

恩師を偲んで、思いつくと 恩師から教わった3つの教え

株式会社 マロネイト 代表取締役社長
株式会社 ジェーエヌエル 取締役会長
株式会社 日本ビジネス・システムズ 代表取締役会長

岡崎 宏行

恩師に『感謝』

私事ですが、今の仕事の基礎を創り込んで下さった恩師の一人が逝かれてしまいました。

2008年10月20日午前3時27分の事でした。

長い闘病生活ではあったのですが、突然の事で、本当にショックを受けています。

今、思えば、大学の選択も、恩師の『蛍雪時代』に書かれた記事を目にしたからでした。

その頃は、産学協同研究は、そんなに多くはありませんでした。某航空会社に某自動車メーカー、某アパレルメーカーに、インフラサービス会社、等等、多くの著名企業の顧問をしておられた恩師は、そこで一緒に行なわれた数々の実践プロジェクトでの論理だけでは上手く行かない『成功の鍵』を教えてくださいました。

某自動車会社の『かんばん方式』は、産学協同研究の賜物でした。私が大学院に残っていた時も、更に進化をしていました。

研究室には、多くの先生がおられました。他の大学の教授の方々も、大先生の教え子という事で、論文検討会には顔を出して下さいました。

今、考えてみても、本当に面白く、有意義な時を過ごせたと感謝しています。

その経験が、今の仕事の基礎になっているのですが、その教えは、今でも輝いて生きています。

『合理性』と『合意性』

これは、良く恩師が口にしておられた言葉です。合理性だけでは、物事、上手く行かないという事なのですが、今でも身につまされて感じています。

合意を得るとは、難しいものです。反対が無いからと言って、本当に合意が得られているのかというとそうでもありません。『反対しないで我慢しているだけ』という場合も少なくありません。納得できないからという場合も勿論ですが、納得出来ること

であっても、賛成できない場合もあるのです。

そして、それを口に出せない現実、往々にしてあるものです。先ず、そんな事いえる立場でない。という事もあるでしょう。そして、例え口に出して反論したとしても、論破されてしまう。あるいは、反論したとしても聞き入れて貰えないから…という思いで口に出さない場合もあるでしょう。

いずれの場合も、嬉しいことではありません。ただ、合意性を考慮する事は、非常に大事な事なのです。理科系の学問を専攻しながら、実績の為には、このことが大事だと教わった事は、私の人生にとって大きなターニング・ポイントとなりました。

入学するまでの私は、理屈っぽく、数学と物理が大好きで、論理で何でも解決できる。必ず『正しい』ことは見つかるもの…という思考の持主でした。

そう言えば、「岡崎君は白黒をハッキリさせたいんだね。でも世の中には灰色の方が多し、種類も多いんだよ。」と良く言われたものです。数年の指導のもと、その『合意性』の大切さを身をもって感じる事が出来たのでした。

そんな中で、心理学にも興味を持ち、カウンセリングの勉強もしました。高校生までの自分にとっては、別世界をみるようなものでした。正直、『気持ちなんて関係ない。』『正しいものは、必ず、成果に結びつく。』『正義は必ず勝つんだ。』と信じ込んでいましたから…。

ただ、今では、合意性は、合理性よりもエネルギーが高いと感じるようになってきました。そして、本音で合意して、皆が、そうしようと思っで行なう事は、予想を遥かに超える成果に結びつくと思確しています。

『カンバン方式』が、今でも活かされ続けているのは、『合理性』だけでなく、大変な納期と納品の仕組みを皆で支えようとしている『合意性』が支えているからに他ならないと思っています。

強制力でそれを行なう事も不可能ではありませんが、そこには、進歩も改善も生まれてきません。皆で創り上げた『合意性』に基づいた仕組みであるが故に、皆で更に進化させようとするのです。

今の多くの組織はどうなっているかと考えてみますと、その気配りは、不十分であるような気もしています。

『それで…』

思い出話の1つですが、『それで…』という言葉、よく掛けられたものです。論文の検討会でも頻繁におっしゃいました。

シッカリと説明したつむりの後で、『それで…』とおっしゃるのです。きつい『一言』でした。

今、思えば、深い『問いかけ』なのでした。

私なんか、『だから、こうなんです。こういう結論なんです。』と息巻いていたものですが、実は、新たな『気付き』を模索して下さっていたのです。

他の先生方は、「こういう見方も出来るかも知れないね」「こういう仮説もなりたつかも」「こんな方法も試す価値があるかもね」と前向きなアドバイスをくださったものでした。

そこに大きな『気付きのキッカケ』があるので。今は、自分でも、自分自身に問いかけています。『それで…』と、すると、妙に冷静になれ、新たな『気付き』を導いてくれるのです。

きつい『一言』でもあるのですが、大事な『一言』でもあるのです。

とりとめもない、思い出話を記してしまいましたが、改めて先生から戴いた多くの教えの中から、3つほど、整理して記してみたいと思います。

先生から戴いた『3つの教え』

今回、亡くなられた先生は、主に大学院生を対象に指導をされる傍ら、実践プロジェクトを推進されていたのですが、『成功の秘訣』は『論理的に正しい』という事だけではないという事を、身をもって指導して下さいました。長期間に亘る『鞆持ち』の体験が今に活きている気がしています。

思い起こせば、本当に多くの事を教えて戴いたものですが、今回は、その中でも、今でも、何時でも、大切に思っている3つの事を紹介させて戴こうと思います。

第一の教えは、『お金』への姿勢です。

当時は、3つの経営資源と称して、『人』『物』『金』と言われていました。人は勿論、大事ですが、組織

を運営する上で、お金も不可欠です。そのお金の基本です。

ちなみに、経営資源は、その後『情報』が追加され、更には『時間』が追加され、今では5つの経営資源と言われています。

話は、学部の子どもの時ですが、大学には、学生が主体となって運営している組織が沢山ある、その組織の運営で、徹底しなければならないのが、『お金』の管理だと…当たり前のことだけど、甘えてはいけない大切な事とおっしゃったのです。

研究室にも、研究室直下の学部の3年生が幹事長を務める『研究会』がありました。基本的に1年生から3年生の学生で運営されるのですが、場合によっては、4年生、大学院生、はたまた、先生方も活動に参加されます。

普通のクラブ活動のように、春合宿に夏合宿、各種イベント（ボート大会への参加、視察等など）なども行なわれます。もちろん、その運営にはお金も掛かります。

交通費に、宿泊費、活動で利用するグラウンド使用料にミーティングルーム使用料、勿論、帳簿をつけて管理しているのですが、本当に掛かった費用は、それだけか？とおっしゃるのです。

考えてみれば、合宿の手配をするのに利用した電話代、合宿案内の作成に使用した感光紙代（当時は今のようなコピーが無かったので…）など、大きな金額ではないものの、担当者が負担しているお金はあるのです。

そんな些細なお金を請求する人は、当時でもいません。が、それに甘えてはいけないうと、おっしゃるのです。

頑張る人、奉仕する人が損をする組織には、矛盾や歪を生じてしまう。本当の意味での長続きは難しいとおっしゃるのです。

今回、例に取り上げた、合宿手配の電話代など僅かな金額でしょう。この金額そのものよりも、それに対する組織の姿勢が大事だとおっしゃっていたと認識しています。

『お互い様だから…』という気持ちも分からなくはないのですが、それを繰り返していると、『貸し借り』の思いが残ってしまう。と、おっしゃるのです。僅か、10円とか20円の世界であっても、シッカ

リ精算するという姿勢が大事なのです。

考えてみれば、多くの組織がそうになっていません。役員がいい思いをしている組織もあるでしょう。

私が所属している『自治会』では、役員が寄付をして、何とか採算を維持しています。

そんな組織も少なくないのではないのでしょうか。でも、こんな組織では、長持ちしないとおっしゃるのです。

持越ししないで、その場で精算して、それでも『Win-Win』である事が大事なのです。

この考え方には、今更ながら共感出来ます。とかく、ちょっと立て替えといて…がそのままになってしまっている組織も少なからずある気もしています。それどころか、個人的な費用まで、ちょっと、貸しといて…で、そのままになってしまっている事はないのでしょうか？

これは、由々しき問題です。

それも、多くの場合、立て替えたり、負担したりするのは、弱い立場の人ではないかと思うと、更に不安はつづります。

そんな僅かな金額で、組織のモラルを下げたしまうのは、大きな問題だと思うのです。

逆に、これだけ、自己負担しているのだから…という貸しの気持ちを持つ事も組織にとっては、マイナスになってしまいます。

ニュートラルで、本当に良い選択を行なう為には、全てが厳正に正しく行なわれている必要があるのです。

研究室の先輩（中堅企業の社長さんですが）が、こんな事を、おっしゃっていました。

『どうせ、払うものだったら、早く払ってあげた方が良いよ。喜ばれるし』

その頃は、まだ、金利が高かった時代でしたが、払わないつもりでない以上、相手は、それなりの仕事を終わらせているとするならば、その経費の分も含めて負担はある筈、こちらが支払えるなら、早く払ってあげようという姿勢は、先ほどの話と共通する部分がある気がしています。お金に綺麗である事は、組織に於いても極めて大事だと思っています。

第二の教えは、『正しい事を行なえば、実績があがるとは限らない』

冒頭でも申し上げました、『合理性』と『合意性』に通じる話なのですが、この事は、私にとって一番カルチャーショックだった事です。

今、考えてみると、『やる気』の要素が大きいのですが、(当時、産学協同研究として、モチベーション研究会なるものも、研究室で主催していました) 正しい事を行なう事も大事ではあるけれど、皆がやりたい事をやれる環境をつくる方が、成果が出るといえるのです。

確かに自分の事を考えてみると分かります。

話は、トンと変わりますが、自動車について、日本国産が良いのは分かります。また、世界的にみると、ドイツ車は安全で性能が良いことも理解できます。これは、正しい事なのでしょう。ただ、私自身は、米国車が好きです。性能が劣る事も認識しています。乗り心地がフワフワで、ハンドルが甘い事も、ブレーキが甘い事も認識しています。しかし、米国車が好きなのです。

きっと、最高のドイツ車よりも、価格の安い米国車の方が、私の実績には貢献すると思うのです。

例え話が、飛んでしまいましたが、組織に於いても、同様な事は多いと思うのです。

そこで、改めて、意志決定には、2種類

- ①正しい ⇔ 正しくない (左脳による)
 - ②やりたい ⇔ やりたくない (右脳による)
- が、ある事を再認識する次第です。

理科系の研究室で、こんな事を学ぼうとは思いませんでしたが、『巧みな仕組み』以上に『皆がやる気になる仕組み』をつくる工夫が大事であると、今でも、強く確信しています。

第三の教えは、『皆を公平に尊重すること』 (誰にでも丁寧に対等に接すること)

これは、鞆持ちの際に身をもって体験した事です。訪問した企業の守衛さんにも、丁寧そのもの。そして、仲が良い。掃除をしておられる方にも、気軽に声を掛けられ、顔見知りになられる。そして、そんな方々からも貴重な情報を入手される。

たまには、差し入れを持っていったり、一緒にドライブに出かけたり…不思議な関係に戸惑いもあったものです。

テレビにも頻繁に出られるような人との面談も少なからず立ち会いました。先生は、堂々と。ただ、決して『上から目線ではありません』勿論、媚びる訳でもありません。『下から目線でもありません』いつも、ニュートラルで、対等な立場形成なのです。

この姿勢の大切さ。を学びました。

この姿勢が自然に行なえる背景には、皆の事を心から『尊重』しておられる現われだと感じたものでした。テクニックや仕方なく、いや、そうすべきだから…ではなく行なわれているが故の結果であると感じられたのです。

この事も、大変、仕事に生きています。

そう思って、振り返ってみますと、凄い人と言われる人で、威張った人に会った事はありません。上から目線で見られた事はありません。電話をくださった時も極めて丁寧なものです。

『誰にでも丁寧に対等に接せられる事』は、『凄いと言われる人の共通点』でもある気がしています。

自分がして貰いたい様に、が基本

今回は、いろいろ脱線しながら、3つの教えを整理してみましたが、いずれも、『自分がして貰いたい様に』という相手の立場に立ったスタンスが、ベースとなっている気がしています。自己都合では無い、本当に皆で喜べる仕組みづくりを、これからも目指して行きたいと思っています。

最後に私事で恐縮ですが、この紙面をお借りして、先生の御冥福を心からお祈り致します。合掌。

今回は、ここ数回の渡米での情報を、様々な角度から発信してみたいと思っています。

■御意見、御質問は

E-mail:okazaki@mub.biglobe.ne.jpへお気軽にどうぞ!
日経BP社でも、システム化について記しておりました。ご参考まで、アドレスは、

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/enterprise/okazaki.html>

<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/204/204780.html>

<http://nikkeibp.jp/jp/smbit/okazaki/index.html>

からです。