

## 1：トップの条件

上に立つ者にとって大切なこと。

先ずは「信用」である。

組織が小さい間は、トップ自らが全てやる。トップの率先垂範である。

社長の占めるウエイトが大きいもの。

組織が大きくなると、こうしたことだけで責任者としてのトップは務まらない。

組織が大きくなるに連れて、問題となって来るのが「統率力」である。

管理者も同じ。管理者足る責任的地位にある一人が代わる。と、これだけで

雰囲気ガラリと変わる。

信用・資産の比重が減少し、人を如何に引っ張ってゆくか、どうかが問われるようになる。

トップ足る社長は、各条件を自らが整えるよりも、これらの条件を備えている

人材を集めて、その総合能力を発揮したり、発揮させたりすることの方が大切である。これを統率力と言う。

多くの協力者を統率する能力がなければ、組織は成功を収められない。

どうしたら統率力は生まれて来るのか？上に成れば、その人の個人の能力よりも、人間的魅力、信頼感にウエイトが置かれるようになる。

景気が悪くなると、沈滞ムードが広がる。すると、社員は「この人に付いて行って大丈夫だろうか？」と思うもの。人を批判しても、己れに対する反省心の無い人は伸びない！

## 2：統率の心得

統率者というのは、個人意識が強くなった集団をリードし、思う方向に動かして行かなければならない。

部下より、個人能力に於いて優れたものを持っている。というだけでは統率は出来ない。近代社会の特徴は、個人が集団にを作って活動している点。

自分が納得しないと動かないようになった。

自分の顔を潰されるということを異常に嫌う。

統率者は、この個人意識を巧みにリードし、その集団目的に協力させ、動かして行くこと。個人個人が如何に優秀であっても、その個人の持つ力を集団目的に協力させて、チームワーク宜しく動いて貰わないと、統率は成り立たない。

手順は、

### 一、 目的の決定と確認

社員達に、周知徹底させなければならない。この集団の目的を理解し、やる気になって貰わなければならない。

目的が明確になると同時に、何が何でもこれだけ果たさなければならない。ということが、確立されているかどうか。

### 二、 能力を発揮させる

その為には、個人の目標とその為の手段が明らかにされているかどうか、である。

### 三、 集団の目的に指向推進する

以上のことを統合して集団の目的に指向推進する集団が確立して行くこと。

やはり、集団を引っ張って行く手段、計画性が必要。

#### 四、活動調整

各個人の活動を調整して、摩擦の起こらない配慮をする。

皆のやる気を失わずに、如何に皆を調和させるという、その為の細かい配慮がなければならない。

チームプレイとして如何にまとめて行くか。

究極的なことを言うと、上に立つ人の器がものを言うことになる。

現代は、文句が先で、することをしない傾向がある。

これを「個人意識」が強い、と言うのである。

目標を決定し、確認に当たる時、各人の希望を何等かの形に於いて、満たすことが大切である。皆の希望や願いを満足させない限り、皆が本当にやる気を持たないことも、また事実。

しかし、各個人の希望は同一ではない。全員の希望を満たすことは不可能。

「衆愚」という言葉があるように、多数の希望が必ずしも妥当ではなく、特に大衆は目前の小利に動き易い。

集団の目的と個人の希望は相反することがある。確かに、皆の希望は叶えたいと思う。しかし、良識ある眼を持って見る時、その希望は余りにも目先の小利のみであることが多いもの。

それは、個人の希望と言うのは、ほとんど対局を考えていない。

やはり、個人の希望には問題点がある。

### 3 : 個人個人は、目先の小利を追うものであり、全体としての対局を考えることをしない。

#### 一、 意味するもの

民主主義に総意を求めるのか、全意を求めるのか。

皆がものを言い合って、多数決で決めるのが民主主義である。

これを全意と言い、利害の妥協である。

神武天皇は

「大人の制度というのは、その解釈は時代と共に変わるべきもの。

例え、どのように変えようとも、それで国民が幸せになるのであれば、

それで良い。」と言われた。

総意とは、全意の中で社会正義に立脚したものを言う。

真の民主主義は、皆の意見を多数決の上で総意を求めるものである。

皆の求めるもの、要望は、目先の小利が多いもの。これでは困る。

#### 二、 全意と総意と統率者

統率者は、優れた判断力を以て、皆が何と言おうとが、集団の進路を誤らず、

時には個人の考えの誤りを指摘し、修正すること。

統率者は、皆の意見はじっくり聴くけれども、何が正しいかは自分自身で

勇気を持って判断しなければならない。

時には皆の誤りの指摘修正を行ない、誤りなき道に引っ張って行く説得力を

持たねばならない。目的を決めることは、大変なこと。皆で話し合っ

て目的を決めることは、皆のレベルの目的しか、出て来ない。

企業は、常に少なくとも、5年先を考えて動かなければならない。

統率は人事権の裏付けを持たなければ、その効果を発揮できるものではない。

それで、節約すべきは節約して、為さねばならないことを断固としてやって行く。これがトップの仕事である。

バルザックは、こう言っている。

「一国の政治を執るには、百年先を見通さねばならない。そしてこれを遂行するには鉄の如き意志力を必要とする。」

### 三、説得

序論として、子供から「人間は何故生きなければならないのか？」と真剣に聞かれたら、自分はどう答えるのか。ということ。

つまり、親足る者「哲学」を持っていないといけない。親自身がこういう事に悩んで、真面目に取り組んで来た経験を持つこと。これを哲学を持つ。

と言う。上に立つ者が哲学を持っていないと、部下の説得は出来ない。

指導しなければならない部下の心の同調を求めること。これを統御と言う。

説得は、その重要な手段である。

#### 説得の手順

##### 一、共通の広場を持つ

相手の心と自分の心の中に、ベルトを掛けなければならない。殊に、説得の流れが、一方方向ではいけない。こちらが只、一方的に喋るだけで、相手は黙ったままでは納得には至らない。キャッチボールのように一球一球のやり取りをしてこそ、初めて相手の心の扉を開くことが出来る。

更に大事な事は、部下は二つの顔を持っている。

例えば、表面は頑固に見えるが、心の奥底では素直な面がある。

口下手で自分の思いを表現出来ない。この為、黙り勝ちになる人も居る。

心の奥底に潜んでいる、その本音と付き合うこと。

これを如何に引き出すか！これが説得の大事な点である。

## 二、法則の必要性

1. 共通の利益、共通の目的が存在すること。

2. お互いに助力を必要とすること。

お互いに相手なしには、目的を達成することは出来ないということ。

3. お互いに役立つということ。

私：相手無くては、 相手：私無くては、

目的を達成し得ない。共通の利益が得られない。

## 三、心構え

「議論と説得は違う」

商人は、議論などしてはならない。議論に勝って、説得に成功した例は無い。

理屈を言い合うことは、説得にならない。説得の途中で、議論に逸れそうになったら「負けるが勝ち」と思って、止めてしまうこと。

直ぐに、具体的に話題を変えること。

説得を「口でするもの」と捉えると、議論となり、成功しない。

西郷隆盛は大変口下手だった。相手が息を継がせず、ワァワァと言うと、

西郷の意見の正しさを理解できたと言う。

説得に於いて必要な事は、上司に同調する意思があっても、上司らしい能力が無い限り、同調の実を示すことが出来ない。

付いて行かなければならい・・・と自分に言い聞かせても、何か尊敬できない。

上司の方に自分より上回る能力を感じ得ない限り、部下は素直に「ハイ！」とは従えないもの。

また同時に上司が部下を説得しても、部下に能力が無ければ、何も出来ない。

ここに於いて、両者の関係が大切になって来る。この能力を身に付けておくのが「教育」である。また、持っている能力を充分発揮させるには、自信を与え、信頼に応えようとする意欲を持たせること。

如何にして、自信を与えるか、如何にして信頼に応えようとする意志を持たせるか。

ここまで配慮し、ここまで至ってこそ「説得」である。

口は、一応の手順を運ぶだけ。一応の言葉で言わないと理が通らないと言うだけのことである。