まゆカフェ質疑回答

テーマ

「学び続ける姿勢」

社会人になってようやく、初めて「学び」をしている感覚に出会う。正解がないのが社会であり、そこに自分なりの「解」を持って、取り組むことが社会人であり、人生。

そして、世の中、実は意外とルールなんかない。成果を出した人が評価されるのが仕事。やり方は無限大。目に見える成果と、ときには目に見えない成果もある。常に学び続ける。本を読み、動画を見て、人に会い、知らないことを知る冒険者。得た知識と、今の自分や、世界の見え方や、他人の思考などに意識を向け、学び続ける。「知らないことを知る」という冒険を止めたときに、人は「村人A」になる。

学びというのは、本だけではない。経験も当てはまる。そして、最近感じるのは、学びとは「知らないことを知る」だけじゃないことが増えてきて、自分なりに蓄積した知識と経験と、思考によって導き出した理論や方法を、大体、学者や、他の経営者が、本に出したり、実践したり、似たようなことをやっている。そこから「そういう考えがあったか」「これは俺の理論の方があってる」など、知識のキャッチボールみたいな学習になって来ることが多くなってきた。そのたびに、謙虚で素直でありたいと思うわけです。

「プライベートを充実させるには？」

自分という存在がいれば、そこはすべてプライベート。仕事もプライベートのひとつ。オフ（私生活）＝プライベートという視点を捨てる。仕事においても、仕事でないオフにおいても、自分が集中できる時間、「自分の領域」を持ちさえすれば、それは常にプライベート。ただ、人間なので社会性は常に付きまとう。仕事でも、家でも、地域でも。そういう意味で、プライベートな空間や時間を、仕事でも、家でも上手に作り出す術が必要。

そのうえで仕事やオフの時間、それぞれを充実させるために重要なのは「その時間がなんのための時間か」を自分の腹に落とすこと。自分にちゃんと意味付けすること。人は、自分にとって「意味のある行動」をしていると感じるときにしか充実しない仕様なので。「仕事に集中するとき」「とにかく寝るとき」「勉強するとき」「家族といるとき」「オフでも自分の身になりそうな仕事に行く」惰性で過ごす、なんとなくする、人に言われたことをする、で行動していると充実することは難しい。

仕事は仕事、オフはオフだと変に差別しない考えの方が良い。同じ、あなたの人生なんだから。仕事も自分のやりたいことで、自分の成長分野。これもあなたのプライベートといえる。オフはオフで、あなたの趣味、交友、休息など、大切なプライベート。

そう心構えしても、日曜の夜は、「明日仕事嫌だな」と憂鬱になるもんです。

「普段、どんなことを考えているか」

①人間らしいってなんだろう。土や、植物、人工物なども含めて、あらゆるものに「本来あるべき姿」、そもそも何のためにあるんだっけ？ どうあれば、色々な人や、自然にとって良いんだろうを、想像

している。その際に、自分の持っている知識で、できるだけ鮮明に想像したりする。

②常に最後の受け取り手のことを考える、目的意識が重要だと思っている。仕事の多くは分業制になっていて、最後の到着地点が見えなくなっている。一番重要なのは、到着地点からの逆算。そのためには、自分の視座を上げたり、下げたりする。「俺が顧客だったらなんて言うかな」「俺が現場だったらなんて思うかな」など。

③その際に、大前提や、法的枠組みや、慣習、価値観など、前例に囚われない思考を常に意識している。経営者になってより加速している考え方は、私の思考は常に、全体性を俯瞰して見ること。細かな視点は、社員が考え、導き出してくれる。ここへの信頼を持つようにしている。

④全体性を考えるときには、歴史や、偉人の手記、哲学などは、非常に役に立つ。道しるべみたいなもの。失敗例も成功例も、先人が教えてくれる。

「今密かに計画しているけど誰にも言っていないこと」

色々計画していることはあるけど、思いついたら大体色んな人に話をしている。自分の頭の中にあるだけだと世界には、ないのと一緒だから関係者や知見のある人にすぐ話すようにしている。特に、計画していることってというのは、自分の力だけでは、どうにもならないことの方が多い。社会やものごとの仕組みには、多くの人の利権が入り混じっているから。

強いて計画していることを言うと、「時代にあった社会文化をつくりだし、グラデーションのように塗り替えること」。時代の変遷、仕組みの停滞、資本主義的な思想文化の先行によって、過去につくられた社会構造が機能不全になってきているから、時代に追い付いていないので「変えましょう！」というのが政治家のすること。

でも、私の感覚的には民主主義的政治には、結構限界が来ていると思っていて、政治や、行政と敵対するでもなく、協力的な関係を取りながら、「こういう仕組みの方が便利じゃない？みんな楽じゃない？楽しくない？」という、社会文化をつくり出し、人知れず県内に広めて、人知れず「こうあるべき」という他人の価値観を誘導し、政治や行政という枠組みの外から、民意による新時代の社会文化をつくり出すこと。

こう言うと小難しいけど、簡単に言うと、「こういうライフスタイル、仕組みの方が良いよね」を実践して、多くの人にとって無意識的気付きを起し、先行き不安な社会から、先行き不安だけど楽しく切磋琢磨する社会をつくりたいって感じ。

「社長が尊敬しているすごい人」

宮崎駿。多くの名作をつくり、賞賛されるなか、自分の生い立ちや環境、人間らしい生活とはなにかと、現代に葛藤を抱きながら、ちゃんと人間臭く、意地悪、惨め、喜び、悲しみなどを、身体で表現して、着飾らないところ。着飾っていると、恥ずかしく感じてしまうところも含めて、尊敬している。私

たちは、どこまでいっても人間。どんなに偉そうにしても、歳をとっていても、惨めな面もあり、恥ずかしい面もあり、ときに理解不能な行動をとる。謙虚さが重要。しかし、誰しものが心優しく、可能性に満ちているということ。私は人間らしくもがく人を尊敬している。そういう意味で、太宰治などもそうかもしれないが、宮崎駿の言葉が私にはよく刺さる。大事にしていることは「人間らしく生きる」と。

「人との関わりの中で、その人のどんなところを見ているか」

色々を見ている。爪や、目の動きや、姿勢や、表情、あと視覚ではないけど、言葉を見てる。【人はその人が使っている言葉でできている】なんて言うが、まさに言葉の節々にその人が出る。ただ、人は自分を良く見せる能力もあるので、言葉だけをそのまま信じてはいけない。その人の言葉の背景にある考え、外見や人間性（自己認識）に相違がないかを見て、できるだけ、目に見える範囲の奥にある「その人の動機」を見るようにしている。

見ていると言っても、見ている気になっているだけで、正直洞察力が高いわけではない。ただ、見た情報、聞いた情報から推理する。「なぜか？」を考えることがクセになっているので、他人よりも、洞察力や、人を見る目があると思われがち。とはいえ、自分はそのままでではない。単に持っている知識と経験を使って、見えている現象を推理しているだけ。それが意外と当たるけど。

その人を見るときには、その人の外的結果に対して、その人の内面原因を探るような感じ。特に重きを置くのは、「その人の立ち位置、軸の取り方」、「重心、何を大事にしているのか」。

「企業理念に込めた思い」

当社の企業理念の多くは、社員の生の声の反映です。本人たちは良いと思っていなくて、「当然だ」と思っている声を拾った。その声は、もはや会社の文化だと、当時思ったので。また、ブランディング会社にも入ってもらったので、外から見た声も、この理念に入っている。この理念は、会社の生の声と、外から見た自社独自の見え方によってできた。企業理念には、その当時の旭陽電気そのものであって、KYOKUYO っぽいマインドが、込められている。この理念に共感した人が会社に乗っているとも言える。

私が想いを込めたのは「まずは、自分が幸せになる」という理念。当時は、社内を見たときに不満そうに働いている人が多い印象を受けたので。私の野望でもある。私の係る人をすべて幸せにしなくてはいけないので、それと、やはりこの理念が全人類に共通するワードにもなると、そう当時は思ったので入れました。

「苦労したこと」

苦労をあんまり苦労と思わないんだけど、冷静に考えると苦労しかしていない。ただ、苦労って敵じゃない。むしろ、チャンスの証明？苦労があるということは、やったことないことや、やりにくいこ

と、やりたくないこと。であることがほとんど。だから、そこにこそビジネスのチャンスや、成長の芽がある。苦勞しない、という選択肢はない。というか、苦勞は先行して来るものじゃない。「思いついたからやりたい」「これをしたら良くなる」をしている内に、気付いたらしているものが苦勞。後から付いてくる。そういう意味では、毎日苦勞している。元気に楽しく苦勞しています。

「会社を経営する上で大切にしていること」

人を幸せにすること。

職場環境が無意識下でも心地良いと感じられ、心身が健康になりやすい状態。ライフステージごとに、従業員に寄り添う体制づくり。従業員が自分の得意を通して、社会や仲間に関与している感が培えること。面談や、ジョブローテーション、海外出張など色々な経験を通して、成長している感を得る。また、教養としての知識を学ぶことで、自己理解や、他者理解を得る。

そうしていくことで、独立して考える人が増える。そして、それが文化のように、自然に無意識に社員が実行していくこと。そこに私はいなくてよくて、従業員がプレイヤーとして活躍していく。そして、最終的には私がいなくなる。なんなら、雑に扱ってほしい。「社長は、ホント何もしないですね。困ります」って叱ってほしい。そうすれば、私は新しい何かを始められる。

「社長就任時に1番不安だったこと」

色々不安でしたよ。特に社長になって、一番実感したのは、取締役、専務と経験している時も、会社の代表者のつもりで、仕事をしてきたし、覚悟も持っていた。ただ、社長になって思うのは、その時の覚悟というのは、そう思っただけで、何もわかっていない。

社長という看板は、重い。本当に最後の砦になるというのは、全然違う意味を持ってくる。それに気付いたときには、世の社長たちを尊敬しましたね。

「社長として仕事をする上で大切にしている価値観、半導体業界に求められるスキル、考え方」

私が、社長としていうか、私が常に意識していることは、常に俯瞰する視点を持ち、全体性を追求して、未来のビジョンを見て実現していくこと。だから、細かなことは、すべて従業員に任せる。私はただ、大きな視点で見ていくこと。

半導体とは、あまり関係ない回答になってしまうかもですけど、求められるスキル・考え方の基礎にあるのは「最後の受け取り手のこと」。常にここからの逆算。社長だろうと、半導体業界だろうと、この考え方ができれば、まあ、まず、見当違いなことはしないし、重宝される。設計の知識、AIの操作性など、色々なテクニックもあり、テクニックも大事だが、自分のための仕事じゃないという考え方が大切。最後の受け取り手のことを考えると、同時に、世の中が、回りくどく、濁っていることにも気付く。

「これまでどのようなキャリアを積んだか、その中で1番大きな挑戦は」

建築基準法2年、公共工事の発注業務1年、公共工事の設計監理2年、景観づくり3年、旭陽電気株式会社6年のキャリア。今、7年目。

私は資格らしい資格もないし、数字で見えるような、自分のキャリアなんて、何もない。けど、色々仕事をして来て、すべてが身になっていて、自分にしか創造できないものがある。その自負心がある。

県庁にいたことで、行政という組織がどういう仕組みで、どういう属性があって、法律や、条令の建付けが感覚的にわかるので、どこをどう突けば良いかはわかる。

旭陽電気の6年間で、色々試して、成功しては失敗したものがあるが、そのすべてが自分を高めた。挑戦は、常にしているのだから、1番とかあんまりない。できない挑戦はしない。できると見込めると思っていた挑戦しかしない。その見込みをつける精度は、結構実力としてあるっぽい。

「会社で活躍する人はどのようなスキルを持っているか」

仕事や、会社を「自分事にできる」人。別の部署のことだから興味ないとか、会社がどう思われるとか興味ないとか言っている人は、大概仕事はできない。自分の会社のことを「知りたい、興味ある」とか、会社が褒められたり貶されたら「悔しい、嬉しい」とか、会社を自分という人間の構成する一部として捉えられると、活躍すると思います。

「仕事で辛い時があった時はどのようにして切り替えている？」

考え方を整理する。「自分でどうにかなること」「自分でどうにかならないこと」をまず、整理して、次に、「今どうにかできること」「今どうしようもないこと」これを整理するだけでも、結構切り替わる。「今自分の力でどうにかできる」ときだけ悩んで、動けばよい。あとのことは、考えるだけ無駄と自分に意味付けする。

それでも落ち着かないときは、少し多めに甘いもの食べたり、ゆっくりお風呂入ったり、ちょっと多めにゲームしてみたり、普段しない、自分への甘やかしをしたりする。私は罪悪感が、原動力になるので。一度逃避で罪悪感を溜めて、翌日から、罪悪感ブーストでやる。

「自分の評価を上げるために、どのような周りとの差別化をしたか」

差別化はあんまり意識していないし、しなくて良いと思う。自分の評価を上げる方法は、簡単で、元氣よく挨拶して、笑顔で接する。以上。これだけしとけば、オールOK。

仕事という意味だと、自分に与えられた仕事を、「最後の受け取り手」から逆算して、自分らしく考えて取り組むのみ。特別に何か新しいことを、他とは違うことを、とかは、考える必要がない。差別化は目的にしない方が良い。後から付いてくるもの。また、さらに踏み込むと自分の評価を上げるということも、目的にしない方が良い。ただ、そこにある仕事から始めて、自分の脳みそを通して、自分が思

う最善を表現していただく。自分の評価を上げるために取り組むことがあるとしたら、自分を知って、軸をつくること。そして、その自分を客観的に評価し、微調整して、好きなことを突き詰める。これが結果的に、差別化を生む。

「プレッシャーへの対処法」

楽しむ。笑顔。

緊張しているときこそ、無理やりにでも、笑う。

プレッシャーは、楽しむに勝てない。

「半導体業界の競争のなかで強みを持つにはなにが必要か」

それは常に頭を回し続ける課題で、終わりはない。安心することは一切なく、常に冒険。簡単にいえば、他よりも安く良いものを造る。他者にできないことができる。これに尽きる。が、これは昭和平成の考え。ここに、環境、幸せ、といった意味による付加価値を載せるというのが令和。別のベクトルに気付くことが重要。大雑把に言うと、こんな感じ。ただ、簡単ではない。幾人もの大人が、真剣に悩んでいるので、簡単に強みは持てるものではない。

「コミュニケーション能力がどう仕事に生きるか」

むしろ、仕事にとって必要なのは、コミュニケーション能力だけ、と言えるくらい重要。ただ、コミュニケーションという言葉が非常に曖昧で、よく理解しないまま「コミュニケーションが大事」と言っている人が多いので、勘違いを起こす前に、コミュニケーションを分解して、お話すると概ねコミュニケーションとは、4つに分類される。

伝達する力	相手に伝わる言葉で、要約したり説明したり
受信する力	相手の話を聞き、真意を理解する。言葉にならないものを受け取る。
対話応答する力	質問する、応答する、共感する、柔軟性、ユーモア
関係構築する力	協調する力、調整する力、信頼構築 など

すべてができる人は早々いない。できた方が良い面もあるけど、性格的にできない人もいるし、全部できる必要もない。仕事で特に必要なのは「伝達する力」。それと「受信する力」も大事。

自分の思いや考えを、言語化して、相手に伝えることがなにより重要。上司や同僚と仲良く力は、別になくても良い。会社や、仕事は、仲良い人とやるものじゃない。

「どうして社長になりたかったか」

特になりたいと思ったことはない。別に自分より優れている人がいれば、その人がやれば良い。それ

は今もそう思っている。ただ、頭の中で独善的にこうなった方が、会社も社会も良くなるという、イメージがあって、それは社長にならなくてもできるけど、権限を持つとより加速してできる。

社長や、肩書というのは、なりたくてなるものじゃなくて、権限を得ることによって、手段の幅を広げることではかかないと思っている。だから、「これを実現したい」をするために出世するのが良い。ある程度大企業になると、派閥と政治があるが、出世するための基本は仕事の成果と実力（伝達する力も含む）です。基本的に、「伝達する力」がない人は出世できないのが組織。

「求めている人材はどんな人材？学生のうちに身に付けた方が良いこと」

基本的に当社は来るもの拒まずですが、一番は、当社の理念や姿勢に共感してくれる人。そこがズレていなければ、基本的には当社の社員とも合うと思うので。学生のうちに身に付けた方が良いことは基本的にない。が、強いて言えば、色々な経験しておくこと。

むしろ、学生のうちに、やりたいこと、興味あることを端からやっておくこと、そして、それを面白く喋れる方が良いですね。誰かと仲良くなるスキルではなく、自分の思っていることを的確に相手に届ける技術は、日ごろから練習しておいた方が良いです。

「社長から学生に逆質問」

- ①自分の将来を考えたときに、何はしたくて、何はしたくない？
- ②自分の「好きなこと」と「得意なこと」に差はある？
- ③将来は楽しみですか？不安ですか？

ここで答えなくても、頭の中の自問自答をするときにでも、考えてみてください。そのときに、自分に対して「なぜそう思うのか？」を何度も自問自答していくと、自己理解に繋がるかもしれません。