

「幹部と一般社員の違いとは」

平成23年11月14日

株式会社 エモーション

代表取締役 香川 湧慈

## 一、愛社心について

幹部が絶対に譲ってはならないことが愛社心である。

これなくして、幹部足る資格は無い。

どのようなピンチに遭遇しても、120%の力が土壇場で発揮出来るか否か。

その根源が「愛社心」である。

この愛社心が、ピンチに「粘りと執念と強さ」が出るのである。

まさに、親が子の命を助けようとする意志と同じである。

## 二、指導者としての自覚

人間はどうあるべきかという人生観と世の中はどうあるべきかという社会観に於いて、社員達に教えてやれるように、この人生観・社会観に筋が通っていなければならない。

これが、ピンチに強いか弱いかを分けることになる。

### 三、経験の豊富さ

慌てなくなるということ。心にゆとりが在ると慌てない。

時流を観察する。その動きを計算に入れて行くこと。

「自分の考えが、まとまっているかどうか。哲学を持つということ。(一貫性)」

元に流れているものが、どうなのか。ということに対して、自分なりの見方を持つこと。

それが当たるか当たらないかで、運命を左右する。

だから、自分の考えが間違っていないかどうか、を絶えず検討して行く。

そうでないと、ピンチに慌てる。

人は、人に聞くことは出来ない。

最後は己に聴くより仕様が無い。

他人が教えてくれることは、僅かなこと。=己を失わない己

#### 四、先の見えぬ指導者に付く不幸

仕方が無いで通すなら、苦労は無いのである。

精一杯やりましたで通るなら苦労は無い。

(精一杯やったが倒産しましたでは通らないのが世の中)

経営者は、結果に対して責任を持つ者。

大局・・・・・・・・天下の形勢

足元・・・・・・・・仕事の流れ

企業・・・・・・・・経済の動向が読めない。

業界の流れが読めない。

お客が何を欲しているのか読めない。

企業内部・・・・・・・・仕事の流れが読めないで、右往左往。

工程管理が非常に悪い。

進路相談・・・・・・・・好きな所へ行けば、無責任。

(無能な親が子に言う言葉と同じ)

教養が無く、無知なら親は務まらない。

上に立つということは、先が読めているかどうか。

その流れが読めているかどうか！ということ。

## 五、一般的方向の明示の有無

一般方向・・・軍事用語

一般的方向・・・経済学的用語

\*ナポレオンは全軍を前にして「我が軍はローマに向かって進撃せよ！」と言った。

我が社は、どの方角に向かって歩んでいるのかということが社員の隅々まで徹底されているかどうか。

そしてナポレオンは先に楽しみを告げた。

「ローマに進撃の暁には、強奪、略奪、勝手である！」と宣言した。

だから、兵は付いて来た。途中苦勞があっても乗り越えたのである。

部下に「勝てるだろうか？」と思わせてはならない。

負けである。

部下に考える余地を与えず進撃させる。

一般的方向が示されているかどうか。

人間は、目的を立て、その目的に合致するように行動するものである。(合目的的活動をする生き物)

そして、目的が一步一步果たされて行くことを生き甲斐にする。

目的が実現される姿に、生き甲斐を感じないものである。

花の咲く、実の成る苦勞とは、目的を明らかにし、目的に一步一步近付いて行く、そこに生き甲斐があるという部下に、目標を与えて欲しいものである。

## 六、ワンマン的名將の長所と短所

外的には強いが、内乱には弱い。

尊敬の念が深いほど、実は部下は窮屈さを感じている。

尊敬の念が深いと、徐々に窮屈さを感じ、

やがて内乱(反抗心)に至ってしまうものである。

初代は、立志伝中の人が多く、執念も苦勞も違う。

そういう人からサラリーマンを観ると、たるくて仕様が無いもの。そこに、部下が窮屈さを感じることになる。

## 七、秩序とは

誰が上で、誰が下か。誰が本で、誰が末か。という自覚のことを言う。

「上下本末の自覚」のこと。

「下の者が下らしく」と言う前に「上の者が上らしくする」大変なことではあるが、それが「上下本末の自覚」。

子供に親孝行を説く前に、親らしい親であること。

社長には、人権は無く、24時間勤務。

求められるのは「人格」。

会社が会社らしくすることも大変なこと。

目下の者が目上の者に仕えよ。とは、日本古来の考えには無いのである。

「孝」＝「老」＋「子」の意味。

子供が親に尽くすこともあるが、親が子供に尽くすことも「孝」である。

「孝」は一方通行ではない。

秩序とは、上の者が下の者に対する行為こそ、中心になる。  
公的立場・・・絶対差別観。 私的立場・・・歳相応に振舞う。

縦・・・秩序の世界（公的立場）差別観（上下本末の自覚）  
横・・・運命共同体（私的立場）平等観（仲間意識・友情）  
人間は平等ではない。

皆で同じ釜の飯を食っているという平等観である。

この同じ釜の飯を食っているという認識が全員の根底に無ければ、何にも「成らない」のである。

八、社員教育は何の為にするのか

「会社という全体像」と「目的という的」を学ばせる役割を担っている。

戦後「個人の尊重」ということが主張されだして、

「躰（しつけ）」をしなくなった。

「個人の尊重」の前提に「一つのことを成し遂げること」が出来て初めて、言えることである。

知的理解に片寄る。応用ばかりを優先する。

こうなると、基本として身に付けるべき型が疎かにされる。

幹部は、部下に知的理解を与え、繰り返し訓練する。

人としての生きる基本的なものの考え方を身に付けさせるのである。

社業を通して、社会的任務を果たす。世の中の役に立つ為の社会を構成する

大切な一員という自覚が自分自身に在ること。

人は、地位が上がるに連れ、雑用も多くなる。自分の本命の仕事が中々出来なくなる。だから、何が重点なのか、どうしてもしなければならぬものは、何と何か。を自覚を深めること。

幹部は、社長に対して、社員は幹部に対して、会社の発展の為に意見が出来なければならない。

その時人間は「分かっている、自分の欠点を他人に指摘されると腹が立つ。」

理屈の上では、納得していても、感情的にはどうにもならない。



しかし、例え腹の中では怒り心頭に達していても、面罵してくれる人間の言うことをグッと堪えて「君なればこそ、よく言うてくれた！」と受けるだけの雅量が先ず上役には欲しいもの。それだから、部下も伝える気持ちになる。

逆に「俺のやることにケチを付けるのか！」と目に角を立てて反応すると、部下は誰も、二度と言わなくなる。

上に立つ者には「グッと堪えて聞く度量が要る」

秩序の世界から言うならば「無礼なものの言い方はするな！」と礼儀を失うことのないものの言い方をして欲しい。人間は感情の動物だから「丁寧にものを言って、中身は厳しいことを言え！」ということ。

上に立つ者も、意見を言う者も、共に礼儀が必要である。

罵倒されたら、雅量を持って聴け。

罵倒する側は、礼儀を失するな。

部下が上司にもものを言う場合は「あなたが間違っている」だけでは困る。

「どうしましょう。」だけでは困る。「こうしましょう。」と対策を言って貰うのが、社長や上司の立場である。

## 九、最後に

長期展望と方針の無い会社（社長や幹部）では、部下はバラバラに仕事をする以外に道は無い。

何故、戦略が立たないか。それは社長が幹部が「社会哲学」を持っていないからである。

勿論、経営環境を無視しての計画は成り立たないがしかし、如何なる環境に置かれても、それに耐えその環境を如何に作り変えて行くかに、経営者や幹部の任務があり、手腕があるのである。

「治療主義でなく、予防主義であれ。」

そうある為に部下は「今、こうなっています。」という中間報告を怠るな。

経営者が欲しいのは結末報告でなく、中間報告なのである。

そのような指導を幹部は部下にして欲しいものである。

「社内学校」

平成24年5月18日

香川 湧慈

## 幹部足る心構え（前編）

### 序説

当たり前は、努力の結果得るもの。

（ペンで円を素手で描くのは大変な訓練が要る。）

当たり前の生活には、大変な努力が要る。

そのものを「ありのままに見る」＝「観る」ということ。

心が曇っていると、ありのままに見えない。

欲がある、思惑がある。だから、ありのままを、ありのままに見ることが出来ない。

白木は放って置くと色が変わる。毎日、絹布のようなもので磨かないと変色する。

幹部が部下に接する時「真実と事実」を混同して貰っては困る。

一つの実事（この実事を裏付ける真実を捉えていない）を事実として捉える。

何故、こういうことが起きたかという事実（真実）を支えているものの。

各々まちまち、真実を見極める前に、事実を我流で解決したり、事実の上に意見を加えたりしてしまう。

要領の良さ、テクニックで世渡りが出来るものではない。

人が人に尊敬の念を持つか否かは、飽くまでその人の人格に対して持つもの。

技術技能に対して、尊敬の念を持つ訳ではない。

技術技能は、永久に付いて行ける人ではなくなっていく。

幹部足る者は、己の人格を磨くこと。

それには、「当たり前前することを当たり前前に出来ること。」

当たり前前である為の努力とありのままを見る為の努力をしなければならぬ。

曇れる心を無くし、努力に努力を重ねること。

大人と子供の違いは、子供の時期から、訓練に訓練を重ねて、当たり前前を当たり前前として確実に出来るか否か、である。

1. 幹部は社長の分身としての地位に居る者。

前提として、会社が明確に基本方針を打ち出しているのか、どうか。

会社の基本方針を耳で聞いた。だから自分は分かっている。という単純なものではない。

何度も何度も反芻し、考え直してみて、初めて理解が出来るもの。

しかし、それでも自分が経験しないことは、理解出来ないのが、世の中の一般（普通）である。

自分が知っているつもりのこと、それを他人に教えてみて、相手が納得してくれる。

それで初めて、自分の知識がこういうものだったのか、という真の理解ということが生じて来るものである。

まず、会社の基本方針が打ち出されているか、どうか。

その基本方針を理解体得する為に、どれだけの努力をしているのか、どうか。

体得とは、自分の肌身に、ひしひしとを感じる、ということ。

自分にとって都合の良いことは理解するが、自分にとって都合の悪いことは出来るだけ、当たらず触らずに通そうとするものが、

世の中の一般（普通）だから、そこに陥らないように自分を律し、努力を積み重ねなければならない。

社長には、社会観、人生観が無ければならない。

「会社は、こうあるべきだ。」という願望があるはず。

分身は、社長の願望、願いが幹部の願望、願いとなっていることが

前提である。

社長の喜び悲しみ＝私の喜び悲しみ。

これが成り立っていなければ「生きている」とは言えない。

まさに、家庭に於ける親子関係と同じ。

何を重点管理し、経営上から着手し、どこに力点を置いて行動しようとしているのか。を価値判断し、利潤につながること。

(利潤だけに限定されるものでもない)

会社の名誉、信用を固め、会社の永遠性に対し、プラスとなる行為であるか、どうか。

価値とは「会社の信用を高める」ということ。

お互いの理解を常に反復し、自らに言い聞かせ続けることをしない限り、人間はともすれば、忘れてしまうものであるから。

努力に努力を重ねている間だけ、白木は白木であるのである。

だから、周知徹底が大事。

自覚を高める為に、反復し続けること。これが、体得につながっている。

会社（組織）は、一つの秩序の下になければならない。

この秩序とは「上下本末の自覚」のこと。

その前に、上下本末の事実がなければならない。

上に立つべき者、下にあるべき者をどうしなければならないのか、という「道」を呼ぶのである。

自覚は、して良いこと、悪いことという「道」を生む。

ということは、人から言われた強制は何らの道ではない。

自らが自覚の世界に居て、初めて道を生むということが生じて来る。

上にあるべき者の任務、下にあるべき者の任務、中間にあるべき者の任務が明確に行われ、社長から権限として委嘱され、全うすべき任務として与えられている。

これが、管理者としての任務の自覚である。

2. 結果に対して責任を取る。

社会的任務を果たしていること。

まずは、生活保障の基盤が大切。営利事業としての業績を上げることが前提。

「結果が良ければ全て良し」

責任を取るという言葉は、プロセスに責任を取る、ということは無く、結果に対して責任を取る、ということ。

努力する過程も大事だが努力は実を結ばない努力も在る。

集団社会の営利事業に居る限りは、実の結ぶ努力であってもらわないと皆が迷惑する。

\* 集団社会は、秩序と運命共同体の中に存在するもの。

人格を有する人は、自らの行為に責任の取れる人であり、責任を伴わない行動は、動物の世界である。

常に責任の所在が明確でないのは、却って秩序の混乱を招くことになる。

業績向上しない原因、不始末の結果の出処は、結果に対して責任を取るもの。

自分の行動には、責任を取らなければならない。

世の中は流動的なもの（諸行無常）だから新しい世相の動き、国内外の情勢、同業者の動き得意先の動向、こういうものの情報の取り組みがなければ方針の立てようがない。

様々な部門を管理する幹部達が、手足の如く、情報を持ち寄る。

そして、事実報告をしてくれない限り、社長としての方針の決定の仕様がなない。

これが、幹部社員としての第二の任務である。



幹部足る者の第一の任務は、社長の考えや態度を理解すること。

第二の任務は、社長に判断を誤らせないように、情報の提供者足ること。

大事なことは、幹部の責任の果たし方である。

与えられた極限の中で、与えられた力を発揮すると共に、担当全体に対して、堂々と意見を具申すること。

## 幹部足る心構え（後編）

### 1. 率先垂範

部下に対し、自ら率先垂範すべし。

自ら事を決するとは、自分の部下の行うことに対して、的確な決心と判断指図の下において、接しているか。という意味である。

「俺のやる通りにやれ！」ということ。

上に立つ者が迷いある姿を持つと、部下は半信半疑となり自信喪失する。

上司の行動に対し、大きなしこりを残すことになる。

仕事に於いて責任を全うするとは、一方には上に具申を行い、一方には責任ある態度を以って、部下に臨み、部下を励まし且つ慰めて行く。

下に向かってだけのものでなく、上に向かっての責任、時には方針変更の要求をすること。

会社には、社外に出せない機密が多かれ少なかれ存在するもの。

幹部足るべき者は、運命共同体である。

機密保持を守らない。会社に対する裏切り行為をしてはならない。

人間社会に於いて許されない行為である。本来人格同志の付き合いである。だから、これらの行為は、人に対して落胆の思いを与える。

任務を全うする(責任的態度)とは、裏切り行為を行わない。

心理的に不快な思いを与えない。ということ全て含まれている。

経営者は、後ろを向くことを許されていない。

世の中は常に動いている。だからこそ、そこに留まる現状維持は、退歩と同じである。

一步の前進がある。そこで初めて、今日の生き甲斐をそこに与えてくれるから。

現状維持では、生活を維持できない。お互いの生活及び、組織としての会社は、前へ進んでいる間だけ、維持が可能なのである。

「飽くなき前進！」

人は、個人個人により、出来る度合いには差がある。人は、怠けたい、汗を流したくない。と思っているから、退歩である。

核足るべき幹部が、前向きの姿勢を常に自らが示すと共に、部下達を叱咤激励しなければならない。

## 2. 常に社会的立場に立つ

経営は、全社的立場。

幹部は、自分の与えられた任務を全うさえすれば、隣の仕事がどうなってもよい。というのでは、困る。ダメ。

お互いの身体は、一部の不具合があれば、すぐに身体全体に影響する。身体に偏りがあると、全体の動作が鈍る。全社的立場に立って物事を判断し、評価しなければならない。得意先、上司、同僚、部下、、、、これら全ての人間関係の保てる人でないといけない。

判断は正しいが、人格の伴わない人では、人は付いて来ない。

機能を備えていても、人格の良くない人には、人は付いて来ないものである。

得意先との関係で例えるなら、商品というのは、良いという理由だけで売れる訳ではない。その販売員の人格が客に満足を与えているかどうかで、売れるか否かが決まることの方が多い。

全社的判断と信頼関係の保持。

ヒト・モノ・カネの管理は、総括的立場に立って初めて行えるもの。

(責任者として常にものを考えてほしい)

一片の紙切れでも、大事にする。この姿勢が幹部に備わっていること。管理とは、部分的世界にあるものではなく、総括的世界に於いて初めて存在するもの。

### 3. 先見性を持ち、革新を求めよ。

先の見えない指導者に付いて行く部下ほど、哀れなものはない。

先の見えないとは、常にやることが後手後手に回る。

同じ品物が同じ所へ何度も返って来る。

先が見える指導者は、営業・方針のみならず、同じ品物を何度も往復させない。という点も含めたもの。

人間は同じ事をやっている、これで良いのか？不安、不満、退屈になる。

退屈は、全てのことがやりっ放しになり、ヤル気を失ってしまう。

退屈させない、マンネリからの脱皮。

不安、不満、退屈の処理革新を求める。革新とは、過去を破壊することではない。過去に対して、積み重ねを行うこと。一步の前進である。

社会事象の流れの中に於いて、常に柔軟性を持って環境に適応出来ること。

この柔軟性は、人を育て得るかどうかにつながる。

一事を以って押し切る一徹さは、傍迷惑を招くことがある。

#### 4. 頼られる上役

相手にされる幹部でなく、当てにされる幹部であれ！

相手にされるということは、適当に付き合ってくれるということ。

当てにされるということは、「君、頼むよ！」ということ。

当てにされる幹部は案外少ないもの。

日進月歩進む会社以上に、進んでくれる幹部でなければならない。

同僚関係に於いても共に知恵を出し合い、助け合って頼りになる存在。

いい人だけど頼りない。仕事は出来るけど、教養のない人。

これでは困る。

「ああいう人になりたい。」と考えさせるような上役。

部下の目標となるべき上役。

理想の上役とは、出来ないことは出来ない。

やれということは、断固としてやらせる。

失敗したら、自分が責任を取る人。決して部下と妥協する人ではない。

幹部とは、部下を使って仕事を全うし、結果に対して責任を取る者。

上役は、自分が仕事をするより、部下を使って仕事をする者。

本人に、如何に能力があっても、部下を使って結果に責任を取る人でなければ、幹部とは言えない。

仕事をさせれば“名人芸”だが、人を使ってさせると全くなっていない。これを職人と言う。

自分の手でする仕事は完璧。

自分の人格を以って行う仕事に於いて、円滑さを欠く人は、幹部とは言えない。

幹部足る責任を果たす為には、前向きに自らが範を示さねばならない。積極的に先手先手と流れるような命令と方針を与えて行かねばならない。

しかし、それ以上に大事なことは、部下と共に汗を流す人、共に泣く人でない限り、部下が全幅の信頼を置いてくれない。

幹部は、物事の解決に対して、長い視野に立ってモノを観なければならぬ。

事実の根底に在る真実を見極めることが大事。

## 5. 結び

幹部は哲学を持て。

何故、こうしなければならぬのか。の、理由付けを持て。ということ。

理由付けの行動がなければ、幹部ではない。

事実を裏付ける真実を観る眼を持つこと。

理解の世界から、体得の世界へ進め。

当たり前を当たり前にする事の苦勞、努力なくては、その当たり前

前を当たり前として全うすることは、出来ない。