経営者のための、冬を越えるガイド

寒い冬の真っただ中にいる社長へ

78歳の創業者が、自分のために
用意してきた七つの言葉



藤井 薫
ファミリービジネス研究所 所長

この冊子の道しるべ

目次

夜から夜明けへ。七つの言葉を、一日に一章ずつ。

・ はじめに 言葉を、用意しておく 03

01 第一章 夜 09
委ねる

02 第二章 叫び 14
信念

03 第三章 根 21
確信

04 第四章 約束 28
使命

05 第五章 鏡 36
感謝

06 第六章 食卓 43
愛

07 第七章 夜明け 50
平常心

・ 根っ子学について 冬を越える七つの根っ子 58

・ おわりに あなたの冬の言葉 61

序章

はじめに

言葉を、用意しておく

夜中に、ふと目が覚める。
時計を見ると、まだ三時。
天井を見上げたまま、頭の中で、同じ数字が回り続ける。
来月の支払い。
減っていく受注。
辞めたいと言ってきた社員の顔。

朝になれば、何事もなかったような顔で、会社へ向かう。
社員の前では、笑ってみせる。
銀行の前では、胸を張ってみせる。
家に帰れば、「大丈夫だ」と言う。

社長の仕事は、まず、自分を励まし、そして、人を励まし、元気にすることである。
社員を励まし、取引先を励まし、銀行を安心させ、家族を励ます。

けれど、社長を励ましてくれる人は、どこにもいない。

この小冊子を書いた理由

この小冊子は、何のために、誰のため。

今、この瞬間にも、誰にも言えない悩みを抱えて、一人悩んでいる経営者がいる。
かつての私を見るような。

平和なこの時代にも、かつての私のように、寒い冬空の下で、一人で耐え忍んでいる経営者がいる。
誰にも言えず、誰にも頼れず、それでも明日の朝には、また会社へ向かう経営者。

この小冊子が、何かのヒントになれば。
ただ、それだけを願って。

78歳の創業者として

私は、製麺機のメーカーを創業し、50年あまり経営をしてきた。
78歳になった今、50年の経営をふり返ると、冬は何度も数限りなくやってきた。
売上の冬があった。

価格の冬があった。

人の冬も、お金の冬も、時代の冬もあった。

承継の冬もあった。

人に言えない、苦しい冬。

そのことは、第四章に書き記す。

冬の夜に私を支えてくれたのは、自分で用意しておいた、短い言葉だった。

言葉は、冬が来る前に用意しておく

冬が来るたびに、私は、自分を励ます言葉を口にしてきた。

冬の真っただ中で、その言葉を、何度も、何度も口にしてきた。

苦しい時、新しい言葉を探す余裕はない。

心が凍えている時には、言葉は浮かんでこない。

だから、言葉は、冬が来る前に用意しておく。

この小冊子は、78歳の創業者が、自分が倒れないために用意してきた言葉を、七つお渡しする。

人に勧めるために作った言葉ではない。

私が、自分のために作った言葉である。

根っ子とは何か

木には、必ず根がある。
冬になると、葉は落ち、枝は裸になる。
外から見れば、枯れてしまったようにも見える。
けれど、根は、土の中で生きている。
生きているだけでなく、寒い冬の間、根は土の下で春の準備をしている。

同様に、人の心にも、根っ子がある。
普段は、目に見えない。
けれど、私たちの判断や行動を、心の奥から動かしている。

苦しい時に踏みとどまれる人と、折れてしまう人がいる。
その違いは、地上に見えているものではなく、土の中の根っ子の違いだ。

誰もが持つ、七つの基本根っ子

人は誰でも、七つの基本根っ子を持っている。
これらは、光でも影でもない、生きるための力である。

信念 自分が正しいと信じることを、貫く力。

確信 目に見えなくても、必ずそうなると信じ切る力。

愛 人を大切に思い、温める力。

感謝 起きたことを受けとめ、ありがたいと思える力。

委ねる 一人で抱え込まず、手放す力。

使命 誰かのために、果たさなければならないことを持つ力。

平常心 どんな時も心を落ち着け、ほかの根っ子を見つめる土台。

冬の真っただ中で社長を支えるのは、この七つの根っ子である。

この小冊子の七つの章は、七つの基本根っ子と重なっている。

第一章 夜 委ねる

第二章 叫び 信念

第三章 根 確信

第四章 約束 使命

第五章 鏡 感謝

第六章 食卓 愛

第七章 夜明け 平常心

この小冊子の読み方

七つの章は、夜から夜明けまでの道のりに沿っている。

誰にも言えない夜から始まり、叫び、根、約束、鏡、食卓を経て、夜明けにたどり着く。
一日に一章ずつ、一週間かけて読んでいただきたい。

ただし、一つだけ、お断りしておく。
この小冊子は、あなたを変えるためのものではない。

人は、他人から言われても、変われない。
自分で気づいたら、いっぺんで変われる。
自分から変わらない限り、好ましい変化は起きない。

私は、ただ、皆さんが変わるお手伝いをする。

だから、各章の最後には、答えを書くのではなく、問いを置いた。
書き込む欄もある。
どうぞ、ご自分の言葉で埋めてほしい。

最後のページには、あなた自身の「冬の言葉」を書く欄を用意した。
七つの言葉を読み終えた時、そこに、あなたの言葉が書かれていることを願っている。

七つの言葉のうち、一つでも、あなたの冬を支える言葉になれば、うれしい。

第一章 ｜ 委ねる

夜

第一章

今日の冬の言葉

「冬は、季節のように誰にでも訪れる」

社長には、誰にも言えない夜がある。

社員には言えない。
社長が不安な顔を見せれば、会社全体が揺れるからだ。

家族にも、なかなか言えない。
心配をかけたくないからだ。

同業の仲間にも言えない。
弱みを見せることになるからだ。

そうして、社長は、一人で抱える。
誰にも言えないまま、夜が明け、また夜が来る。

何もなかった頃

私は、川崎重工業のエンジニアだった。
営業をしたことは、一度もなかった。

大和製作所を創業した頃、私には、資金、実績、まったく何もなかった。
お客様もいない。
会社の名前も、誰も知らない。
そして、エンジニア出身の私は、営業が苦手だった。

それでも、他に方法はなかった。
私はトラックに乗って、全国を走り回った。

苦手かどうかは、関係なかった。
やるしかなかったのだ。

冬は、止められない

冬は、季節のように、誰にでも訪れる。
大きな会社にも、小さな会社にも訪れる。
腕のいい社長にも、真面目な社長にも訪れる。

冬が来たのは、あなたが間違ったからとは限らない。

季節がめぐってきただけ、ということも多い。

ところが、冬の夜の社長は、こう考えがちだ。

「自分のせいだ」

「自分が何とかしなければ」

そして、景気も、為替も、原材料の値段も、お客様の心も、社員の心も、全部を自分一人で背負おうとする。

背負えないものまで背負うから、夜が眠れなくなるのだ。

変えられるものと、変えられないもの

誰にも、冬を止めることはできない。

景気を変えることも、お客様の心を思い通りにすることも、できない。

止められないものは、止めようとしなくていい。

自分の力で変えられないものは、委ねていい。

けれど、変えられるものもある。

自分で決められることがある。

明日、誰に会うか。

明日、何をするか。

この冬を、どう過ごすか。

創業の頃の私も、営業が苦手な自分を、すぐには変えられなかった。
けれど、明日、どこへトラックを走らせるかは、自分で決められた。

委ねる根っ子

根っ子学では、七つの基本根っ子の一つを「委ねる」と呼んでいる。

委ねるとは、投げ出すことではない。
あきらめることでもない。
自分の力の及ばないことを手放して、自分にできることに、すべての力を注ぐことだ。

この根っ子の強さは、人によって違う。
委ねる根っ子が小さい人ほど、何もかもを一人で抱え込む。
そして、本当に力を注ぐべきところに、力が残らなくなる。

全部を一人で抱えている夜は、手放していいものまで、背負っている夜なのかもしれない。

今日の冬の言葉

「冬は、季節のように誰にでも訪れる」

冬が来たことを、責めなくていい。

冬は、誰にでも来るのだ。

あなたへの問い

今夜、あなたが誰にも言えずにいることは、何だろうか。

その中で、あなたの力では変えられないものは、何だろうか。

明日、あなたが自分で決められることは、何だろうか。

第二章 | 信念

叫び

第二章

今日の冬の言葉

「ナニクソ！負けてたまるか！」

50年の経営者人生で、一番苦しかった時。

私が心の中で、何度も、何度も繰り返していた言葉がある。

「ナニクソ！負けてたまるか！」

上品な言葉ではない。

本に書いてあるような、立派な言葉でもない。

けれど、一番苦しかった時、私の心の中で鳴り響いていたのは、この言葉だった。

同業他社が、すべて値引きする中で

大和製作所は、創業以来、定価販売しかしなかった。
値引き販売は、絶対にしなかった。
ところが、同業他社は、すべて値引き販売だった。
お客様は、当然、値引きを求めてくる。
「どこそこは、初めから２割引く、機械なんかは値引き販売が当たりまえではないか？」
お客様の中には、ライバルメーカーへ行き、大和と比較検討していると言えば、最高５割引きの事例があった。
他社が値引きする中で定価を貫くのは、当初、大変な苦労だった。
中途で入ってくる営業員も、前の会社では、値引きが当たり前だった。
それでも、私は、どの営業員にも、値引きを絶対に許さなかった。
ある時、ある拠点に優秀な営業員が入社した。
瞬く間に、当社の中で、トップクラスの成績を上げるようになった。
しかし、いつも不平を言っていた。
「値引きを許してくれたら、もっと売れるのに。」

いつしか、この営業員は、値引き販売が許されるライバル他社に移籍した。

しかし、当社の全体の業績は全然揺るがなかった。

値引きをしないのも、お客様に対する信頼だ。

なぜ、値引きをしなかったのか

一番の理由は、不公平になるからだ。

値引きを強く求めたお客様だけが、安く買える。

黙って定価で買ってくださったお客様が、損をする。

同じ機械を、お客様ごとに違う値段で売れば、正直なお客様ほど、損をすることになる。

貫くうちに、お客様が理解してくださった。

そして、値引きを求められることは、全くなくなった。

値引きを求められることがなくなっただけではない。

価格に対しての信頼性がいつしか生まれていた。

自分の信念を貫けば、最初は苦しい。

しかし、長い時間の経過と共に、いつしか、楽になった。

叫びを、どこへ向けるか

ナニクソと叫んでいた私は、けれど、ライバルとは一度も競争しなかった。

競争する代わりに、お客様の困りごとに向き合った。

麺の店は、日曜や祭日こそ忙しい。

その日に機械が止まれば、店は、その日の売上を失う。

だから、年中無休のメンテナンスを始めた。

すると、日曜や祭日に機械が止まって困った、ライバルメーカーのユーザーの方から、修理依頼が来るようになった。

そして、その方々が、周りの方に、大和の製麺機を勧めてくださるようになった。

気がつくと、ライバルたちは、私たちの後ろにいた。

ナニクソは、相手を倒すための言葉ではない。

自分を奮い立たせるための言葉だ。

その力を、ライバルにではなく、お客様の困りごとに向けた時、道が開けた。

言うべきことを、言えない社長

根っ子学で、経営者41名、延べ51名の心の根っ子を調べたことがある。

値引きや値下げをしてしまう経営者の91%に、共通する心のブレーキがあった。

「言うべきことを、言えない」

お客様に嫌われたくない。

断られたくない。

そうした思いが、値引きという形になって、表に出てくる。

冬の真っただ中にいる社長ほど、このブレーキを強く踏んでしまう。

売上が欲しい時ほど、言うべきことが言えなくなるのだ。

心の中で叫ぶことは、このブレーキを外す、最初の一歩になる。

信念の根っ子

根っ子学では、七つの基本根っ子の一つを「信念」と呼んでいる。

信念とは、頑固になることではない。

人の意見を聞かないことでもない。

誰が何と言おうと、これだけは譲れないというものを、手放さないことだ。

私にとって、それは、お客様に公平であることだった。

冬は、信念が試される季節である。

暖かい時には、誰でも、正しいことが言える。

寒くなった時に、それでも貫けるかどうか。

そこに、信念の根っ子の太さが表れる。

今日の冬の言葉

「ナニクソ！負けてたまるか！」

あなたへの問い

苦しい時、あなたの心の中で響いている言葉は、何だろうか。

どんなに寒くても、あなたが手放さずにいたいものは、何だろうか。

あなたが今、言うべきなのに、言えずにいることは、何だろうか。そして、それを誰に伝えたいだろうか。

第三章 ｜ 確信

根

第三章

今日の冬の言葉

「経営者は、冬の時代に育つ」

真冬の畑で、芽を出したばかりの麦を、足で踏みつける。

日本の農家が、昔から続けてきた「麦踏み」である。

せっかく伸びてきた芽を、わざわざ踏む。

知らない人が見れば、ひどいことをしていると思うだろう。

けれど、踏まれた麦は、枯れない。

踏まれるたびに、かえって根を深く張り、茎を太くする。

踏まずに放っておいた麦は、ひょろひょろと背ばかり伸びて、冬の寒さや春の風に倒れてしまう。

霜柱に持ち上げられて、根が浮いてしまうこともある。

踏まれた麦だけが、たくましく育ち、春に実をつける。

木を支えているもの

木を切ると、切り口に年輪が見える。

よく見ると、年輪には、色の淡い幅の広い部分と、色の濃い細い部分がある。

淡い部分は「夏目」と呼ばれる。

春から夏にかけて、木が勢いよく育つ時にできる。

柔らかく、幅が広い。

濃い部分は「冬目」と呼ばれる。

成長がほぼ止まる寒い季節にできる。

細いけれど、硬く、目が詰まっている。

木の幹を支えているのは、この硬い冬目である。

夏目だけの木があったとしたら、その木は、柔らかすぎて立っていられない。

年輪は、一年に一本ずつ増えていく。

夏目と冬目が、必ず交互にやってくる。

冬目のない年は、一年もない。

冬の時代は、鍛えてくれる

私の経営も同じだった。

鍛えられて、私の根っ子がしっかりしたのは、寒い冬の時期だ。

50年間で、何度、冬の時期に耐え忍んだか分からない。

しかし、今日の私を創り出してくれたのは、間違いなく、寒い冬の時代だった。

大和製作所を承継した長男も同じように、鍛えられている。

勢いよく伸びる夏の時代がある。

売上が伸び、人が増え、何をやってもうまくいく。

けれど、その時期に会社は、本当の意味で強くなっているだろうか。

会社が強くなるのは、むしろ冬の時代である。

売上が伸びない。

人が去る。

お金が回らない。

その中で、地上からは見えない根が、土の下で、深く張られていく。

冬の時代が、定期的にやってくるのは、自然の法則であり、宇宙の法則ではないかと、私は思う。

根っ子学から見れば、冬は、必ずやってきて、私たちを鍛えてくれる時期なのである。

冬にしたこと

大和製作所の初期、営業経験のなかった私は、ライバルの来ない場所から始めることにした。

日本本土の最南端の鹿児島である。

東京とか、大阪の様な大きな市場で、大手と正面からぶつかるのではない。

誰も来ない場所で、一軒一軒のお客様と、深くつながる。

インターネットなど、まだなかった時代である。

電話帳を一件ずつ入力して、お客様になっていただけそうなお店のデータベースを作った。

そして、そこにダイレクトメールを送った。

派手な仕事ではない。

誰に褒められる仕事でもない。

外から見れば、何も起きていないように見えたはずだ。

けれど、それは、土の下に根を張る仕事だった。

お客様を、共有する

私は、もともと営業員ではなく、エンジニアである。
だから、販売の課題も、エンジニアの考え方で解いた。
全体を一つの仕組みとして設計する。
それが、私のやり方だった。
まず、厨房機器や食器の販売店と手を組んだ。
麺のお店を開く人は、必ず厨房機器や食器を買う。
販売店は、そのお客様との信頼関係を、すでに持っている。
やがて、製粉会社とのネットワークができた。
さらに、鰹節などの食材メーカーとも手を組んだ。
麺のお店にとって、粉も、出汁も、器も、機械も、すべて必要なものだ。
それぞれが別々にお客様を追いかけるのではなく、お客様を共有する。
販売店の信頼を、お借りする。
一本の根が、別の根とつながり、土の下に網の目のように広がっていった。

始まりは、一冊の電話帳だった

それから長い年月が経ち、大和の製麺機は、80カ国以上に届くようになった。

けれど、その始まりは、鹿児島の電話帳を、一件ずつ入力することだった。

地上に花が咲いたのは、ずっと後のことである。

花を咲かせたのは、冬の間に、土の下で張った根だった。

確信の根っ子

根っ子学では、七つの基本根っ子の一つを「確信」と呼んでいる。

目に見えなくても、必ずそうなると信じ切る力である。

確信には、二つの育ち方がある。

一つは、ある瞬間に、雷に打たれたように生まれる確信。

もう一つは、長い時間をかけて、少しずつ育っていく確信。

冬に育つのは、後者である。

電話帳を一件入力するたびに、ダイレクトメールを一通送るたびに、手を組む相手が一社増えるたびに、

確信は、年輪のように、一本ずつ刻まれていく。

結果が出てから信じるのでは、確信とは言わない。

結果が見えない冬の間に、それでも根を張り続けられるかどうか。

確信の根っ子の太さは、そこで決まる。

今日の冬の言葉

「経営者は、冬の時代に育つ」

あなたへの問い

この冬に、あなたの中で育っているものは、何だろうか。

今、誰にも見えないところで、あなたが続けていることは、何だろうか。

あなたの会社にとって、「ライバルの来ない鹿児島」は、どこだろうか。

第四章 ｜ 使命

約束

第四章

今日の冬の言葉

「あと10年」

人に言えない苦しい時期が、私にもあった。

何度も、追い詰められた。

それでも、踏みとどまれた理由は、たった一つだった。

私を信じて、当社の機械を買ってくださったお客様がいる。

その人たちのために、これから最低10年は、頑張らなくてはいけない。

そう思った。

あと10年

それからは、いつも「あと10年、あと10年」と言い続けてきた。
10年が過ぎれば、また、あと10年。
常に、この言葉を口にしてきた。
あと10年は、会社を続ける。
あと10年は、お客様の機械を守る。
あと10年は、倒れるわけにはいかない。
「あと10年」は、私が自分に言い聞かせてきた、お客様との約束だった。

機械を売って、終わりではない

機械製造業は、機械を売って終わりではない。
お客様が機械を使い続ける限り、会社は永らえていかなければならない。
麺のお店にとって、製麺機は、店の心臓である。
機械が止まれば、お店も止まる。
その日の売上も、お客様の笑顔も、止まってしまう。
だから、私は、機械そのものにも約束を込めた。
メンテナンスの要らない機械。

お客様が怪我をしない機械。

使いやすく、生産性が上がり、誰でも簡単に、最高に美味しい麺が作れる機械。

機械を買っていただいた日は、お客様との約束が始まる日なのである。

撤退しなかった理由

私は、せっかく買った機械が、メーカーの倒産で、メンテナンスを受けられなくなった例を、たくさん見てきた。

部品がない。

直す人がいない。

まだ使える機械が、ただの鉄の塊になる。

そして、その機械とともに、お店の夢も止まってしまう。

昔、韓国で讃岐うどんのブームが起きたことがある。

その頃、製麺機はよく売れた。

ところが、ブームが終わると、市場は一気になくなった。

普通に考えれば、撤退する場面である。

機械が売れない国に、人を置き続ける理由はない。

それでも、当社は、買ってくださったお客様のために、メンテナンスの人員を置き続けた。

機械が売れなくても、置き続けた。

決して、撤退しなかった。

売れるかどうかではない。

約束を守れるかどうかである。

夜と霧

精神科医のヴィクトール・フランクルは、ナチスの強制収容所を生き延びた体験を、『夜と霧』に書き残した。

飢えと寒さと暴力の中で、多くの人が、生きる力を失っていった。

けれど、極限の中でも心を保ち続けた人たちには、共通するものがあったと、フランクルは記している。

自分の帰りを待っている人がいること。

自分にしか果たせない仕事が、まだ残っていること。

そしてフランクルは、哲学者ニーチェの言葉を引いている。

「生きる理由を持つ者は、ほとんどどんな状況にも耐えられる」

収容所の極限と、経営者の苦しみを比べることはできない。

けれど、私が踏みとどまれた理由も、ここに重なる。

私には、待っているお客様がいた。

私には、果たさなければならない約束が、まだ残っていた。

薫さんを、信じています

私を支えてくれた人がいた。
それは家内のお袋だった。
私が川崎重工業を辞める時に、親戚中の叔父さん、叔母さんは反対した。
その中で、私の家内と、家内のお袋は言ってくれた。
「薫さんを信じています。」と。

反対に私は麺学校の生徒さんたちに何度も聞いたことがある。
「なぜ、あんた方は、うどん店をやるのに、結婚してからやらないの？」
すると、ほとんどの生徒さんたちから、同じ答えが返ってきた。
「結婚して始め、もし、失敗すると、妻子を路頭に迷わせたらいけない。」
始める前から、失敗することを予測している様な話だった。

二つの問い

冬の真っただ中で、自分を支えてくれるものは、二つあると思う。
信頼してくれる人が、いるかどうか。

どうしても成功させなければならない理由が、あるかどうか。

この二つを持っている人は、どんなに長い冬でも、越えていける。

私は、そう思う。

逆に言えば、冬の夜に心が折れそうになる時は、この二つを見失っている時なのかもしれない。

信頼してくれる人は、いなくなったのではない。

苦しさのあまり、見えなくなっているだけである。

使命の根っ子

根っ子学では、七つの基本根っ子の一つを「使命」と呼んでいる。

使命は、自分の内側ではなく、自分の外側にある。

誰かのために、果たさなければならないこと。

それが、使命である。

自分のためだけに頑張っている人は、冬の夜に、折れやすい。

「もう、いいか」と思った瞬間に、頑張る理由がなくなってしまうからだ。

けれど、誰かとの約束を背負っている人は、簡単には折れない。

自分のためには立ち上がれなくても、誰かのためになら、もう一度立ち上がれる。

大和製作所の使命は、「麺専門店の繁盛を支援する会社」であった。

機械を売る会社ではない。

お店の繁盛を支える会社である。

今日の冬の言葉

「あと10年」
もし今、あなたが一人では抱えきれないほど追い詰められているなら、どうか、誰かに話してほしい。

あなたへの問い

あなたを信頼してくれている人は、誰だろうか。

あなたが、どうしても成功させなければならない理由は、何だろうか。

あなたが、「あと10年」守り抜きたいものは、何だろうか。

出典：ヴィクトール・E・フランクル『夜と霧』（みすず書房）

第五章 ｜ 感謝

鏡

第五章

今日の冬の言葉

「過去は変えられない。過去の解釈は変えられる」

寒い冬の夜、多くの社長は窓の外ばかりを見ている。

景気はどうか。

ライバルは何をしているか。

お客様は、どこへ行ってしまったのか。

けれど、鏡を見ることは、ほとんどない。

鏡に映る、自分の心の顔を。

三つの季節

季節には、三つある。

一つ目は、業界の季節。

二つ目は、会社の季節。

三つ目は、社長の心の季節である。

業界の季節と、会社の季節は、数字に表れる。

だから、多くの社長が見ている。

木に例えれば、太い幹、枝、葉、そして果実だ。

これは誰でも容易に見える。

しかし、木の根っ子を見る人はいない。

見ようとしても、土の中だから、見えない。

その見えない根っ子が大木を支えているのだ。

根っ子のない木は生きていけない。

けれど、三つ目の、社長の心の季節は、どこにも数字が出てこない。

木の根と同じように、見えないのだ。

だから、誰も見ていない。

社長本人でさえ、見ていない。

木を支えているのが見えない根っ子であるように、経営者を支えているのは、見えない心の根っ子である。

この三つの季節がずれた時、社長は判断を誤る。

会社はまだ秋なのに、社長の心だけが真冬になっている。

すると、打つべき手を打たず、縮こまってしまう。

業界はもう冬に入っているのに、社長の心はまだ夏のままでいる。

すると、浮かれたまま、手を広げすぎてしまう。

冬の真っただ中で、一番怖いのは、冬そのものではない。

自分の心の季節を、見誤ることである。

時代の冬を、見誤った

私にも、季節を見誤った経験がある。

大和製作所は、IT化では、早くから進んでいた。

インターネットのない時代から、データベースで集客していた会社である。

ところが、インターネットの時代が来た時、当社は遅れを取った。

業界の季節が変わったことに、気づくのが遅れたのである。

進んでいた会社ほど、次の季節の訪れに気づきにくいのかもしれない。

外に答えを探した日々

私は、経営者として、多くのコンサル会社に仕事を頼んできた。
報告書は、どれもきれいだった。
けれど、私の希望通りになったものは、ほとんどなかった。
成果が出ないもの、時間ばかりかかるものが多かった。
ほとんどが長期契約で、コンサル自体が成果にこだわらず、担当者との人間関係だけで付き合いが続いていた。
明確に成果が出たのは、非常に高額だった、ゴールドラット・コンサルタントの手法だけである。
たった３ヵ月で、同じ設備、同じ人数で生産キャパは２倍になった。
答えは、外にあると思っていた。
窓の外ばかりを見ていたのである。

過去は、すべて良かった

けれど、今の私は、こう言い切ることができる。
過去は、すべて良かった。

過去の後悔は、一切しない。

多くのコンサル会社と付き合った年月は、無駄ではなかった。

そのおかげで、私は、コンサル会社の良い点も、悪い点も、知り抜いている。

経営者が外の力を借りる時、何が成果につながり、何がつながらないのか。

身をもって知っている。

それは今、私の強みになっている。

起きたことは、すべて肯定する。

過去は変えられない。

けれど、過去の解釈は変えられる。

失敗だと思っていた出来事が、ある日、自分の宝物に変わる。

裏切られた相手を、恨まない

50年の経営の中で、裏切られることは何度もあった。

信じていた人が、去っていくこともある。

それでも、私は、裏切られた相手を、絶対に恨まない。

恨みは、相手を傷つけない。

傷つくのは、恨み続ける自分の根っ子である。

恨みを抱えたまま冬を越そうとすれば、根は、土の中で腐ってしまう。

感謝の根っ子

根っ子学では、七つの基本根っ子の一つを「感謝」と呼んでいる。

感謝とは、うまくいったことに、ありがとうと言うことだけではない。

うまくいかなかったことも、裏切られたことも、見誤ったことも、すべて受けとめる。

そのうえで、それが自分に残してくれたものに、ありがとうと言うことである。

感謝の根っ子は、鏡に似ている。

過去を、ありのままに映す。

そして、映ったものを、否定しない。

冬は、鏡を見るための季節である。

外に出られない長い夜だからこそ、自分の心の顔を、じっくりと見ることができる。

今日の冬の言葉

「過去は変えられない。過去の解釈は変えられる」

あなたへの問い

今、あなたの業界、あなたの会社、あなたの心は、それぞれ、どの季節にいるだろうか。

業界の季節（）

会社の季節（）

心の季節 （）

あなたが今まで、一番悔やんできた出来事は、何だろうか。

その出来事が、今のあなたに残してくれたものは、何だろうか。

第六章 ｜ 愛

食卓

第六章

今日の冬の言葉

「家族の心を温めることが、会社の土台になる」

冬は、家族で鍋を囲む季節である。

外は凍えるように寒くても、湯気の立つ鍋を囲めば、体の芯から温まる。

同じ鍋をつつき、同じものを食べ、同じ時間を過ごす。

それだけで、人の心は、少しずつほどけていく。

ところが、冬の真っただ中にいる社長ほど、この食卓から遠ざかる。

帰りは遅くなり、休みの日も、頭の中は会社のことでいっぱいになる。

家族と同じ食卓についていても、心はそこにない。

過去の私もそうだった。

小学生頃の子供たちと一緒にファミレスに行っても、頭の中は仕事ばかりだった。

皆の会話も上の空で聞いていた。

家内に何度、注意されたか、分からない。

経営の話をしようとした私

私の子どもたちが入社したのは、20年余り前のことである。

私は、子どもたちと経営の話がしたかった。

自分から誘って、経営の話をしようと努力した。

けれど、子どもたちは、まったく乗ってこなかった。

そこで、家内に頼んだ。

毎月一回ほど、家族の食事会を開いてほしい。

その場で、子どもたちと経営の話ができるように、と。

経営の話をやめた食卓

やがて、子どもたちが結婚した。

それからは、ほぼ毎月、家族の誕生日会を開くようになった。

その頃、元気だった私の母親、家内のお袋も加わり、誕生日会は、いつも和やかだった。

次つぎと、孫たちが生まれ、成長するにつれ、誕生日会は、我が家の貴重な年間行事になってきた。

仕事以外の家族の会話は、自然にできていた。

但し、その頃の私の心には、ハッキリとした懸念があった。

子供たちと仕事以外の家族の会話は幾らでも出来ていた。

しかし、家族を離れて、会社で仕事の会話となると、まるで、会話にならないのだ。

その頃の私の根っ子の中には、お爺さん譲りの癇癪玉があった。

併せて、お爺さん譲りの子供は、親の持ち物だという根っ子もあった。

私の深い根っ子の中には、コントロール癖と支配欲があったのだ。

これが、子供たちとのスムーズな会話の邪魔をしていた。

それから、私が退任し、長男に承継し、自伝「犯人は自分の中にいた」を書いた時に、すべてが明白になった。

同時に、これらの癖は全部消えた。

一緒に食べるだけで

ある地方の、ファミリービジネスの経営者を、支援している。
先代のお父さんは、他の兄弟とは仲が良い。
けれど、長男の彼とだけは、どうしても合わなかった。
彼は長い間、お父さんに変わってほしいと思ってきた。
けれど、人は、他人から言われても変われない。
まして、輝かしい実績を持っている人ほど変われない。
私は、彼に一つだけ勧めた。
お父さんと、一緒に食事をすること。
話し合いをするのではない。
説得するのでもない。
ただ、一緒に食べる。
すると、お父さんとの仲が、急激に温まってきた。
長い年月をかけて冷え切った親子の関係が、食卓一つで動き出したのである。

家族の根っ子を、見える化する

私の家族は、ほとんどが経営者である。
その家族が、毎月のように、根っ子の見える化を受けてきた。

そして、毎回、数値の改善が見えた。

併せて、毎週土曜日の昼食のあと、約２時間、家族根っ子会議を行なっている。

そこでは、経営の話は一切しない。

お互いの根っ子を温め合うだけだ。

昨日の根っ子会議でも、長男、次男が活発な発言をした。

私も一緒に交わり、お互いの根っ子を温め合っている。

これは、われわれ家族に、ファミリーにとって、かけがえのない時間だ。

家族の心が温まると、一人ひとりの根っ子も、目に見えて変わっていく。

そして、家族との関係が良くなるほど、仕事の成果も上がりやすくなる。

私は、そう考えている。

愛の根っ子

根っ子学では、七つの基本根っ子の一つを「愛」と呼んでいる。

愛とは、大きな言葉を口にすることではない。

同じ食卓につくこと。

同じものを食べ、同じ時間を過ごすこと。

相手を変えようとせず、ただ、温めること。

冬の社長は、会社を守るために、家族を後回しにしがちである。

けれど、会社の土台は、社長の心であり、社長の心の土台は、家族である。

寒い冬だからこそ、家族と鍋を囲んでほしい。

今日の冬の言葉

「家族の心を温めることが、会社の土台になる」

あなたへの問い

最後に、家族と、仕事の話をせずに食事をしたのは、いつだろうか。

今度の食卓に、あなたが一緒に座りたい人は、誰だろうか。

その人を前にして、あなたが変えようとするのをやめたいことは、何だろうか。

第七章 ｜ 平常心

夜明け

第七章

今日の冬の言葉

「夜明け前が、一番暗い」

長い冬の夜にも、終わりがある。

東の空が、かすかに白み始める。
けれど、その直前、空は、いったん深い闇に沈む。
少なくとも、夜通し起きていた者の目には、そう見える。

「夜明け前が、一番暗い」

私が、冬のたびに、自分に言い聞かせてきた言葉である。

一番暗い時は、明ける直前

苦しさが、もう限界だと思える時がある。
これ以上、暗くなることはないと思える時がある。

けれど、そういう時こそ、夜明けが近い。

一番暗いと感じるのは、夜が深いからではない。
長い夜を、ずっと耐えてきたからである。
耐えてきた人にしか、夜明け前の暗さは分からない。

一番暗いと感じた時こそ、この言葉を口にする。
もうすぐ、夜が明ける。

ビジネスには、必ずタイムラグがある

ビジネスは、すべてシステムである。
しかも、非常に複雑なシステムだ。
そして、システムには、必ずタイムラグがある。

例えば、あなたがうどん店をやっているとしよう。
今日から、商品力を上げる。
あるいは、サービスのレベルを上げる。

けれど、今日から売上が上がることは、まずない。
1ヵ月後、半年後、あるいは1年後。
何かを良くしても、成果は、徐々にしか上がってこない。

ビジネスは、非常に複雑なシステムだから、忍耐力が必要なのである。
私は、ビジネスの中で、最後に最も重要な要素は、忍耐力だと思っている。

多くの人は、もう少しで良くなるという、その手前で、あきらめてしまう。
非常に、もったいないことだ。
夜明けの直前で、夜を見限ってしまうのである。

冬は、貴重な季節

だから、余計に、七つの基本根っ子が大切なのだ。

われわれは、日々、この七つの基本根っ子に支えられて生きている。
この七つの基本根っ子を、日々、強化し続けることが欠かせない。
そして、冬が、それを、さらに可能にしてくれる。

従って、われわれ人間にとって、冬は、貴重な季節なのである。

見る数字を変えたら、心が揺れなくなった

以前の私は、PL、つまり損益計算書ばかり見ていた。
毎月の売上と利益である。
売上が落ちるたびに、心が揺れた。

ところが、BS、つまり貸借対照表と、資金繰りを見るようになってから、変わった。
売上が落ちても、気にならなくなったのである。

PLは、ある期間の売上や利益という、流れを映す。
天気で言えば、今日の空模様である。
晴れる日もあれば、雪の日もある。

BSと資金繰りは、会社の体力そのものを映す。
どれだけの蓄えがあり、お金がどれだけ続くのか。
天気ではなく、家の土台と、蔵の中の備えである。

会社は、赤字になっただけでは潰れない。
お金が尽きた時に、潰れる。

土台と備えが分かっていれば、一日や一月の雪で、慌てることはない。

見る数字を変えたら、心が揺れなくなった。

未来は、まだ起きていない

冬の夜、社長を眠らせないものの正体は、多くの場合、今ではない。
これから起きるかもしれない、未来である。

このまま、売上が戻らなかったら。
主要なお客様が離れていったら。
社員が辞めてしまったら。

けれど、未来は、まだ起きていない。
起きていないことに、心を奪われる必要はない。

だから、私は、未来に対して、絶対に恐怖心を持たない。

恐怖は、まだ起きていない冬を、先に心の中に呼び込んでしまう。
本物の冬より、心の中の冬の方が、ずっと寒いことがある。

冬は必ず来る。春も必ず来る。

冬は、必ずやってくる。
そして、春も、必ずやってくる。

季節がめぐることを知っていれば、冬を恐れなくていい。
冬の後には、必ず春が来る。

ただし、春は誰にでも来るが、春に花を咲かせられるかどうかは、冬の過ごし方で決まる。

誰にも言えない夜に、手放すものを手放したか。
叫びを、どこへ向けたか。
土の下に、根を張ったか。
守るべき約束を、守ったか。
鏡に映る自分を、受けとめたか。
家族と、食卓を囲んだか。

その一つ一つが、春の花になる。

平常心の根っ子

根っ子学では、七つの基本根っ子の一つを「平常心」と呼んでいる。

平常心は、ほかの六つの根っ子と、少し違う。
ほかの根っ子を、落ち着いて見つめるための土台なのである。

心が揺れている時、人は、自分の根っ子を見ることができない。

水面が波立っていれば、水の底が見えないのと同じである。

波が静まった時、初めて、底が見えてくる。
自分の中にある委ねる力も、信念も、確信も、使命も、感謝も、愛も。

夜明けとは、外の空が明るくなることだけではない。
自分の心の水面が静まり、自分の根っ子が見えてくること。
それが、本当の夜明けである。

今日の冬の言葉

「夜明け前が、一番暗い」

あなたへの問い

あなたが今、怖れていることのうち、まだ起きていないことは、何だろうか。

あなたが、心を揺らさずに見ていられる数字は、何だろうか。

来週のあなたに、どんな言葉を贈るだろうか。

補足

根っ子学について

冬を越える七つの根っ子

根っ子学は、自分では気づかなかった心の働きを理解することで、感情に振り回されず、自分らしい判断と行動を取り戻すことを支援する学びである。

人は、困っているから変わるのではない。
自分が変わりたいと思った時に、変わり始める。

だから根っ子学は、問題の大きい人を変えようとはしない。
自分の問題に気づき、自ら変わろうとしている人に、寄り添う。

根っ子の大きさは、人によって違う

「はじめに」で、七つの基本根っ子を紹介した。
七つの根っ子は、誰もが持っている。
ただし、その強さは、人によって異なる。

根っ子学では、それを見える化し、さらにデジタル化して、一人ひとりの根っ子の大きさを知ることができる。

見えて気づくと、人は変われる

人は、見えて気づくと、改善できる。

その典型的な事例が、第六章に書いた、私の癇癪玉である。
思い通りにならないと破裂する癇癪玉に、私は50年間、気づかなかった。
ずっと、生まれつきだから直らないと思っていた。

ところが、その根っ子が分かった途端、癇癪玉は、いっぺんに消えた。
そして、二度と出て来ていない。

根っ子学の二つの柱

根っ子学には、二つの柱がある。

一つは、過去を肯定すること。
このことは、第五章「鏡」に書いた。

もう一つは、未来への恐怖を無くすこと。

このことは、第七章「夜明け」に書いた。

そして、自分から変わること。

結び

おわりに

あなたの冬の言葉

ここまで、一緒に歩いていただき、ありがとう。

誰にも言えない夜から始まり、叫び、根、約束、鏡、食卓を経て、ようやく夜明けにたどり着いた。

七つの言葉を、もう一度、並べておく。

夜 「冬は、季節のように誰にでも訪れる」

叫び 「ナニクソ！負けてたまるか！」

根 「経営者は、冬の時代に育つ」

約束 「あと10年」

鏡 「過去は変えられない。過去の解釈は変えられる」

食卓 「家族の心を温めることが、会社の土台になる」

夜明け 「夜明け前が、一番暗い」

これは、私の言葉である。

私が、50年の冬の中で、自分を励ますために用意してきた言葉である。

けれど、あなたの冬を本当に支えるのは、あなた自身の言葉だ。

あなたの冬の言葉を、書いてほしい

七つの章の問いに、書き込んできた言葉を、読み返してほしい。
その中に、きっと、あなたの言葉の種がある。

次の冬が来る前に。
あるいは、今まさに冬の真っただ中にいるなら、今夜のうちに。
あなたを励ます言葉を、一つ、ここに書いてほしい。

私の冬の言葉

書いた言葉は、手帳に書き写してもいい。
机の前に、貼っておいてもいい。
苦しい時に、すぐ目に入る場所に置いてほしい。

78歳の今

私は今、78歳である。
製麺機の会社を創業し、50年あまり経営をしてきた。
そして今、三つ目の天職として、根っ子学に取り組んでいる。

78歳になっても、冬は来る。
けれど、もう冬を恐れてはいない。
冬が、根っ子を育ててくれることを、知っているからである。

恋里村で、お待ちしている

香川県坂出市に、恋里村という場所がある。
私は、そこを拠点に活動している。

冬の真っただ中にいる社長と、一度、同じ食卓を囲みたい。
讃匠のうどんを茹でて、一緒に食べながら、ゆっくり話を聞かせてほしい。

経営の話をしなくてもいい。
ただ、一緒に食べるだけでもいい。
第六章に書いたように、食卓一つで、動き出すものがある。

ご相談ください

ご自分の七つの基本根っ子の大きさを、見える化してみたい方。

冬の真っただ中で、誰かに話を聞いてほしい方。

どうぞ、気軽にご連絡いただきたい。

恋里村（株式会社） 藤井薫

メール：info@kaorufjujii.com

あなたは、一人ではない。

次のステップへ

次の一歩を選ぶ

さらに深く学び、具体的な一歩を踏み出すために、以下のご案内を用意している。

01 経営相談

今の課題を、誰かと整理したい方へ

相談する ↗

02 メルマガのご登録

言葉や学びを、これからも受け取りたい方へ

登録する ↗

03 本で学ぶ

藤井 薫の著書から、根っ子をさらに深く学ぶ

書籍を見る ↗

あなたは、一人ではない。