

# NBC Plus

vol.35



社長へ贈る、  
最幸の経営。



**NBC Plus+**

**読者限定案内**

第2回  
社長へ贈る  
最幸の経営  
セミナー

日頃より「NBC Plus」をご愛読くださりまして、誠にありがとうございます。  
昨年、読者感謝企画として開催した「社長へ贈る最幸の経営セミナー」では  
予想をはるかに上回るお申し込みをいただき、  
北海道から九州まで全国各地のお客様にお集まりいただきました。

この度、アンコールのご要望にお応えし、ネットヨタ南国株式会社 取締役相談役 横田英毅氏を  
お招きし「第2回 社長へ贈る最幸の経営セミナー」を開催する運びとなりました。

つきましては、日頃よりご愛顧いただいている  
「NBC Plus」読者限定で特別価格をご用意いたしました。  
お申し込み・詳細は同封のチラシをご覧ください。

現代の日本社会を牽引する「経営者」に迫る  
経営情報誌「NBC Plus」に今後ともご期待ください。

Special Seminar

第2回 *Special* 社長へ贈る  
最幸の経営セミナー

日本全国のトヨタ販売会社(約300社)の中で  
**12**年連続! **お客様満足度ナンバーワン!**  
2002年には **日本経営品質賞を受賞!**

ネットトヨタ南国株式会社

取締役相談役

横田 英毅 氏

講演  
テーマ

人が輝く人間性尊重の組織づくり  
～やりがいのある職場・考える社員による高いお客様満足～

- ・顧客満足のカギを握るのは、そこで働く社員。
- ・顧客満足を超えた“感動サービス”が、大きな収益を生み出す。
- ・従業員一人ひとりの意識を変えて、お客様と従業員の満足度をアップさせる。

×

日本でいちばんの営業マンの「創り方」

～最低でも目標予算達成!  
3倍稼ぎ続ける営業マン・営業マネージャーの創り方～

講師: NBCコンサルタンツ株式会社 常務取締役 江中健一



*Premium*

日程 2014.12.4(Thu)

会場 梅田スカイビル



# 怒りは、道徳と 勇気 の武器なり。

怒りを  
エネルギーに  
変えられるか!?

文：NBCコンサルティング株式会社



怒りは  
原動力になるか?

日経ビジネスオンラインに「ノーベル賞学者は10年前、『敗軍の将』として何を語っていたか?」というタイトルと共にこんな見出しがおどろた。2014年のノーベル物理学賞が、米カリフォルニア大学の中村修二教授ら日本人3名に贈られることになった。一報を聞いて記者の脳裏に浮かんだのは、激烈な口調で不満をぶちまける、怒りに満ちた中村氏の表情だった。(日経ビジネスオンラインより)

10年前の日亜化学工業と中村教授の404特許に対する発明対価を巡る裁判を振り返る。

2004年1月東京地裁にて中村氏は氏が発明した「404特許」が青色LEDの製品実用化を実現したと主張、604億円の発明対価を認定し、日亜化学に対し200億円の支払いを要請した。ところが、それが東京高裁の和解勧告ではわずか6億円。利息を合わせても8億4000万円。しかも404特許だけではなく、氏が日亜化学在職中に発明した全特許の対価が8億4000万円だったという。さらに、高裁の和解勧告は判決とほぼ緒で、最高裁に上告しても勝てる見込みはほとんどなかった。弁護士と相談して和解することを決断したという。氏の認識は、「和解」ではなく、「敗北」であった。

氏の怒りは、日本の裁判制度に対する大いなる矛盾にある。米国での裁判経験もある氏は、米国は証拠書類の開示が徹底されているのに対して、日本での裁判において、氏の研究ノートから特許書類はすべて日亜化学が持つっており、氏が提出を求めても「完全に無視」。さらにその提出を裁判所は求めなかったという。日亜化学側は自分たちに有利な証拠書類だけを出す一方で、氏は「記憶だけが頼り」だった。

「資本主義社会においては、仕事の成果に応じた報酬が支払われるべきだ。できる人としてできない人が同じ処遇を受けるなら、それは社会主義に他ならない。裁判の目的は、日本に蔓延する社

会主義的な風潮を打ち破ることにあった。」と、中村氏は語った。

成果に応じて報酬が支払われるべきである。できる人と、できない人が同じ処遇を受けるのは違う。さらに、やるうとする人と、やるうとしない人、常にサボっている人と、常に働いている人、これが同じであつていいはずがない。考えている人と、考えていない人、動いている人と、動いていない人、これが同じであつていいはずがない。常に能動的な人間が評価され、受け身な人間は置いていかれる。それでいいし、そっじやないとウソだと思ふ。闘わない人間に発言権はないはずだし、あるとしたら奪うべきだと思う。金銭面を強調しているように見える氏



だが、当然のことながら自身の働きやその成果に対する対価、プライドを超え、多くの発明者や技術者、そしてサラリーマンの主張を代弁してくれていたんだと思う。そして、その主張の正当性を、「ノーベル賞受賞」をもって、証明してくれた。氏は会見の席で、研究の原動力について「アンガー（怒り）だ。今も時々怒り、それがやる気になっている」と力を込めた。青色LED開発後、当時の勤務先と特許を巡っての訴訟に至った経緯に触れ、「怒りを前向きなパワーに転換してきた」ことを強調。怒りの感情は、何かを壊すことも多い一方で、建設的なパワーにもなり得る。不満や劣等感、怒りなどの負の感情であっても、それらをエネルギーに転換して上手に活用できたならば、自分の未来や人生を大きく変えることにもつながることを示してくれた大偉業と言える。ただし、氏の主張は我が国をひとくくりにし、米国との比較の中で徹底的に「研究者に対する理解が乏しく、正当に評価されないため、起業もできない…」とのメッセージが濃い。攻撃性をはらんだその主張には、大いに偏りが存在しているようにも感じ取れる。さらに、世に賛否両論が存在することも付言しておきたい。

## 怒りを、プラスに転化する。

さて、私の祖父母は、戦火の中を生き延び耐え抜いてきた。尋常小学校を卒業したかしないかわからないから、生きるか死ぬかの過酷な毎日を送った。終戦を迎えるも、生活は楽にならず、二人の子供を必死に育てながら、共に戦中を生き延びた人々と支え合い、つましく生きたのだろう。

学のない祖母は、高校生になった母(娘)に読み書きそろばんを習い、40歳を過ぎてから初めて就職。職業婦人へと転身した。真っ白な肌と端正な顔立ちで、気立てのいい祖母は、顧客に愛され大出世を果たした。彼女は、貯めたお金で田舎にはめずらしい少し近代的な家を建て、国内外問わず各地を旅行してまわった。

女性らしい振る舞いも穏やかな表情もまさに「やまとなでしこ」だったが、時折眉間にシワを寄せ、険しい顔でビシッと叱ってくれるのも、聞き分けのない私の頬をぶつのもこの祖母だった。彼女は病に倒れる直前まで、365日毎朝5時には起床し、

家事を完璧にこなしキレイにお化粧をする、自分に厳しい人だった。

祖父は林業に携わっていた。いわゆる「きこり」である。大きなごつごつした手で大工仕事でも料理でも、とにかくなんでも器用にする人だった。そして文学をこよなく愛し、いつも傍らに本を置く人だった。この国の過去や未来、政治や宗教について語る祖父の口調はどんな時も穏やかだったが、得も言われぬ怒りに満ちた目をしていて、義憤に駆られた他の誰かが乗り移ったかのような祖父の隠しきれない「怒り」に、私はいつもビクビクしていたことをおぼえている。

祖父母は怒りをプラスのエネルギーに変えて生きていたように思う。ルサンチマン…という言葉がしっくりくるかどうかはわからないが、抗うことのできない環境や否定できない過去に対する怒りや憎悪を、未来を変えようとするエネルギーに転化し、ある意味ではその怒りと真正面から対峙していたように感じる。それでいて、何事もなかったかのように実に柔らかく、あたたかく、たっぴりと愛情を注いでくれた。

私の母は、よくこう言っていた。「不運や貧しさ、憤りを、プラスに転化できる人間と、マイナスの極地に自らを追いやってしまう人間がいる」と。



### 01 溜め込んだ怒りは持続し、成長し、攻撃性を持つ

怒りの感情は、とても厄介で、溜め込み過ぎると成長し、「恨み」「憎しみ」といった、より強い感情へと成長し、さらには歪んだ形で表出することがある。怒りを上手にリセットできず、毎夜眠れないほどの怒りにさいなまれ、常に報復ばかりを考えている生活は、まったく建設的ではない。では、私たちはどのように怒りをコントロールすればよいのだろうか。

アンガーマネジメントは技術論である。喜怒哀楽に代表される人間の基本感情のうち、怒りの部分にフォーカスを当て、感情の性質を見極めながら、どのように扱うかを技術的トレーニングによって採配できるようにすることを目指すのだ。

### 02 怒って変えられること、怒っても仕方ないこと

大前提となるのは、「怒らなければいけないことには上手に怒れ、怒らなくて

いいことには怒らないようになれ」ということ。天気、渋滞、電車の遅延といった、「怒っても仕方のないこと」には、傘をさす、好きな音楽を聴く、相手先への連絡とスケジュール調整といった「現実的・具体的対処策」を講じるしかない。では、「怒って変えられること」には、どう対処すべきか。「怒らなければいけないことには上手に怒る」とは、どういうことか。それは、「いつ、どうやって、どの程度」怒るのかを自分の責任で決めること。これらを決められないと、「怒りたいのに怒れず」に後悔をするし、「怒りすぎてしまっ」て「罪悪感に苦しめられること」になるのである。自分が「怒りすぎる」ことや、相手を「不快にさせる」ことを主眼におくと、ベクトルを誤って、直接的、間接的な暴力行為、破壊行為につながる可能性がある。結局重要なのは、早めの対処。早めに気づいて対処すれば、傷口を広げずに済むが、事態を放置してしまつと、解決に困難を極める。

### 03 選択の分水嶺とは？

怒りの感情への向き合い方も似ていて、問題の先送りをせず、早めに「現実的・具体的対処策」を講じるのか、「いつ、

どうやって、どの程度」怒るのかを自分の内的基準で「選択」することこそ重要である。ノーベル賞受賞の中村教授は、前勤務先と200億円の報酬支払いを巡り係争をしていたが、8億4000万円と和解した理由の1つに、担当弁護士からのアドバイスがあったそう。「天才中村が、裁判の長期化でこれ以上研究の時間を奪われるのは、人類の損失につながる」といった旨の説得だったとのこと。これは現実的・具体的対処策の選択と言えるかもしれない。選択の分水嶺となるのは、先述したとおり、怒って「変えられることor変えられないこと」であり、「後悔し、罪悪感にさいなまれないこと」でもある。後悔したり、罪悪を感じるような結果を導くことは、もともと怒らなくてもいいようなことなのだ。

後悔や罪悪感などの心の不安定は、「一次感情（プライマリ・エモーション）」という。これはさらなる怒りのものともなりやすく、負のスパイラルを起こす

可能性をばらんでいるので注意したい。

怒りきつてスーッとするつもりが、焦燥感や猜疑心などで、ビクビク、イライラして過ごさなければならぬという状況に陥るなら、こうした危険を防ぐアンガーマネジメントをしっかりと身につけたい。

（参考：東洋経済オンライン）

### 怒りを引き起こす「べき論」？



会社とはこうあるべき、組織とはこうあつてしかるべき、部下とはそうあるべき、男とは、女とはかくあるべき…という理想を實現しなければならぬことを強く主張する論調を「べき論」というが、この「べき論」が怒りを引き起こしていることがある。

ところが（○○であるべき）はとかく自分や自分を取り巻く極めて少数の集団の中のインフォーマルな価値観やルール、言い伝え…、みたいなものであることが多い。怒りの源泉に「べき論」があるとしたら、この（○○であるべき）を「本

当にそうか？」と疑ってかかる必要はあろう。また、組織において、上位に立つものが「怒るor怒らない」を選択する「べき論」の境界線を日によって変えようと、部下たちに混乱や不信を招く。チームの生産性や部下のモチベーション維持にも大きな影響を与えることになるだろう。だからこそ、経営者や上司は「程度問題」である「べき論」の境界線を安定させなければならぬのだ。

怒りとうまく付き合う方法、コントロールする手法は「アンガーマネジメント」と称されるが、この分野は非常に奥が深そうだ。先述した中村教授や私の祖母のように、怒りをプラスのエネルギーへ転換し、豊かな人生の原動力とするケースもある一方で、些細なことに対する「怒り」に至極不毛な時間を費やし、自らを破滅に追いやるばかりか、周囲の士気を下げたり危害を与えたりする人間もいるということ、日常を回想しながら自分ごととして理解しておかなくてはならない。そして、人を「成功」にも「破滅」にも至らしめることのできる「怒り」の脅威を十二分に肝に据えて「怒る」と「怒らない」こと、また怒り方、タイミング、方法、程度、を都度丁寧にシミュレーションすることが必要だ。



Special

社員を一度も

怒ったことのない

社長が実現した

“お客様満足度

ナンバーワン経営

とは？

さて、来る12月4日(木)、  
副社長・社長・会長と歴任した27年間で  
一度も社員を怒ったことがないという  
ネットヨタ南国株式会社  
横田英毅相談役をお招きし、  
NBC Plus 読者への感謝イベントを  
開催する運びとなった。

**同梱の案内をご参照ください。**

**横田経営は、「人間性尊重経営」**

**「社員第一主義経営」**

昭和55年、横田相談役は親族が経営する企業集団、西山グループ内の宇治電化学工業、四国車体工業の勤務を経て、グループの社長を務める父の強い要請もあり、設立したばかりのトヨタビスタ高知(現ネットヨタ南国)の副社長として入社。36歳の時だった。副社長とはいえ、社長である父親はグループのトップということもあり、横田相談役は実質社長だったという。しかし、「資本家の一族だから」「父親が社長だから」という理由で自分がいきなり副社長というポストに就くのは不公平だと思ったそう。それでも、この謙虚な気持ち

**「そのポストが自分に与えられ、それを全うすることが自分の使命と責任であるならば、この会社をお客様のためではなく、社員のた**  
**めによい会社にして、「このリーダーの下で一緒に仕事**

**「かっ**  
**った」と思ってくれるような経営をしよう」との決意につながった。社長や経営陣と血縁関係にある後継者のみならず、管理者、一般社員においても、働く仲間を何よりも優先に考えるという横田相談役の哲学から学べることは多いだろう。**

『日本でいちばん大切にしたい会社』の著者坂本光司先生は、本来の企業経営と、「五人に対する使命と責任を果たすための活動」と定義され、さらに、①社員とその家族、②社外社員(下請け・協力会社の社員)とその家族、③現在顧客と未来顧客、④地域住民、とりわけ障害者や高齢者、⑤株主・出資者・関係機関という五人のうち最も幸福を追求すべきは「社員とその家族」と説いている。横田相談役の経営とはまさに社員とその家族の幸せを最優先に考える経営であり、その想いは「全従業員を人生の勝利者にする」という経営理念にも現れている。

**「社員を怒らずして経営ができるか!?**

**牽引できるか!?**

…そのにわかには信じがたい考え方と実践術を、12年連続お客様満足度ナンバーワン! さらに2002年には日本経営品質賞を受賞した横田相談役に余すところなく聞いてみたい。

Special Seminar

# 怒心

心があるから怒り、  
心があるから  
怒ったことを後悔する。

怒っている時に正しい判断はできない。  
「怒らない経営」はもっとも合理的なんです。

江見 朗氏……………  
株式会社ライドオン・エクスプレス 代表取締役社長兼CEO。  
ゼロから始めた宅配寿司チェーン『銀のさら』を、創業約15年  
で同業界のシェア50%以上にまで成長させた。

「怒らない経営 銀のさらを日本一にした『すべてに感謝する』生き方」… 2012年に発売されたこの書籍のタイトルに、衝撃を受けた読者は少なくないと思う。「怒らない経営…なんてありえない!」そう怒っておられる方も?

しかし、氏は「怒りととの訣別」が、ビジネスも人生も成功に導く鍵だった!とし、ビジネスという合理性の追求に「怒り」は不要なのだと言っている。「怒りとは、協調心や自発性を損ない、組織の効率を下げる“ロス”だから排除すべきである」…実に画期的であり、興味深い。それでいて、「プライベートにおいては怒ることもある」と正直につづられていることが、氏の主張をますますリアルに感じさせる。

未だにイライラしがちな私であるが、もっと尖っていてイライラしていた7~8年前、別の部門の責任者が声をかけてくれたことがあった。「イライラしている自分に、イライラするでしょう?怒っている自分が、キライでしょう?ただ、その感情は否定しないでいい。真剣に仕事をしているからこそ湧いてくる感情だと、そう思っているんです。」…涙があふれた。

はじめに2人の後輩と一緒に仕事をするようになった頃、私の怒りはたいそう攻撃的であった。その攻撃的な自分に自分自身が耐え切れなくなって、職場でずっと口をつぐんでいる時間が増えた。黙って粛々と自分の仕事をした。「言葉を発しなければ、人を傷つけることはない」と思ったのである。

ところが、怒りというのは言葉なんかより「態度」に表出されるもの。それに周囲が気を遣っていることに気づくには、多大な時間を要したが、あるとき、長らく私を苦しめて続けた「怒り」の呪縛からウソのように解放されることがあった。

私はその日、何かがかきかけとなり、後輩2人の前で溜め込んでいた「怒り」を一気にぶちまけてしまったのである。何を言っているのか自分でもわからないくらい、とめどなく「怒り」が声になってあふれた、罵声に近かったろう。…目の前でキョトンとした後輩2人、でも動じた様子にはなかった。私は恥ずかしいやら情けないやら、その場にいることができず、外に飛び出してわんわん泣いた。すると、この2人はものの1分もしないうちに私のところにやってきた。

ティッシュの箱を持って一。

そしてにこやかにこう言ってくれた。「私たちのせいで、つらい思いをさせてごめんなさい。我慢しなくていいです。思ったことを言ってくださいな。」と。

申し訳なさ過ぎて、言葉にならなかった。「こんな優しい人たちを、私はどうして傷つけてしまったのだろう。」

「ありがとう、ごめんなさい。」

さんざん怒って仕事をしてきたことは私の過去である。きっとこれからも怒ってしまうだろう、と私は未来を予測している。

けれど、怒りをコントロールすることで、感謝が生まれることを、私は先輩や後輩から随分前に伝授されていたんだ。

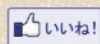
(まつ)

QRコードから  
ご覧いただけます。



NBCのFacebook

NBCPlus編集部がリアルタイムな情報を発信中!



を押して記事を見よう。

