出典:「りそなーれ」 2010年11月号 (発行元:りそな総合研究所)

Lecture 講演録 Report

経営者が語るべき「言霊」とは何か

――組織を変える言葉の力

多摩大学大学院教授
シンクタンク・ソフィアバンク代表
田坂 広志
たさか・ひろし

1951年(昭和26)生まれ。74年東京大学工学部卒業。81年同大学院修了。工学博士。2000年(平成12)4月多摩大学大学院教授に就任。同年6月シンクタンク・ソフィアバンク設立。『経営者が語るべき「言霊」とは何か』『これから働き方はどう変わるのか』『仕事の報酬とは何か』など著書多数。

同じように語られた経営理念や戦略でも、耳もとを通り過ぎてしまう言葉もあれば、腹にずしりと響く言葉もある。その違いはなぜ生まれるのか。どうすれば思いが伝わるのか――手掛かりは、日本で古来より信じられてきた「言霊」にあった。

信念がある言葉には魂が宿り、相手の腹に響く「言霊」となる

日本では昔から、言葉には魂が宿ると信じられてきました。魂が宿り、力を持った言葉は「言霊」と呼ばれます。古い言葉ですが、今日はこの言霊について話したいと思います。

経営者は、つねに言葉を使ってマネジメントをしています。しかし、経営者が語った言葉が、社員に伝わる時と、伝わらない時があります。それは、どのような新しい知識を披露したのか、どれほど弁舌さわやかに話したのか、ということとは関係ありません。不思議なことに、短くともずしりと腹に響く言葉もあれば、言っていることは正しいけれども心に響かない言葉もあります。

その分かれ道は、口で語っているか、腹で語っているかです。口だけで語った言葉は、相手の耳を通り抜けていきます。腹で語った言葉は、相手の腹に響きます。では、「腹で語る」とは、どういうことか。それは、「腹の中に強い信念を持って語る」ということです。

しかし、ここで述べる信念とは、「表面意識で信じている」ことではありません。「無意識の世界で信じている」ということです。意識というのは、電気に似ています。表面意識に強くプラスを引き出すと、無意識の方にはマイナスが生まれ、溜まっていきます。そのため、上司が言葉だけで部下の表面意識を鼓舞すると、逆に、部下の無意識に不安感や恐怖心を生み出してしまうことが起こります。ここに、マネジメントの難しさがあります。

しかし、自分自身が深く信じている言葉を上司が語るならば、その言葉には言霊が宿り、部下の胸を打ち、腹に響く言葉となります。

私が言霊の大切さを教えられたのは、新入社員の時です。入社した会社は二期連続赤字という厳しい状況で、幹部も暗い顔をしていました。そのため、年が明けた年賀交歓会でも、社長の挨拶では厳しい檄が飛ぶだろうと、社員の誰もが重苦しい気持ちで列席していました。

ところが、その社長は見事でした。登壇すると会場にいる全社員を見渡し、ただ一言、「諸君、今年も愉快にやろうじゃないか! わっはっはっは!」と語り、壇を降りたので

す。すると、一瞬の沈黙の後、会場は笑いの渦に包まれたのです。

この社長の姿から、私は三つのことを学びました。第一は、会場を一瞬にしてつかむ「胆力」です。暗い気持ちの社員が数百人いる。その重苦しい雰囲気を一瞬で変えるには、大変な胆力が求められます。その胆力によって、場を制したのです。

第二は、部下の「無意識」に働きかける力です。登壇して「今期業績は非常に厳しいが、全力で数字を上げよう」と檄を飛ばすのではなく、「愉快にやろう」と笑って話す。そのことによって、社員の無意識を、愉快で明るいものに変えたのです。

第三は、「無言」で部下、社員、幹部に大切なことを教える力です。この年賀交歓会の後、幹部は明るい表情で職場に戻って行きましたが、それぞれの職場で、彼らは部下に対して前向きな姿勢を見せたことでしょう。リーダーが前向きな姿勢を見せるならば、部下も自ずとそれを見習います。この社長は、リーダーたるものが苦境においていかにあるべきかを、無言で幹部に教えたのです。

私はこの社長の姿から、部下や社員の無意識をマネジメントする力の大切さを学ぶことができたのです。

人は、順風満帆の時ではなく つらくて苦しい時にこそ成長する

この歳になると、若い時代に理解できなかった言葉の深い意味が分かるようになります。特に、日本の経営の世界には深みのある言葉が数多くあることに気がつきます。

例えば「観世音菩薩」。上司や顧客から胃の痛むような思いをさせられ、「逃げ出したい」という経験をしても、歳月を重ねることによって「あの人は、未熟な自分に大切なことを教えてくれる観世音菩薩だったのではないか」と思える時があるのです。

私自身にも、その経験があります。私は大学での研究者を志望していたのですが、助手のポストが無く、結局、民間企業に入社したのです。それも、営業への配属であったため、営業の世界での人間の汚さを感じ、できれば会社を辞めて大学に戻りたいと思っていたのです。

すると、私立大学から助手に来ないかと声がかかったのです。そうした心境でしたから、ほとんど即決に近い気持ちで返事をしました。

ところが、その直後、営業の仕事の帰りに偶然友人に出会い、一杯飲もうということになったのです。その酒場で、友人に自分の転身について話そうとした矢先、その酒場の人が側にやってきて、別の席にいる客のことを不愉快そうに嘆いたのです。「あの客は、本当に嫌な客です。あれで大学の先生なんですから」と。

私はこの一言を聞いた瞬間、「これは天の声だ」と思いました。なぜなら、私は自分が心に抱いていた幻想に気がついたからです。「企業とは、汚い世界だ。大学に戻れば、純粋な学問の世界が待っている」と勝手に思い込んでいたのです。しかし、どの世界にも、嫌な人間はいる。そして、素晴らしい人間もいる。だから、嫌だと思う世界から逃げても、必ず、同じような世界が待っている。逃げた課題は、必ず、追いかけてくる。そのことに気がついたのです。

この出来事によって、私は、「今、自分に与えられている苦労や困難は、自分に与えられた試験ではないか。この経験を通じて、何かをつかめと言われているのだ」と考えるようになりました。そして、大学へ戻らず、この企業社会で修行を続けようと、腹が定まったのです。

そして、人生とは不思議なものです。腹が定まり、思いが変わると風景が変わるのです。翌日、出社すると、今まで見えなかった素晴らしいもの、見ないようにしていた良きも

のが、見えるようになったのです。

お客さまの中にも素晴らしい方がたくさんいる。嫌だと思っていた上司にも深く学ぶべきものがある。そう感じられるようになったのです。

そして、今振り返るならば、あの時偶然出会った友人も、酒場の店の人も、実は、その大切なことを自分に教えてくれた観世音菩薩だったのではないかと思えるのです。

これが、人生の「解釈力」なのだと思います。だから、部下が困難に直面した時も「この経験が与えられたことには、必ず意味がある。だから、この経験から大切な何かを学ぼう」と信念を持って語ることができるのでしょう。

そして、そうした信念を持ち、部下に語ることは、実は、リーダーの大切な役割だと思います。リーダーの役割とは、「素早く意思決定をして、部下に指示をする」ということだけではありません。最も大切な仕事は、縁あって巡り会った部下とともに、人間成長を求め、道を歩んでいくことでしょう。親鸞の語る「ご同行」という言葉のように、人間成長という高き山の頂をめざして登り続けていくリーダーの姿にこそ、部下や社員は、深く励まされるのです。

そして、いつの日か、リーダーとして、こう語れるようになりたい。

「人生において起こること、すべて意味があり、すべて良きことである」

最も大切なことは、言葉で伝えることはできません。それは、リーダーの後姿や横顔、そして生き方から伝わるものなのです。

「天に与えられた命」と腹を据えて経営という尊い使命を果たしていく

経営の世界では昔から、「経営者として大成するには、戦争、大病、投獄の、三つの体験のいずれかを持たねばならぬ」と言われてきました。これは戦前の話で、戦争も大病も、当時の投獄も、いずれも、生きるか死ぬかというぎりぎりの体験です。

では、私たちは、この平和な時代において、どうすれば、そうした死生観をつかむことができるのか。一つのエピソードを紹介します。

若いころ、私はある中小企業の経営者とご縁があり、その会社の経営陣のいる場に同席させて頂いていました。ところが、ある時、その会社が倒産するほどのトラブルが起こりました。幹部は顔色を変え、社長との会議において、そのトラブルの報告をしたのです。

その報告に対して社長がどのような指示を出すのかを緊張の中で見ていたところ、その社長は、幹部に対して、ずばりと言ったのです。「これは会社が吹っ飛ぶほどのトラブルだ。だが、言っておく。命を取られるわけではないだろう！」

私はこの瞬間に、経営者の究極の覚悟を学びました。経営の世界で壁に突き当たり、倒産する、クビになると言っても、所詮、命を取られることはない。そう覚悟すれば、すべてが前向きに見えてくる。この経営者は、戦地から九死に一生を得て戻ってこられた方でした。だから、「自分の命は、天が与えた命だ」と腹が据わっていたのです。

この日本という国は、60年以上戦争がなく、世界3位の経済大国。科学技術は最先端。国民の大半は高等教育を受けられて、高齢社会が悩みとなるほど、誰もが健康で長寿。今、この地球上にいる約67億人のうち、こうした幸せな境遇にある国民は、どれほどいるでしょうか。

経営の世界で、どれほどの苦労や困難が与えられたとしても、自分の命があり、家族があり、仲間があり、素晴らしい自然がある。だから、「この苦労や困難は、自分の成長のために与えて頂いた」と思い、「嫌だと感じる相手も、深い意味があって巡り会ったご縁だ」と思い定めることができたら、我々の人生の風景が変わる、そして生き方が変わるでしょう。

しばしば経営者は社員に対して「必死になって力を出せ」と言います。しかし、この「必死」とは不思議な言葉。なぜなら、「必死」と書いて、「必ず死ぬ」と読むからです。そうであるならば、我々は、常に「必死」。そのことに気がつくならば、我々は、誰もが最高の力を発揮できるはずなのです。

そしてもう一つ、日本には、素晴らしい言葉がある。それは、「使命」という言葉。「使命」と書いて、「命を使う」と読む。

皆さんは、素晴らしい「志」や「使命感」を持って経営に取り組まれているかと思います。されば、皆さん、その尊い命、それを何に使われますか。その思いを定めた時、文字通り「使命感」が定まります。そして、使命感と志を深く定めた人間の言葉には、必ず「言霊」が宿る。私は、そのことを、深く信じております。

本稿は、2010年6月15日に行われた東京講演会の要旨を編集室でまとめたものです。