

私がかつて所属していたある勉強会も、平均年齢七十二、三歳くらいの人たちの集まりですが、みなさん壮健というのがふさわしい元気さで、**毎月のように**勉強会はもちろん親睦会や旅行を楽しんでおられる。

先日も、山形の出羽三山に出かけて山歩きを楽しみました。快活なおしゃべりに興じながら、軽やかな足取りで自然の中を歩くさまはどうてい老人とかお年寄りと呼べるものではありません。「**二度目の青春期**」とでもいうのがふさわしいものです。

課長はよきプレイングマネジャーであれという考えをする人もいますが、私はそうは思いません。「二兎を追う者は一兎をも得ず」で、両方の立場とも十全にこなそうとすると結局、どちらのパフォーマンスも低減させてしまうものだからです。

プレイヤーの部分は極力部下に任せて、みずからはマネジャーとして組織全体の成果、効率を追う。そのほうがずっと賢明な働き方であると思います。

言い換えると、四十代は仕事のやり方よりも、仕事のさせ方を学ぶ時期であり、**いかに自分は「仕事をしないですませるか**」。その方法に知恵を絞るべき年代なのです。

戦略というのは「戦いを略す」ことです。すなわち、みずから手がける仕事はできるだけ省いて部下に委譲し、そのぶん組織運営に意と力を傾注する。管理職である四十代の最大のテーマは、そうした「しなやかな仕事ぶり」にあるのです。

私は「地位が人をつくる」理由は、そこにあると思います。すなわち、人や情報まで含めた景色が変わってくることが、あなたの視野を広げ、思考を深め、技量を伸ばし、あなたの人間をつくっていくのです。

時代は草食系で、若い人のあいだには、出世はとくに望まない、暮らしていけるだけの給料をもらって、プライベートは好きな趣味に打ち込みたいというスタイルが増えていると灰聞（そくぶん）します。それはそれでひとつの生き方なのでしょうが、私は組織人として働くのなら、「**会社でえらくなりなさい。それもなるべく早く**」と助言することが多いのです。

なぜか。それは早くえらくなれば、それだけ早く、高く広い景色を目にする機会を得られるからです。その経験が一個の人間の人格や教養の形成に、あなたが考えるよりもはるかに深い影響を与えるからです。

私が長年、組織人として人を見てきた経験からいうと、ここに新入社員が百人いるとき、その中に必ず数人は、「おそろしく頭がいい。とんでもない秀才だ」と感心する人間がいるものです。周囲からも当然、将来の優長株として期待がかかります。

ところが、十年たち、二十年過ぎて、彼らがそのすぐれた資質、豊かな才能を順調に発揮して、大きく伸びていったかという、そういう例は案外少ないものです。

伸びていくのはむしろ、並で平凡な能力の持ち主と思われた人間のほうで、「**あいつは優秀だ**」と衆目が一致した人材は、その素質に比して成長度はもの足りないというケース

が多いのです。

どうしてだろうと理由を考えてみて、まっ先に思い当たるのが、一般に、秀才氏には「人から学ぶ」謙虚さに欠ける傾向が見られることです。

傲慢や過信まではいかないにしても、彼らの多くは自分の才能に対する自負や自尊心がとて強い。だから、何でも自分の力でやろうとする。また実際に、秀でた能力ゆえに大方のことは自分ひとりでこなせる。

しかし、その自力頼みがまさに、彼らから「先人に範をとる」謙虚さを薄れさせ、そのことが能力に見合った、あるいは、それ以上の伸長を妨げる要因となるのです。

どんなに優秀であっても、ひとりの人間の能力にはおのずと限界があります。しかし「三人寄れば文殊の知恵」で、人から学ぶ人は、自分にはないものの見方や考え方、知識、経験、見識などを知り、得る機会に恵まれる。一方、人から学ぼうとしない人間は、その機会を最初から逸してしまうのです。

さいわい、私は若いときから、この「人から学ぶ」ことが苦にならない人間でした。幼いころに父親を亡くしたせいもあってか、入社したときから、会社の先輩や年配の人と話をしたり、教をを請うたりすることが好きだったのです。

どこかの部署にすぐれた先輩がいると聞くと、機会をつくって、その人に会いに行き、仕事のやり方やアドバイスなどを、あれこれ聞かせてもらったものです。ですから現役時代、私は年少の人間よりも、年長の人とのつきあいのほうがはるかに多かったのです。

初めて営業へ転属されたときも、当時、「あの人は営業のプロだ」「セールスをさせたら右に出る人はいない」という評判をとる人が社内には五人ほどいましたが、その人たちにていねいに申し込んで面談のアポイントをとりました。

いわく、自分は営業の素人で知識も経験もない。先輩のように周囲から「達人」と呼ばれる方は、営業という職業をどんなふうに考え、どのような方法や思いで仕事をしておられるのか。その内容や要諦をお聞かせ願えませんでしょうか——そんな「謙虚」な文面を送ったのです。

すると、五人が五人とも快く会ってくれました。しかも、三十分くらいを予定していた面談時間も、短い人で一時間、長い人では二時間半もかけて、ていねいに惜しげもなく仕事のコツや心がけを手ほどきしてくれたのです。

そのうちの二人はなんと、みずからの方法論などを文章にまとめて、「おれの三十年の営業の歴史が、ここにみんな凝縮されているよ」。こんな言葉とともに手渡してくれました。

この先人からの伝授が、その後の官業の仕事にどれほど役立ったことか。自分ひとりの頭で考え、行動するよりもはるかに有益な知恵や経験が、そこには詰まっていた。

それを短時間のうちに知ることができたとき、私は、社会には「自分で考えるより人に聞いたほうが早い」ことがたくさんあるのだとつくづく感じたものです。

以前、同窓会に出たときにも、ある同級生いわく、朝は四時に目が覚める。すぐ早朝の散歩に出るが、犬を散歩させている人に話しかけたりして、できるだけ時間をかけて、二時間半くらい歩く。帰ってきて、新聞を隅から隅までしっかりと読み、テレビのニュースを見ると、やっとな朝食。食べ終わったあと、さて、今日は何をしようかと思案する……そんなふうになんもすることがない、ひまと退屈を持て余す日々のくり返しだというのです。

「定年前は、会社を辞めたら、好きな本を好きなだけ読んでやるぞと思っていたがね。いざ、いくらでも読める自由な時間を手に入れてみると、そもそも本を読む意欲があまりわいてこないんだよ」

つまり、休日の解放感というのは、一週間に一日しか訪れてこないからこそ、キラキラと輝いて見えるのです。それが「毎日が日曜日」となると、その自由はむしろ惰性や重荷へと転じてしまう。それは**自由という名の牢獄**ともいえるかもしれません。

かつて、私を「手抜き佐々木」と呼んだ上司がいましたが、私はこれをほめ言葉だと受け取りました。というのは、目の前にあるべき仕事、そのすべてがみんな同じ比重で大事であるなどということはありません。

人生の風向きはさまざまで、追い風もあれば向かい風もあります。私にも逆風の時期がありました。妻の病気、子の障害。彼らには申しわけないが、それを人にはない自分だけの苦の種だと感じたときもありました。

もちろん、仕事面で大きな挫折感を覚えたこともあります。以下は、私にとって苦くもあり甘くもある話です。

私が取締役になったのは五十八歳のとき、事務系の同期の中ではいちばん早い就任でした。そうした人間が副社長や専務などのトップに就任しないケースはほとんどありませんでしたから、まずは順調な昇進ぶりで、ひょっとしたら社長の座にも思ったりしていました。

しかし、そのわずか二年後、私は東レの子会社であるシンクタンク＝東レ経営研究所への出向を命じられました。肩書きこそ同研究所の社長ですが、本社からの転出であり、事実上の左遷です。

これはあまり例がない“不規則”な人事で、社内にも動揺が走ったほどです。しかし、誰よりも大きな衝撃を受けたのはほかならぬ私自身でした。辞令を受けてしばらくは、「なぜだ？」という愕然たる思いのほか何も考えることができませんでした。

ここで出向の理由をくわしく述べるのは差し控えますが、会社組織にはありがちなことで、私の“直言癖”がその引き金を引いたとだけいっておきましょう。

当時、東レは深刻な経営危機を立て直す必要に迫られており、私も経営陣のひとりとして社内改革に奔走し、その努力がやっとな報われて、業績が急速に回復しはじめた時期にありました。その矢先の出向命令です。

私はほとんど打ちのめされました。突然、経営の中核から放り出されたショック、自分の力が適正に評価されないことへの疑問や怒り、これまで積み上げてきたキャリアをいちどきに崩された喪失感。そうした無念や悔しさが心中に渦巻いて、「おれのサラリーマン人生もこれで終わりか」という痛切な思いにとらわれたのです。

それは私の人生における最大の挫折であり、危機でもありました。ビジネスキャリアの終盤になって迎えたこの不遇期にあつて、萎えた心を立ち直らせるには正直、短くない時間がかかりました。

会社という居場所を失う定年の風景を灰色にたとえる人は少なくありませんが、このときの私の心象風景は、それ以上に濃いグレーに塗り込められていたように思います。

しかし、私はやがて気を取り直し、総勢三十名ほどの経営研究所という新しい職場で、水を得た魚よろしくいきいきと泳ぎ出しました。最初は島流しくらいに考えていた、そこでの仕事がやりがいに満ちた、快適なものであることを実感しはじめたからです。

研究所では調査研究や人材開発事業を中心に行っていましたが、それはもともと私の好きな分野の仕事でしたし、小さな会社のトップというのは、時間のやりくりに案外自由が利くので、病気の妻をはじめとする家族の世話にも時間が割けるようになりました。

また、ある出版社から「本を書かないか」というオファーを受けたのも、この研究所の社長時代でした。本など書く柄ではないと最初は断りましたが、何度か誘われるうちに、「遺言状のつもりで書いてみようか」と思い直したのです。

それまでの自分の半生を、仕事や家族の歴史を中心に記すことで、自分のサラリーマン人生に残す記念碑としよう。また、本を書くことが、東レに置いてきた「忘れ物」を取りに行くことにも通じるかもしれない——そんなつもりで処女作を綴ったのです。

すると、それが思いのほか好評を得て、以後、「わが社でも書いてほしい」という出版依頼が次々に舞い込んできました。そうして書いた何冊かはベストセラーになり、それにつれて講演の依頼も増えていきました。

この本を書くことと講演を行うことは、現在の私の仕事の大きな柱であり、これからの生涯を貫くライフワークでもありますから、研究所に「島流し」にあっているあいだに（顧問の三年間も含めればほぼ十年間）、私はいまに続く道筋をしっかりと形成していたこととなります。

本を書いたのをきっかけに、雑誌の取材や講演の依頼なども次々に飛び込んできたと述べましたが、それも、内閣府の審議会に呼ばれて話したことが評判になって、次に厚生労働省主催の講演に呼ばれ、同じく警察庁から声がかかり、さらには民間企業の経営者との対談の機会があり、ある役所からの委員就任の誘いも受け……というぐあいに、**芋づる式に仕事が次々に横につながっていく経験**を私はしました。

最初に思い切って開けたドアが、次の別のドアへと導いてくれる。そうしたプラスの連鎖が重なって、新しい可能性につながり、狭い世界が大きく広がっていくことになったのです。

私が心がけているのが、夜遊びはしない、二次会にはつきあわないという原則です。これは五十代のころから心がけてきたことで、たとえば仕事からみの飲み会の二次会でカラオケに繰り出す場合も、私はいの一番に歌ってしまって、つきあいの義理を果たし、あとは適当に途中で場を抜け出す……。

その義理から解放された定年後ならなおさらで、私は年寄り是一次会だけで十分、二次会などに顔を出すべきではないと考えています。

少なくとも、夜の宴への誘いは中身をよく吟味して、不要なものはきっぱり断ってしましましょう。なぜなら、**現役を退いた人間の集まりで発展性や付加価値のある話が聞けることはきわめてまれだから**です。

身もふたもない言い方をすれば、出ても何の得もない。前日も聞いた同じ話を、テープレコーダーのようにまた聞かされることもめずらしくありません。

夫婦円満の秘訣は相手の立場に立つこと——この教訓を定年後の男性はとくに肝に銘じる必要があります。

たとえば、奥さんの話をひたすら面倒くさがって、ろくに耳も傾けず、返すのは適当なあいづちとなま返事ばかり、という人はいないでしょうか。

男はもともと、女の話の聞き役になることが不得手な生き物です。だから、奥さんの話をあまり真剣に聞いていないか、聞いていても、すぐ結論を求めて意見や説教をしたがることが多い。

男性同士なら、それでいいかもしれませんが、女性のコミュニケーションというのは男性とは質が違ってきます。男性は話しあうことで何らかの解決策を得ようとするところにコミュニケーションの重点を置きますが、女性は話をすることそれ自体に主たるポイントがあります。

したがって、彼女たちは話を相手に聞いてもらい、理解してもらいながら、自分の気持ちを整理することが多いのです。そうして、それが達成されれば、話にとりたてて結論やオチがなくてもおおむね満足する傾向が強い。

これにも感心させられる先人がいて、私の妻のお父さんという人は、遺言はもちろん、葬儀のやり方や遺影の選択、戒名やその代金まで、すべて生前に自分で決めていました。九十九歳の大往生でしたが、六十代のなかばから、こういう死の準備をしていたといえますから、これも見習うに値する死に支度といえます。

健康維持のために、まず、最初にあげておきたいのは「心のもち方」の大切さです。たとえば定年後、同窓会へ顔を出してみると、その話題の中心は孫のことか、さもなくば互いの病気にまつわる話であることが多い。

それを見越して、司会が孫自慢、病氣自慢を禁止したら、話すことがほとんどなかったなどというケースもめずらしくないようです。

その病氣自慢も笑い話のレベルならいいが、深刻な話では聞くほうも気が重くなります。

仕事は男の中身をつくり、遊びは男の行間を広くするという名言があるようですが、たしかに仕事だけの男は学校の教科書みたいで、読んでいて（つきあっていて）おもしろみに欠けるし、どこか息苦しくもあります。

その点、遊びの上手な人は器が大きく、年を重ねても感受性が豊かなように思えます。

その利己やわがまを抑えて抑制的にふるまうこと。ものごとの限度をわきまえて、その「矩（のり）」を超えない節度を保つこと。これらのふるまいはあきらかに品に通じていきます。

妻の病氣や幾度にも及ぶ自殺未遂のこと、自閉症をわずらう長男の障害のことなどを指していたのですが、私もその境遇が平気であったわけではありません。「なぜ、自分ばかりがこんな目にあうのか」と悩み、苦しみ、天をうらんだこともありました。

落ちち込もうと思えば、奈落の底は無限に深いようにも思えたし、実際、すいぶん落ち込んだ時期もあったのです。

しかし、人間はどんな状況にも慣れる強い生き物です。頭を抱えて、出るのは苦痛の吐息ばかりという暗く重い状態に置かれながらも、それが続くうちにだんだんと**精神上的の耐性が養われてくる**。

したがって、他人から見たら不幸のただ中であっても、当人はそこにも**小さな喜びや楽しみを見い出して、それを生きる支えや希望とすることができるようになります**。

また、重く暗い悩み、苦しみを抱えているからこそ、うれしいことや楽しいことがあったとき、その**幸福感はいつもの三倍にも四倍にも増幅**されて感じられるのです。

明るく快活に、上機嫌にふるまうこと。

しかし、かつて私の幸福のハードルはもっと低いものでした。前にもふれましたが、妻や子どもが心の病氣や障害などで苦しんでいた時期、家族にいつ、何が起きるのかわからないような気の抜けない日々が続いていたころは、「何もない」ことに何ともいえない安堵を感じていました。

「ああ、今日は何事も起こらなかった。よかった——」

たったそれだけのことが、当時の私にとってまぎれもない幸せだったのです。

つまり、幸せというのはそのときどきの環境や精神状態によって変わってくるもの。相対的なもので絶対値はありません。

幸せを忘れているときに、人はもっとも幸せなのです。

老いてからは「自立心をもって」「ものごとにこだわらず」「力を抜いて自然体で行動し」「謙虚さと感謝の心を忘れず」「ちょっとした夢をもち」「人には期待せず」それでいて、「少しだけ人のためになることを考え」「おしゃれはしなくてもいいから品のいい清潔な身だしなみを心がけ」「明るく上機嫌で」「自分流に」、生きていきたいものです。