

第 12 回： 明らかに見る

1. イントロダクション

・ サソリとカエルの話

- 川の向こう側に渡りたいと思っているサソリが一匹いました。でもサソリは泳ぐことが出来ません。そこでサソリはたまたまそこにいたカエルに、自分を背中に乗せて運んでほしいと頼みます。

カエル「でもキミはボクの背中を刺すだろう？」

サソリ「そんなことするものか。だってキミが途中で死んだらボクは溺れてしまうもの」

カエルはその言葉を信じて親切にもサソリを乗せて向こう岸へ渡り始めます。しかし途中でサソリはカエルを刺してしまいます。

カエル「キミは刺さないって言ったじゃないか」

サソリ「仕方ないよ。それがサソリの性(さが)なんだから」

- 私が解釈するこの挿話のポイントは、第一に、サソリにとっての「合理性(性分)」とカエルの「合理性(社会常識)」はまったく異なるということ。第二に、サソリは意味不明な行動をとったのではなく、彼の性分に従って合理的だということ。第三に、サソリの合理性は常に隠されているということ。
- 翻って、現代経営理論は、すべての人がカエルだという前提で成り立っている。すなわち、第一に、人間は皆カエルである(すなわち「カエル合理的」に行動する)。第二に、カエルの動機と合理性は、常に明らかである、ということだ。
- ところが、現実が多かれ少なかれ、①殆どの人間はサソリであり、②真の動機は殆ど隠されている。「社会のため」が口癖の経営者の最大の望みは社会からの注目であったり、上司の話に耳を澄ます部下の最大の関心は、「やりすごすこと」であったり、正義漢の目的は自分の怒りを解消することだったりする
- 経営者は社員がカエルだと思っているため、カエルが普通に考えそうなことを指示するのだが、社員はどうにも機能しない(サソリだからだ)。そして、その理由(サソリだと言うこと)は経営者に対して明らかにされないどころか、本人(サソリ)は、嘘をついているという自覚が殆どない。…これが、ごく一般的な経営の現場である。サソリに対してカエルの合理性を要求しても機能しないのは明らかで、経営者の大半は実体のない影に向かって戦いを挑んでいるようなものだ。つかみ所のない影に苛立つ経営者は、人は皆カエルだという「ルール」を作って運用する、これが一般的な企業の「経営理念」であり、「クレド」であり、社内規定である。
- 問題を難しくしているのは、大半のサソリは自分がサソリだとは決して認めないということ、それどころか、自分はサソリではなくカエルだという嘘を貫くために、人生と行動と仕事と人間関係のすべてが存在する。その理由は、社会や経営者が、サソリであることを許さないからだ。仕事をしたくない時は誰にでもあるのに、仕事をしたくないというフリは許されない。あるいは、一生怠惰に暮らしたいと望む人は驚くほど多いのだが、自分が、実はそういう人間だと言うことは、同性愛者のカミングアウトよりも難しい。多くの人は本心を明らかにされることを最も怖れるし、カエルとしての姿を守るためだったら、手段を選ばずどんなことでもする。この人間関係の重大な変数を勘案せずに経営を機能させることは、著しく困難な作業になるだろう。

- 社会(「第一の経済」)的には、サソリに見えるサソリが「問題」だとされている、実際は、自分がサソリだとは決して認めない、限りなくカエルに見えるサソリが(例えば、沖縄社会におけるフリーライダー:後述)、世の中の大半の問題を生み出している ▶ (スコット・ペック著『平気で嘘をつく人たち』)
- サソリを特定しなければ、いかなる組織においても(人間関係においても)、その根源的な問題を特定することはできない。人を見つめ、人を知り、本当の意味で人の(サソリの)役に立つ。そのために、自分を見つめ、自分を知り、自分と人との関係を知る。逆説的だが、人間性経営とはサソリの役に立つということでもある
- 「カエルに見えるサソリ」の、パワーの源は「カエルに見える」ということだ。サソリがサソリであるということが明らかになった瞬間、すべての力を失う。サソリが「鏡を見る」ことを最も怖れる理由はここにある。そして、これが、オープンであること、嘘のないことが莫大なパワーを持つということの理由である。物事をオープンにするだけで、いかなる組織においても、その問題の少なくとも半分は解決する
- ところで、ここからは出来の悪い冗談のようなのだが、一般に(あくまで一般論だ)、企業における最大のサソリは経営者自身なのだ。そして、経営者は自分がカエルだということを、それこそ人生を賭して、社員に対して、社会に対して、繰り返し繰り返しアピールし続けている。自分がカエルである限りにおいて、社員もカエルであることを強く要求することができるからだ。結果として、殆どの経営理念、 credo、社内規定はカエルを前提とし、「カエルに見えるサソリ」経営者自身が最も従いたくない内容になっている。少なからず、企業や組織や人間関係の大半の問題はこの点に帰結するのだ。

2. STEP1: 明らかに見る

・ 「明らかに見る」とは、「諦める」ということ

- 「人を自由にする」経営において、必ず懸念される問題 ▶ 情熱を失った人に、働かない人に、環境に甘える人に、人の成果に便乗する人に、ゴマスリに、どう対処するか？
- 資本主義社会とは、お金を支払う人の人格を無条件に肯定する社会 ▶ お金を持っていれば、利害が一致すれば「いい人」 ▶ 誰も人を明らかに見なくなった社会 ▶ 我々の社会に、既に「人間」は存在しない、「消費者」という、人格を失った生き物だけが存在する ▶ 人間性を失った振る舞いが、社会の常識に
 - ◇ 「消費者」の行動を、人間として見てみると、挨拶もせず、横柄で、批難し、無理難題を課し、思いやりがなく、自分のことしか考えていない
 - ◇ 人をどう見抜き、どう接するかは、「自分は誰か？」を定義するということ ▶ 「悪いこと」を特定しなければ、自分にとっての「良いこと」は決まらない、「皆いい人」という世界観に生きることは、「本当に良い人」に関心がない生き方
 - ◇ 一見前向きなようでいて、全てを良いものとして扱い(肯定するということとは実は意味が違う)、物事を曖昧にする気持ちは、多くの場合自分の中途半端な生き方と向き合いたくない、という潜在意識の現れ
- 明らかに見ることは、決して容易なことではない ▶ 人から嫌われる覚悟がなければ、人を明らかに見ることはできない ▶ 明らかに見るということは、諦めるということ

・ 利害を離れる

- 眼を曇らせるのはいつも利害 ▶ 多くの場合、自分の選択、判断、行動が利害に基づいていることにすら気がつかない
- 自分のことを「応援」してくれる人、自分のことを好きな人、自分が頼りにしている部下、自分がどうしても必要としている人材の、ごまかしや嘘を見抜けるか？ ▶ 自分の言うことを素直に聞く人、自分にとって大事な人、かわいい人、期待している人、頼りにしている人の嘘を見抜ければ一流
- 男性の経営者にとって、女性の嘘を見抜けるか？ ▶ 特に、寂しい生き方、利己的な生き方、エゴ中心の生き方をしている男性には、高い難易度
 - ◇ 「女」を利用する女性を、明らかに見る ▶ 課題の提出、ゼミ取得、呼び方…
- 有力取引先、右腕、重要顧客、自分に利害をもたらすもの、自分の安定に寄与するものは、常に「強固に」肯定しがち ▶ 最大の利害関係者は「身内」である ▶ 自分の右腕、奥さん、大口顧客、家族を「明らかに見」れるか？ ▶ 人間関係の目的は続けることではなく向き合うこと ▶ その人間関係が、継続するか(成果)どうかは結果に過ぎない
- 「必要だから」という人間関係に持続性はない
- 「立場」を忘れて人間関係としてみる ▶ 人としてどう対処すべきか？
- 文字通り部下として働いてみる(サンマリーナで一日厨房) ▶ 現場に言わせるのがベスト ▶ 料理のメカニズムを理解する一助にも

・ 行動と結果だけを見る

- 「結果としてその人が得たものが、その人の真の意図」と仮定してみる ▶ 給料が上がらない？労働時間が減らない？ ▶ 「労働環境を悪化させることが経営者の意図」と考えてみる ▶ 今、給料を上げられない理由は、今後 100 年給料を上げない理由と同じ ▶ 真実であれば必ず「今」、兆しがある
- 本性は必ず行動に現れる ▶ 理屈ではない、筋が通らなくても関係ない ▶ 酒の席、お金の使い方、本当に困ったときの姿勢、お金を持ったときの態度・・・こそが、その人の地である ▶ 「酔っばらっているから」というのは、「それが本心です」という意味
- 言葉を無視する ▶ 例えば、「ありがとう」、「感謝」、という言葉を使わずに伝わるものが本当の感謝のメッセージ ▶ 耳障りの良い「説明」を一旦無視、(例)沖縄のため
- 詐欺師を見抜く ▶ だらしのない経営は詐欺である ▶ 「悪意のない」「不運な」経営者も詐欺師である可能性が非常に高い ▶ 驚くことに、詐欺師は自分が詐欺を働いているという自覚に乏しい

・ オープンか？

- オープンでないもの、曖昧なものには、必ず嘘がある ▶ オープンでない唯一の理由は、なにかを隠すため、何かを隠す唯一の理由は、自分が得をするため
- 質問に対して、答えがない、はぐらかされる、理論がすり替えられる・・・何かを隠している、と解釈してみる

・ この瞬間だけを見る

- 時間を無視する、存在する時間は「今」だけ、明日死ぬが如く、今、何をすることが、その人の全て ▶ 今、しないことは、永遠にする意志がないものと、仮定してみる
- 「またゆっくりお話ししましょう = 話したくない」、「いつかやる = やらない」、「難しい = やりたくない」「是非やりたい = やりたくない」
- 「・・・があれば」「条件が揃えば」・・・すなわち、今ではなく、将来のどこかではできるのに・・・と言う言葉は、「やる意志がない」と解釈してみる ▶ 「自分の環境は理想を許さない」、「自分にできることはない」という発想自体が最大の障碍 ▶ 転職希望者(婚活希望者)の 99%は現実逃避

・ 生き方を見る

- 10 年後の理想を「今」生きているか？ 他人や、社会ではなく、自らが理想を生きているか ▶ もし社会を良くしたいのであれば、まずは自分の人生、自分の家庭、自分の会社で理想を生きるべき
- 自分が今いる場所が「ろくでもない場所」、まわりにいるのは「ろくでもない人間」ばかりなので、「そうではない社会」を創造したいと望む人 ▶ 残念ながらその望みは原理的に実現不能 ▶ どの開発にもプロトタイプが必要 ▶ 人間は自分の手で作った「プロトタイプ」以外のものをフルスケールで再現することができない
- 何かを本気でしたい？ ▶ そのために、今日、何をしたかを聞いてみる ▶ 面接の話

・ 沖縄社会で「明らかに見る」ということ (7月2日、3日のツイッターより @trinity_inc)

➤ NO と言わない、NO と言えない、NO と言わせない

お互いを(表立って)傷つけず、全てを曖昧にして、お互い、可能な限り NO と言わない、言わせないことで、社会・経済のバランス保っている沖縄社会では、NO と言われるだけの十分な理由がある(例えば、怠惰な)人よりも、NO と言う(いわば、正しい)人間が(実質的に)批難される。

本土から沖縄に来て間もない移住者は、沖縄では殆どクラクションを鳴らすクルマがないことに感動する。「沖縄の人はなんて優しいのだろう」と本土人は思うのだが、現実には、沖縄社会ではクラクションを鳴らしたくても鳴らせない、という非常に強いルールがある。前のクルマがどれほどだらだら走っていても、傍若無人に法規を無視していても、だれもそのクルマを責めることはしない。それよりも、「それごときで」クラクションを鳴らすような、「大人気ない」人物は、沖縄社会では受け入れられないのだ。

沖縄社会の厳格なルールは、第一に、NO ということの範囲が極めて広いということ、NO とは常に、個別のものに対するものではなく、人間関係に対するものだということ、そして、沖縄社会は NO というメッセージに極めて敏感だということだ。

本土の感覚では、「これしきのこと」も、たとえば、パーティーの誘いを断るといった、些細なことでも、NO と言ってしまえば、これはパーティーを欠席するという意味ではない。貴方とは付き合いたくない、という意味に近いのだ。

狭い沖縄社会で、人間関係を断ってしまえば、あつという間に孤立する。誰も自分の店にきてくれず、事業は倒産、生活基盤が崩壊するほどのインパクトがある。

沖縄における、NO はシリアスなもので、それを避けるためであれば、沖縄人は殆どどんなことでもするし、沖縄社会的には、大概のことが許容される。NO と返事をするくらいだったら、返事をすっぱかす方がいい、NO と言うくらいだったら、興味もないのにお金を振り込んだ方がいい。

沖縄人はテーゲー(適当)で、約束を守らず、人間関係がいい加減だ、とよく言われる。確かに現象だけを見るとその通りなのだが、私は違う解釈をしている。この社会では、本当に NO ということが、生活基盤を脅かすため、ある意味誠実に NO と言いたくても、社会がこれを許容しないのだ。

➤ フリーライダー社会

この社会のルールは、狭い島社会で、お互いを傷つけず、できるだけ人間関係をスムーズに運ぶための、深い知恵だとも言えるのだが、この社会構造が沖縄最大の弊害を生んでいる。「フリーライダー」の蔓延である。

直接 NO と言えない社会であることに甘えて、人を騙す人、約束を破る人、物事を曖昧にして自分の利益を確保する人、碌に働きもしないで人の成果に便乗する人…。沖縄における(特に本土との)トラブルの多くは、ここに起因している。

沖縄社会は、たかりと詐欺師が驚くほど多いことが特徴の一つなのだが(多くの場合詐欺は本土人に対するものなので、沖縄人はその事実をあまり知らないのだが)、これは、以上のような、沖縄社会の構造によるものだろう。

社会には4種類の構成員が存在するという考え方がある。一匹狼、協力者、フリーライダー、処罰者だ。一匹狼だけの社会は余りに非効率であるため、人は協力し合うことで、生産性を高めて来た。しかし、協力者が増えて、社会に余裕が生まれるとほぼ確実にその成果に便乗

するフリーライダーが登場する。そこで、フリーライダーを処罰する機能が社会に必要とされるようになるのだ。

沖縄社会が極めてユニークなのは、その殆どが(比較的少数の)協力者と(大量の)フリーライダーだけで構成されている点ではないだろうか。先に述べたように、(多くの本土人のような)一匹狼や処罰者は、沖縄社会ではほぼ存続できない。

処罰者の言い分がどれだけの的を射ていたとしても、人を表立って批判することは、沖縄社会ではタブーに近いのだ。どれだけユルイ対応に対しても、受容することができなければ、貴方には、やんわりと、しかし確実に、誰も近寄らなくなる。

結果として、処罰者は沖縄社会で経済基盤を維持できず、存続できなくなる。本土復帰以来40年、沖縄で成功したと言える本土企業や、ナイチャー(本土人)がほぼ皆無だという事実が、この仮説を裏付けていると思う。

もちろん、沖縄には、現在本土企業も、本土出身者も生活しているのだが、その経済基盤の殆どが本土相手の商売であり、規模の大小に関わらず、厳密な意味で、沖縄社会から売上を上げ続けて存続している事業の事例は、少なくとも私が知る限り、今までに1件しか見たことがない。

沖縄社会では、(それがどれほど筋が通っていても)処罰者になるくらいなら、フリーライダーである方が遥かに楽だ。ただし、自分からフリーライダーだと名乗るフリーライダーはもちろんいない。沖縄のフリーライダーは協力者と殆ど見分けがつかない状態で、社会の至る所に居場所を確保している。同様に、詐欺師も、多くの場合は、「頑張ったが不運な経営者」、「誠意はあるが実力が足りない経営者」、「いい人なんだけれど・・・」という役割を演じている

フリーライダーがフリーライダーとしての利益を享受するためには、自分がフリーライダーだということを巧妙に隠さなければならない。沖縄社会におけるフリーライダーは、極めて周到に、あたかもカメレオンのように、社会の至る所で「協力者」としての自分の居場所を確保する

フリーライダーの多くは、いい人で、人の批判をせず、人の話を良く聞き、意見を明らかにせず、議論をせず、被害者で、優しく、悪気がなく、一見熱心に働くようにも見える。本土人がこの違いを理解するのは相当困難で、正直なところ、何度か騙されるくらいの経験が必要だ。

通常は、これだけフリーライダーの比率が高ければ、社会が持続性を失うのだが、沖縄の場合は極めて特殊な、米軍基地の存在によって、有形無形の大量の補助金が過去40年間に亘って注がれ続けて来たために、少なくとも現時点まではこの構造が維持されているのだと思う。

➤ 「パッシブ・アグレッシブ」と「平気で嘘をつく人たち」

相手の意見に反対しない、口や態度で「同意」する、悪いものを悪いと言わない、悪いものを悪いものとして扱わない、特に他人に対する評価を曖昧にする ▶ 悪いものはただ放置する、関わらざるを得ないときは甘やかす

自分の意見を明らかにしない ▶ 関わらなければ責任もないという姿勢 ▶ 思考を曖昧にすることで、自分の日常的な嘘を、「考えていなかった」「知らなかった」「悪意はなかった」と表現することができる ▶ 「平気で嘘をつく人たち」は自分が嘘をついている自覚に乏しい

言葉や態度とは裏腹に、自分の欲しい物を常に獲得する ▶ 沖縄的パッシブ・アグレッシブな生き方は、悪意がある者に対峙するためには極めて有効だが、善意の人間を必然的に欺くことになる

➤ 「打たれ弱い」沖縄

以上が仮に真だったとして、それ自体に良いも悪いもない。もちろん、私はそんな沖縄社会を批判する立場にも、擁護する立場にもない。しかし、現実的な問題は、この沖縄社会構造を支えてきた大前提が、遠からず大きく変化する(崩れる)可能性が、どんどん高まっているということだ。

今まで NO ということを、社会全体で、全力を尽くして避けて来た沖縄は、結果として、極めて打たれ弱い社会人(特に男性)を大量に擁している。今後、このままの状態では沖縄社会構造に変化が生じる事態になれば、沖縄社会は本当に不幸な結末を迎えることになるだろう。

・ 沖縄銀行のケース・スタディ (7月9日のツイッターより @trinity_inc)

* * * * *

沖銀、印鑑票1396枚紛失 誤廃棄の可能性

2012年6月30日沖縄タイムス

沖縄銀行(玉城義昭頭取)は29日、口座開設時に届け出る印鑑の印影を記した印鑑票の原本1396枚を紛失していたと発表した。住所や氏名の変更などで原本を使った際ほかの書類に紛れ込み、誤って廃棄した可能性が高いという。

毎年数件、紛失が出ていたため、2月から5月下旬にかけて全65店で一斉に確認、61店で紛失が判明した。印鑑票には住所、氏名、生年月日、電話番号、口座番号、印影、勤務先名などの個人情報が記載されている。

原本は口座解約や住所変更などの際に使用するが、定期的に保管状況を確認しておらず、いつ、どのように紛失したか分からないとしている。

* * * * *

沖縄銀行の不幸事の背景は深い。沖銀の企業文化に根深く巣食う重大問題の、氷山の一角が顕在化したに過ぎないからだ。

私は沖縄銀行との接点が多すぎる。沖縄銀行の行員は、今まで、仕事とは全く別に、直接会話した方々だけでも50名をゆうに超えるし、直接間接に人となりを知る方々を合わせると、100名近くの方々の性格、キャリア、人間関係などを少なからず存じ上げている。

私の法人の銀行口座も沖銀だし、最近では個人のメイン口座も沖銀を利用するようになった。かつて沖縄の中央銀行だった琉球銀行に代わって、実質的なトップバンクと評価されつつある沖縄銀行に対する心からの期待を込めて、率直にコメントしたいと思う。

沖銀の行員は、私の「次世代金融講座」にもかなりの数参加頂いているし、沖縄の主要金融機関の中でも、若手の自己啓発意識は、突出して高いという印象がある。最近の若手行員は学歴も高く、いわゆる「優秀」な人材が目立って多く、順調に見える企業業績と相まって、各方面からの期待も高い。

しかしながら、これは、本当に偶然とは思えないほどのはっきりした傾向として、大半、といって差し支えない比率の行員について、あまりに基本的な所作が、それがとても社会人とは思えないほど、ぞんざいなのだ。

本当にとるに足らないことのようにだが、例えば、営業でもなんでもない、私的な関係の私的なパーティーにお誘いしたメールの返信が、それこそ何度送付しても返ってこない。誠意を尽くして問いか

けても、放置される。

それが、一人や二人であるならば、そんなものかとも思うのだが、この現象は、少なくとも私が良く知る数十名の沖銀行員に共通するもので、かつ、その状態は、何年にも亘って、それこそ何度も繰り返されながら、全く改善の兆しすらないどころか、彼らの意識には、問題であるという認識すらないと思う。

私的なケースだけではない。私にしてみれば滅多にお願いしない銀行本来の業務について、私のシンプルなリクエストについて検討すらされずに数週間放置され、納得できる説明もないまま、最小限の結果だけでお茶を濁される。

あまりに長期間にわたって、あまりに多くの行員が、あまりに程度の低い対応を繰り返すのを見かねて、ようやく先日、私が個人的に見込んだある行員に、そのことの、ほんの一部についての問題意識を投げかけた。彼の回答は「いや、樋口さん、彼はいいやつなんですよ。」私はただ驚くしかなかった。

私は、随分長い間、沖縄銀行にいったい何が起きているのか考え続けてきた。先日沖銀が、約1400件の顧客の印鑑票原本を紛失、誤廃棄した記事を読んで、私の問題意識は沖銀の在り方に関わる重大な問題に繋がっていると直感した。

私の経験では、このような不祥事は、何の前触れもなく起こることは殆どあり得ない。それどころか、このような問題は、日常的に頻発し、多くの行員が繰り返す目にし、恐らく多少の行員は僅かな声を上げ、それでも、現場で、あるいは本社から放置される形で問題が増幅したに違いない。

ほぼ確実なことだと思うのだが、この問題(あるいは、問題が生じる可能性)は、現場の多くの行員が、長い間、既に知っていたことだと思う。本当の問題は、その問題の発生ではなく(問題は起こるものだ)、なぜ、誰も意味ある形で声を上げなかったのか、そして、その声を誰も受け止めなかったのかということだろう。

私の分析では、この問題の起源は平成11年(1999年)に遡る。この年、琉球銀行が227億円の第三者割当増資ならびに400億円の公的資金の導入を実施し、事実上破綻したのだ。

この年を境に、かつて琉球政府のメインバンクとして君臨し、長らく沖縄のトップ銀行だった琉球銀行と、「永遠の二番手」だった沖縄銀行の間で、学生の人気ランキングが逆転した。

一般に、業界のトップ企業と、二番手企業の間には、人材の質において(少なくともその素材の質として)著しい格差が生じているものだ。

この年を起点に、沖縄銀行では、平成12年以降に入行した若手行員(現在30代後半)の質が急激に向上し、それ以前に入行した行員(現在40代以上)との能力、学歴のギャップが著しく拡大することになる。

現在私が目の当たりにする、沖銀若手行員の啓発意識の高さは、この現象を反映したものだだろう。ところが、中堅以上の年次の行員は、長い間の二番手意識と、どこかしら心の底に残るコンプレックスを、根深く引きずることになる。

二番手企業以下は常にトップ企業のことを意識するが、通常トップ企業は二番手以下の企業のことなど、殆ど視野にないものだ。

現在までの沖縄銀行は、預金金利を、実に全国の最高水準まで引き上げて、預金量を確保しようとするなど、事業の本質と経営の王道を歩むよりも、琉球銀行を「抜く」ことを至上戦略としているように見えるのだが、この発想自体が二番手企業に典型的なものである。

しかしながら、現在の沖縄銀行で、琉球銀行を「抜く」ことの重要性を感じているのは、40代以上の行員のみであり、30代以降の行員には、まったく「意味の分からない」戦略と映っている。

既に事実上沖縄のトップ銀行という認識を持つ若手行員にとって、預金金利を異常な水準にまで上げ、企業価値を毀損させてまで「名」を取りにいこうとする経営陣の感覚は、理解しにくいだろう。

沖銀の世代ギャップと、中堅以上の行員のコンプレックスは、自行の若手行員に対して、強く指導・教育できない上司を大量に生んでおり、結果として、学歴は高いが、甘やかされ、人生の厳しさも、仕事の基本動作も学ばない、プライドはあっても基本動作が著しく未熟な若手を大量生産しているのだ。

そこに重大な問題があっても、勇気を持って誰も指摘しない。二番手意識を持つ上司が、「エリート」部下に対して、厳しく仕事を指導するためには、自分の仕事を改めなければならない。しかし、二番手の仕事ぶりが身に付いた体では、人に厳しくするほどぼろが出る。

過去の自分がどのようなものであれ、明日からでもトップ銀行の誇りをかけて一念発起して、胸を張れるように努力すれば良いのだが、そのような習慣は長らくない。結局、だれも何も指摘しない、できない文化が蔓延し、甘い仕事が当たり前になる。私が聞いた話では、あるエリート行員は、入行以来上司から叱られたことが一切ないそうだ。行内の仕事の多くは、期限が守られることが少なく、それを所与として、仕事を振るため、期限の設定は形骸化している。信用を生業とする金融業としては、にわかに信じ難い話だ。日本のまともな金融機関でそんなことが起こりえるのは、ひょっとしたら沖縄だけではないかと思えるくらいだ。

沖縄はただでさえ、人に NO と言うことを嫌う文化だ。何か問題が生じて、問題を生み出した人よりも、その問題を指摘する人物の方が、社会から疎まれ、やがて排除される。それがどんなにまっとうな、そして愛情に基づく指摘であっても、「被害者」が守られ、指摘した「加害者」が批難される。

それゆえに、例えば、長年の友人が(あるいは、長年の友人だからこそ)、この先大きなトラブルに巻き込まれることが分かっているのに、「あなたの行動を変えるべきだ」と忠告する者は、本土の感覚と比較すれば、驚くほど少ない。

嫌われるのではないか、「加害者」として社会から敬遠されるのではないか、うるさがられるのではないか、ということをおそれ、毅然とした態度で接することができない。しかしながら、それは決して人のためを思っているからではなく、自分が沖縄社会から浮いてしまうことを恐れる保身のためだ。

沖縄社会は、その見かけとは裏腹に、人に対する関心が薄く、一人一人の人生に向き合うよりも、人間関係の現状を維持することの方が遥かに優先順位が高いように見える。自分の友人が周囲からどれほど甘やかされて駄目になろうと、結局関知せず、「余計な」忠告をせず、自分が「加害者」になりさえしなければ、波を荒げなければ、それでいいと考えているかのうようだ。

自分の大事な人に、自分が本当の意味で役に立とうと思えば、その人から嫌われる覚悟なくしては不可能だ。そのような覚悟がない付き合いなど、どんなに言葉を飾っても、どんなに表面上仲良く見えても、どんなに長く続いても、結局その人間関係を利用しては過ぎないと思う。

沖縄銀行で、それと同じことが起こっていると思う。一人一人の行員は、一見一生懸命働いているように見えるのだが、そして実際大量の仕事を少数でこなしているのだが、しかしその本質は、沖縄銀行を利用するだけで、本当の意味で沖縄銀行を強くしようなどとは考えていないのだ。

それこそが、二番手のメンタリティそのものであり、沖縄銀行が向き合うべき最大の問題だ。それに比べれば、預金量や貸出総額や利益の額など、全く重要性の低い問題なのだが、この本質に沖縄銀行の経営陣は気がついているだろうか？

3. STEP2: 鏡になる

・ 鏡の経営 (6月27日のツイッターより @trinity_inc)

- 「人の役に立つ」ということは、その人に好き放題させるという意味ではない、その人の鏡になるということだ ▶ 明らかに見ることの次のステップは、(批判ではなく)鏡になるということ
- Thai Health Promotion Foundation- SMOKING KID: <http://youtu.be/-u-rhnV4I08> | このCM で、子供は自分を映し出す鏡になっている。自分の姿を見て、はっとさせられる瞬間。若者たちがメモを読んだ後に、顔色が変わる姿が印象的だ。▶ 子供たちは大人を一切批判していない。大人の姿を明らかに見、相手のためを思う純粋な質問を投げかけることで、鏡になっている

このCM は、単に禁煙キャンペーンとして意味があるだけではない。我々の人生において、最も重要なことの一つが、「鏡を見る」ということ、「自分に向き合う」ということだからだ。

我々の社会では、ものごとに妥協して生きることが当たり前になっている。相手を責めなければ、自分も責められることがないだろうから、人間関係は曖昧なほど心地よい。

自分も含め、付き合う相手がグレーであっても、周りがグレーなら、みんな白でいられる。みんないい人、自分もいい人。「甘さ」は「優しさ」にすり替えられるし、「逃げ」も「自分探し」、「やりたくない」ことも「検討中」ということで丸く収まる。

努力をしなくても、いい人でいさえすれば、やんわりと善意を装っていれば、社会が何となく助けてくれる。加害者にならなければ、被害者でいさえすれば、誰かが同情してくれる。すべてが曖昧。持続性はないが、刹那的だが、その瞬間、何となくバランスは取れている。

そんなグレーの中に、一点の白が生じると、社会は大いに衝撃を受け、大混乱を来すのだ。たった一点の白のせいで、自分たちが、社会全体が、急に薄汚れたものに見えるからだ。その原因は、もともと自分が薄汚れているからに他ならないのだが、殆どの人は、その「白」が原因だと思う。

余りに理想論に聞こえるその姿は、社会の現実からかけ離れているため、始めは無視していれば良い。しかし、白は白であるだけで力を持つのだ。真実の力は弱まることがない。だんだんと無視できなくなると、社会は白を嘲笑しはじめる。それでも、力をつけてくると、本気で潰そうと挑んでくる。

グレーの群れは、白を見て、心から怒りを感じて激高する。自分たちの社会の破壊者に見えるからだ。そして、それは、ある意味正しいのだ。しかし、グレーの人たちが目にし、憎しみを抱くものは、白の姿ではなく、白い鏡に映った自分の(薄汚れた)姿そのものだ。

この曖昧な社会において、純粋であり続けるものは何でも、社会に対する強烈な鏡として機能する。先の CM で、子供にはっとさせられるのは、子供という純粋な鏡に映し出された、自分の薄汚れた姿を見せられるからだ。

相手が子供だから、社会的に、純粋だという認識が一般的な対象だから、はっとする。しかし、これが、大人だったらどうだろう。はっとするよりも、激しい怒りが先にくるのではないだろうか。逆切れして殴りつけることだってあるかもしれない。

我々がこの社会で純粋に生きるということの意味は、このような怒りを引き受けることを意味する。そして、純粋に生きるということの、それだけの怒りを引き受けるということの、最大の理由は、正にその怒りを発しているその人を癒し、社会を、少しでも豊かにするためなのだ。

・ 鏡であるということ

- 人間関係における、最もパワフルなツール ▶ 発揮するには深い人間力が必要
 - ◇ カウンターパンチは、ストレートパンチよりも遥かに強力
 - ◇ 適切な形で、人の鏡になることは、人の人生に対する最大の貢献の一つである
 - ◇ 「今、誰かを怒らせていなければ、あなたはイノベーションを起こしていない」
 - ◇ Apple: Think Different のキャンペーンに登場するイノベーターたちは、皆社会の鏡として機能した人たちでもある

- **鏡とは、嘘のない生き方である**：自分に嘘があれば、成り立たない ▶ 先の CM で、子供に隠れた意図や悪意があれば鏡として成り立たない ▶ 相手はそれを言い訳にし、逆に激しい攻撃の対象になる ▶ 経営者を「神格化」しても持続性はない

- **鏡とは、捨て身であるということである**：相手の真心をしりたければ騙される覚悟で相手を 100% 信じ、相手の情熱を知りたければ自分の最大限の情熱を、相手の本心を知りたければ自分に嘘がない心で、相手の知性を知りたければ自分の知力を振り絞って向かわなければ、相手の本心・本性を引き出すことができない

- **鏡とは、好奇心である**： 一見批判したくなるような問題も、好奇心を持って捉え直す ▶ この人はどうしてこんな酷い嘘をついているのだろうか？なぜ彼女はこんな不誠実な態度を取るのだろうか？何が彼／彼女をそうさせるのだろうか？彼らがそうしなければならない、やむを得ない理由があると仮定すれば、それは何だろうか？自分がそうしなければならないことに追い込まれたとして、それはどんな事情であり得るだろうか？

- **鏡とは、人に対する誠実な関心である**：好きな相手でなくても、関心は生まれる ▶ 愛するということは、必ずしも相手を好きになるということではない ▶ それどころか、好きでない者をどう愛するかが最大の意味である

- **鏡とは、「なぜ？」を問うことである**：なぜ？を3回深掘りすると、殆どの人は答えを失う ▶ 思考を止めずに問い続ける

- **鏡とは、「明らかに見る」ことである**：「みんな良い人」「あの人は良い人」とは、「相手のことなどどうでもよい」と言う意味 ▶ 誠実な関心があれば、正と悪の違いを考えざるを得なくなる ▶ 何が悪かを特定しなければ、何が善か、すなわち自分がどんな人生を生きるべきか、相手にどのような貢献をすべきかが分かり得ない
 - ◇ 鏡とは、相手の真実を映し出すツール ▶ 鏡は真実以外のものを映さない
 - ◇ 現実直視は最も辛い作業の一つ ▶ 人を最も怒らせるのは真実である ▶ 覚悟が無ければ「明らかに見る」ことはできない
 - ◇ 「明らかに見る」ことは、沖縄社会の超・苦手科目 ▶ 人に NO と言えない、人に NO と言わせてはいけない社会 ▶ クラクションは、鳴らされた人よりも、鳴らした人が非難される社会 ▶ 人から、社会からの拒絶に慣れていない、特に男性は、極めて打たれ弱いという問題

- **鏡とは、愛である**：真実を悪意に(人を変えるために)使うこともできる、真実だからといって鏡だとは限らない ▶ 鏡は人を変えるためのもの(手段)ではない、人は結果として変わる

- ・ 人を変えない、批判しない
 - 「人を批判すること、人を変えること」と、「鏡になること、明らかにすること」、は、似て非なる概念 ▶ 批判せずに鏡になることができるか？
 - ◇ 多くの方は、優しくすることと、甘やかすことを混同している ▶ 自分の責任を取れない人間が、人に優しくできるわけがない ▶ 真の優しさは、最も強いもの ▶ 「うちなーむーくー」と「本土嫁」のケーススタディ
 - ◇ あなたの嫌いな人を、批判せず、変えずに受け入れられるか？
 - 批判者は「なぜ？」を人を変える(非難)手段に使う ▶ 対して、鏡の「なぜ？」は好奇心と関心と愛情に基づく純粋な質問である
 - ◇ 批判とは、自分の価値観を押し付けること ▶ 鏡とは、相手の価値観を問うこと
 - ◇ 社会において、殆どの場合、「質問」は「非難」のために使われる「なぜ、朝起きられない？」は、「早く起きろ」という意味 ▶ これに対して、純粋な質問「なぜ、朝起きられない？」は、その人の問題を探る、誠実な関心 ▶ 「夜眠れないから」▶ 「なぜ、夜眠れない？」▶ 「不安だから」▶ 「今不安に思っていることは何？」… ▶ その人の本当の問題、本当の関心、本当の恐れを見つけるため
 - ◇ 以下は、批判だろうか？ 純粋な問いだろうか？
 - 「なぜ、沖縄人は働かない？」
 - サンマリーナでの問い、「なぜ、途中で帰って来た？」
 - ダイハチマルシェでの問い、「なぜ、だらしないのか？」
 - 鏡は、「決めつけ」だろうか？「コントロール」の手段だろうか？「恐れの原因」だろうか？
 - ◇ 鏡はグレーを黒く映す
 - ◇ 一般的な社会人が最も見たくないものは、鏡に見る自分の姿
- ・ 人(サソリ)が鏡を見るまで
 - 鏡の効果は、鏡を見る気持ちが無い人には、まったく無力である ▶ 鏡は決して攻撃しない、鏡は全てを受け入れる(写す)、鏡は相手を変えない ▶ 相手を明らかに映すだけである
 - 鏡を見る気持ちになるまで(心を開くまで)、信頼されるまで、正直になるまで、あるいは本心が現れるまで、地が出るまで、いつまでも、どれだけでも寄り添い、贈与する
 - ◇ 心を尽くして聞く、共感する、意味のあるコメントをする、聞いてもらいたい質問をする
 - ◇ 相手の善意を前提に、利益を提供 ▶ 利害に群がる人々 ▶ 騙される

・ 贈与と鏡の法則

- 人間関係の接点において相手に対して贈与(美点凝視、光を当てて引き上げる、勇気づける、話を聞く…)
- 光を受けて、始めはほぼ 100%の人が輝き、贈与を(一部)返す ▶ 贈与型に生きると大きく生産性が高まり、「良いこと」が連続して起こり、人生が豊かになる
- ところが、自分の嘘に向き合い、贈与を目的とする生き方を掘り下げて行くと、多くの人は自分の嘘に耐えられなくなる ▶ なぜ農業？なぜこの夫婦関係？なぜこの給与？なぜこれほど働くのか？なぜこんなに厳しいのか？… 曖昧な目的、曖昧な夢、曖昧な信念…
 - ◇ 自分の人生が輝き、満足できる環境が整うと、99%の人は贈与型人生を追求することが疎ましくなり、豊かな結果だけを自分のものにしたくなる(贈与が手段である生き方をする人は、その目的を達したため)
 - ◇ 残りの 1%は贈与を(その一部でも)Forward する生き方へ ▶ 次世代社会のリーダー
- 贈与する人は必然的にその大半から収奪される ▶ 収奪にも関わらず、繰り返し、自分が納得するまで贈与を続けると、どこかの時点で、相手が大きく踏み込んでくるタイミングがある
 - ▶ その時「鏡」になる： 相手が全体重をかけてきたときに放つカウンターパンチ ▶ 最小限のエネルギーで激しい効果
 - ◇ 収奪型の生き方を続けてきた 99%は人生のフレームワークが崩壊
 - ◇ 1%が再生