

## 経営者に必要な資質

松下幸之助翁の数ある著作の中に「素直な心になるために」という本がある。そして松下翁は、この「素直」という態度を、経営者が持つべき第一の資質に掲げている。経営者に必要とされる資質は、先見力やら決断力やら指導力など数多く掲げられるが、一番大事な資質が「素直なところ」などと言われると、ちょっと拍子抜けしてしまう。しかしあの「経営の神様」と言われる松下幸之助翁が、長い経営の経験の中で掴み取られたものが、結局経営者にとって一番必要なものが「素直なところ」だという、その深い意味を改めて噛みしめてみなければいけ



ないと思う。松下翁によれば「素直なところ」とは「捕らわれないところ」だと言う。何に捕らわれないかという、すべてに捕らわれない、とりわけ自分に捕らわれない事だという。実は多くの経営者は（多分自分も含めて）拘り人間であり、とりわけ自分の思い（金を儲けたいというレベルから、世の為他人のため、自分は何かをなしたいという高尚な？レベルまで）に拘り、それを頑張るバネにしている人が多い。ところが、個人で行う事業と違って、組織で行う事業、とりわけ、そのリーダーである経営者にとって、その大事な「拘り」が逆に致命的な災いをもたらす局面が、必ず来る。第37回のコラム「経営の力量」で引用させて頂いた一橋大学の伊丹敬之名誉教授の「経営」の定義に、「他人に自分が望ましい事を何かをして貰う事」とあった。つまり経営とは個人の事業ではなく、「他人の集まり」である組織（会社）の個々の構成員が、経営者の思いに共感し、その実現の為に力を

## 清野吉光氏のコラム 第70回

## 団塊 耕 志 録



## エゴコントロール

清野 吉光(きよの よしみつ) 略歴

1950年 長野県四賀村生まれ、松本深志高校卒業。1968年上智大学外国学部ロシア語科入学、1971年 中退。その後印刷関係など様々な職業に従事。1976年清水市の日の丸交通入社。1980年静岡市内の事務機器センターに入社。1982年システムオリジンを仲間と創業、専務取締役。1992年代表取締役社長就任。2000年㈱タクシーサイト創立、現取締役会長。2007年タクシーアシスト代表取締役社長に新任。現在に至る。



つけ、実践していく組織的営みである。では何故この「経営」に経営者の己への拘りがリスクとなり、逆に一番必要な物は経営者の「素直なところ」だと言えるのか？

## 会社の原動力は社員

経営者は確かに己の望ましいと思う事を（その内容は千差万別だが）、社員の人によって貰う為に経営を行うが、しかし、その目的を実現する原動力は社員の士気、能力そのものであり、その総合的な力の成長が会社の発展の原動力である。経営とはとどのつまり、様々な環境の変化の中で、その変化に対応し、社員の士気と成長を促す事が、継続的にできるかどうかにかんじる。経営者、あるいはリーダー

はそれぞれのレベルで権限とそれに裏付けられた有形、無形の権力を持つ。問題はこの権限、権力を何の為に使うかである。会社組織である以上、まず会社存続の為に業績を確保する為に、人事権の発動や業務命令や管理監督がおこなわれる。しかし、ある意味こうした通常の会社では当たり前に見える権限の行使が、「社員の成長が、実は会社の継続、発展の原動力である」という原点を見失う時、世に言うブラック企業の跋扈となる。売上、業績に捕らわれる事は大事な事だが、その為の権限の行使が、そののみに終わり、社員が生き生きと目を輝かせて働ける「会社へと繋がらないとき、その会社は短期的には業績が良くて、長期的には必ず滅びる。

## 何故「拘り」が問題か？

ある部門のリーダーが、自分の部門の業績を上げるために頑張り、そして実際業績があがり、部門も発展

する。すると誰でもそうだが、自分への自信と、また他部門の至らなさが見えてくる。そして自分の部署をよりしっかりと掌握、管理し、さらなる業績の向上を目指す事になる。が、ここで恐れなくてはいけないのは、このリーダーの「成功」による「自我肥大」である。その「成功」は何によってもたらされたのか？またその成功を実現する為の打ち手の中に、社員の成長、さらに他部門の社員の成長（つまり会社全体の成長）という視点も内包されていたのか？

普通、人は自分を過大評価、他人は過少評価するのが自然だが、少なくとも組織を動かす、経営、リーダーは権限、権力がある故に、「口」に捕らわれた「自己評価」と他者評価は、ひそかに組織にゆがみをもたらす。リーダーは、誰でも持ちがちな「エゴ（自我）」の肥大衝動に対し、警戒せねばならない。と言っても、「エゴ（自我）」自体は無くならないし、承認への欲求も自然な事である。まさに人間の世界で



もある。しかし、組織の上に行けば行くほど自分のエゴのこころの動きをじつとみつめ、「エゴコントロール」を心がけなければ、結果として、自分の組織上与えられた権限、権力を私物化し、組織全体の発展を、無意識の内に、妨げてしまう事になりかねない。

### 再び「素直なこころ」について

結局、松下翁が何故経営者にとって「素直なこころ」が一番大事だと言ったのは、自我肥大が、経営者がその経営が上手く行けば行くほど陥りやすい、結果的に致命的な落とし穴だからではないかと思う。そしてその自我肥大を不断にチェック

する姿勢こそ「素直なこころ」であり、「捕らわれないこころ」であると教えてくれたのではないかと思う。自我肥大は得てして有能な人の精力的な活動とその実績から、その人の

心に無意識に育つ。が、その一方で結果的に過剰なコントロールされない自我肥大に陥った意識は、組織の中に駄目な部署や落伍者を過剰に見出す。しかし、経営に必要なのは、マイナスのメガネで現状を批判するのではなく、プラスのメガネで現状を評価し（可能性の信頼）、その可能性の発現の為の意識付けと仕組み作りを、まさにその権限を使って実行する事である。自我肥大は本当に誰にでも起きる。だからこそ「素直なこころ」で、自分の自我をじっくり見つけ、そして、社員のこころをじっくり見つけ、そして会社全体の心の生態系が、どのようになっているか、何故そうなったのかを、じっくり見つけ

の中で、リーダー自身が自分への気付きと成長を得る事が出来ると思う。能力、実行力、豊富な経験、これに松下翁の言う「素直なこころ」が結びつけば、これほど強力な経営人材への成長は無い。「ものごとは螺旋的に発展する」というのはヘーゲル弁証法の一法則であるが、まさに過去の繰り返しの様でいて、実ははるかに上位のらせん階段を歩んでいるのだと信じていたい。

### エゴコントロール

自分への拘り、過剰な自尊心と劣等感、エゴの拘りから来る頑固さ、こうしたものから誰でも自由では無い。むしろ人の成長は、人間存在そのものの証でもあるこのエゴから、如何に自由になり、「普遍」につながる「無我」の世界に入っていくかという、終わりの無い修行の物語だとも思う。願わくば自分の縁あるすべての人と共に、この修行の同行者として歩んで行きたいと思う。

（2014年9月23日記）

タクシー買取専門店だから出来る高価買取  
LPG、ガソリン、過走行、低年式等でも大丈夫！

 株式会社ジェット

☎ 03-6454-9896

〒174-0041 東京都板橋区舟渡 1-15-9 ブローブ浮間舟渡 101 FAX: 03-6454-9994 東京都公安委員会 第305561207814号