

4. 先見力

永田塾5期生第2回合宿(2017年10月27日)

魚釣りは天候や海上の波の高さがすごく大事です。実際には年に数回しか出かけられません。毎日天気図を見て天気予報を自分で考えます。結構、予想が当たるので、これが面白くなり、知り合いの漁師からも頼りにされるようになりました。もし、海上がしけてきたらかなり厳しい状況となりますので、それは必死で考えます。そうすると、予報力というのが備わるみたいですね。先見力というのは本当に必死で考える人に備わる力だと思われまます。例えば先が見えるかというものはありません。真剣にやる人にだけ見えるものです。真剣にやると様々な情報を判断する力が身について、それが先見力となります。これは予知能力ではありません。今回の話の内容は先見力、先を見る力の話です。それは、*based on data*、あるいは*based on 経験値 (experiences)*。その *experiences* の *data* も本当に真剣に必死でやったものでないと価値がないです。

海外出張では荷物を持つのが嫌だからなるべく持つて行くものを少なくしますが、それでも必ずごろごろ転がす小さめのスーツケースと手持ちの鞆の2つを持つて行きます。実は、シアトルには社宅があつて着替えなど生活に必要なものはすべて置いてありますので、本当はほとんど持つていなくてもいいのです。しかし、以前、手持ちの鞆一つだけで入国したら、税関で「何で荷物を持つていないのか」と問い詰められて、別室で詳しく確認されたことがあります。恐らく、何かの運び屋ではないかと疑われたようです。それ以来、必ず鞆を2つ持つようになっています。また、最初に税関を出ると、それまで税関職員は暇だから、最初の人は別室で詳細にチェックされる可能性が高まります。これも経験しているので絶対に最初には税関を出ないようにしています。いずれも学習による先見性の獲得です。

一方、シアトル以外に行く時には、鞆の中には60アイテム以上入れます。小さいものはクリップ、これは携帯電話のSIMカードを入れ替える時に使います。このほか、機内で使うもの、ホテルで使うもの、全部リスト化しています。リスト化しておくと漏れないのと準備が手早く終わります。海外出張も、その日の朝準備しても間に合います。加えて、私の書斎のほとんどの物には番地を付けてあります。例えば、海外携帯のSIMカードは引き出しの2番目の右端の小さなボックスに入れてあります。このように持ち物には全部居所があつて、いつも同じところに住んでいます。出張から帰ってきたら、たとえ次の週も海外に行くとしても、必ずその番地の場所にすぐに戻ります。決して鞆の中や机の上に置いたままにしません。これはすごく大事で、番地が分かっていると、あれをどこにやった、と探す時間はなくなります。そして、 unnecessaryなものは持たないの部屋が整然となります。また、60アイテム以上あつたとしても、鞆のどこに何を入れるかもほぼ決まっているので確認がしやすく、取り出すのも簡単です。衣類も考えて準備します。下着は1セット余計に、靴下は2枚多くします。必ずそういう風にしていま

す。それは過去の習慣で役に立つからです。経験による先見力と同時に合理的で、時間を効率化できます。

ビジネスソルジャーと聞いたことがありますね。私が小さい時、父親はよく狩猟に行っていました。その時に着て行くジャケットはいつも同じで、ポケットがたくさんありましたが、ずっと見ていると、いつも同じところに同じものをいれていました。そうすると漏れがない。また、家に帰ってきたらすぐに取り出して元の場所に戻して、必ず銃は分解してきれいに掃除をしていました。戦士というのは映画で見てもそうですが、どこにどの武器を装備するか、すべて決まっています。そういう風に飛行士だった父親も戦中に訓練されていたのでしょうか。戦場では命がけですから漏れがないのです。皆さんも自分の部屋の物に番地を付けてみたらどうですか。そして、余計なもの置かない。もし新しく物を買いたいならば、それを置く場所を考えて、新たな番地がないならば、古い物を捨てる。捨てる勇気がなければ買わない。そうすると余計な物を買わなくなり、お金を使わなくて済みますので、節約もできます。貯金も増えます。

これだけ整理してリストもあるのに、出張に行く時に鞆に入れるのを漏らしたことがあります。リストにあるから安心してしまい、慢心するのです。原因は「あとで」と考えてしまうためです。例えば、携帯電話を充電しており、充電器をコンセントにさしたままで、電話がかかってきたので携帯電話を取り外しましたが、充電器をそのままにしています。また、ホテルでコートを洋服棚にかけたままで出たこともあります。「あとで」と考えると絶対漏れてしまいます。ですから、私は、いつも強迫観念に取りつかれたように、リストは順番にきちんと3回くらい確認をします。この2か月で6回海外出張していますので、ほぼ毎週、これを繰り返しています。皆さんは海外出張だと大変だと思うでしょう。何を持って行くとか考えます、リストがあると、そういう心のストレスも軽減されます。その分、重要なことに集中できますし、時間を有効に使えます。

原則は、簡略化。できるものはできる限り簡略化する。これも先見力です。何が必要か、前もって考える。そして、行動を重ねているうちにどうやったなら合理的に効率良くできるかを考える。これも先見力です。先を読んで何をするか、これが先見力です。面白い話があつて、ある塾生から「社長はいつも同じものを持って海外に出かけるのですか」と聞かれたことがあります。実は違います。内容は少しずつ変わります。追加や削除があります。経験を重ねると使わなくなったものを持って行つてもしょうがない。逆にこういうのがあつたら便利でいいなと旅先で思うこともあります。例えば、ハサミを入れたい。ところが、テロ以来、規則が出来てハサミは機内に持つて入れなくなった。ところが、また規則が変わつて刃先が3cm未満で丸くなつていたら持ち込んでもいいようになった。それでまた復活させた。ハサミがあるとすごく便利です。しかし、手持ちのスクーターに入れてセキュリティチェックを通るとX線装置の監視員はハサミが鞆の中にあるといつて開けると言います。そして、ハサミを取り出して刃先を測つて大丈

夫となります。そういうことを経験しているので、パソコンを外に出すのと同じようにハサミも取り出してセキュリティーチェックを通るとこの問題は回避できます。また、液体類の容器をスーツケースに入れておくとセキュリティーチェックで再検査になります。ですから、小さな透明のバックにすべての液体類の容器を入れて、その中にハサミも入れておくのです。そして、パソコンと同じように外に出してセキュリティーチェックを受けます。最近、電動歯ブラシを持って行くようになりリストに追加しました。歯ブラシだから問題ないだろうと思っていたら、電動歯ブラシの先は細長い金属となっていて、X線を通してみると尖った金属が武器に見えるようです。そのように言われたので、今は電動歯ブラシも鞆の外に出しています。これも経験による先見性です。周囲の状況や環境によってやり方は少しずつ変わっていきます。それを楽しむのです。どっちが勝つか、楽しむ。何もいわれなければ、こちらの勝ち。楽しんでいくことが大事です。先見力を身に付けることは難しいけれども、先見力を身に付けたいと常に思うことが大切なのです。

永田大学校合宿（2017年11月4日）

5つの力、どれも難しいですが、先見力にいたってはより難しいかと思えます。先を読む力なのですが、先に何が起きるかなんて誰もわからないと思うでしょう。しかし、わからないけれども過去の行動とか、過去の経験からある程度予測はできます。ここには、最初のゲートからホテルの玄関までに桜の並木道があります。花が咲いていたらかるでしょうが、今は見過ごしたかもしれません。でも、紅葉している木には気づいてでしょう。中には気づかなかった感受性の低い人がいるかもしれませんね。紅葉は、とてもきれいでしたが、私が気になったのは桜でした。今、桜の木には葉は一枚もついていません。夏には葉が茂っていました。今、桜の木は枯れたように見えますが、これは過去の経験において、今の時期は葉が一枚もないのが当たり前で、花が咲くのは3月下旬と予想できます。その時期を思うことで、今の桜にも愛着がわきます。一方、理事長室の窓の外には山桜の木があります。これには、毎年1月くらいの暖かい日に花が咲く枝があります。1月に桜の花を見て綺麗だったよと言うと、君たちは社長もついにボケたかと思うかもしれませんが、なぜかという、知らないからです。そういう経験に基づいて、先を見する力が先見性です。

この兆候を感知する力の鈍い人と鋭い人がいます。これは人間アンテナの感受性とでも言うのでしょうか。一般にですが、上司が鈍いと部下も鈍い、親が鈍いと子も鈍いと言われます。それは、教育の問題でもありますが、兆候を感知しようと常に思っているかいないかだと思います。実際に、この兆候を指摘すると皆が気づきます。会社でエネルギーを使い果たすから家ではボーっとしたいと思っと思っていますか。会社では、仕事に集中して脳細胞が活性化して疲労してしまうと思っと思っていますか。それは違います。筋肉

と一緒に、脳細胞も使えば使うほど活性化されて強く鍛錬されていきます。逆に普段から脳細胞を使っていないと、たまに集中しただけで疲労したと感じてしまうのです。日ごろ運動しないで、たまに運動すると筋肉や関節が痛くなると同じです。どうやって鍛えるか、習慣づけるか、これを考えてください。真剣になると寝ている時にも夢で仕事の戦略を考えています。感知力を磨くのは、本人がどう思うか、これが一番大事です。思えばそうなるからです。自分は、今日から兆候を感じる力を研ぎ澄まします、と宣言してください。毎日、宣言してください。病理組織標本を見て、何か違和感があることがあります。正常に見えるけど何か違う、と感じます。そうすると、やはり異常があります。病理だけではなくて、人の表情とか、使う言葉とか、そういうのも感知してください。このような視点を持つても、絶対に疲れないので心配は要りません。脳神経細胞は使わないから疲れるのであって、いつも使えば使うほど成長します。だから、常に考える習慣を身に付けることが大事なのです。

リスクを予見する先見力として、台風を例に考えます。鹿児島は台風がよく来ます。でも、台風準備が悪くて被害にあったというのは聞きません。相当な数を経験してきているから予想できるし、何をどのように準備したらいいかもわかります。台風の進路と速度を見て、必要があれば会社への泊り込みもするし、逆に、泊まらなくても大丈夫という判断もできます。経験からリスクを予見して判断していると思います。リスクを減らすマネジメントは、部下のミスを減らすことができるコミュニケーション力のところで話したと思います。

人と話をしていて思考回路に癖があると気づきます。話をしているといつも逆説の思考を入れてくる人がいます。逆にこっちから考えるとどうですかね、と言ってくる。強い逆説の思考回路を持っているのです。過去の体験で成功したイメージを持っていて、それが習慣化しているのでしよう。

交渉の場においても、相手が嫌がるような条件（オプションBとします）を意図的に一つ加えることがあります。そのオプションに連動するように、別なところにもハードルを埋め込みます。そうすると相手は、オプションBを選ぶようなことはないだろう、オプションAを選ぶだろう、と予想します。Aを選べば連動的にこちらが有利な条件に誘導できるように仕掛けます。AとBは数字が違っていて重要に思えるのですが、こちらにとって差がどのくらいあるかシミュレーションすると、あまり違いがない。そこで、彼らにとって有利に見えるオプションに、こちら側の要望を連動するようしておくのです。彼らは、自分らにとって数字が大きいほう、面倒にならない方を選ぶだろうと思っ

て仕掛けます。

これは、相手の考え方をうまく利用した一つの技です。最初に相手から提案があっても、着地するところには、こちら側のカウンタープロポーザルがほとんど通ります。交渉は、相手の心を洞察して、先を読んで交渉の戦略を立てます。洞察力やコミュニケーション力を駆使して、お互いにWIN-WINに見える契約に落とし込みます。これが、本当の

意味でのビジネススキルです。落とし穴を作ってトラップしたりすると、向こうはそのトラップを避けようとして、こちらが準備していた網にかかる、これが逆説の逆説となります。

リスクの話に戻りますが、リスクを予見する先見力は、実際に痛い目にあわないと磨けないと思います。艱難辛苦の経験が先見力を磨くのです。痛い目にあわなくても、良い目にあって良かったなと学習して先見力につながってやることもあります。やはり痛い目にあわないと本物にはなれません。最近、会食した相手先の方が、三連休だからお得意様を連れて石垣島で魚釣りをしようと思っていたが、週末は海が荒れるから船が出ないといわれて困っていました。天気図を見ると確かに南の海上は低気圧がある。しかし、鹿児島は、釣りに行けないことはない、近くの島くらいまでなら大丈夫です、と話した。しかし、すでに荷物を石垣島に発送したらしい。航空券もすでにとっており変更は難しいということで結局来られなかった。そういう状況は、ある程度予測できます。4日くらい前になるとほとんどわかります。私なら、その段階で沖縄での釣りは考えません。代替案を考えます。先見力というのは成果に直接影響します。リスクを察知して事前に手を打つことによって、普通ならできないことができるようになります。そういう先見性、難しいけれども、決して未来を予知する超能力のことを言っているわけではありません。経験に基づくリスク管理はできないことはないのです。

永田塾5期生第3回合宿（2017年12月16日）

先日、ある社員から「実験中に違和感に気づいて対処できたことで事なきを得た」という事例紹介がありました。本事例では、忙しい時には余裕がなくなりミスが起こるリスクが高まることを事前に予想していたこと、その後、実際に「確認する」という行動をしたこと、そして、確認時に違和感に気づいたことでミスを回避できた事例です。このようにリスクを予見して行動し、違和感に気づくことが質の高い仕事をする上でとても大切です。また、別の社員からは、次のような事例を紹介してもらいました。ある試験で試験期間中に投棄中止になったので、顧客から報告書草案提出の前倒しの要望があるだろうと考え、事前に草案提出予定日を前倒しできないか検討してから顧客との会議に臨んだそうです。その際、予測通り顧客から草案提出の前倒しを要望され、即時回答できたということでした。しかし、この場合、もし顧客から要望される前に、こちらから提案したらもっと評価は高くなったと思います。顧客の痒い所に手が届くことはもちろん良いことですが、更に孫の手を持って行って、痒いところがあればお使いください、と提案できる先見力を持つるともっと素晴らしいと思います。

先見力を持って小さなことを積み重ねていくことで効率的に行動できます。例えば、私は、先ほどは来客がありましたのでスーツを着て講義をしていましたが、今は軽装です。これは、この後にすぐに入浴できるように考えて、休憩時間に着替えてきました。

講義の後に部屋に戻って着替えると時間が無駄になる、スーツのまま入浴に行くとか着替えが煩わしい、これらを回避するための行動です。また、私は物忘れが多いので、その解決策として、メモを取るか、自分にメールしておきます。iPhoneのEvernote（メモアプリ）はよく使います。これはPCと同期していますので、取ったメモをPCにメールする必要がないです。隙間時間に気づいたことをiPhoneに綴っておいて、PCで清書します。こうすると、ふと思いついたアイデアを見過ごすことがなくなります。これも一つの先見性です。先見性と行動力がペアになると効率は一層高まります。