

・ポジションが上がると「SSK」に時間をとられる

そして自分の時間の六～七割は、次の三つに費やされることになるのです。

- ・接待や部下との同行営業。これには社内接待の時間も含まれる。
- ・部下の査定や人事の問題。これには部下との飲み会の時間も含まれる。
- ・会議とその根回し。これには関連部署との社内調整の時間も含まれる。

私は、これを称して、**接待、査定、会議**の頭文字を取って「**SSK**」と呼んでいます。

実際、会社の役員の人たちのスケジュールを見てみてください。SSK 比率が、実に九割に達する人もいます。それだけ、「自分の仕事」をする時間がなくなってしまうということです。

組織では、できる人ほど偉くなっていきます。ところが皮肉なことに、できる人が出世して SSK 比率が高まってくると、本来の仕事をする時間がどんどん減っていきます。上手くなっていくのは、「会議の進め方」や「責任の逃れ方」ばかり、なんてことが起こりうる。こうして、下手をすると、見る影もないような仕事のできない人になっていくのです。

・「ピーターの法則」「パーキンソンの法則」

さらに、統括課長でも力を発揮して次長に昇進する人がいる。しかし、次長になつてからも通用するとは限らない。その先には部長、執行役員、常務取締役、専務取締役、副社長と職位があります。能力が発揮できた人は上位の職位に昇進していきませんが、そうでない人はそれまでのポジションにとどまって、無能をさらけ出すことになります。つまり、各階層のポストを占めるのは、「そこで、自分の無能レベルに達してしまっただけ」人だらけになる、ということです。

「ピーターの法則」は、階層組織が「昇進」をインセンティブにして社員の動機付けを行う限り、会社であっても、官僚組織であっても、すべてにあてはまる、としています。個人の本来の能力は発揮されずに埋没し、組織は沈滞していくんですね。

「昇進」の怖さはここにある、ということ。昇進は個人にとっても恐ろしいものだと先に書きましたが、組織にとっても恐ろしいもの、なのです。

そももうひとつ、ぜひ知っておいてほしい法則が「パーキンソンの法則」です。

もともとの意味は、「公務員の数は仕事の量に関係なく一定の割合で増加する」というもの。平たくいえば、「あらゆる組織は肥大化する」ということです。

例えば、仕事のできる人が昇進をしたとする。その人物が優秀であればあるほど、自分の仕事の領分は上げられることになります。人を雇い、仕事を増やし、組織は大きくなっていきます。一方で、仕事ができない無能なリーダーは、仕事ができないから人を集めようとしします。

・民間校長を五十二歳で退任して以降

余談ですが、今、一番困るのは、肩書きを聞かれたときです。

「藤原さんの本業は何ですか？」

[よのなか] 科で十年以上実践している「クリティカル・シンキング」を、義務教育に導入することと、地域が学校を支援する仕組みを全国に広めていくこと。そうして、学校を核に学習コミュニティを再生することがメインの仕事なのですが、この仕事にかかる時間は年間百日くらい。それ以外の二百数十日はプータローのようなものです。

ですから、ときどき「テニスプレーヤーです」と答えることもあります。校長を退任してから始め、いまや三日に二度はやらないと気が済まないのがテニスなのです。百パーセント、怪訝な顔をされますが。

・“Art de vivre”

例えば、パリの人々に教えられた “Art de vivre” (アール・ド・ヴィーヴル)。

これは、国よりも、産業社会よりも、自分自身の人生と人々との関わりを大事にするフランス人の生活信条です。

フランス語で“Art”は「術」、 “de”は英語の“of”、“vivre”は「生活」という意味。直訳すれば、「生活術」になりますが、実体験した私の感覚では、「人間と人間の間を取り持つコミュニケーション手段としての芸術的生活術」というのが適切かなと思います。

しかも、人々の間には「アール・ド・ヴィーヴルとはつまりこれだ」という一般解はありません。一人一人自由に考え、選択し、味わっているのです。夫婦でも考え方が別々だったりする。まさに、これこそが成熟社会の生き方だと感じました。

・ことの善悪を教えるのに学校教育だけでは極めて無理

例えばヨーロッパでは、宗教と教育は密接につながっています。私自身、宗教と教育がつながるのは、悪いことだとは思っていません。実のところ、宗教なしで子どもに道徳を教えることは極めて難しい。

ダメなものはダメなんだ、死んだら天国か地獄に行くんだ、神様が常に見ているんだ、と教えたほうが、子どもに道徳を身に付けさせるには、はるかに簡単です。先にフランス人の友人が言った、子どもが生まれたらまたみんな教会に行きだす、というのは、ここに理由があります。

ことの善悪を教えるのに、宗教と教会の力を借りず、自分の家の教えや学校教育だけでは極めて無理があることに、彼らは気づいているのです。例えば、どうして人が見ていないところで悪いことをしてはいけないのか。そんなことを理屈で子どもに納得させるのは至難の業です。

・日本の“頑張る教”

では、現世御利益の宗教とは、具体的にはどんな教義を持つのでしょうか。

日本を席卷したのは、“頑張る教”だったのではないかと思います。例えば、勉強して頑張れば、いい学校や大学に入れ、いい会社の社員になって、課長くらいになればみな車や家を買える。要するに“いい子”を貫いて生きれば、きっと幸福は待っている、ということ。

そしてこの“頑張る教”が広がっていくのに、日本の社会にはしっかりと下地がありました。私が何より感心するのは、明治維新のとき、新政府を作った人たちが学校作りから始めたことです。軍を強くして他国に侵略されないようにすることと、義務教育とは、一見無関係に見えます。しかし、学校という強固な仕組みが、“頑張る教”を拡大させる巨大な装置となりました。

興味深いのは、このとき国語や算数といった基本科目だけでなく、体育や音楽、図工などの科目にも力を入れていたことです。これは、音楽家の三枝成彰さんから聞いて初めて知りました。

体育に力を入れるのは、わかります。強い軍隊を作るためには、肉体を鍛えることが大事だからです。では、音楽が入ったのはなぜでしょうか。あの当時、諸外国を視察した岩倉具視ほか新政府の人間が、諸外国の軍隊にはブラスバンドがあったことにいち早く気づいたそうです。ブラスバンドは進軍のために重要な役割を果たしていました。また、国歌などは繰り返し歌うことで士気を高めることにつながります。富国強兵策と音楽の授業とが、しっかり手を結んでいたのです。

図工もそうです。戦場で敵と対峙したとき、状況を口で報告することも大事ですが、もし図面を描くことができれば、敵の布陣を一目瞭然で上官に伝えることができます。口で伝えるよりも、はるかに正確に、短時間で伝えることができる。

国民の間に義務教育を通して広がった図工の能力が、後にマンガ文化につながっていったのではないとも思います。意外に思われるかもしれませんが、外国では絵や図がうまく描けない人が少なくありません。道を訪ねたときにも、まともに教えることができないし、日本人のようにさっと地図を描くのが不得意な人が多い。ところが日本では、どく普通の人がさらさらと図や絵で物事を説明できる。これは、教育の賜でしょう。

こうした教育の下地がしっかりあった日本に、戦後、国が植えたのが“頑張る教”であり、“いい子”教でした。そして日本人は見事に、この宗教に乗りました。そして全員で、文字通り、ガンバリに頑張ったのです。奇跡の経済成長を成し遂げ、世界第二位の経済大国になりました。

頑張っ、その御利益として、たくさんのモノを手に入れた。出世を、給料を、家を、車を、最新の家電製品を、世界のブランドグッズを……。そうして、日本はどうなったでしょうか。

高度成長期は一九九七年に終わったと私は見えています。その宴のあと私たちは、「頑張る教」が万能ではないことに気づき始めました。

幼い頃からモノに囲まれ、飽食で育った子どもたちは、次第にモノへの関心を失いつつあります。彼らが求めているのは、物質的な豊かさではなく、精神的な豊かさ。これこそまさに、成熟社会の姿です。

「いい子」世代が、相変わらず「早く」「ちゃんと」「いい子に」と繰り返している間に、社会の価値観は大きく転換しようとしているのです。

・著者の体験「メニエル」

三十歳にしてかかった、心身症の一種である「メニエル」です。

高校時代にバスケット部で鍛えたこともあり、私は体力と精神力には自信がありました。リクルート入社後、トップ営業マンになって、一気に出世の階段を駆け上っていくことができたのは、このおかげでもあったと思います。ところが三十歳のある日、そんな私の人生を一変させるような事態が起こります。

日曜日の朝、私は自分の部屋のベッドで寝ていました。前日の楽しかった飲み会のことを思い出しながら、うつらうつらと寝返りを打った瞬間でした。天井がぐるっと一回転したのです。続いて、吐き気に襲われ、向かったトイレの前でドアがまたぐるりと一回転しました。

これは単なる貧血ではない、とすぐに気づきました。座り込んだら落ち着く、といったものとはまるで違うのです。内科に行って検査をしてもらいました。

「お疲れなんじゃないですか。まあビタミン剤、出しておきますから」

しかし、それでも状況はよくなりません。身体がだるくボーッとする。三つ、四つといろいろな科の医師を訪ねましたが、はっきりとした理由がわかりません。

何がショックだったかということ、原因がわからなかったこと。病名が特定されない恐怖です。

そんなとき、友人から「それって耳鼻科じゃないの？」と言われ、診察してもらうことにしました。

「ははあ、いつからですか。先週から？ 頭を急に動かすとめまいがするんですよ。はい、じゃあ注射を打ちますね。明日から毎日、来てください」

注射を打ってもらうと、ボーッとのはするが、めまいは起こらなくなりました。メニエルだ、と明確に診断されたわけではありませんが、ストレス過多による一種の心身症というのが、医師の診断でした。まだはっきり究明されていないメニエル氏症候群という病気の軽いものではないか、と。

...

病気で出世をあきらめざるを得なかったのは悔しくなかったか、と聞かれることがあります。しかし、それは正直、ありませんでした。

メニエルに見舞われている最中に、世にいう「リクルート事件」、さらにはダイエーに買収される「ダイエーショック」が起きました。私は、自分が望んで入社し、自分を育ててくれたリクルートという会社を、危機から守るために奔走していました。あのときの窮地を救ったのは間違いなく現場のリーダーたちだったと、今も思っています。

一方で、先頭に立って会社を支えるべき当時の経営陣たちの行動は、当時の私にはカッコいいものには見えませんでした。こういう存在になりたい、いずれなってみたい、と思えなくなってしまった。

もしかすると偉くなればなっ、別の幸せもあったのかもしれませんが、しかし、そこにもう興味はわきませんでした。結果的に私は、出世を目指すレースから降り、新規事業を担う専門職へと舵を切っていくことになります。このとき以降、十年にわたって私の収入は固定されたままとなりました。

・幸せになれた成功モデル

いい高校に進み、いい大学に入れば、一流企業に就職できる。会社に入ったら年功序列で給与と地位が自然に上がっていく。終身雇用だからクビになる心配はない。だから会社には骨を埋めるつもりで奉公する。少しくらい理不尽なことがあっても我慢する。やがて郊外にマイホームを買い、犬を飼い、定年後は退職金でローンを返した上で盆栽を楽しむ……。

ステレオタイプと笑うことはできません。似たような物語を、成功物語として多くの人が信じてきたのです。そして実際、高度成長期には会社が成長し、ポストが増え、多くの人がこの流れに乗ることができました。

しかし、右肩上がりの「成長時代」が終わり「成熟社会」がやってきて、その恩恵にあずかることができない人が増えることとなります。一流大学に入ったからといって、一流企業に就職できるわけではありません。一度就職したからといって、定年まで勤め上げられるとも限りません。

みんなですべて幸せになれる成功モデルは、もはやなくなった。しかし、それに代わるモデルは、誰も提示してはくれません。なぜか。繰り返しになりますが、それが成熟社会の実相なのです。

もはや個人はそれぞれの価値観で、独自の幸せを追求していかないといけない。

・「地域本部」

私が校長を務めた和田中では、PTAとは別に「地域本部」という、学校の土曜日や放課後活動の支援をしてくださるコミュニティを作りました。PTAは息子や娘がその学校に通っている保護者だけの組織ですが、「地域本部」は子どもが中学校に通ってなくても入ることができ、学校教育全般をさまざまな機会にサポートできる組織です。文部科学省の正式な用語では「学校支援地域本部」と呼ばれていて、予算もついています。

・尊敬の念

尊敬の念というのは、その人の人間力や発するオーラから自然に生まれるように勘違いしている人がいますが、それは、一部の人格者にしか当てはまらないもの。多くの場合は、多分に社会的なものであり、言い聞かせることで生じる教育的なものでもあるのです。

今のような戦争のない（表向きだけかもしれませんが）、平和で起伏の少ない成熟社会では、どうしても男が生き様を示せる場面は減ります。お父さんに対するリスクは、もり立ててもらわないと育まれにくいのです。

・今住んでいる家にこれから三十年間、住み続けられるのか

例えば今五十歳だとして、今住んでいる家にこれから三十年間、住み続けられるのかどうか、しっかり考えたことがあるでしょうか。その年月に耐えられるような造りになっているかどうか。また、高齢化して介護が必要になったとき、車椅子でも生活できるようになっているか。介護する側にとって、便利な構造になっているか。

例えば、一戸建てでよく、階段を上ったところに玄関がある家がありますよね。表からはそのほうが見栄えが良かったりします。ところが、自分が車椅子に乗った場合、一人では玄関にたどりつけないばかりか、介護する側にとって、この階段を車椅子ごと上ったり降りたりするのは辛いし危険です。駐車場が地下や一階にある場合、そこから直接家に上がる勝手口があれば便利ですが、将来的には二階へ上がるエレベーターのスペースも確保しておくべきかもしれません。

・住宅ローン金利八パーセント

私が最初に小さな建売住宅を買ったのは、バブルがやや陰り始めた一九八九年でした。価格は約八千万円。当時、都心に近い杉並区や世田谷区で戸建ての家を買おうとすれば、このくらいの金額は当たり前でした。この家はその前のバブル絶頂期に建ったため、オープンハウス時の値段は一億円以上。それが売れ残って、価格を下げたわけです。

頭金に約二千万円を入れて、六千万円を銀行から借り入れました。たしか金利は五パーセント程度だったと思います。

ところがこの後、住宅ローン金利が急上昇することになります。なんと八パーセントまで上昇したのです。八パーセントというのは、私にとって忘れられない数字でした。

・・・

そして、銀行から来た通知で驚くべきことがわかりました。

「未払い利息」なるものがどんどんたまっていたのです。私はせっせと住宅ローンを返しているつもりでした。やはり借金は気持ちのいいものではありませんので、できるだけ早く返そうと、二年間で五百万円近く返していました。

それなのに、借り入れた元本がまったく減らない。金利分すら払えていないことがわかったのです。変動金利では、金利上昇時に利息が返済額を上回ってしまって元本が減らない「未払い利息」という状況が発生することを、このとき初めて知りました。

住宅ローンには、払っても払っても元金が減らない、永遠に借金がなくなる可能性だって起こりうる……恐怖でした。

危機感を持った私は、銀行ではなく、義理の母から恥を忍んでお金を借りることにしました。そうすれば、少なくともこんな大きな金利は発生しません。借りたお金で銀行に返済を済ませ、義理の母にお金を返し続けました。当然ながら、銀行に借りるよりはるかに早く、借金を完済することができました。

・漠然としたもの「可視化」

これからどんな問題が起こりうるのか、希望的観測とは反対の不安材料も、きちんと紙に書き出してみましよう。漠然としたものを、いちいち書き出してみても「可視化」すること。

実はそれこそが、不安を不安のままにしておかない、最良の方法だと思うのです。

・「坂の上の坂」を上る原動力

とりわけ四十五歳から五十五歳の間に、「社会的なものごと」への関心が、ビジネスや会社の軸からだけでなく、別の視点からも捉えられなければならない。それが新しい行動へとつながり、これから生き抜く重要な鍵になると私は考えます。

この新しい視線の獲得こそ「坂の上の坂」を上る原動力になるのです。

・七百個のロールケーキと避難所の八百人

東日本大震災で、私はとてもショッキングな経験をしました。東京のケーキ屋さんが、これを食べて被災者のみなさんに元気になってもらいたいと、徹夜で、心を込めて作り上げた七百個ものロールケーキを、ある避難所に届けたときのことです。

気持ちを受け取ったチーム立花のスタッフは、ひとつひとつを大事に、被災地の避難所までクルマで運び込みました。ところが、向かった避難所には、八百人の方が避難しておられました。八百人の方々に七百個のロールケーキでは数が合わない。だから、このロールケーキを受け取るわけにはいかない、と避難所の責任者の教頭先生に拒否されてしまったのです。

衝撃でした。この学校関係者は、八百人には八百個配らないと不公平になる、と考えたのでしょうか。足りない百個はどうするのか。不満の声が上がるくらいなら、むしろ断ってしまったほうがいい、と。

確かに避難所は混乱していましたが、責任者の方にも余裕がなかったのかもしれない。しかし、この事件は、決まった正解を追い求め、答えはひとつしかないという教え込んできた教育、つまり日本の「正解主義」が、この国を歪ませてしまっている典型的な例であるように思えてならないのです。

人が生きていくというのは、割り切れないものとの間に、何とか折り合いをつけながら、納得できる道筋を切り拓いていくことなのではないでしょうか。