

『新日本科学の経営改革』

公務員の皆さんを対象に、この講義を五年くらいやっていますが、毎年元気が無くなってきたりするように感じます。新日本科学にも毎年多くの新卒の社員が入ってきますが、最近の彼らも元気が無いという人が、良い子が多すぎるように思います。たまに元気のある人がいると、すく目立つ。世の中には自然淘汰されるという法則があるので、目立たないと生き残れません。自分の十年後、二十年後を夢見るためには、皆さん元気に目立ってください。

今日はまず、企業にとっても大切な経営理念についてお話します。そして、皆さんが幸せに生きるため参考になる話をし、最後に、私が会社で取り組んでいる企業改革について説明したいと思います。

ところで、私は数年前に、アメリカのメリーランド州立大学とともに、ボルチモアに合弁会社を設立しました。よく日本の大学の先生と話しますが、危機感が無いように思います。アメリカでも一九八〇年頃に、それまで州立大学は国の機関からの援助金で賄っていたのが、国の経済状況の変化で自立を迫られ、大学改革が起こりました。大学は、自分で生きる道を探すことを強いられました。今の日本と同じですね。今後、日本の多くの大学がどんどん縮小され、淘汰されていく大学もあると思うのです。四、五年前にこの公務員研修で、皆さんの市町村は将来統合されて、かなりが無くなりますよ」という話をしたところ、当時笑っておられましたが、実際そうなりつつあることは明らかです。

世の中は動いています。いつまでもぬるま湯に浮かっていると、知らない間に水が沸騰して煮え湯となり、その中で生きていくことができなくなります。井の中の蛙、大海を知らず」です。また、「大海の鯨、井の中を知らず」。「大きければいい」ということではないですが、自分のいるところの小さなところだけ見ていいよ、世の中から遅れていきます。

このメリーランド大学は州立大学ですから、当然、公的機関ですので、ビジネスはできないはずですが、日本では、市町村で企業を経営することはできません。アメリカも一緒です。しかし、できないならできる方法をどうやっていくと、クリマすべき問題を調査して、州議会で法律を変えていただく、そのやりかたのことです。

日本でもそういうことができるならどうしようかと、昨年夏、鹿児島大学の教授とベンチャー企業を立ち上げました。我々が最初に申請したのですが、なかなか文部省人事院の許可が下りず、

第二号で申請した熊本大学の方が先に設立されてしまい、一ヶ月ほど遅れて許可されました。

日本の大学でも「ついつい」たことができるようになりつつあります。大学が大学内の技術移転目的にで会社を作ろう、TOOと言っていますが「ついつい」でもほとんど行われてきています。しかし残念ながら、私は多くのTOOは「このままでは仕方なくなると」思っています。なぜなら、経営の経験がない大学の先生方に企業経営はできないと思っからです。一般に、企業経営は簡単にできると錯覚されているのですが、私はそれでは無理だと思えます。中には自分ではできないから経営サイドはプロを入れても「ついつい」ついでに「ついで」が一部にあります。その「ついで」は技術特許の内容さえええれば、ついでに「ついで」でいいと思います。

世の中ほとんど変わってきていますから、市町村でも改革をやったらいいのです。企業と共存しやればいいのです。規制があつてできないならできる「ついで」に変えてしまえばいいのです。

だいたい引かかる「ついで」はすぐ分かるので、そこを委ねただけでいいのです。しかし、それをやるところはなかなか出てきません。ダメダメだと言っているうちに船が沈んでしまつのに、それになかなか気がかないのです。

さて、新日本科学グループの従業員は千名を超えています。毎年、どんどん増えてきています。それで、今、何が問題かと言いますと、それだけ新しい人が多くなったということなんです。私が社長になった十二年前は百名程度の会社でした。すべての社員の顔もよく分かりますし、どついつ考えを持っているかもよく分かりましたが、最近はどうも顔も分からなければ、名前も分からない人もいます。だから考え方も分からない。そんな中でどつやつと組織を私の目指す方向に持っていけばいいのか「ついで」CEOに就任した五年前に企業の大改革を考えました。

今、改革のほとんどが完了していますが、どついつことを実行したかと言いますと、一般に「会社は学校ではない」とよくいいいますが、私はまったく逆に「会社は学校だ」、だから「管理職は教育者だ」、従って「教育者としての能力の無い幹部は管理職の資格は無い」といつづつに聞き直ったのです。若い人を徹底的に教育し、そして「ついで」ついでに「ついで」に聞き直った方向性へ「ついで」ついでに導きました。

「会社は学校」といつつで、「SNBアカデミー」といつつ企業大学院を社内に創設しました。将来は専用の建物も造って、公的な資格制度に参加したり、一般の方も参加できるようにしたり、そついつつた環境を創りたいと考えています。

新日本科学が目指す経営のついで

経営戦略を立てるには明確に言葉として表現しなければいけません。五年前に企業改革を始めた時に、私が見え考えた基本的な方針がこの三つの柱です。

1. 全員参加型の経営を行う

全員が参加する経営、社員全員が経営に参画する組織作りをしています。ある意味で危機感を共有するということなのです。各部門での月ごと売上と利益も全員が把握します。しかし、あくまでも数字を目標とするのではなく、企業理念を徹底的に遂行して、結果として目標を達成することが大切です。目標に達成しづらい場合は、いち早く手を打って対策を考えます。これはその部門長が自ら考え、トップと相談します。

2. ガラス張りの経営方針を示す

企業理念を明確に示して、理解させることです。そして、現場の最前線で何をやっているのかまた経営陣で何をやっているのか、これらをきちんとお互いが理解することが大切です。明確な指示命令系統の中で経営状況をきちんと把握して、社員も経営者も重要な情報を、お互いに共有できる環境づくりをしています。

3. トップダウンとボトムアップの調和された組織を創る

上から常に指示を出し続けていると、部下は金魚のように上ばかり向いて、指示待ち人間になってしまいます。指示待ち人間というのは最悪です。よく聞く話ですが、部下に注意すると「それは聞いていませんでした。だから、しませんでした。できませんでした」という言葉が返ってくるようでは話になりません。社員の一人ひとりが、自分でよく考えて行動して、上司に提案できるボトムアップが必要です。「トップダウンとボトムアップ」、これを調和させることが大切なのです。

経営を取り巻く環境について

スピードを増したグローバル化

今の我々の経営環境というのは、グローバルゼーション、言い換えるとアメリカナイゼーションです。必ずしもアメリカ方式が良いとは限りませんが、世の中は概略そうなっています。ですからグローバルゼーションについていけないと、生きていけない、ということになります。企業というのは競争社会の中に生きていますから、社会が必要としなくなると、生きていけない、消え去る運命にあるのです。これが自然の法則です。社会に必要なとされるには、社会のスピードについていかなければなりません。社会がグローバル化していくのなら、会社もグローバル化しなければ生きていけないのです。

情報氾濫

情報はたくさんあります。どの情報が正しく、必要であるかを選択する正しい眼と耳が本当に必要です。ある程度、スクリーニングされた情報を得るようになるといった方法もありますが、私は基本的に足で情報を得る努力を怠りません。人と会ってその人の持つ本当の良さが分かります

し、真理が見えてきます。

価格競争

価格はどんどん下がっています。洋服なども、以前と比較すると信じられないほど安くなっています。その価格で勝負していかなければならないのです。特に国際的な動向として、政治不安や異常天候、病気の蔓延なども注意することが大事です。

環境の変化に対する取り組み方について

プロフィット重視

会社というのは利益を出さなければ成り立ちません。利益が無ければ税金も払えませんし、株主に配当金も払えません。企業は仕事を通じて直接的に社会に貢献すると同時に、利益を出して税金を支払い、間接的に社会に貢献する。この二つの社会貢献が企業の目的です。

これができないと、自然の法則で社会から抹殺されます。ですから企業にとって、利益を出すということは、生きるか死ぬかの非常に大切なことです。

機動力のある柔軟な組織

機動力のある組織とは何かというと、何かが起きた時に、すぐに動ける行動力、周りの環境の変化に迅速に適切な対応できる力、それを持ったリーダーと組織が必要、ということです。

経営者マインドを持つリーダーの養成

経営者にならないと経営者マインドは身につかない、理解できないものですが、経営者とはどのような心理状態にあるのか、どういふような知識や哲学が必要なのかを机上レベルで教育し、それから実践を経験させて、リーダーを育てています。

個人責務の認識

一人ひとりが集まった組織が会社です。企業の名前や建物が会社ではありません。一人ひとりが会社の代表です。どんなに大きな会社でも、たった一人の社員がとんでもないことをすれば、その会社はとんでもない会社だ、という評価になるのです。個人一人ひとりの考え方が非常に大事なのです。

ITの活用

IT技術はここ二十年の間に目覚しく発展しました。我々も、一九八三年にオンラインシステムを導入してから、とにかくいろんなことをやってきましたが、また完全に追いついていないと思っています。五年前に比べて、自分でパソコンを持っている人々となすねたところ、一丁二入しかもつていら

うしゃいませたでござい。今はしゃくの方が持つてございませぬ。「おれはしゃくの方がございませぬ」と将来は誰もが持つてございなるやちの世の中が進んでございございございませぬ。持つてござい遅れるとございございませぬ。今お持たでない方は、今日歸りてでも置つて入ませぬ。パンコンを持つてには、お金がかかるとか、自分は使えないからございと思われ方もございございませぬ。それはそれで構わないのですが、世の中の流れをござい遅れてございございなり、そのまに社会から必要とわれなくなつてませぬ。

顧客対応原則

「What」「How」「Why」の何が適かございませぬ。「Why」「How」「What」の理由でございませぬと答える人がいます。その人は「Why」「How」「What」がございませぬとございませぬ。その人はなく「Why」「How」「What」何をせよとございませぬを最初に考える習慣を身に付けてございませぬ。それは何であつても手を挙げよとございませぬ。とございませぬかはその後考えられませぬ。

我々は常にお客さんが何を望んでいるかを考えています。

相手が何をして欲しいのか考えることばす。とございませぬかはその後です。ませ、ちつてございませぬとございませぬが大切でございませぬ。

ですから、お客さんが何を望んでいるか、「心をシンクロナイズ、同調させること」が大切なのでございませぬ。

提供者の自己満足・要注意

「これだけ一生懸命やつてゐるのだから、買わない顧客に見る目が無いのだ」と言つて人がいます。が、どんな広告をしようが、開発をしようが、立派な施設を建てようが、どれだけ優秀な人が関わろうが、それらはお客さんにとっては関係の無いことばす。

お客さんが満足しなければ、まったく意味がありません。提供者の自己満足です。

人間誰しも、自己保身を図るものです。公務員の皆さんの立場であれば、「前任者がやったことがないものはない」といふ考えに知らず知らず陥つてないでございませぬか。「自分のいる間は總便に」と考える傾向もあるかもしれませぬが、そのよつたことばはお客さんである住民との心のシンクロナイズはできないのではないかとと思ひませぬ。

業務の質＝顧客の満足度

仕事の質は、上司が評価するものではなく、顧客、公務員の皆さんの場合は地域住人が評価するものばす。上司から評価されなくても、顧客、住人から評価されれば、それが業務の質に繋がります。本来ならば、業務の質が高いことと、業務の考課、評価が一体でなければ矛盾するのですが、公務員の皆さんは業務の質と勤務評価が必ずしも相関しないと言われるかもしれませぬ。しかし、長期的な展望で見れば、業務の質の高い人は、社会から必要とされるのでございませぬ。必然的に評価もございませぬ。その場しのぎの対応ではなく、また、既得権の保持といつたつま

らない慣習を捨てて、本質的な対応と業務に励んでいただくことを願っています。

以前、県庁にパスポートを取りに行った時に、私の目の前で新しいパスポートを床に落とした担当の若い女性がいました。人間として普通なら「ごめんなさい」と言って欲しいものです。でもその女性は何にも言わずに、表情も変えずに私にそのパスポートを手渡しました。私としては、当然気持の良いものではありませんでした。このあたりのきめ細かな対応ができる教育が、「LIFEのシンクロナイズ」には欠かせないのです。

忙しいと言っ前に！

「の中で、忙しい！」と思っている人はいますか？

「本当に忙しい人」と「忙しいと思っ込んでいる人」は違います。休日も食事も睡眠もしっかりとっているのに忙しいと言っている人は、まさに「LIFEの問題」です。忙しいと思っるのは気持ちの問題です。睡眠時間が人並みであれば、私は忙しい人とは思いません。人間忙しくなると、まず食事時間を次に休日、最後に睡眠時間を削っていきます。

私は、月のうち十日〜二週間は海外にいますので、土日は国際線の移動日に使いほとんど休めません。また、残った日のほとんどは国内出張で「日おきにホテルを転々としています。時差の関係で睡眠時間二〜三時間くらいの日が月に半分くらいあります。でも私は忙しいと言わないように心がけています。経営者の多くが私と同じような生活をしているのです。

経営改革の鉄則

あ：当たり前前のことを、曖昧に

い：痛みが無いように、急がず着実に

う：内輪を大事に

え：円満に

お：表沙汰にせず、穏便に

これが陳腐化してしまった日本の組織の体質です。

「LIFE」のことやっっているから今の日本になってしまったのです。

企業改革は、

あ：あっという間に

い：一気に着手し

う：有無を言わず

え：えこ鼻根なく、遠慮なく

お：思いきり行い、終わるまで行っ

これが鉄則。

私はこの考え方が絶対に必要だと思います。
これをやる場合に大事なのは、一人ひとりの個性というものを無視してはいけないということです。

新日本科学における四つのタイプ分類

個性というのは、その人の強みと弱み、すなわち個別的な特性のことです。人間それぞれ遺伝子が違うのと同じで、個性も皆それぞれ違います。個性は身体的なものだけではなく、精神的なもの(性格)をいう場合の方が多いのです。個性も心理学的に分類できます。その人それぞれの強み、弱みが分類できるのです。

わが社では全員心理分析をやっています。その人の強み、弱みを自分自身が知ること、周りの一緒に仕事をする仲間が知ることが大切です。弱いところを無理に強くしようとすることではなく、お互いの弱みは補完し合うのです。

リーダーシップのある人はリーダーにしてどんどん先に行ってもらおう。守り型の人にはそついう人を補佐して一生懸命支えてもらおう。守り型の人に対して、リーダーシップを期待して革新的なことをやれといっても、できるわけがないのです。人をよく選んで、それぞれ適した役割を選ばなければなりません。

誰でも、それぞれの因子はすべて持ちあわせていますが、その強さの違いで性格を分類します。

リーダー型タイプ

自己の価値観を大事にして、自分が決めたことはどんなことがあってもやり通す。他人の言うことはあまり聞かない。父親や教師からの影響が強く、男性に多い。

マネジメント型タイプ

自分が幸せになるためには、周りが幸せでなければならぬと思つタイプ。母親からの影響があります。

タグポート型(狩猟民族型)タイプ

どんどん先へ進んで、獲物がかまると先に行くタイプ。革新的なタイプです。

アンカー型(農耕民族型)タイプ

その場において一生懸命今の状況を死守する。「口を良くしていくのだ」というタイプ。

これらに弁別性という論理性、すなわち理論的に判断できる能力を見ます。それから、ストレスの度合いを見ていきます。適度なストレスは最適な業務に必要ですが、過度になりますと不都合ができてきます。人間はそれぞれこれら主たる素質を持っているわけですから、どれが強いかで、

どのタイプか分類します。分かりやすくするために木に例えると、

- 1 檜型：リーダー型
- 2 杉型：マネージメント型
- 3 桜型：タグボート型
- 4 樅型：アンカー型

『組織を変える！社員を変える！会社が変わる！』
関インティビジョン 小林恵智 / 古野俊幸 / 末吉孝生 著 中経出版より

自分自身のことはおおよそ分かると思います。そして自分自身の強みを生かしていく、弱みは弱みと認識して、そこには不必要なエネルギーを使わないようにします。これらの心理分析は、インティビジョンの小林恵智先生が研究されたFFS (Five Factors and Strengths) といいます。組織構築とは、社員の個性それぞれ個人の強みと弱み(を認識し、相互補完する、人組み型の最適組織を構築することです。この心理学的特性分析を導入して最適チームを編成します。

この最適チームの編成については、小林先生がアメリカの国防省で長年研究をしておられ、その科学的裏付けだけでも膨大な資料がありますが、基本的には「社員の個別特性それぞれ個人の強みと弱み(を社員と仲間、上司が相互に認識し、相互補完する、人組み型の組織を構築することです。これで最適チームを編成できます。

例えばここで、皆さんグループを組んでみてくださいと言ったとします。そうすると、恐らく似たもの同士が集まります。

マネージメント型のみ といった仲良しクラブのグループができます。そうすると一見物事がうまくいくように思えます。しかし大きな間違いです。相互補完というのは、リーダー型(檜型)とアンカー型(樅型)の人が必ず組まなければならず、その間にマネージメント型(杉型)の人を入れていきます。

日本人はこの杉型の人非常に多いのです。リーダー型(檜型)やタグボート型(桜型)は一見あの人は目立っている、変わっている、自己中心などと嫌われがちです。アンカー型は、あの人はいつも静かでも何とも言わない、でもいつもコミュニケーションを取っているとされる人です。どの型もそれぞれの任務があつて補完関係を作るには必ず必要です。

チームを構築してしばらくすると、状況の改善が極端に悪化してどん底に落ちていきます。チームがどん底になって初めて、このチームの強みが発揮されてくるわけです。しかしこういった人組み型の組織ではなく、仲良しクラブでは空中分解し、組織としてまったく機能しなくなります。我々はコンピュータを使って、それぞれの個性を適切に相互補完できるようにチームを創る論理的な組織構築をやっています。

経営というのは、経験ではなく、サイエンスです。しっかりと知識と行動力、そして哲学さえあれば、若い人でもできます。組織を組む場合、経験で構築しては十分機能しません。こういった論理的な科学的に裏付けされたやり方で構築しないと失敗する確率が高くなると思います。

人事制度

わが社では非常に新しい人事制度を導入しています。

企業と社員がともに成長していける自律成長型の人事制度を構築するのが目標です。

「このように文章にして書いてみると簡単に見えますが、この一つの文章に深い意味があるわけです。」ともに成長「自律成長」、我々はセルフ・イノベーションを言っていますが、自ら成長していく社員、それを支援する上司と経営者、そして社員が成長することによって組織が成長し、企業が成長する、という考え方です。

教育制度

先に述べたとおり、「企業は学校である」と考えています。

経営者と社員がともに企業哲学と経営理念を反復徹底して潜在意識に刷り込み、自利利他の精神とともに自己実現を目指して成長して行く、積極的参画型の研修を習慣づけることであります。

SNBLアカデミーの設立とSelf Innovation Programの導入は今後の当社での教育制度の柱となっていくであろう。

個性ってなに？

「強みと弱みのこと、多様性がある(自然の法則)」

自然の法則は、多様性を持つということなのです。仮にある強いウィルス病が流行したとします。ほとんどの人が死んでしまっても、死なない人がいます。なぜ死なないかというと、その人は、そのウィルスに感染しづらいからです。その人の遺伝子を調べてみると、そのウィルスが侵入しにくい構造をしています。

これは人間だけに限らず、バクテリア等、細菌のレベルでもそうです。薬に対して、どうしても効かない細菌がいます。それを耐性菌といいますが、これがどんどん増えています。そうなる薬が効かなくなります。これが自然の法則です。

まずは、個人レベルで各々が強みと弱みを自分自身で理解します。弱みを克服することは現実的には大変難しいものです。弱みと感じているがらの弱みの克服というのはものすごく悲惨な現実を迎えます。ですから弱みと認識していることに対しては頑張らないということなのです。反面、強いと知っていることは徹底的にやります。強みの強化は楽しく、有能感を感じられ、結果として成功しやすいのです。強みを強化することが大切です。

心理分析

「心理的特性：個人ごとに性格がちがう、心理的特性を持つこと」

先天性とは、生まれつきのことです。遺伝子で癌になりやすい、潰瘍になりやすい人がいます。後天性とは、家族、学校、職場などの環境によって作られたものです。ほとんど心理的特性は学童期に固定されてしまいます。それ以降はもう変わりようがないものです。性格を変えろといっても変

えられないので、自分はどんな性格を持っているか、自分自身を知ることが大事です。

目的と目標の設定

皆さんの人生の目的と目標は何ですか？こつたずねると、ほとんどの人が答えられないでしょう。そんなことを考えたこともない、という方がほとんどです。

皆さん、目的と目標の違いについて知っていますか？知っていると想う人、手を挙げてください。手を挙げなかった人、「参画」していませんね。昨日は私立学校の中高校生に対して講演しましたが、生徒の皆さん、よく参画してくれました。

講演や講義というものは「参画」しなければなりません。「参画」は英語で participation といいます。アメリカの授業では participation していない人は試験の点数が悪くても良い成績にはなりません。授業に「参画」して自分の意見をしっかりと述べる、これが大事です。シートと座っていれはなんとか時間は過ぎる。これは「参加」です。「参画」ではありません。皆さんの立場は公務員であり、「こつたずね」した講義であっても「参画」しなければならない義務を持っているのです。

参画の三かくとは、頭をかく恥をかく汗をかく

これは京セラのあるコンサルタントの先生が言っていた言葉ですが、私もそう思います。恥をかくてもいいから自分の意見を主張することが大切です。人前で意見を言って、みんなの前で恥をかく、そして頭をかく、汗をかく、これが参画する「こつたずね」です。

目的・成し遂げようとする目標、目指す事柄、行為の目指すところ。戦略目的

標

こつたずねた違いがあります。

目的というのは、大きな大きな最終大目標です。目標というのは、最終大目標／目的に到達するまでの経過の地点のことです。例えば鹿児島から東京に行く、東京が目的。では最初の目標地点は、熊本。でも今日のところは水俣が目標だ、こつたずね感です。

究極の目的・幸せに死ぬこと

究極の目標・そのために幸せに生きること

これも小林先生の言われていることですが、私もまさにそうだと思います。

幸せに死ぬことが目的／大目標で、そのために幸せに生きるこつたずねが目標であるこつたずねです。幸せに生きるこつたずねと楽しむこつたずねとは違います。区別する必要があります。昨日、学校の講演の後で私の話を聞いた生徒さんから、「先生は幸せに生きていると言えますか？たいへんではないですか？」と聞かれました。実は、以前に一般の講演の時に同じ質問を受けました。私の回答は、「経営者としての会社は健全に成長していき、社員が幸せであれば、自分も幸せにな

るものです。もちろん家族のためにも頑張っています。家族と一緒にいる時間ほとんどありませんが、家族のために命がけで仕事をしている時が一番幸せと感じます」といっています。今の私の生活状況からは、決して、楽しんでいないとは思えません。

言葉の定義は大切です。例えば戦略と戦術の違いで言えば、戦略といつのは目的です。戦術といつのは、戦略からブレイクダウンした目標です。戦略は指令本部が考え、戦術は現場が考えます。

指令本部が戦術を考えることはありません。ですから戦略と戦術、言葉の区別は非常に大切です。

幸せに生きるためには何をすべきか、やるべきか？

目的からのブレイクダウン大目標：一つ、中目標：数個、小目標：十〜二十

まず自分の人生の目的を考えてください。今度は中目標を数個、小目標を十〜二十くらい考えてください。そしてそれらを書き出します。人生の中で増えたり減ったり変わったりするでしょうが、こいつこいつものを持つことが大切です。今日は一つしか書けなかもしれませんが、明日にはすばらしい目標が得られるかもしれません。山に登るにしても、無理やり登らされるのと、目的を持って登るのではまったく違います。

潜在意識と顕在意識について考える

潜在意識とは、深層心理(意識の底辺)のことです。これを利用します。におい、味、映像、音などをきっかけに断片的な記憶構造が蘇ります。

脳の九十五%が潜在意識です。皆さんは今、脳の5%である顕在意識で私の話を聞いて理解しているわけです。氷山の一角という言葉がありますが、氷山の九十五%は海の中に沈んでいて、見えているのは5%に過ぎないように、人間の脳の場合もほとんどが潜在意識であり、見えない部分がほとんどです。

今私が「リンゴ」と言うと、形を想像する人もいれば、赤い色、美味しい味、実るリンゴの状況など、それぞれの人が一瞬にしていろいろなものを想像します。「このようにちょっとしたきっかけ、言葉だけで、昔のこと、ある場面を、ある人思い出出す、想像力が働く、これが潜在意識です。

テスト前におなかが痛くなり、落ち着かなくなるのは、潜在意識にある失敗体験が恐れる気持ちとなって、先入観が意識を邪魔しているからです。

この講義が終わったらテストをします、と私が言ったら、さあ、皆さん、どうしましょう。一瞬「イヤだな」と思われたでしょう。これが潜在意識です。今までのテストに対するいやな思い出が潜在意識から蘇ったのです。

しかし、特に勉強しなくてもいつもいい成績を常に取っていて、楽に試験をやっていた人にとって

は別に嫌なことではないかもしれませんが、潜在意識の中で、好きだと思っていたらどうだったか、別に不快に感じないというふうになります。テストはしませんので安心ください。

潜在意識の特徴

時間の概念がない

想像と現実の区別がない

すべてを保持する

単純な言葉は理解して反応するが、言葉を持たないのでイメージで反応する

木眠不休

時間の概念がない

潜在意識は時間と空間の区別ができません。昨日の潜在意識と十年前の潜在意識では区別できないのです。

想像と現実の区別がない

実際に起こったことと夢の中で起こったことが同じです。この特徴を利用するのです。

すべてを保持する

すべて保持されます。コンピュータでも作ったデータはすべて残ります。消したと思っていてもそれは画面上消えたように見えるだけで、実際は残っており、その上に上書きしていきますが、上書きしてもその下のデータは読めるのです。アメリカではこれを犯罪捜査によく使っています。潜在意識もコンピュータと同じです。すべて保持されています。脳の九十五%もめるのですから。

単純な言葉は理解して反応するが、言葉を持たないのでイメージで反応する

潜在意識は簡単な言葉は理解しますが、イメージで反応します。

漢字は日本や中国等の独特の文字ですが、漢字の形から意味が一瞬にして理解できるものはたくさんあります。海外で使われている文字というのは音から来ているのです。象形文字も音なので、そこで、意味をなしていないのです。漢字はイメージで反応しますこのです。

木眠不休

潜在意識は休みません。これをつまぐ使えば、寝ている間も使えますし、すべてを保持することもでき、想像と現実の区別がつかないので現実の世界に应用することができるかもしれない、ということが今言われています。

日々宣言して潜在意識に刷り込むと、既に潜在意識の中ではできていることなので現実的に能動的に処理されて簡単にできていると思います。

「私は している人間です」

と今ではできていなくてもそれを口々に言うようになって、潜在意識の中ではそれができてしまう。そういう自分が潜在意識の中に存在するようになっていきます。そしてすると実際現実にそういう立場になった時に、できます。オンラインピック選手がこの潜在意識のトレーニングをやっていきます。頭の中で完璧な像を徹底的に潜在意識に刷り込むことで、実際の試合の時、「これはできる」と潜在意識が一瞬に判断し、非常にそれに近い状態が出せるのです。「これを皆さんも実生活に使ったらどうでしょうか。幸せな人生がきつと遅れると思います。」

潜在意識へのアプローチ

ポジティブシンキング

否定語を用いない習慣

否定語の否定は複雑で理解できない・高度な手法ではありませんが、利用価値はありません。

原則として否定語をえません。よく否定語の否定をする人がいますが、脳にとっては高度な手法で、潜在意識では理解できないものです。常に単純な言葉でポジティブシンキングをするよう心がけることが、潜在意識へのアプローチには大切です。

「事実」と「意見」はちがう

事実と自分の意見を混同している人が多い

「みんながこんなこと言っていますからこうしてください」「と部下が言ってきたら、「みんながそう言っているのか」と思ってしまう。しかし、「みんなという人はいないので、それはその人の意見なのです。ですから、それは事実ではないのです。テレビのニュースキャスターなどが自分の意見を混ぜて事実の紹介をします。ニュースキャスターなどは有名になると、事実より自分の意見が多いこともあります。ニュースというのは事実を伝えることが役目であって、意見を伝えるものではないと思います。しかし受け取る側は事実と意見を混同し、錯覚してしまいます。」

「ハヤシ」の書き方演習

1. 新聞記事の色分けで意見を事実から切離す練習をする

社会人として新聞は毎日読むのが当然ですが、その際に自分の読みたい記事、例えば社説をよく読み、事実は赤、意見は青という形で色分けすると、訓練になります。私が今話していることにも、私は科学者なので基本的に事実に基づいて話をしますが、中には私の意見も含まれています。こういった訓練をするようになって、意見なのか事実なのか分からない部分を明確にすることができるようになります。

しっかりとした文章を書くという事は、社会人として非常に大切なことです。報告書を書く、説明書を書く、案内を書く。こういった文章を書くことが非常に多いと思いますが、訓練されていないと使い物にならないことが多いのです。

2 事実をいろいろの本、雑誌、インターネットを通じて調べてみる。

3 それぞれの事実の出所(田典)を記録しておく。

事実だと思っていたものが意見だったということが非常に多いですから、文章を書く時には事実の出典をしっかりと記録しておくことが大切です。

4 それぞれの事実に対して、気付いたこと、意見(自分、他人)を付け加える。

そして、それぞれの事実に対して、気付いたこと、意見(自分、他人)を付け加えます。

5 記載する順番を考える。

それらをまとめて、記載する順番を考えます。文章を書く時には、書き手の自己満足ではなく、読み手が理解するために書くのです。読み手が理解しなければならぬし、インパクトを与えなければなりません。大事な部分を理解してもらったためには、順番が大事です。一番理解してもらいたいところが最初だ、あるいは最後だという決まりはありません。その都度順番を考えることが必要です。

6 何を最も伝えたいのかを明確にする。

何を伝えたいのかを明確にする。これがエッセイの書き方です。何も知らないとなかなか書けるものではないですが、これをえいっかり守れば、誰でも百ページのエッセイが簡単に書けます。

戦略の立てかたを考える

まず、企業を経営するには戦略、ストラテジーを立てます。英語で言うフレインストリーミングと言います。先日、スターバックスの創業者の自宅に招かれ、食事をしてきました。私は事前に「スターバックス物語」という本を読んだのですが、そこで彼に「たかが喫茶店、コーヒーショップですよ。」とっして「そこまで成功したのですか?」とたずねたところ、自分の部屋は離れの小さな部屋で、机が一つ、社員は一人しかいない、そこで全部自分ひとりで考えている、「彼は白い紙を持ってきて、そこにはいろいろな色が描いてあり、」これが私のフレインストリーミングです。「とっつのです。彼は、スターバックスをスタートルで始めた時に、今あるコーヒーショップとは違うコーヒーショップを創らうと思ったそうです。何が違うかという、具体的に違いが出せるものを白い紙に書いていったそうです。」

例えば、味、顧客、場所、店の雰囲気、照明、入り口、いろいろな要素があるわけです。今ある「

「トーシヨップ」は競争しない。オンラインファンといいます。自分だけの市場を作り出すつもりです。

今あるところと勝負しても既にたくさんあるわけですから勝てない。新しいところで勝負するための市場を頭の中で考え、ブレインストーミングした時の紙がこれだということです。そしてこれを投資家にドンと持って行ったわけです。この中にはいろいろな彼のブレインストーミングした跡がありました。色分けしたものをひたひたずり掘り下げていくのです。例えば照明一つとっても、いろいろなものがあり、どの照明であればいいという問題があるのか、それぞれ掘り下げていくわけです。「トード」でもそうです。

種類、入手経路、価格、ほとんど深く掘り下げていくのです。「こいつはどんな種類のコーヒーだったらいい」「こいつから入ってくるのか、値段はいくらになるか」とほとんど深く掘り下げていくのです。

掘り下げていったあとに集まった情報を取捨選択します。これは本人が決めます。そして決めたものについて使うものを自分で順番立てて文章にします。それが事業の企画書になります。彼は創業前、十分な資金を持っていなかったため、投資家はその企画書を見せ、資金を調達してきて創業したのです。それが戦略を立てるということなのです。

成功の秘訣…

良いことを習慣つけること

継続：五十日続ける

自分をまず好きになる

私は天使だ。私は天才だ。

自分が嫌いな人：自分で自分の翼を捨てない、焼き鳥にはならない。まあ、いいじゃないか、きびきび光る自慢話。

良いことを習慣つけるため、五十日続けましょう。四十九日という言葉がありますが、これだけの時間が必要です。良い習慣を付けると、続けることに対してエネルギーを必要としなくなります。まずはこれが大切です。

そして、自分を好きになりましょう。自分の人生の目的をしっかりと立てて、それに到達するための最低条件として、自分は天使だ、天才だと思つのです。自分を嫌いな人は、自分で天子の羽を捨てているのです。それでは羽が無い焼き鳥になって皆に食べられてしまいます。

そして自分は天使、天才なのですからどんどん自慢話をしましょう。きびきび光る自慢話、他人の自慢話を聞くと嫌な気分がしますが、聞いてあげてください。

他人との調和…

すべて誉める、影で誉める、小さなことを誉める、心から誉める

本から取ってきた言葉ですが、いい言葉だと思えます。以前読んだ他の本では「仕事の上の敵を誉めなさい」と言われていました。だいたい、競合会社のことは悪く言うものですが、私は社員に

も絶対他社の悪口を言うてはいけないと言いつけています。

逆に影で誉めるとこれは効きます。影で誉めたことが人を通して相手に伝わった時には、その人は見方を変えます。敵が味方になります。

敵を誉めることです。嫌いな人を誉めてみましょう。私はあの人が好きだ、あの人はすばらしい、そう思っている人間だと自分で自分の潜在意識に刷り込むのです。そうすると、それが相手に伝わった時は、その効果は百倍くらい、それくらい大きいものになっています。そうしているうちに、本当にその人のことが好きになってきます。潜在意識というのは現実と想像の区別ができないため、現実にそうなるのです。

言葉は言刃、言刃で切られた傷は深い

「とげ」、「言葉」は「言刃」で、ナイフで切られた傷は治りますが、言刃で切られた傷はなかなか治らないものです。ですから話す時は言葉に非常に気を付けなければなりません。私は意図的に、話す時に非常に強い言葉を使う時と、非常に柔らかい言葉を使う時とを使い分けています。本講義の冒頭で私は意図的に非常に強い言葉を皆さんに使いました。なぜそうしたかというと、最初から皆さんに「やさしい人だな」と思っていたてはいけなかったからです。そうすると研修の効果が落ちるからです。反発感を与えたからです。ある程度の反発感というのは、心の中では一見負のエネルギーなのですが、オームの法則と同じで抵抗があればアツくなるのです。アツくなると寝る人がいなくなります。どうやって寝させないかも講師のテクニクなのです。でも今は柔らかい言葉を使っています。その必要がなくなったからです。言葉の使い方は非常に大切です。

やってみせ、言いつて聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ

これは海軍の山本五十六元帥が言った言葉で、すばらしいと思います。これで海軍は統制されていたのです。最近の若い人は誉めなければ何にもしない人が多いのです。新人が入ってきたらまず誉めることです。そうすることでだんだん成長していきます。

四行日記（二十五文字の四行）の薦め

事実：テレビでタバコを吸って癌になりやすいことを知った。

気持ち：私は長いことタバコを吸ってきた。

教訓：タバコを止めると癌になる可能性が低くなる。

宣言：私はタバコを止めている父親です。

宣言が願望にならないように現在進行形で宣言する。

最後に、小林先生が薦めている四行日記というのをお話しします。

事実、気持ち、教訓、宣言それぞれ二十五文字程度、わが社でも新しい教育制度の試みとして

全員で書いています。詳しい本も出ていますので参考にしてください。当社ではこの本の著者である小林先生に直接指導してもらっています。

具体的には、今日あった事実をまず書いて、それで何を気付いたか、どういふことが教訓になったかを書き、宣言するわけです。宣言は、私とはどういふ話で、現在進行形で書きます。現時点できていないことを現在進行形で宣言するのは、

こうやって宣言するようになって、潜在意識の中に刷り込まれ、すんなりと実行できるよつになるのです。

宣言というのは自分がより高い位置に成長するよつにと思って宣言するのですから、実際それができたらその人は成長しているのです。社員が成長すれば、会社も成長するのです。ですから非常に大切なことです。

時間というのは、昨日と今日では切れていません。今日と明日も切れていないのです。朝、目が覚めて、今日が始まって、夜、寝る時に今日が終わるのではなく、時間は過去から未来へと永遠に連続しています。ですから、明日の自分も一年後の自分も十年後の自分も、今があってあるのです。

逆に、今日の自分は昨日までの自分があるからこそあるわけで、決して切れてはいけません。これは潜在意識も同じです。不眠不休ですつと続いているわけですから、今宣言したことは潜在意識に刷り込まれ、時間の概念が無いから、一年後十年後も同じように存在するわけです。これが潜在意識の利用です。すばらしい宣言をして、より充実した幸せな人生をおくってください。

平成十四年十一月十二日に実施した、公務員研修講演録を、加筆・修正したものです。