

まえがき

前著の『学びと経営』では、私自身の『学び』について、様々な実践経験や、考え方をご紹介しながら、それがどのように経営と結びついていくのかといったことを解説しました。本書では、視点を変えて、私自身の学びや成長ではなく、どのように人を育てるか、人に学んでもらうかという観点で、話を進めていきたいと思えます。

いうまでもなく、経営者にとって、人を育てることは永遠のテーマです。私はこれまでも、人材育成については、折に触れていろいろな場面でお伝えする機会を得ました。しかし、本書でのお話は、人材育成のノウハウや、とっておきの秘策をご紹介するわけではありません。だから、そういうノウハウが書かれていると思われた方はがっかりされるかもしれせん。それがどういう意味であるかは、本書のタイトルに『人材育成』ではなく、『人材教育』

という言葉を使っていることが物語っています。

つまり、私は本書を通じて、人を教育するとはどういうことか、また、広い意味で教育者とはどのような考え方をすべきなのか、といったテーマを掘り下げたいと考えています。

私は、万協製薬を中心とした企業グループのトップという経営者の顔のほかにも、いくつもの団体の会長としての顔、学習塾の経営者としての顔など、様々な立場で人と接しています。中には、「フィギュア博物館」の店長という顔まで持っています。また、「五桂池ふるさと村」の管理を受託している医食同源みえという一般社団法人の代表理事も務めています。

いうまでもなく、万協製薬は製薬会社ですが、グループ企業には多彩な業種が揃っています。それに加えて、ふるさと村では、レストランや動物パーク、ロッジやキャンプ場までやっています。

それほど多くの企業や団体の運営がうまくいっているのは、ひとえにそこで頑張ってくれ

ているスタッフのみなさんのおかげですが、例えば、万協製薬では新しい製品の開発について話し合い、五桂池では、ランチメニューに知恵を絞るといった具合に日々接しています。

会長を務める商工会では、会員向けに商売繁盛セミナーというビジネスセミナーも受け持っています。また、「万協塾」という高校生向けの学習塾で、人を育てるというテーマに深くかかわっています。

かように、私は日々、多様な人材と接し、少しでもその人たちの役に立つ形で、能力の向上や、幅広い知見を養っていただくことができたらと、心を砕いています。

そういった人との関わりの中で、私が感じ、考えてきたことは、人材教育というテーマに立ち向かわなければならぬ経営者の皆さんはもとより、受験生を持つ親御さんに至るまで、教育というテーマに関して、少なからず役に立つ考え方や、心構えがあるに違いないという確信から、この本を執筆しました。

私が長い経験から導き出した教育に対する考え方や、実践経験が、日頃から、人材教育に頭を悩ませている方々の一助となることを祈って筆を進めていくことにします。

# 目次

まえがき

第一章 教育とは何か

人には学ぶ理由がある

伝えたい内容がうまく伝わらない

相手が学ぶ意欲に欠けている

立場の違いによって、相手の理解が得られない

相手の理解力が低い

第二章 教える側の努力

教材は進化するもの

学びと教育には時間を作り出す

第三章 自分を知り、相手をする

第四章 先頭に立って学ぶ

第五章 スタッフ教育

山脈マネジメントの発想

第六章 学校教育

## 万協塾の理念

### 第七章 突き放す教育

あとがき

# 第一章 教育とは何か

まず、教育とは何かについて考えてみましょう。一口に教育と言っても、学校での教育もあれば、企業の中でスキルの向上を目指した教育、また、家庭内で親から子に伝えられる教育もあります。学校での教育には学習指導要領というものがあります。また、企業の一員として教育を受ける場合、それは仕事の仕方や、技術的なノウハウといったものを学ぶわけですが、それらの多くは、企業内で標準化され、マニュアル化されていることでしょう。そのように明確な基準に基づいた教育とは違って、ものの考え方や心構え、あるいは人生観や人の成功譚に学ぶなど、決まりきった内容というよりは、教養として物事を教えてもらうという場合もあります。

いずれにしても、物事を人に教えるには、それ相応の苦労があるものです。これは、人に物事を教えてみないとわからないことですが、いくつか挙げてみると、



- 伝えたい内容が、うまく伝えられない。
- 相手が学ぶ意欲に欠けている。
- 立場の違いによって、相手の理解が得られない。
- 教育する内容が相手に合っていない。
- 相手の理解力が低い。

といったようなことが思い浮かびます。

この中には、教える側の問題もあれば、教育を受ける側の問題もあるでしょう。いずれにしても、教える側の頭を痛める問題であることは間違いありません。

## 人には学ぶ理由がある

人が教育を受ける時、そこにはそれなりの理由があります。例えば、学校の授業を受ける

のは、本来の目的はともかくとして、小学生、中学生は、学校で学ぶと決められているからという場合もあれば、子供の頃から志を持って学んでいる子供たちもいることでしょう。

どこかの企業に就職すると、まず新人研修という教育を受けることになります。新人教育を受ける社員たちは、皆懸命に研修を受けてくれます。それは、そこで学ぶことが、これからスタッフとして活躍していくために重要な意味を持っていることがわかっているからでしょう。

学校教育も企業での研修もその対象となる人たちは、全員参加が基本です。

それとは違って、私が毎月講師をしている商売繁盛セミナーは、自由参加です。

対象は商工会の会員となっておりますが、自由参加のセミナーなので、会員の中から、受講を希望する方々が集まってきてくれます。講師の私としては、よりたくさんの方の参加を希望してきてくれた方がもちろん嬉しいわけですが、このような自由参加のセミナーの参加者

は、自ら学ぼうとする意欲を持って参加してくれているので、その学ぶ態度は真剣で、講師としてもやりがいがあります。

このように、教育を受ける側の人たちの目的意識を、教える側の人間が意識するのは非常に重要です。それは、教育を受けている人たちが、どのような意図で教育を受けているかを理解することによって、教える側の工夫の余地が生まれるからです。

また、前述した様々な問題に直面したときに、その理由を冷静に受け入れる手掛かりにもなりうるからです。

もう少し、ひとつひとつの問題について考えていくことにしましょう。

**伝えたい内容がうまく伝わらない**

身もふたもない言い方をすれば、教え方が悪いという一言で済んでしましますが、教えた内容が相手に伝わらないのには、教育を受ける側の問題もないわけではありません。時には、教える内容のレベルが高い、あるいは専門的な要素が多くて、教育を受ける側の理解力を超えている場合もあるでしょう。しかし、もしそうだとしても、教える側の責任を放棄してはいけません。もし伝わらないなら、伝える方法を工夫するのが教える側の義務だと私は思っています。より高度な内容を、うまく伝えられるようになるのは、教える側の成長にも繋がります。

それは、教える内容、今の言葉でいえばコンテンツということになりますが、それは、固定のものではないという点を忘れてはいけません。一度うまくいかなかったとしても、それを相手の能力のせいにして、あきらめてしまつては、何の進歩もないのです。

教育のコンテンツは生き物です。どんどん変化を遂げていくべきものです。だから、教え

る側の人間は、教育の内容を、どんどん改善していかなければなりません。具体的には、新しい要素を入れる。説明の仕方を工夫する。それを、飽くことなく、根気よく長期間に渡って続けていくのが一番のコツです。

そもそも教え方が下手な場合はもちろん、相手の理解力がついてきていない場合も、どうやったら難しい内容をうまく伝えられるかを、教える側の人間は創意工夫しなければなりません。その努力が、教育水準のレベルアップをもたらすのはいうまでもありません。

### **相手が学ぶ意欲に欠けている**

これは、教える側にとって最も頭の痛い問題かもしれません。教育に限らず、意欲のない人に何かをさせるといえるのは至難の業です。理屈の上では、やる気がなければやる気を出させる工夫をすればいいわけですが、私は、その考え方には、素直に賛同できないところがあり

ます。もちろん、そういう努力を怠ってはいけません。私がここで問題にしたいのは、教える側の考え方についてです。

一度想像してみてください。何らかの理由で、あなたは誰かに何かを教えないといけないう状況になったとします。教える内容は、部下に仕事を教えるでもいいし、子供に勉強を教えるでも構いません。あなたは、懸命に努力して、その相手の教育にとりかかります。

しかし、表面上は学ぶ態度を見せてはいても、相手には全くやる気が感じられず、成果も一向に上がりそうにない。そんな状況を想像してみます。

あなたはどんな感情を抱くでしょうか。相手に腹を立てる人もあるでしょうし、自分が無能なのではないかと落ち込む人もいるでしょう。あなたはいかがでしょうか。いずれにしても、精神的に決して好ましい状態ではないはずです。

これは、少し極端な設定かも知れませんが、このような状況は、人にもものを教える時、多

少なりとも経験した方が結構みえるのではないでしょうか。むしろ、教育を受ける理由を問わず、心から意欲的に学んでくれる場合の方が、むしろ少ないかもしれません。

つまり、人に何かを教育するという場面では、このような問題が多かれ少なかれ内在しているものといつてさしつかえないでしょう。

そこで起きる弊害は、お互いの信頼関係が揺らぐ。相手に悪い感情や苛立ちを抱く。教育に身が入らない。結局、せつかくの教育がなんの役にも立たないどころか、かえってマイナスになってしまいます。

このような状況に出くわすのは、私とて例外ではありません。教育に関わる機会が多くなればなるほど、そういう経験も増えていきます。

私はよく講演の依頼を受けますが、講演も広い意味では、教育の要素を含んでいるといえるでしょう。そして、それがなんらかの組織、団体が主催したものであれば、半ば強制的に

参加せざるを得ないイベントという場合もよくあります。その場合、自由に参加できる講演会と違って、参加者は自分の意志で講演の内容を選べない。

こうなると、講演する側もより講演の難易度が高くなります。

例えば、私自身が企画して、経営品質の講演会を自由参加形式で催したのなら、参加者は、そもそもそのテーマに魅力を感じて足を運んでくれるわけだから、こちらとしても、その点は気を遣う必要はありません。しかし、半ば強制参加の講演会で講師を務めるとなると、いかにして自分の話に興味を持ってもらうかについて、心を砕かねばなりません。しかも、どれだけ事前に心を砕いて、講演の内容を工夫しても、それがうまくその時の参加者に喜んでもらえる保証はどこにもないのです。

そんな努力も空しく、講演が不調に終わったとき、どのように折り合いをつけられたいか。

そのような結果をどう受け止められたいのか。これは、教育する相手に意欲がない時の状態



にも通じるものがあります。

こんな時に自分の心を乱さず、前向きに対応するためにはどうすればよいか。

それにはまず、人にもものを教えたり、伝えたりするのに、うまくいかなくて当たり前だということを知っておく必要があります。人にもものを教えたら、それをきちんと理解してくれるはず。そう思い込んでいるところから、様々な問題が生まれてきます。逆にすべての人が、自分の思い通りに、学んでくれると考える方がおかしいのです。

だから、たまたま、学ぶ意欲が希薄な人に教育しなくてはならない場合も、自分の話すテーマに興味を持っていないそうにない講演会の参加者に出会ったとしても、それを悲観する必要は全くありません。相手が理解してくれなくてもいいから、自分はベストを尽くす。そう考えられるようになると、自信を持って、そういう人たちとも接することができるし、そこから生まれる生命力が相手を感化して、聴く意欲を芽生えさせることができることだったある

のです。意欲のない相手に反感を抱いたり、問題視したりしていても始まりません。

自分がやれることを自信を持ってやる。そういう意欲が、よい結果をもたらしてくれるものです。

### **立場の違いによって、相手の理解が得られない**

これは、あなたが教育しようとしていることが、相手の不利益につながるという場合です。

簡単に例を挙げると、製造現場で、製品の品質を上げるために、製造現場で働く人たちに、手間の増える作業や、よりスキルを要求される作業を教えなければならなくなった。そんな状況です。もちろん、仕事ですから、教育を受ける側も忠実にその作業について学んでくれるはずですが、そこに問題はありません。でも、これまでより手間やスキルの修得を余儀なくされる作業に変わることが喜ぶ人はあまりいないでしょう。

そして、相手がそういう気持ちで教育を受けていることは、教える側も重々承知している。そこに、教える側が苦痛を感じる理由が十分あるわけです。

相手の負担が増えることには、出来る限りその負担を軽減してあげる努力が必要なのはもちろんですが、それで、教える側が引け目を感じたり、教育が不十分になったりしては、何の意味もありません。これも、前述の問題と同様、教える側は、確たる信念を持って伝えるべきことをしっかりと伝え、それが確実に効果を上げていることまで確認していかなければなりません。

### **教育する内容が相手に合っていない**

これは、先ほどの講演会の例でも当てはまるケースですが、講演会は、もし相手の思惑と

はかけ離れた講演をしたとしても、実害はありません。しかし、これが、企業研修などの場で起きたらどうでしょう。あなたがもし、その時の教える側の人間なら、的外れな内容を教育したことになるかねません。

極端な例を挙げれば、仕事に習熟したベテラン社員に、初歩的な仕事のやり方をわざわざ研修させている。またその逆で、入社して日の浅いスタッフの人たちに、高度な経営哲学を説いてしまうといった具合です。

これは、教育を受ける側に非はなく、あくまでも、教える側のひとりよがりの教育によるところが大きいでしょう。

物事を教える立場に立たされた時、忘れてはならないことがあります。

それは、

「自分の主観でものを教えてはいけない」ということです。

とかく人は、教える側に立つと、自分が偉い立場になったような錯覚を起こしがちです。もちろん、それで優越感に浸るわけではないでしょうが、どこかに、そういう気持ちが生ま  
れがちなのは事実です。そこで、教える内容や、教えるテーマ、難易度までも、相手のこと  
を考えず、自分が教えたいと思うことを教えてしまう。そういう罫にはまってしまうもので  
す。

しかし、それは、相手に何を教育すべきかという視点が欠けているために、多くは実を  
結びません。ただ、教育を実施したという満足感だけが、教える側に残るだけで、下手をす  
れば、お互いの時間の浪費にさえつながりかねません。

あくまでも、人に何かを教育するという行為は、相手のレベルを向上させたり、よい結果  
をもたらしたりするため。あるいは、もっと大きな目的として、相手の人生を豊かにするた  
めに行われるべきものです。決して、教える側の自己満足のための教育ではないことを肝に

銘じたいものです。

## 相手の理解力が低い

相手の理解力が、教育する内容のレベルについていけない場合どうするか。

教育を受ける側の問題といえ、それまでですが、このケースは、前に触れた相手に意欲がない場合とは少し事情が異なります。理解力がついていかないというのは、自分の意志で能力を落としているわけではありません。

もし、教育する内容を変更することが不可能なのであれば、その教育を受けるだけの能力を養うための、もっと低レベルの教育を前もって受けてもらう必要が生じます。

もし、講演会のような、教育の成果を厳しく評価する必要がない場合は、教育の内容をもっと低レベルなものに組み替えるというのも有効な手段になります。

これをわかりやすく言い換えると、その教育は、教育内容に重点をおくべきなのか、教育を受ける相手に重点をおくべきなのかを判断基準にするとよいのではないかと思います。

講演会は、聴衆の理解度が低いからと言って、メンバーを入れ替えるわけにはいきません。だから、教育を受ける人を優先して、講演の内容を調整する。逆に、一定のレベルを保って教育を実施しなければならぬ場合は、教育を受ける相手の人選を誤ったことになります。レベルが低い相手は、その教育対象から外すことも必要になってくるでしょう。

これまで見てきたように、教育には、教育を受ける相手をよく理解することがまず大切になってきます。ただ、漠然と、昨日はうまくいった。今日はだめだったと、主観的な評価で終わってしまったのでは、効果の上がる教育は行い得ないということです。

## 第二章 教える側の努力



どんな内容であれ、人にもものを教えるという行為は、様々な困難を伴います。

まず、教育する内容に精通していなければなりません。教えたことを、きちんと説明できなければなりません。一方的に教えるのではなく、前章で触れたように、相手の理解の程度を計る技術を身につけなければなりません。実に大変なことが山ほどあります。

それに加えて、これはうっかりしがちなのですが、教えた結果として相手が成長すると、それだけ自分のレベルに近づいてくるという事実にも目を向ける必要があります。

昨日まで、先生、先生と敬ってくれていたのに、急に成長して、自分と同レベルか、下手をすると追い越されてしまっていた。などということも、実際に起こり得ます。

人に教育を行うということは、自分自身が成長することでもあります。自分の成長を怠って、教育する相手が自分より劣っているというだけで、物事を教えていては、早晚行き詰り

ます。そんな頼りない先生の教育を受ける人は気の毒です。その人の教育を受けている限り、その人より上のレベルには行けないのですから。

もし、自分がそういう立場に立ってしまったら、迷わず先生を取り換えることをお勧めします。

さて、私はどうかと言えば、能力が優っているかどうかはともかくとして、教える側の者としての努力は惜しまない。それを心がけています。セミナーや、講演の資料は全力を傾けて作ります。

あなたは、人にものを教える立場の人を見て、いつも同じことを話してそれで仕事になるのだから、楽なものだ。といったような思いを抱いたことはありませんか。確かに、教えるという作業は、一度その中身を作り上げて、そのための教材や資料を作ってしまうえば、繰り返し

返し使いまわしできるものではありません。しかし、それは、教える側の人間として、決して感心出来る取り組み方ではないと私は思っています。

## 教材は進化するもの

これまで、私は、数えきれないくらい人前で、いろいろなことを話し、伝えてきました。それは、会社での教育の場であったり、セミナーの講師としてだったり、講演会の講師としてだったり、様々な状況を経験してきました。その形態は違えども、どの場面でも、教材となる資料が必要になります。たくさん経験の中には、同じようなテーマを扱ったり、自由にこちらからテーマを提案できる場合も少なくありません。しかし、私は、基本的に、一度使った資料や教材を、そのまま再び使うことはありません。

私のセミナーや、講演会に参加して頂いた方はお分かりいただけると思いますが、とにかく私の教材、資料は分量が多い。普通なら、パワーポイントのページ数で、十ページとか、二十ページくらいのもので、それも、イラストやグラフなどを配した、ざっくりとした資料を使うのが一般的かもしれませんが、私は、パワーポイントで三百ページ越えの資料を普通に使ったりします。もちろん、時間の制約もあるので、すべてを使いこなせるわけではありませんが、一般的な資料と比べたら段違いの量です。しかも、そんな資料、教材をいくつも用意することができるようにしてある。それが私の広義での教育の実践方法です。

なぜ、そんな膨大な資料や教材を使っているのか。いや、私とて、最初から、数百ページに及ぶ資料を一気に作り上げたわけではありません。最初から、そんなに膨大な量が必要だと考えたわけではないのです。

しかし、様々な教育活動、セミナーだったり、講習会、講演会だったりを重ねていけばいくほど、伝えたいこと、理解してもらいたいこと、もっと掘り下げたいことがどんどん増えていきます。これは如何ともしがたく、気がついたら、とんでもない量の教材になっていたとしか説明のしようがありません。

そうです。私の教材は、回を重ねるごとに進化しているのです。まるで秘伝のタレのように、深みと味わいを増していつているのです。秘伝のタレと違うところは、そこに、容赦なく新しい味、新しい工夫がどんどん加えられているところでしょうか。

資料や教材を、毎回書きかえたり、中身を追加していくことは、決して楽な作業ではありません。実際、一回のセミナーの教材を作るために、月の3分の1も費やすことだって、珍しくありません。

しかも、そういう手間ひまのかかるセミナーを休むことなく定期的に開催しているのです。

普通感覚なら、例えば、部下の人たちがたくさんいて、大抵の仕事は自分に変わってやってくれるそれなりの企業の経営者であれば、わざわざそんな大変な思いを自ら買って出ようとは思わないでしょう。私にだって、私に変わって仕事をこなしてくれる優秀なスタッフの人たちがたくさんいます。にもかかわらず、私は好き好んで、しんどいことをやり続けている。少なくとも、教育という行為においては、そういう思いを続けています。

それができる理由のひとつは、それが面白いからです。教育とは、誰かの能力を伸ばすためにするものですが、そのために自分も学ぶことができるところに、喜びを見出している。それが大きな原動力です。

もうひとつは、やはり、誰かを教育しようという意欲を持ったなら、その教育の中身は、自ら作り上げていかなければならないと考えているからできるのです。

教育者が優れた教育者であるためには、情熱が必要です。そして、それに用いる教材にも、情熱が必要になります。教育を行おうという情熱を持ったものが、教材も作るというのが一番理にかなっています。

もし、この本を読んで下さっている経営者の方が、自分の会社のスタッフの方たちに、何らかの教育を行おうとするなら、是非、そのカリキュラムや、教材の内容、また、どんな資料が必要になるのか、など、色々なことをご自分で考えてみて頂きたい。

別に、自ら手を下して、パワーポイントで教材を作ったりしろというわけではありません。そういう作業が不得手なら、それは得意な人に任せればいい。大事なのは、私がそうしているように、中身を自分で決めることです。言い方を変えれば、教育を自分の手でプロデュ-

スするのです。そして、常に、さらに良いものを目指して改良を怠らない。そういう心がけで取り組んでみることをお勧めします。

実のところ、特に私が、経営者の皆さんにも経験していただきたいのが、学ぶことの楽しさです。拙著「学びと経営」という本でも、いろいろなジャンルの学びについて、私流のやり方をご紹介しますが、

「人に教えるために学ぶ」

というのも、また自分の好みに従って学ぶのとは、違った喜びがあります。それは、きっと、人の成長を願って自分も一緒に成長するという喜びなのでしょう。これは、自分が何かの資格を取るとか、何かに精通するという満足感とは全く次元の違う喜びです。



どんなことでも構いません。騙されたと思って、人材教育をスタートしてみてもいいかがで  
しょうか。

## 教材や資料は手作りがいい

世はセミナーブーム。ビジネスセミナーや起業セミナー、投資セミナー。数えきれない数のセミナーが、オンライン、オフラインを問わず、開催されています。また、動画サイトにも多くのセミナー動画が無料で配信されています。

あなたもひとつや、ふたつはセミナーと名のつく講習会、勉強会に参加された経験があるのではないのでしょうか。

そういったセミナーでは、パワーポイントや、キーノートといったアプリで綺麗に作り上げたプレゼン資料が登場します。それらは、凝ったグラフィックをふんだんに使い、アニメーションを駆使して、私たち聴衆を魅了します。

確かに見栄えが良く、学びの理解を助けてくれるのは確かです。しかし、かようなプレゼンテーションは誰でも簡単に作れるものではありません。かといって、プレゼンの専門家やデザイナーに依頼すれば当然費用が発生します。仮にお金を出してひとつ立派なものを作り上げたとしても、それを変更したり、内容を追加したりするにはまたお金がかかります。

お金のことはともかくとしても、私はそういう見栄えのいい資料や教材を作る必要はないと思っています。そういう資料ができたらできたでそれなりのメリットはあるでしょうが、それを求めることで、教材が作れないのでは、意味がありません。

私の教材や資料は、ほとんど文章でできています。伝えたいことを、文章にして書き綴ってあります。私が人に伝えたいのは、物理現象のシミュレーションでもなければ、SNSのマーケティング手法でもありません。

私が伝えたいのは、ビジネスのノウハウや成功のコツ。私自身の経験とそこから学んだ知恵。あるいは、偉大な業績を残した人物たちや、歴史からの学び。そういった生きた知恵です。それらを伝えるのに、私はアニメーションや、クールなグラフィックは必要ありません。ただ、自分の言葉で、自分の思いを伝えるだけです。

この私のやり方であれば、情報の追加も、手直しも思いのままです。誰に気兼ねすることなく、お金をかけることもなく、思いのままに教材を進化させることができますでしょう。

これが、資料や教材は手作りがいいという理由です。ただ自分が人に伝えたい内容や、教えたい内容を文章にし、それをきちんと説明する。それだけで十分なのです。

やる気と、学び続ける気持ちがあれば、誰にでもできる教材作成のノウハウです。

## 教える側に立つならそれなりの責任を持つ

人にものを教える立場になったり、あるいは、そういう仕組みを作る立場になったとき、まず注意すべきことがあります。それは、「誤ったことを教えない」ことです。

間違ったことを教えてはいけないのは、ごく当たり前のように聞こえますが、それがいりほど簡単ではない。人間、誰しも思い込みがあったり、自分自身が誤ったことを教えられていたために、間違ったことを正しいと信じ続けているなどという状況は、割と日常的に起こっています。

どうでもいいことなら、それでも、気づいたときに直せば笑い話で済むかもしれません。それが仕事に関するノウハウだったら笑ってばかりもいられません。また、専門的な話だったら、専門用語の意味を間違っただけで使ったりしては、教える人間としての信用に関わりません。

まず正確であること。資料作り、教材づくりにしても、実際に講義を行うとしても、正確を期すことがまず第一に必要な心掛けです。

次に広く学ぶこと。

企業内では、教育は先輩や上長から後輩や部下に対して行われるのが普通です。この関係性では、教える側は、かなり気楽な立場に立っているはず。仕事のノウハウを教えるのであれば、先輩や上長のほうが、はるかに知識も経験も豊富なのが当たり前です。その立場だけで、講師が務まりそうです。

あるいは、経理や品質管理など、専門知識を必要とする職種に携わっていたら、専門知識のない人たちにそのノウハウを教えるだけで、立派な先生の立場を築くことができず、

こういうケースでは、教える側の人間は、改めて何かを学ぶ必要はありません。持ち合わせの知識だけで十分教育が成立します。

私は、商売繁盛セミナーという勉強会の講師を務めています。商売繁盛という通り、ビジネスで成功するための様々な知識やノウハウを身に着けてもらうためのセミナーです。

私は、グループ売上で百億を超えるビジネスの経営者であり、日本経営品質賞も二度受賞しています。だから、商売・ビジネスに関する知識やノウハウは、人並み以上には持っているという自負があります。

しかし、です。

このセミナーの性格上、ビジネス知識を学んでもらうのはもちろんなのですが、私は、それだけでよしとはしなかったのです。それだけで終わっておけば、私は、手持ちの知識、ノウハウで十分にこのセミナーを続けることができたでしょう。しかし、それでは満足できなかったのです。

セミナーの講習時間はおよそ二時間。そこで私は、前半の一時間は、しっかりと基礎的なビジネスノウハウを身に付けてもらうカリキュラムにし、後半の一時間は、私が新たに学んだビジネスに役立つ知識や知恵を伝える時間にしたのです。

具体的に例を挙げると、G A F A（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）を題材にしたビジネス講習や、デュポンなどの世界的企業の成り立ちを深く掘り下げた内容で、それらのビジネスモデルから学ぶべきものは何かを探求したりしたのです。

セミナーは年十二回。およそ一か月に一回のペースで開催されます。一回分の教材を作っても、一か月後にはまた新しい教材が必要になります。その時は毎月毎月、待ったなしでやってくる。その教材、資料の内容とえば、自分がまず調べて、学んで、そこからビジネスに役立つエキスを抽出しなければならぬ。自分の専門分野で講義するのとどれほどの違いがあるか。考えるだけでもぞっとしてしまいます。

その教材づくりが、ただでさえ、時間がない私のスケジュールをどれだけ圧迫するかは想像に難くないでしょう。

しかし、私はそれをやり抜いています。下手をすると、月一回のセミナーのテキストを作るのに十日も要することもあります。そんなことが毎月終わることなく繰り返される。誰が聞いても、苦行としか受け取ってもらえないと思います。



しかし、それが案外というか、私にとっては苦行ではなかったのです。自分が決めたカリキュラムだから責任をとるといった意味ではなく、もちろん大変ではあるが、その教材づくりが、やってみると、とても楽しい。新しい楽しみが見つかったといってもいいくらいです。

なぜ楽しいのかというと、それはもちろん、そこに学びがあるから。それと、自分が学んだことを人に伝えられる喜びがあるからです。

私もそうですが、学校の先生のように、それが仕事でもない限り、普段人に何かを教えるという機会はそうそうあるものではありません。もちろん、新人に仕事を教えるといった場面は珍しくありませんが、そこで教える内容は、自らの好みで学んだものではなく、仕事上の必要から身に着けたものです。従って、大抵の人は、自分が進んで身に着けた知識やノウハウを、人に教えるという喜びを経験したことがない。

「知る」ことにも大きな喜びがありますが、それを「人に教える」のは、それ以上の喜びである言っても過言ではありません。ただ、そういう経験をする事自体がなかなか難しいことではあります。

なにせ、社会人ともなれば、日々仕事に追われ、自由な時間には、やりたいことがいっぱいあるのですから、無理からぬことです。

## 学びと教育には時間を作り出す

自ら学び、それを人に伝えるという貴重な経験をずっと続けていられる私は、ある意味恵まれていると思いますが、それなりにいろいろなもの犠牲にしているのも事実です。

### 例えば《食》

外食をしたり、食卓に好物が並んだりすると、誰しも気分が高まります。食べるのは大き

な楽しみのひとつだと思えますが、この食べるという行動も、案外時間のかかるものです。

一日三食、普段からものを食べるのは当たり前の行為ですから、それに自分がどれだけの時間を費やしているなんて、あまり考えている人はいないと思いますが、私にとって、食事にかかる時間は、無視できない重要な案件なのです。こんな言い方をすると、私がいかにも食事の時間を大切にしているように思われるかも知れませんが事実はまったくその逆で、食べることは、想像以上に時間を消費するものだと考えています。

何か食べたいものがあって、外食に出かける場合を考えてみてください。

食べるものを決めたら、外出の用意をする。そして、何らかの手段を使ってお店に向かう。

お店についたら、注文をして待つ。やっと料理ができ上がってきて、それを食べる。ここまで、すでに相当の時間を要しているはずです。せっかくお店までやってきたのだから、大慌てで食べる人もないでしょう。味わいながら、料理を楽しむ。そして、お勘定を済ませ

て、帰路につく。家に着くまでに、また時間を必要とします。

家に帰ってきたからといって、いくら忙しい人でも、すぐに仕事を始めたりはしない。というより、少しだけでも、一息つきたい。コーヒーを飲んだり、お茶を啜ったりするのは自然な成り行きです。

さあどうでしょう。普段思っているより、こうして振り返ってみると、結構時間をかけていませんか。

私は、ファストフードをよく利用します。その名の通り、速さが売りの飲食店です。そういった食事を好んでいるわけではなく、時間の節約にもってこいだからです。幸い、今は、街のどこを車で走っていても、いくらでもファストフードのお店が見つかります。これが例えば、うなぎを食べたいとなったらどうでしょう。そう簡単にすぐ近くにあるものではありません。ファストフードは私にとって、お店を探す時間と手間さえも節約してくれる、実に

便利な存在です。

もちろん、食べるという楽しみを私は否定してはいないのでありません。ただ、私は、そういう時間があるのなら、もつと別の楽しみに使ってみたい。そう思っているだけなのですが、そんな風にして私は時間を作り出し、本を読んだり、調べ物をしたりして、学びと、教育のための教材づくりの時間を作り出しています。

若い頃は、お酒もそれなりに飲みましたが、多くのお酒好きの人がするように、外で何軒もハシゴをするということはやったことがない。それは、私にとっては、大きな時間の無駄でしかなかったからです。

ちなみに、食事と並んで、人間が生きていく上で必要不可欠な睡眠だけは惜しみません。

こと睡眠に関しては、時間の許す限り眠りたい。それが私のモットーです。それはなぜか。

睡眠は時間を費やすだけのものではありません。十分な睡眠は、体も気持ちも、ベストの状

態を保つのに欠くことのできないものだからです。十分な睡眠は、それに要した時間以上に、自分の能力を高め、気力を充実させてくれます。

逆に、睡眠不足は、すべてにおいて効率を下げ、結局、余分に時間を浪費してしまう原因になります。読者の皆さんも、睡眠時間には、十分に気を配ってください。

さて、私が時間を惜しむのは、飲食に限ったことではありません。

ゴルフもやらない。スポーツが嫌いなわけではなく、現に、冬はスキーやスノーボードを楽しむために、遠方まで遠征することだってあります。

ではなぜゴルフはやらないのか。それは、本当の理由は自分でもわかっていないのかもしれないが、ゴルフはやろうと思えば手軽にできる。つまり、手軽に貴重な時間を費やすことができてしまうから、知らず知らずのうちにブレーキをかけているのかも知れません。

別に、飲食やスポーツの楽しみを捨てて、その時間を学びや、人の教育のための努力に使

えと言っているわけではありませんが、普段の自分の行動をよく検討し、時間をやりくりして、これまでと違った時間の使い方をするのは、決して悪いことではないはずです。特に、人材教育というテーマに興味をお持ちになったり、それが喫緊の課題であると認識されている方なら、自分の時間の使い方を見直して、そこから生まれる学びと教育のための時間を作ることは、想像以上に大きな成果をもたらしてくれることでしょう。

### 第三章 自分を知り、相手をする



## 知彼知己百戦不殆

敵を知り、己を知れば、百戦危うからず

戦いに勝つためには、敵の事を知り、また自分のことを知らなければならぬ。

有名な孫子の兵法の極意です。人を教育するのにも、この諺は通用します。

簡単な例えを上げましょう。あなたは、ドライバーを使って、ネジを外したいとき、ま

ず、何をするでしょうか。それは、ネジ山を見ることです。当たり前ですね。マイナスのネ

ジなのに、プラスドライバーでこじ開けようとする人はいません。また、小さなネジなの

に、バカでかいドライバーを使うのも賢明ではないでしょう。それしかドライバーがないな

らともかく、ネジにあっていないサイズのドライバーで無理に回せば、ネジ山が潰れて、二

度と外せなくなるのがオチです。

ネジのことなら、簡単にわかります。しかし、これが、人の教育となると、平気で、マイナスネジをプラスドライバーで回すような無謀な手段をとってしまう可能性があるということをお忘れはいけません。

人は、一から十まで、理屈を尽くして、順番に説明しないと納得してくれない人もあれば、ポイントを説明するだけで、全体を理解する人もいます。能力の差というだけでなく、思考の傾向性の問題もあると私は思っていますが、そういう個人差を、教える側の人間は常に意識していなければなりません。

一言でいえば、相手を見て教える。そこがポイントです。

しかし、ドライバーやネジと違って、相手を見てと簡単に言っても、そうそうどういう教育の仕方が良いかなんて、簡単にはわかりません。

講演会や、単発のセミナーは、大抵の場合、聴衆は初対面の人たちです。いくらなんでも、初対面の人を見ただけで、この人には、こういう説明の仕方が合っている。この人は、こうだ、なんてわかるものではありません。だから、講演会や、単発セミナーで、聴衆の心を掴み、指導するのは極めて難しいと心得なければなりません。まして、相手は一人ではない。複数の人に、同時に同じことを伝えるのですから、余計難しい。

しかし、まったく手がかりがないわけではありません。

あらかじめ参加者のおおよそのプロフィール、つまり、職業や、求めているスキルを知ることが可能で、ひとつの講演会、セミナーであれば、参加する人たちのプロフィールは類似性が高い。それを手がかりにして、教える側は、コンテンツや講義の運び方を工夫する余地が生まれます。

では、企業内での教育はどうか。

企業内であれば、参加しているのは同じ組織の仲間です。小規模な教育であれば、普段顔を合わせている人も少なくないかもしれない。講師から見て、同僚や、部下の人たちがいる場合も多い。これだけ、教える立場の人間にとっての好条件はありません。講演会で初対面の人に講義するのは雲泥の差です。

言い方を変えれば、これで失敗したら、それは教える側の責任です。教える側の失策です。そのくらいの気持ちで取り組む必要があります

こんな好条件で、うまく教育できないとなると、何か大きな欠点が存在していると考えるべきでしょう。それは、私に言わせれば、教える側が、日頃から接している人間を、実は全く見ていない。理解していないことに尽きると思います。

ご自分の職場を思い出して、ぐるっと周りを見回してみてください。そこには、同僚、部下、上司。様々な関係性の人があります。あなたはおそらく、普段何気なく接している人のこ

とを、漠然とよくわかっていると思っっている。ならば、今頭の中で想像している職場の仲間ひとりひとりについて、どれだけのことを知っているのか考えてみましょう。

同僚のAさん。男性。独身。自分よりひとつ歳下。マイカー通勤。遅刻・早退はみたことがない。大食漢。やや太りぎみ。性格は温厚。優しい口調でしゃべる。人と争わない。上司の指示は絶対で逆らったことがない。一緒に数回酒を飲んだことがある。酒が入ると陽気。仕事上の議論では理屈っぽいところがある。優柔不断ではないが、頑固でもない。

上げたら切りがないくらい、いろんなことが思い浮かびますね。

さて、こうして上げたAさんのことですが、Aさんになんらかの教育をするに当たって、役立つ知識はどれほどあるのでしょうか。せいぜい、ひとつかふたつ程度かも知れません。

これは、普段からよく相手を見知っているようで、実は結構うわべの部分しか見ていないからそうなるのではないのでしょうか。

人間が、同じ組織に属しているとき、その大半の時間は、お互いに表面上の言動や、変化を見ながら長い時間を共に過ごしています。つまり、大抵のことは、表面的な関係性で事足りるのです。だから、それ以上の情報を相手から得ようとはしない。する必要もなければ、しようという考えも持ち合わせていない。

同僚を見て、この人は、悲しい結末の映画を観て涙を流す人なのか、なんて思いを巡らせる人はあまりいない。それは、相手のそんな深層を知っても、仕事上の付き合いにはなんのプラスにもならないと無意識にわかっているからです。

しかし、少なくとも、自分の部下に対しては、そんなうわべだけの理解で済ましてはいけません。これは私の考えなので、押し付けるものではないかもしれませんが、上司というも

のは、部下のことを、部下本人よりも知っていなければならないと思っています。思っているだけではなく、私には、部下の事を本人よりもよくわかっているという自負があります。

この章の冒頭に敵を知り、己を知るといふ諺を引きましたが、実は、己を知ることとは、自分を知ることよりも難しいものです。この言葉の意味が分かるようになれば、相手のことを本人よりもよく知ることができるようになります。自分には見えにくいものがなんであるかがわかってくるからです。それがわかり、相手のことがわかるようになる。これが、本来の、ネジ山を見て、正しいドライバーを使うという行動に繋がります。

仕事をこなすだけでも大変なのに、そんなところまで頭を使っていられないと反論されるかもしれません。しかし、四六時中相手のことを知る努力をしろというのではありません。折に触れて、普段とは違う見方をする。観察してみる。それを繰り返すことで、次第にこれまで見えなかった相手の何かが見えてくるはずですよ。そして、これまでとは、違う視点で、

部下に接する。すると、それだけで、あなたは、非常に有意義な教育を、日常的に部下の人たちに授けることができるようになっていくのです。騙されたと思って、一度試してみてください。



## 第四章 先頭に立って学ぶ

私はITパスポートという国家資格を持っています。

私の本業は、製薬業です。遠い昔、まだ若かった時に、薬剤師の国家試験にパスし、薬剤師の資格を持っています。

それがまた、今頃何故に、畑違いの、ITパスポートを取得したのか。

これには、少し経緯があるので簡単にお話すると、

ある時私は、部下のひとりから、ITパスポート試験には、IT関係の仕事ではなくても、役に立つ知識が豊富にあって面白いものだと言われました。

ならばと思い、さっそく私は、幹部社員十数名に対して、みんなでITパスポートに挑戦しようと呼びかけました。もちろん、試験費用は会社持ちです。費用まで会社が負担して受験できるのだから、こんないいことはないだろうと、胸を張りましたが、案に相違して、だれ一人、挑戦しようとはしなかった。

普通に考えればわかることですが、ただでさえ人手が足りず忙しい会社なのに、どこからどうやればそんな勉強をする時間が出てくるのか。よしんば頑張っただけで受験したとしても、それで合格しなかったら、元も子もないではないか。まあ、皆がそう考えたかどうかはわかりませんが、そうだとしても無理からぬことではあります。

そこで、別に意地になったわけではないのですが、それなら、まず自分がITパスポートに受かって見せる。となったわけです。

それが、私のITパスポート挑戦のきっかけでした。

ところが、いざ、参考書を買って勉強を始める段になって、その参考書の分厚いこと。正直、試験日までこれだけの内容をすべて頭に収められるのかと、少し不安を抱えながらのスタートとなったのです。

ひよんないきさつから受験することになったITパスポート試験ですが、いざ参考書を開

いてみると、そこには思いがけず、実に興味深い情報が溢れている。

これまでなんとなく耳にして、漠然と意味がわかったような気になっていた専門用語が、くつきりと理解できるようになっていく。だいたい横文字のカタカナばかりのIT関連の用語ですが、きちんと学べばそう難しくはない。

何事も、その世界に飛び込んで、基礎から紐解いていくのがその分野をきちんと理解するための重要なステップだと、改めて感じたものでした。

そして、セキュリティからビジネスと深い関わりのある法的な知識、私たちのビジネスに不可欠な情報システムに関する知識など、広範囲に知識を吸収することができます。

ただ、教材が面白いからと言って、のんびり楽しんでいるわけにもいきません。試験まで一か月と少ししかない。その間に、分厚い参考書を一通り理解して読破しなければ、不合格も十分にあり得る状況だったのです。

ITパスポートの勉強ばかりしてられるなら、一か月もあれば十分ですが、なにせただでさえスケジュール満載の日々を送っている自分にとって、実質的に勉強に使えるのは、一週間もないだろうと思っていました。この勘は的を射っていて、結局そんなひっ迫感に苛まれながらの一か月になってしまったわけですが、こんな話をする、大抵の人は、

「ただでさえ忙しいのに、なんでそんな余計な挑戦までやるんだ」と、あきれてしまうに違いありません。

普通の人には、ちゃんと自分のスケジュールを把握し、計画的にものを進めます。特に、スケジュールには余裕を持って、確実にこなせるように段取りします。それが立派な大人の考え方であり、常識人というものです。

しかし、私はその点において、まったく異なる考えを持っています。自分で勝手に、

『コップの水理論』

と名付けている理論です。

空っぽのコップに、少しずつ水を注いでいくと、いつかコップはいっぱいになります。それでも、注ぐのを止めないと、水はコップから溢れだします。当たり前の現象です。

私たちが使える時間は、どれだけ頑張っても二十四時間。これ以上増やすことはできません。これが、容量に限界のあるコップに相当します。

そこに、仕事ややりたいことという水をどんどん詰め込んでいく。水と同じように、やがて二十四時間を目いっぱい使い果たし、溢れた仕事ややりたいことの中で、出来ないことができてきます。

水は、コップの底でも、溢れた水でも、水に変わりはありません。

しかし、仕事ややりたいことは、そうではないでしょう。ここがコップの水理論のポイントです。仕事ややりたいことをどんどん詰め込んでいくと、どうでもいいことからこぼれ落

ちていきます。いっぱい詰め込んでいくことで、自動的に優先順位がつけられて、やらなくていいことはやらなくても済むようになる。これが、「コップの水理論」です。

二十四時間のうちで、最も優先されるのは何か。それは、最低限の食事と、睡眠です。このふたつを溢れさせてしまったら、命が危うくなります。そうやって、大切なことを残して、どうでもいいことを除外していく。そうすると、コップの中は、絶対に必要な事柄や、どうしてもやりたいことばかりが残ります。

その状態こそ、充実した人生の見本のようなものです。ちよつと考えると無茶をしているかに見える私の日常ですが、実はとても理にかなっている生き方だと私は本気で思っているわけです。

話が逸れてしまいましたが、一度やり始めたからには、勉強をやり遂げて、見事合格してやろう。時間的な制約に苦しみながらも、どんどん私の意欲は増していきます。

試験勉強もたけなわの頃、私にこんな質問をして人があります。

「それだけ頑張っつて、もし受からなかったらショックではないですか」

もし、合格できなかったら、それなりがっかりはするでしょう。でも、私はこう答えました。

「今年合格できなかったら、来年合格すればいい」

がむしゃらに勉強しながらも、どこかで自分を見失わずに冷静でいられること。これは何かに打ち込んだり、挑戦したりするとき、とても大切な心構えです。

私の信念のひとつに、

「あきらめなければ敗北はない」

というのがあります。

「自分は駄目な人間だ」



「こんなことできるわけがない」

そんな弱音を吐いていては、絶対に勝利の日はやってこない。しかし、あきらめなければ、必ずいつか自分が勝利をつかむ日がやってくる。

少し大げさかもしれませんが、ITパスポートへの挑戦という一事をとつても、私は、この信念で勝利を確信していたのです。勝負は今年だけで終わるわけではない。勝つまでやるの精神が、人を成功に導いてくれるものです。

試験直前にも出張が入り、状況はどんどん悪化していきませんが、試験ぎりぎりまで合間をみては参考書を開き、結局、無事合格することができました。国家資格の合格は、薬剤師の資格以来、実におよそ四十年ぶりのことです。

私がITパスポートと言ったって、私自身の生活が、何かが変わるわけではないでしょう。

当初の経緯通り、これをきっかけに、自分の会社の幹部社員たちが、ITパスポートに挑戦してくれたら、私も頑張った甲斐があるというものですが、もし、すぐにそうならないとしても、頑張ったこと自体が私の心の糧として残り続けるので、それだけでも、十分に意義のある挑戦だったと私は思っています。

人を教育しようとする者は、自ら学び、挑戦する態度を忘れてはならない。それが、この章で伝えたかったことです。

# 第五章 スタッフ教育

この章では会社のスタッフの教育について、考えていきたいと思えます。

私自身が経営者ということもあり、本書の読者には、企業のスタッフ教育に関する内容を予想された方も多いと思えます。

もちろん、会社スタッフの教育は、私が経営者になってからというもの、常に重要なテーマとして取り組んできているわけですが、その多くは、会社の業務を高い次元でやり遂げたり、正確な業務を遂行したりするための教育という面が、どうしてもクローズアップされがちです。

会社は利益を追求する場ですから、教育の目的も、経営にプラスになる人材を育成するという視点で行われるのは当然のことだと思えます。

しかし、その中で、歳を経るにつれ、私の中でどんどん強くなっていく思いがあります。それは、スタッフの方たちの社会人、あるいは人間としての成長を、どのように図っていくべきかという問題です。

スタッフの一員として、会社の経営に寄与してくれる能力を身に着けてもらうのはありがたい限りです。しかし、それだけで、本当に会社は成長を続けていけることができるか。そういう疑問が根本にあるのです。

### **山脈マネジメントの発想**

私は数年前から、この「山脈マネジメント」を提唱し続けています。講演会などでもたびたび取り上げているので、ご存じの方もあられるかも知れません。

企業の一員として、成長していくためには、目標を設定することが重要です。簡単な例でいえば、先輩社員の作業のし方に感心し、自分も同じようになりたいと思う。あるいは、営業成績が抜群の社員に憧れて、自分もそれを上回る成績を上げたいと願う。

何を目標にするかは、人それぞれでしょうが、目の前に目標となる人間がいれば、それだけ具体的に自分の成長した姿をイメージしやすくなります。しかし、このような目標は、いつか達成される可能性があります。そうすると、目標がなくなってしまふ。そこで新たな目標を見つけることができればいいのですが、特に規模が小さい中小企業では、なかなか次から次へと目標となる人材を見つけていくのも難しいのが本当のところでしょう。

そして、やがて企業全体の成長はストップし、よくも悪くも、現状維持の状態が続いていきます。それがその会社のレベルになります。

これは、いいとか悪いとかいう問題というよりは、自然の成り行きと考える方がいいかも

しれません。そもそも、他の社員から目標とされる人は、意識して目標になろうとしてスキルや能力を持っているわけではなく、それを目標として頑張った人に追い越されても、その人の責任とは言い難いからです。そもそも、目標とされた本人は、そこに価値観を持っているかどうかさえ分かりません。

会社を始めとする組織内のスタッフ同士では、目標となったり、またその目標となる人を目指して頑張るといふというのは、極めて個人的な問題になります。いずれの立場に対して、会社が何か指示したり、命令したりして、努力を強要するわけにはいかないでしょう。

しかし、会社には少なくともひとり、特別の存在がいます。

それは経営者です。経営者が、目標となる人間の役を担えば問題解決です。

経営者が、自らにそういう役割を強制すればいいのです。

この図式を山脈マネジメントのイメージに例えると、

- ① 経営者は、スタッフの目標となる資質、能力を備えている
- ② スタッフは、経営者の持つ資質や能力を成長の指標とする
- ③ 経営者は、スタッフがより自分に近づけるよう、教育を行う
- ④ スタッフは、より経営者の資質、能力に近づく努力をする
- ⑤ 経営者は、さらに高度な資質、能力を身に着け、成長する
- ⑥ 経営者のさらなる成長と、それを目標とするスタッフの成長によって、組織全体がより高い山脈を形成していく

これが、私の「山脈マネジメント」の理論です。

実際、私たちの会社は、このプロセスを繰り返してきたことによって、年々成長を続け、目覚ましい進化を遂げたのです。



しかも、この山脈マネジメント理論のすごいところは、このプロセスが根付いてくると、最初は経営者だけだった、目標とされる側が経営者ひとりから、スタッフの成長につれて、目標とされる人材が次々に育つてくるところにあります。

そうになると、成長は、経営者ひとりを頂点とする山ではなく、広がりを持った山脈を形成するようになります。ただ単に上に高くなる山ではなく、高く、広く広がる山脈と私が呼ぶ所以です。

これは、社員教育とか、研修といったレベルの教育ではありません。まず、経営者自ら、自分の姿を部下の人たちにしっかりと見せ、それを原動力として大きな山脈を作り上げていく壮大な物語ともいえる、究極の教育です。

そうはいつても、言葉で理解するのは簡単ですが、いざ実践には、想像以上の苦難と忍耐が必要になります。

もちろん、一番大変なのは頂点に立つ経営者です。しかも山脈の成長を止めないためには、どこまでも成長し続ける覚悟とたゆまぬ努力が要求されます。

そのかわり、その覚悟と覚悟さえあれば、どんどん成長する会社を作ることができる。

なんの確信も根拠もないまま、日々霧中のなかを彷徨うがごとく、ああでもない、こうでもないと思い悩むよりも、また、成長をあきらめて現状に甘んじているよりも、ずっと、やりがいがあつて、成功が期待できるのも事実なのです。

では、山脈マネジメントによって成長し続ける会社を実現するために、経営者はまず何をすればいいのか。それは、まず自分の成長に投資すること。

成長のためにはお金が必要になることもあるでしょうが、お金を投資するという意味ではなくて、第一に時間を投資する。自分の成長のために、時間を使う。そういう発想を身に着

けることが大切だと考えています。

次に、視野を広く持って、様々な分野に目を向けること。

私の専門は製薬ですが、製薬の勉強を毎日しているわけではありません。歴史、哲学、文学、音楽など、あらゆる分野に興味を持ち、徹底的に学ぶ姿勢をずっと貫いています。

そんなやり方では、えてして急速に人間が成長するということはないものです。しかし、そのようにしてしつかりと地に足をつけて継続的に学んだことは、自分の血肉となって、年月が経っても消え去ることはありません。

そうやって苦労して身に着けた資質や能力は、そう簡単には真似ができない。もちろん、あなたの姿を常に見ている会社のスタッフの人たちも、真似ができない。だから、スタッフの人たちが。自分たちの目標として、認める存在になれるわけです。

もう一度、真剣に吟味してみてください。

毎日、楽しく過ごして歳をとっていくのと、日々の努力によって、周囲の人の目標となる成長を遂げるのと、どちらが自分の人生にふさわしいかを。

## 第六章 学校教育

私たちが学生として勉強をしていたころから比べると、今は子供たちが学べる環境が大きく様変わりしています。私の子供の頃から、塾や予備校は存在しましたが、いまは、ネットの普及で、オンラインで授業を受けたり、必要なところだけ、オンラインの教材で授業を受けるといったことが、簡単にできるようになりました。そればかりか、動画配信サイトでは、いろいろな講師が受験勉強を始めとした学習動画を無料で配信してくれたりしています。無料で、講義を聴けるのです。

このような教育手段の多様化によって、昔からあった塾や予備校などの経営環境もずいぶん変わってきましたが、今でも、よりレベルの高い大学に入学しよう。そのためによりレベルの高い高校に進学しよう。そのためには、中学も。と、考えている生徒や親御さんはたくさんいます。

進学の問題は、ある意味その人の一生の生活を左右する重大事でもあります。

それがすべてではありませんが、大多数の人に当てはまる現実です。

大学進学にあたっては、人それぞれの理由でどんな大学を志望するかを決めることになります。

まず、医師や薬剤師のように、必要な資格を取るための条件となっている場合は、迷わず医学部や薬学部を希望することになるでしょう。

特定のジャンルの専門家を目指す場合も、それが進路を決定するための理由になります。

音楽家になるために、音大に進む。画家になりたいから芸術系の大学を選ぶ。また、歴史の研究者になるために、それにふさわしい大学を探す。

しかし、大半の人は、大学を出て社会人になったら、どんな企業に就職できるか、という切実な問題に直面しています。そのために、より偏差値の高い大学や、就職実績のある大学

を選択の基準にしているのではないでしょうか。これは、当事者である受験生はもちろん、その親御さんたちも同じように考えている場合が多いと私は思っています。

多くの人がそうなのですから、そんな風に考えるのは、もちろん間違いではないでしょう。しかし、私の基準からすると、親も子ももっと受験というものの本質を、明確にとらえる必要があるとも思っているのです。

もちろん、いい大学を出て、いい会社に入って、安定した生活が保証されて、と考えること自体をどうこう言っているわけではありません。

自分の将来の利益のためと大学受験をとらえているのなら、もっと積極的に、明確な意思を持って受験という人生の重要な局面に対峙してもいいのではないか。そんなふうに思います。



言い方を変えれば、受験がその後人生を左右するのは、十分にわかっている。しかし、それは、大学に進学する人の多くに課せられた試練であって、自分の身の丈にあった進学ができたなら、それで満足しておこうという、消極的な発想から脱することを意味します。

私は、受験とはビジネスそのものだと思っています。若い時のごく限られた期間に配置されたビジネスチャンスです。だから、受験勉強に時間を割き、好きなことも我慢するのは、将来への投資行為です。また、親御さんにとってみれば、より効果が期待できる塾や予備校を選択し、そこにお金をかける。これも投資。新しい製品を作るために、設備投資するのと仕組みは変わりません。

新しい製品を作るとき、場合によっては、設備投資に数千万円、数億円の費用がかかることは珍しくありません。利益は、そのお金を使ってから、一定の時間をかけて回収することになります。儲かる前からそんなにお金をかけるのですから、それだけのメリットがあるわ

けですが、それは、投資した額の何倍、何十倍、何百倍になるとわかっているから、惜しげもなく大金が投資できる。

人生で通過しなければならぬ試験だから頑張るといふのと、受験を人生の重要なビジネスチャンスと捉えるのでは、当然とる行動も違ってきます。

もちろん、中には言われなくても、しっかりと将来の利益を見据えて受験に臨んでいる人もたくさんいます。しかし、本当はそんな将来の利益を必要としているにも関わらず、漠然と受験という試験を迎えてしまう人が多いのも事実です。

常からそんな考えを強くしているところに、私は、縁あって学習塾の経営に携わることになったのですが、これは、私の受験に対するビジネス的な発想を具現化する良い機会だとすぐに気づきました。

## 万協塾の理念

受験もビジネスなどという言い方をすると、いかにも、効率主義者、利益至上主義者と非難されそうです。しかし、私が言いたいのはそんなことではありません。経営の目的は利益を追求するところにあります。しかし、ただ、お金を貯めこんだところで、それだけでは誰の幸福にもつながらない。せいぜい、その社長さんが、高い車に乗って、眼の飛び出るような高価なワインをたしなむのが関の山でしょう。

会社が利益を追求することによってもたらされるのは、その会社に携わる人たちの幸福です。利益は、その人たちを豊かにします。受験がビジネスだというものも、まったく同じ理屈で、将来の豊かな人生を勝ち取るための手段として、受験がある。学習塾がある。

だから、万協塾の仕事は、受験勉強の手助けではありません。目指すところは、生徒たちの豊かな未来を創造することにあります。

だから、大学受験のための勉強を教えるだけではありません。生徒一人一人と向き合い、その子たちが、どうしたら、本当に豊かな人生を送っていくことができるのか。それを、真剣に考え、実践する場なのです。

もし、あなたの周りに、受験を控えて見える方がいらっしゃったら、是非万協塾を覗きに  
来てください。

## 第七章 突き放す教育

一般的に、教育とは、相手の成長を願って、手取り足取り指導するというイメージが漠然とあります。

最近では、少なくともはなりましたが、会議やちょっとした打合せで、よくスタッフの人たちにアドバイスをします。仕事上の事ですから、手取り足取りではありませんが、それを日常的に行ってきた効果は絶大で、その積み重ねが今のスタッフたちを育ててきたと言っても過言ではないでしょう。

私が、手取り足取り教えないのは訳があります。手取り足取り教えると、その時はわかったような気になりますが、また同じ課題に直面した時、それをひとりで解決するだけの力についていないことが多いからです。手取り足取り教えるのだから、その時は問題が解決できて当たり前。そもそも自分の力で課題を克服していないのだから、どんなに優れた教えだつて身につくわけがありません。

だから、私は、最低限の言葉で、しかも的確なアドバイスをします。それを聞いたスタッフは、自分の頭で考えます。私の真意が何か。何をしろと言っているのか。

的確な言葉で、うまくアドバイスすると、複雑そうなことでも、すっと腹に落ちる。そういうアドバイスをするのが経営者として、人を導く立場にある者の務めです。

的確なアドバイスは、一見、単純に見えることがあります。しかし、それは、簡単なアドバイスとは似て非なるものです。私が、どんな場面でも、スタッフにどんな問題を投げかけられても、その場で、瞬時に答えを返すことができるのか。それは、スタッフからの質問やSOSを待つまでもなく、日頃から、あらゆるところに目を配り、常に答えを考え続けているからです。

これとは逆に、スタッフの投げかけに対して、明確な返答をしないこともあります。もちろん意識的に、です。

曖昧な答えとか、不明確な反応というものは、相手にいろいろな憶測を呼び覚まします。時には、冷たく接する。それによって、相手は真剣にその理由を考えるようになる。私が意図的にやっているのだから、いくら考えたって答えは出ないことだってある。

でも、答えを出すのが目的ではないのだから、どんな答えを考え出しても、それは大きな問題ではない。大事なのは、私の態度や接し方をみて、ああでもない、こうでもないと考えることに大きな意味があります。

考えて導き出される答えは、そのときにしか役立たないかもしれないが、考える能力を育てるのは、どんな場面でも力になります。そんな力を養ってもらうためにも、時には答えを



与えない教育というのがあることを、スタッフの方と接したときに思い出してみてください。  
そして、私がいったことを試してみてください。そこには、新しい発見があるはずです。

あとがき

この本を書きながら、私は昔の幼かった頃のことを思い出していました。自分は、いつもひとりで学んで、誰かに教育してもらった記憶が随分と希薄であると気づかされました。

幼いころから、ひとりでいるのが大好きで、押し入れからそっと外の様子を窺って悦に入っている変な子供。それが私の性分を表す象徴的な姿です。

そんな人間が、よくも大勢のスタッフを抱える会社の経営者になったものだと、我ながら不思議でもありますが、思い返してみると、そうなる資質がまったくなかったわけでもありません。私は、周りの大人たちに対して、しっかりとした見解をもっていた。親に対しても、学校の先生に対しても。特に自分を苦しめる行為に対しては、しっかりと反発する子供だった。

どこかで書いたと思いますが、小学生の私がいかにおもちゃを欲しがるので、親が先生に頼んで私を説得しようとしたことがあります。そのとき先生はどのような理屈なのか、

「のぶおくん。これからおもちゃを買ってもらうのは、お正月と誕生日だけにしなさい」と、私を説得したのです。それは私にとって受け入れがたい条件でした。だから、正当な理屈を掲げて断固として抗議したのです。

「自分の誕生日は二月だから、正月とあまりにも近すぎる。誕生日が終わったら、それからずっと一年間ひとつもおもちゃをかってもらえないではないか」と。

今考えても、実にもっともな理屈だと思うのですが、私は、そんなふうに理屈を武器にして大人と渡り合うところがあつたのです。そんな、知恵を絞ってなんとか状況を好転させようとする思考訓練が、今の力になっているのではないかと考えたりします。

やはり、人を導き、教育するためには、自分自身に強い思考能力が備わっていないければなりません。経験年数が長いから。歳をとっているから。お金儲けがうまいから。そんなことだけで、人は感化を受けるものではありません。やはり、あの人のいうこと、やることは腑に落ちる。そう思ってもらえないと、人は従ってくれません。まして、その人のいうことを信じて、それに習うわけがないのです。

一にも二にも、優秀な教育者になるためには、優れた人間になることに尽きると思いません。だから、人材育成、人材教育と声を高くする前に、まず自分が学び、自分自身を優秀な人材として育てなければなりません。

時折、社内の教育の一環として、社外から講師を呼んで講習会のようなものを開催する会社があります。ビジネス講座だったり、マナー教室だったり、テーマは多種多様でしょう

が、私に言わせれば、そんなことをするなら、自分が勉強して教えてやるくらいの気概を経営者の方に、もってほしいと思っています。

出来合いのセミナーや、企業研修に参加するのも、その内容が良ければそれなりの効果は上がります。しかし、それを継続するのは難しいし、スタッフの人たちにぴったり合う内容にカスタマイズをすることは不可能です。

教育は、自分の手で、自分が率先してやろうという気持ち。これは、会社だけでなく、周囲に育てたいと思う人がいる人すべてに共通する、教育の基本姿勢だと私は思っています。

読者の皆さんも、是非今日から、自分にできる教育を思い描いてみてください。

## 松浦信男プロフィール

徳島文理大学薬学部、三重大学医学部大学院博士課程卒

1981年 万協製薬株式会社入社

1995年に阪神・淡路大震災で被災し、本社・工場全壊のため、東洋漢方製薬株式会社社員、設備と共に移籍。同社代表取締役就任

1996年に東洋漢方製薬株式会社の代表を辞任し、三重県多気郡多気町で万協製薬株式会社再スタート。  
同社代表取締役に就任

文部科学省中央教育審議会生涯学習課委員等を歴任

2009年度日本経営品質賞受賞。

2011年 第9回日本環境経営大賞環境経営優秀賞、地域思いビジネス共感大賞・奨励賞受賞

2017年 製造業では初となる二度目の日本経営品質賞を受賞

「カンブリア宮殿」など、テレビ出演多数。

著書

「人に必要とされる会社をつくる」

「リーダーシップ経営学」

「成功した経営者だけが知っている秘密の経営術」

「人生が楽しくなるアートな発想法」

「悩める経営者を救う 社長ルネッサンスのススメ」