はネガティブな人と考えられがちであるが、失敗のリスクを想定し、慎重に物事を進める姿勢を持った人でもある。こういう人もリスクマネジメントや組織のバランスという観点からは必要な人である。

一人ひとりが互いの強みと弱みを補完し合える組織こそが、粘り強い力を発揮し、成功へと進むことができる組織である。自分とは違うということで排除するのではなく、その違いの中に補完関係を見出すことで組織のレジリエンスは高められる。

第三章

ポジティブ心理を身に付ける

感謝と尊敬

息を吸うように自然に、

「感謝と尊敬」の気持ち伝える。

人間は、目の前の人の微妙な感情、心の機微を読み取ることができる。想いが、顔の表情や声の音色に表れ、動作にもつながる。そして、心の底から真に感謝し、尊敬しているのか、それとも表面上で繕っているのかを、見分けることができる。「感謝と尊敬」を持って、言葉を適切に選んで話をすれば、相手はそれを感じ取ってくれるものだ。しかし、「私は、あなたに対して感謝と尊敬の

念を持って接しているのだから、あなたも私に対して当然そうすべきだ」という気持ちで接していたら、想いは正しく伝わらない。一方、敵意、軽蔑、妬みねたといった気持ちを持つと、そのままネガティブな気持ちが相手に伝わる。

「感謝と尊敬」という気持ちは、人が心の底から想う純粋な気持ちである。心の中に打つ船のアンカーのようなものだ。「感謝」というアンカーと、「尊敬」というアンカーをしつかりと海底に沈めて岩礁に止めておくことで、対話が安定し、相手に安心感を与える。大事なことを話し合う時、相手の合意を得たい時、安定感のある状況を作り出すことは、非常に意義深い。

ポジティブ心理学は人が幸せに生きることを考える学問だ。人間は自分を心に物事を考えがちであるが、私たちが生きている社会には自分だけではなく、必ず相手がいる。その相手の心とふれあい、相手と良好な関係を構築することで、住みやすい社会が生まれる。その秘訣が息を吸うように自然に、心の底か

ら「感謝と尊敬」の思いを持って相手と接することである。そうすることができたら、自分も、相手も、そして皆も幸せになれる。

顔で「ありがとう」と言われた時、本心から感謝の気持ち^{ことだま}が伝わってきた。その時、笑顔で話す習慣を身に付けることが自分の気持ちを相手に伝える最も近道なのだ^{ことだま}と気づいた。

「ありがとう」は、言霊^{ことだま}でもある。相手に伝える時、自分に最初に聞こえる。その声で自分の心も洗い清めてくれる。そして、相手に伝わる時、声や表情に込められた^{ことだま}気持ち^{ことだま}が言霊^{ことだま}となってそのまま伝わる。故に、本心で感謝の気持ちを伝えることが大事である。

3 対 1 の法則

ポジティブな言葉を多く使えば、ポジティブな人間になれる。

私たちが普段使う言葉は限られている。新聞や書籍には多くの単語やフレーズが出てくるが、日常会話ではそれほど使われていない。試しに、自分が話す言葉を録音して、どういう言葉を使っているかを聞いてみれば分かる。話の構成や流れには個々の癖があり、逆接を多く使う人、事例を巧みに取り入れる人、断定的に話す人、自信がなさそうにひかえめに話す人、そしていつもネガティブな言葉を使う人など、いくつかのタイプがある。話し方は、その人の性格や知的レベルを反映しているようだ。

ネガティブな言葉を頻繁に使う人は、批判的ではあるものの慎重な性格の持ち主が多い。人格を否定するわけではないが、このような人に意図的にポジティブな言葉を使うように努力してもらおうと、周囲からの評価も良くなる。「3対1の法則」と呼ばれる法則がある。これは、ネガティブな感情を1とした時に、ポジティブな感情がその3倍を超えていけば、人は幸福を感じるというものだ。たとえば、ネガティブな言葉を1回言ったら、ポジティブな言葉を3回言うといいことになる。

ポジティブな言葉を20個、リストアップしてみよう。その中から自分が好きな言葉を数個選び、意図的にその言葉を頻繁に使うよう発言をコントロールしてみる。一方、ネガティブな言葉はなるべく言わないように自分の心に決めてもらう。特に、絶対に使わないネガティブな言葉を意識する。次第に会話の中で使うポジティブな言葉のボキャブラリーを増やしていき、できるだけネガテ

イブな言葉を減らしポジティブな言葉に入れ替える。こうすれば「3対1の法則」が自然に身に付く。本を読んで「これは良い言葉だな、これから使うようにしよう」と思う習慣ができれば、ポジティブ思考回路が脳に構築できると言えよう。

畏敬の念

互いに尊敬することで人間関係は深まる。

畏敬の念を伝えるには、言葉の選択が必要である。

その人の歩んできた人生は、品格として表れる。品格は、その人が「どう考えて、どう話し、どう行動するか」によって決定付けられる。上司と部下という間柄にあっても、人間関係を深めて信頼関係を構築するには、相手への尊敬が根底にあるコミュニケーションを継続することが必要だ。尊敬を表すコミュニケーションには、話す言葉を選ぶことが求められる。基本は、相手を傷付ける言葉を使わないこと、そして、相手の心に土足で上がるようなことをしない

こと。これが一番大事である。

人が話す言葉は、その人の潜在意識から生まれてくる。すなわち、どのような人生を送ってきたか、どのような経験をしてきたかによって影響を受ける。具体的には、どのような人と付き合いってきたか、どのような本を読んできたかによって影響される。また、どのような価値観を持っているかによっても変わる。その人が好きなことはポジティブに受け止められるが、そうでないとなかなか価値観を共有できない。相手を尊敬するには、このような複雑な状況を正面から受けとめた上で、本心から尊敬する言葉を使うだけの心のしなやかさと強さが必要とされる。

個人面談を実施する上で、上司は部下の事を、部下は上司の事を互いに尊敬するという「Respect each other」の関係にあることが望まれる。最初のうちは上司が部下を尊敬して話すのは簡単ではないが、感謝の気

持ちを持つことはできる。感謝の気持ちの延長線上に、部下の優れた点を見出し、尊敬の言葉を意図的に使うように心がけると自然に尊敬の念が相手に伝わっていく。日々、感謝と尊敬の心の波動を相手に届けていくと自然と良好な人間関係を構築できる。

幸せの種

ありのままの自分を見つめて、

「賞賛」の気持ちを周囲に伝える。

人間には得意、不得意があり、能力にも差がある。そして、人は少なからず劣等感を持っている。「嫉妬」は、他人との比較から生まれる。一時的に優越感が得られても、それは新たな比較へとつながり嫉妬を生む。相対的な生き方では真の幸せにはなれない。

他人との比較をしないことだ。自分の長所を見つけると自信が湧いてくる。自分の弱点に気づいたら、それを克服する努力を続けることで成長できる。自分との戦いは辛い、他人からの強制感がないので幸福へと導いてくれる。

他人の目や言葉を気にしないこと。自分が本当にしたこと、すべきことをする。それは自己成長に向けた前向きな行動となる。前向きで楽観的な気持ちになると、周囲の人に「感謝」と「尊敬」に加えて、相手を讃える「賞賛」の気持ちも伝えられる。それができると周囲も変わる。そして幸せな気持ちになれる。当然、それは自分に返ってくる。

勇気づけ

リーダーは創意工夫を引き出し、部下に困難に挑戦する活力を与える。

自らの力で困難を克服できるように支援することをアドラーは「勇気づけ」と言った。これは、上下関係を前提とした「褒める」とは違う。「勇気づけ」では、相手との関係は対等である。「ありがとう」「嬉しいな」「とても助かったよ」という、共に喜ぶ「I m e s s a g e」を伝えることで自己肯定感が高まっていく。

仕事は、「教える」のではなく、自分の経験をもとに参考になる話をする。部下は選択の余地を持って自分自身で考える。教えられたとおりにやっても本人の自信にはつながらない。また、「あなたは どう思う？」と質問して自分の考えを話してもらおうと、自律主体的な行動を引き出すことになり、それがうまくいくと本人の自信となる。

人は仕事を任せられると、自分なりの創意工夫をして成し遂げようとするものだ。部下も仕事が楽しくなり、挑戦する意欲が育まれる。リーダーは、部下へ困難に挑戦する活力を与えていくことが大切である。個々の創意工夫が引き出され、多くの智慧が発揮されると組織は力強く成長していく。

言葉を選ぶ

敬意と感謝の意を込めて、
適切な言葉を選び、
分かりやすい順序で話す。

湖に小石を投げれば湖面が波打ち、それが岸边に届くような感じで適切な言葉を選んで話すと、言葉は相手の心の中で波動を生み真意が届く。言葉を選ぶ時は難しい言葉ではなく、分かりやすい言葉が良い。適切な言葉とは、単に思いついた言葉ではなく、「選ばれた言葉」で伝えることである。

相手の表情を観察しつつ、理解が不足しているように思えた場合には、違った角度から再度説明すると効果的である。もし、意味を重んじて漢字熟語を使う場合には、その解釈を別の言葉に置き換えて追加すると親切に感じる。例え話ができるスキルは高い。相手の理解がなかなか得られない時は、納得してもらおうと長々と話す必要はない。適切な言葉を適切に話せば良い。心から納得できないことは何度話しても無理である。

ビジネス交渉においては、このように言葉の選択は非常に重要である。しかし、交渉を上手に進めるには、相手に敬意と感謝の意を表することが必要だ。相手の心を思いやり、相手の心に通じる言葉を選ぶ。そうすると言語が異なっても互いの意思が通じる。敬意の表明は、整った服装、明るい表情、礼儀を重んじた態度が重要となる。貴重な時間を費やしていただく感謝の気持ち素直に伝える。これらができると品性が伴う。

おわりに

守りたいもの

私も笑顔、あなたも笑顔、みんな笑顔

皆さんにとって守りたいものは何ですか。

私が守りたいものは「笑顔」です。

身近な人たちの笑顔。家族、友人、会社の仲間の笑顔。顧客、株主、さらに当社と関連するすべての人たちの笑顔。そしてもう一つ、自分自身の笑顔。私はこれらの笑顔を守りたいと考えています。

世界情勢は混とんとしており、情報はインターネットで一瞬に拡散します。対応を一步間違えると取返しの付かない結果を生むこともあります。このよう

な状況にあつて、私は、笑顔を守るために、自分は何をすべきか、変えなければならぬことは何かを常に考えています。その上で、私の役目は、それをどうやって実現するかを判断し、決定することです。しかも決定に従つて迅速に行動しなければなりません。悠長なことを考えていると手遅れになります。方針を決めたら、仲間と力を合わせ、それぞれが役割を分担し、時間軸と予算を定めて速やかに実行に移します。

守りたいものを守れた時に初めて周囲から賞賛を受けることができます。それまでは粘り強く目標に向かつて邁進することが、私にできる唯一のことだと考えています。

永田 良一

編集後記

最後まで本書をお読みいただきありがとうございます。

私たち永田塾6期生は、個々の成長を組織へ展開するために、これまでの学びを成果物として文字化し、組織に広めていきたいという思いから、この「永田イズムを読む 第四巻」の制作を企画しました。

企画の当初、「本を制作するために必要な知識が足りていないのではないか」という不安視する声がありました。確かに、この永田イズムの原案となるものは、これまでの永田社長の講義が中心となりますが、不足したところは、これまでに学び得たことから、その行間を読み、経営者であれば何を伝えたいのかを思い描き、それを文章にすることも、私たちがすべきことであると考え、取り組んできました。

原稿案作成にあたっては、私たち一人ひとりが経営者になったつもりで書き上げてきました。そして、これまでの講義やメモを統合してアレンジし、組織に伝えたいメッセージを大切にすることで、読み手に想いが伝わる構成を目指しました。私たちの学びが本書を通じて組織全体に浸透し、社員一人ひとりが成長できる力が育まれることを心から願っています。

永田塾 6期生 「永田イズム」を読む 第四巻 制作チーム

渡邊 功、白石 綾、脇下 稔、能勢 和行

永田 良一 (ながた りょういち)



1958年8月11日生 鹿児島県出身。
聖マリアンナ医科大学卒（医師）、
鹿児島大学大学院医学研究科（医学博士）、
高野山大学大学院修了（密教学修士）、
日本臨床薬理学会指導医、公益財団法人
日中医学協会理事、日本予防医学会理事、

聖マリアンナ医科大学評議員・客員教授、学校法人順天堂評議員、学校法人高野山学園評議員、高野山大学客員教授、北海道大学客員教授、東京医科大学客員教授、高知大学臨床教授、中国煙台大学客員教授、米国メリーランド州立大学客員教授、京都大学経営管理大学院 Integrated Hospitality (IH) 教育プログラム開発研究会委員、鹿児島大学経営協議会学外有識者委員・学長選考会議委員等を歴任。

[職歴] '91年株式会社 新日本科学 代表取締役社長、2006年一般財団法人 メディポリス医学研究財団理事長（兼務）、'10年ブータン王国名誉領事（兼務）、'10年学校法人ヴェリタス学園理事長（兼務）、'16年株式会社新日本科学 代表取締役会長兼社長 CEO。

[表彰] 全国労働基準関係団体連合会『ゆとり創造賞』、日本経済新聞社（国土庁共催）『地域活性化貢献企業賞』、鹿児島商工会議所『産業経済賞大賞』、南日本新聞社『第54回南日本文化賞 産業部門』、中華人民共和国広東省高要市『名誉市民称号』、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者雇用に関する『努力賞』、公益財団法人鹿児島県暴力追放運動推進センター 暴力追放活動推進に関する表彰、鹿児島県女性活躍推進優良企業 知事賞、厚生労働大臣優良賞「均等・両立推進企業部門」受賞、女性が輝く先進企業表彰「内閣総理大臣表彰」受賞

「永田イズム」を読む 第四巻 品格を持つ

編集・発行

株式会社新日本科学 永田塾6期生 「永田イズム」を読む 第四巻 制作チーム

— 非売品 —

