



第92回マッセ・セミナー

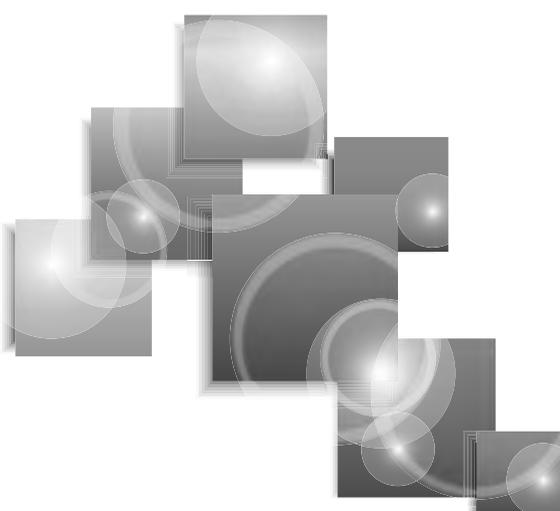
---

# 「リーダーの思考軸と任せ方 ～ヒトから人へつなぐ知恵～」

開催日：平成26年12月19日(金)

会 場：マッセOSAKA 5階 大ホール

講 師：ライフネット生命保険株式会社  
代表取締役会長兼CEO  
出口 治明 氏



## リーダーの思考軸と任せ方 ～ヒトから人へつなく知恵～

出口 治明 氏

(ライフネット生命保険株式会社 代表取締役会長兼CEO)

皆さん、こんにちは。僕は40年ぐらい前に日本生命に入社し、淀屋橋にある本店で5年ほど働いたことがあるので、大阪はとても懐かしいです。講演中は自由に写真撮影していただいても、ツイートしながら聞いていただいてもOKです。被写体としての自信は全くないのですが、ネット企業を経営しているのでそれは当然だと思っていますから、気楽に聞いていただければと思います。

### 1. 世界の見方「タテ・ヨコ・算数」

皆さんは、大阪で市役所あるいは町役場にお勤めだと伺っています。いろいろな職場があると思いますが、多分、皆さんは仕事とはこんなものだと、自分の職場を理解していらっしゃると思います。しかし、人間には向上心があるので、どんなに良い職場でも100%満足している人はいないのです。人間は、自分が思うように周囲の世界を経営してみたい、もっと良くしたい、良い職場にしたいと思うのです。皆さん一人ひとりが、周囲の世界を経営したいという世界経営計画を持っているということです。

もし皆さんが神様なら、世界はすぐ変わります。「あのわからずやの上司、何とかならないか」と思った瞬間に、その上司は消えます。しかし、人間はそれができないので、自分が今のポジションで何をすれば世界が良くなるのかを考えて生きていくしかありません。ですから、皆さんも僕もそうですが、人間が働く意味は世界経営計画のサブシステムを考えることです。これは、メインシステムは神様しかできないという意味です。人間ができることは、自分の職場や地域、周囲の世界をきちんと理解し、どこを変えて良くしたいと思い、自分は何をすれば世界を良くすることにつながるのかということに尽き、一生それを追いかけていくのです。その場その場で自分のポジションは変わりますが、世界経営計画のサブシステムを考えていくのが人間



の一生だと思うのです。

こう考えると、最初に周囲の世界をきちんと見なくてはいけないのですが、カエサルの言葉で言うと、「人間は見たいものしか見ない動物」なのです。

選挙に僕の友人が出て落選したときのことです。みんなで残念会をしているときに、「おかしい、落ちるはずがない。選挙カーで手を振ったら、みんな僕の方を向いてにこにこしてくれていたから、みんな応援してくれていると思っていたのに…」とぼやくのです。見たいものしか見ない、あるいは見たいように現実を変えていたということで、その気持ちは分かります。人間はそのようなものなので、きちんと考えないと、この脳の癖を改めることはできないのです。

では、世界を見るための方法論にはどのようなものがあるのかというと、それはタテ・ヨコ思考と算数だと思うのです。タテ・ヨコは何かと言えば、「昔の人はどうしていたのだろうか」「世界の人はどうしていたのだろうか」と考えることです。例えば、皆さんの市役所の仕事であれば、先輩はどのような思いで働いていたのだろうか、世界の市役所に勤めている人はどのようなことを考えて仕事をしているのだろうか、とタテ・ヨコで見ること、自分の職場がよく分かります。このタテ・ヨコ思考は、誰もが無意識にやっています。例えば中学、高校の同窓会で、「あいつ、頑張っているじゃない」と思ったことがあると思うのですが、それはタテ・ヨコ思考をしているのです。学生時代におとなしかった彼もしくは彼女が今、皆さんとは別の職場でばりばり頑張っているのを見て、「負けられないな」「自分の方が勝っているな」と思う、これはタテ・ヨコ比較をしているのです。

タテ・ヨコは、どんな問題でも応用できます。例えば夫婦別姓です。これはカップルが結婚したときに、同姓か別姓かカップルが勝手に選んでいいという考え方ですが、これをタテ・ヨコで考えると、タテは、日本という国でカップルはどのような姓を選んできたのかを調べればいいのです。平安時代の妻問婚は別姓で、夫婦同姓が強制されたのは明治以降、日本の歴史では100年余りですから、1割ぐらいのものです。そして、横軸は世界の国のカップルはどうかを調べればいいのですが、193も国があるので、それは面倒です。では、学者はどのように国際比較をしているのかというと、大体OECDのいわゆる先進国である34カ国の法律婚の条件を調べて比較していま

す。先進国ですから、データを取りやすいのです。実は、34の世界の先進国の中で、法律婚の条件として夫婦同姓を強制しているのは日本だけです。このように、いろいろな問題についてタテ・ヨコに考えるというのは、役に立つ方法だと思います。

二つ目は、国語ではなく算数で、「数字・ファクト・ロジック」で考える癖を付けることです。これにも小話があって、人間にとって一番恐ろしい動物は何だろう、という話になりました。人食いザメはとても怖いと。体重が1tぐらいあって、相撲取りほどの身体でも一飲みされるほどだそうです。しかし、これは国語で考えていることで、算数で考えれば1年間に最も多く人間を殺している動物が恐ろしいということになります。そう考えると、最も怖いのは東京の代々木公園でも問題になった蚊です。1年間に70万人の人間を殺しています。蚊が一番恐ろしいのです。2番目は何と人間です。戦争などを除いて、殺人が年間40万件あるので、横にライオンがいるよりも人間の方が怖いのです。ライオンは、何もしなければ大体向こうから去っていくそうです。そうはいつても、横にライオンがいたら僕は逃げますが、算数で見ると人間の方が怖いのです。その次は単位が一気に落ちて毒蛇の4万人、人食いザメは年間10人なのです。

これは何を言いたいのかというと、仕事をきちんとするときには、やはり数字をベースにしなければいけないということです。社会常識をきちんと疑って、数字で物事を考えるような癖を付けなければ、正確なことは見えてこないということだと思います。だから、世界をきちんと見るためには、タテ・ヨコ、国語ではなく算数で考えようということです。数字・ファクト・ロジックが大事であるということを感じていただければうれしいです。

## 2. 勉強しよう「人・本・旅」

このような考え方で今の日本の状況を見ると、どうでしょうか。平均所得のグラフは右肩下がりになっていますから、デフレ効果の有無は放っていても、この国は少し貧しくなっていることが分かります。20年前に660万円ぐらいあった世帯の平均所得が今は530万～540万円というレベルですから、残念ですが貧しくなっています。なぜこうなるのかを考えてみようと思います。

日本のGDPは500兆円あって、アメリカ、中国に次いで世界で3番目に大

きな経済です。アメリカも中国も人口がとても多いので、日本はすごく頑張っています。これはストックと考えてもいいのですが、経済規模は世界で3番目です。しかし、今のステータスを守ろうと思うと、年々の国の競争、これは仕事の生産性と言い換えてもいいと思いますが、仕事の生産性でもやはり3位か4位でないともまずいわけです。経済の大きさは3位ですが、国際競争力には公務員も入っています。民間だけではないのです。国全体の生産性と考えていいのですが、これが20位ぐらいということは何を意味するのでしょうか。今はGDPは3位ですが、生産性の低い仕事をしていたら本当に貧しくなるということしか意味しません。この順位を上げない限り、日本は貧しくなっていくます。ストックが3位でフローで20位ということは、時間がたつにつれて貧しくなるということの意味しているわけです。

では、この20位という順位をどうすれば上げることができるのでしょうか。生産性の高い仕事をするのと、イノベーションを起こすことは同じです。どうすると良い仕事ができるのかと言い換えてもいいですが、良い仕事、イノベーション、生産性、競争力、全部一緒です。どうすればいいのかを考えてみたいと思います。

皆さんのお仕事にはルーティンワークがあります。どの職場でもルーティンワークがあると思いますが、その仕事が仮に5時間かかるとします。皆さんがその仕事を来週も来年も同じように5時間でやり続けたら、生産性は上がりません。どうすれば上がるのか。それは、この5時間の仕事を皆さんがもう一回見直して、無駄を省いて、今までの人とは違うやり方で4時間半とか4時間とか、5時間の仕事を短くして初めて生産性が上がるのです。言い換えれば、良い仕事をするというのは、人とは違うことを考えることです。これまでの人と同じ仕事をしていると、永遠に一緒でしょう。だから、先輩とは違う仕事のやり方を考えない限り、生産性は上がらないのです。良い仕事やイノベーションは、人とは違うことを考えるところから生まれてくるのです。

その次に、どうすれば人と違うことを考えることができるのか。2年前、ライフネット生命オフィスの近くにラーメン屋ができました。そこはわずか2年で3店舗になります。儲かっているのです。僕は昼食は大抵ワンコイン弁当を買ってくるか、カレーかラーメンで済ませるのですが、このラーメン屋にもよく行くので、その若い店主と仲良くなって話を聞いたのです。

店主は30歳で独立しようと決めて、一生懸命お金を貯めてきました。そして、独立の目途が立ったところで一番最初にやったことは、東京でおいしいラーメン屋の探検に行ったのです。どこもはやっている店ばかりで、おいしかった。しかし、気が付いたのは、それらのラーメン屋にはオジサンとお兄ちゃんしかいない。「これはあかん」と思ったそうです。なぜかと言えば、人間は男と女が半々ですから、初めから男しか来ない店を作ったのでは売上は半分です。女性に来てもらえれば売上は倍になると考えて、ガールフレンドのアドバイスをもらって、ベジソバ（野菜そば）をメニューに加えて開店しました。そして、店に入った瞬間に紙エプロンを渡します。これもガールフレンドのアドバイスで、女性はラーメンが嫌いなのではなく、汚い、たばこ臭い、スープが服に飛ぶのが嫌だというのです。だから紙エプロンを配って、注文を取る店員さんがいつもテーブルをびかびかに磨いています。肝心のベジソバは真っ赤なスープのラーメンで、ニンジンのピューレにムール貝のスープでだしを取ってあります。イノベーションです。どこにもないそばで、僕もよく食べるのですが、めちゃくちゃおいしいです。思惑どおり、店は女性の一人客が半分以上で、とてもはやっています。

なぜこの話をしたかと言うと、二つお話ししたいことがあるからです。一つは、イノベーションや仕事の工夫は、アインシュタインの相対性理論のように、賢い人が頭で考えるものではないということです。ニンジンのピューレはどこにでもあるでしょう。ムール貝も、少し珍しいぐらいでどこにでもあります。イノベーションや良い仕事は、ほとんどが物まねであって、どこにでもあるものの組み合わせなのです。仕事についても、他部門でやっている仕事の方法をまねたりして、当たり前のことを組み合わせることによって、実はイノベーションは起こるのです。ニンジンのピューレもムール貝もずっと前からあるのですが、この二つをラーメンと合わせようと思った人は、この店主しかいなかった。これがイノベーションです。

もう一つ大事なことは、この店主に「趣味は何か」と聞くと、「何でもいいから、ご飯を食べることです」と答えてくれました。つまり、食いしん坊なのです。ラーメンだけではなくて何でも好きで、ムール貝もベルギービールを飲みながら大皿いっぱい食べていたそうです。何が言いたいかといえ、ムール貝を食べたことがない人にニンジンのピューレと合わせようという発想が生まれることはあり得ません。そう考えると、イノベーションを起

こしたり、良い仕事ができたりするということは、いろいろなことを知っているということです。知らなければ組み合わせられません。単純化して言えば、勉強しないと良い仕事などできないということです。

では、勉強とは何か。大人の勉強とは、別に学校で100点を取ることはありません。人に会って話を聞いたり、自分で本を読んだり、いろいろなところに出掛けて行って、体験して覚えるということです。僕は、「人・本・旅」とか「人・本・足」と言っていますが、結局、勉強しないとアイデアは出てこないということです。ところが、人間は悲しいことに勉強が嫌いです。怠け者です。一人ではなかなか勉強できないのです。

つまり、いろいろな人と一緒に勉強したら賢くなるではないかということです。例えば典型的な大企業のボードメンバーが10人いると仮定します。一人ひとりを見ると〇〇大学の電気工学科を主席で卒業したとか、みんな立派な人だと思うのですが、同じ会社で昔は課長と係長だった人が社長と専務になったような関係ですから、往々にして会った人、読んだ本、行った場所がオーバーラップしているのです。ところが、グローバルな企業はほとんど社外役員なので、日本の管理者のイメージとは異なって、女性や外国人がたくさんいます。ダイバーシティです。そうすると、会った人、読んだ本、行った場所がみんな違います。中にはムール貝を毎日食べている人がいるかもしれません。ということは、ベジソバが生まれやすいわけです。だから、ダイバーシティというのは、単に男女同権などという狭い意味ではなくて、いろいろな人が混ざっている方が、ベジソバが生まれやすいということなのです。つまり、一人では勉強できない、いろいろな人がいた方が勉強しやすいというのが、ダイバーシティだと思います。

だから、民間であれ、公務員であれ、どんな仕事であっても、人とは違うことを考えて工夫しない限り、良い仕事はできません。しかし、そのためには、皆さんが勉強するしかありません。しかし、一人で勉強するのはつらいので、平たく言えば、毎日職場の同僚と飲みに行くのをやめて、1週間に1回ぐらいは全く違う人の集まりに行ってみるといったことをしないと、なかなか賢くならないと考えていただければ分かりやすいと思います。

### 3. リーダーのあるべき姿

次に、リーダーの話に移りたいと思います。人間が一人でやる仕事は、世

の中にほとんどありません。どのような仕事でもチームでやります。この前、ある漫画家と食事をしました。僕は初対面だったのですが、漫画はストーリーが大切なので、「毎週ストーリーを考えるのは結構大変ですよ」と水を向けると、返ってきた答えは予想を超えていました。「出口さん、僕の仕事の95%は人事管理です。ストーリーは人事管理に疲れた合間に、ちょろちょろと考える程度です」と言うのです。「何ですか」と聞くと、「毎週連載を持っているので6人の若いスタッフを使っている。この6人が6人とも好きな絵を描いていればハッピーなのだけれど、締め切りを守るとか、協調性とか、いろいろと必要なのです」と言うのです。本当かどうかは知りませんが、「だから、その6人をマネジメントしながら、きちんと漫画を仕上げるのがとても難しい。仕事の95%は人事管理です」とその漫画は言っていました。

漫画家のように一人で仕事をしているように見える商売でも、実はチームで仕事をしているのです。皆さんの仕事も、誰かの助けを借りずにできる仕事などないでしょう。全部チームプレーだと思います。チームには、リーダーが必要です。誰かが「右へ行くんや」「これやるんや」と言わなければまともなりません。どのような仕事でも、人間のチームには必ずリーダーがいます。子どもが公園で遊んでいても、誰かがリーダーになります。

では、リーダーの条件には何が大事か。これは言わなくても分かるかと思えます。したいことや、やりたいことがはっきりしていることです。例えば、皆さんが市役所のある管理職をしているとして、新しい課長が来たとき、その課長が皆さんに向かって「俺は何をすればええんや」と言ったなら、中にはそんな課長がいたら楽だろうと思う方もいるかもしれませんが、やはり嫌でしょう。上に立つ人は、やはり「今年はこんなことがやりたい」「こういう方針でやりたい」と言ってくれないと困ると思いませんか。だから、この1年こういうことをしたいとか、これだけやるとこの市役所は良くなるとか、何か自分のやりたいことや行きたい方向がはっきりしていることが、リーダーの条件だと思います。上に立つ人は、何がしたいかということがはっきりあることが唯一と言ってもいいと思います。

僕がまだ平社員だったとき、部長に連れられて役員室に入ったことがあります。たくさん指示が飛んでくるのを自分でメモしながら、僕は「嫌やな。こんなに仕事が増えるのかな」と思って聞いていたのです。気が重かったで

す。ところが、廊下に出たら、部長がこう言うのです。「おい、出口。あの人はいつも思い付きばかりでしゃべるんや。何もなくていい。本当にしたいことだったら、また1～2週間したら言うだろう。2～3回聞いてからやればいい」と言われたので、仕事をしなくてもいいと僕は大変うれしかったのですが、そのときはまだ22～23歳で、本で読んだ面従腹背というのは本当にあるのだなと思いました。

そんな部下ばかりだとチームはどうしようもありませんから、リーダーの条件の二つ目は共感力です。自分のやりたいことにメンバーが共感して初めて、チームとしてやっていけるのです。「一緒にやりましょう」「親分に付いていきます」と言って初めてメンバーがそろうわけですから、2番目の条件は共感力だと思います。

3番目の条件は、コミュニケーション力だと思います。僕はもう66歳を超えているのですが、ものすごく怠け者です。例えば朝起きたときに雨が降っていたら、会社へ行くのが嫌になります。地下鉄の駅までわずか600mしかないのですが、「ズボンが濡れる」「傘を差すのが面倒くさい」「雨がやむまで寝たい」と、いつも思うのです。ところが、僕の秘書は僕が怠け者であることをよく知っていますから、前日帰る前に必ず、「明日の予定はこうですから、寝る前と朝起きたら、まず一番に見なさい」などと指示を出すのです。そして、それを見ると「8時半に起きて」などと書いてあるので、雨の中に行くしかないかと思って、会社へ行くのです。これは僕だけかもしれませんが、人間は怠け者ですし、どのような仕事でもうまくいくとは限りません。天気と同じで、晴れの日もあれば、土砂降りの日もあるでしょう。土砂降りの日、つまり仕事がうまくいかないときは、みんな嫌になるではないですか。そんなときに、親分のやりたいことに共感したけれど、全然業績が上がらない。うまくいかない。こんなことをしていいのか。もう寝ていようということになって、落ちこぼれやすくなるわけです。どのような仕事も山あり谷ありですから、谷のときはつらいです。リーダーの大事な仕事は、そんな弱っている人を見つけてコミュニケーションを取って、「大丈夫。俺が今気象庁に電話したら、この土砂降りの雨は5分でやむと言っている。早く出ておいで」と、落ちこぼれることなく旅が続けられるように引っ張っていくことです。

だから、リーダーの条件は、やりたいことが明確にあるという強い思いを

持っていること、共感力があること、コミュニケーション力がきちんとあって、みんなを統率できることです。初めはそれを強い思い、共感力、統率力と言っていたのですが、古いおじさんの中に「統率力とは、黙って俺に付いてこい。俺の背中を見て育てということですよ」と、早とちりする人が出てきたので、これはいけないと思って、コミュニケーション力と言い換えて、強い思い、共感力、コミュニケーション力の三つがリーダーの必要十分条件だと言っています。他に判断力とか先見力、人間的魅力は要らないのかと言われたら要るのですが、それほど多くの条件を連ねたら結婚相手がいなくなるように、リーダーが死んでしまいます。

さらに極論を言えば、この三つですら持っている人はあまりいないと思った方がいいのです。疑う人は、歴代の総理大臣の顔を思い浮かべてみてください。やりたいことがあったのか。国民に説明して共感を得る力があったのか。あるいは党内の反対派や野党と丁寧にコミュニケーションを取って、国会で熟議をして、強制採決などせずにきちんと法律をうまく作る能力があったのかと考えてみると、総理大臣ですらこの三つを完全に持っている人はあまりいないことが分かります。総理大臣にもそれほどいない能力を持った立派な人が、皆さんの職場にたくさんいるなどと考える方がおかしいわけです。

何が言いたいかと言えば、この三つの機能はファンクションなので、チームでやればいいということです。強い思いは代替できませんが、弱っている人を見つけるのがうまい人がいれば、その人がリーダーに「弱っている人を見つけました。ちょっと行って話をしてください」と言えばいいのです。だから、リーダーシップを持ってチームをうまく引っ張っていくには、リーダーにこの三つの機能、力があればもちろんいいのですが、なくても別に困らないのです。チーム全体で補うことができるかどうかの方がむしろ大事です。だから、リーダーシップの正しい考え方は、リーダーの個人的属性に責任を負わせるのではなく、皆さんが働いているチーム全体として、この三つの機能がきちんと果たされているかどうかを考えた方がいいということです。

皆さんの中で、『採用基準』という本を読んだことある人はいらっしゃるでしょうか。リーダーシップはみんなが発揮するものだ、みんながイニシアティブを持って、足りないところを見つけて、「私はここをやります」と言

うチームが強いと、この本は書いているのです。ある意味では、皆さんがリーダーシップを勉強されるときに役に立つと思います。

しかし、日本ではリーダーシップと言うと、「おまえが悪いからうまくいかないんだ」などと、大体はリーダーを責めます。リーダーも僕らも同じ人間なので、そんなにリーダーばかり責めてはいけません。リーダーに足りないところがあれば、むしろ皆さんが補おうと考える方が、良い仕事をしやすいということです。

これがリーダーシップの3要件だと思います。やりたいことが明確にあり、強い思いを持っていること、共感力、コミュニケーション力、これは必ずしもリーダー自身には要りません。チームにこの三つがあれば、最低限ワークすると思います。

#### 4. チームとして

リーダーの次は、組織をキープしていく方法です。リーダーの話をしたら、次はメンバー、フォロワーの話をしなければいけません。皆さんがリーダーの場合は今の三つでいいのですが、皆さんがフォロワーの場合、リーダーに仕えていると考えてください。どのようなときに皆さんはやる気が出るかを考えれば、人を使うコツが分かります。

まず第1条件は、職場が楽しくて面白いことです。楽しくて面白ければ、朝起きたら早く行こうと思います。いろいろな面白いキャラクターがそろっていて、一緒にいて楽しければ、早く行こうという気持ちになります。職場がどんよりして、いつも怖い部長がひたすら怒鳴っているようなところへは行きたくありません。ですから、部下やチームメンバーを使う第1の方法は、楽しい職場をつくらなければ、みんな元気に働かないということを理解することです。

二つ目は、人間はみな能力が違います。人間が一番うれしいのは、自分の能力を上司がよく知っていて、頼りにしてくれることです。「エクセルの表を作るのがめっちゃくちゃ速いよな」「計算が強いよな」「ちょっとこのプロジェクトのキャッシュフローを計算してよ」と言われたら、うれしいですよ。自分の強いところをよく知っていてくれて強みを発揮できること、得意なことをがんがんやれる職場はやはり楽しいです。腕を振るえます。

三つ目は、チャレンジできることです。隣の芝生は青いので、人間は誰で

も、あんな仕事をやってみたいと思うことがあります。そのときにリーダーがよく覚えていて、「こんな仕事やってみたいと言ってたよな。ちょうどそんな仕事が舞い込んできたんやけど、1回チャレンジしてみる？」などと言われたら、うれしいですね。

普通の人が喜んで働く条件の三つは、恐らくこれに尽きると思います。職場の雰囲気が楽しくて面白い。自分の能力、長所をよく知っていて、能力を十分発揮させてくれる。チャレンジしたいことをきちんとかなえてくれる。定期異動でもいいです。「こんな仕事したいと言っていたけど、来年替わってみるか」と言ってもらう。この三つぐらいを上司がきちんと意識していれば、メンバーは楽しく働くのです。みんながホームランを打ちたければ大振りさせる、150kmの球を投げたければコントロールはどうでもいいからとにかく一生懸命投げさせてみるということです。好きなことをさせると人間は一番よく働くのです。

伝統的でとてもイメージの堅い、ある大企業が開いた人事部門の管理者の研修会で、「がんがんホームランを打たせて、がんがん150km投げさせればいいんです」という話をしたら、「よく分かりました。でも、みんながホームランを打って、150km投げたら、みんなが打ちたい、投げたいと言うでしょう。球拾いしたいという人は多分いないでしょう。どうやって球拾いの人を見つけて割り当てたらいいのですか」という絵に描いたような質問が出てきたので、少し意地が悪かったのですが、「それはあなたの仕事でしょう」と反動で言ってしまいました。管理者は球拾いが仕事です。

例えば、僕が野球の監督だとします。メンバーがみんながんがんホームランを打ってくれて、150km投げってくれたら、試合に勝つ確率が高いので、采配を振るわなくてもいいのです。黙って球拾いをしていれば、1年後にはオーナーから褒めてもらって給料が上がるわけですから、喜んで僕は球拾いをします。管理者や上に立つ人は偉いと勘違いしやすいのですが、決して偉いわけではありません。管理者は機能であり、役割なのです。それはチームをまとめるという役割なので、チームのメンバーが能力を全部発揮してくれればやることがないので、球拾いでもしていればいいのです。チームの誰もが三振ばかりだったら、「仕方がない、俺が打つか」ということで管理者がホームランを打てばいいと思うのですが、みんながホームランを打ち、150km投げるようなチームを作ることが管理者の一番大事な仕事なので、球拾い

しかやることがないという管理者は名管理者なのです。そういうふうにと考えると、仕事はうまくいくと思います。

同じように、人をマネジメントする仕事は、上から下に下りていかなければいけません。上に立ってふんぞり返って、ただ「ああしろ、こうしろ」と言っているのは、管理者ではありません。石垣と同じで、人間はみんな三角形や四角形で、とがっているのです。人格円満な人などいない、みんな変な人ばかりなのです。だから三角形や四角形の石垣をうまく組み合わせて、角がとがって痛ければ、自分が小さい石になって間に入っていきるのが、人を使うという仕事です。

これを勘違いしている人が山ほどいます。例えば組織の要諦として「報・連・相」という言葉を聞かれたことがあると思います。報告・連絡・相談が大事だということです。部下を集めて「報・連・相」を忘れてはいけないと、しょっちゅう言っている管理者がいます。「自分は報・連・相が一番大事だと思うので、部下が集まったらいつもそのことだけ言っています」と言う人がいるのですが、「何と分かっている人だろう」と思います。僕が社会人になったとき、課長が40代、部長が50代でした。新入社員の目からは「うとうしい上司やな」と見えました。ごますり以外でうとうしい上司に喜んで報・連・相する人間がいると思いますか。報・連・相とは、部下に言う言葉ではなく、管理者を戒める言葉なのです。部下の顔色をよく見て、何か落ち込んでいるようなら別室に呼ぶとか、昼ご飯を食べに行くとか、酒飲みに連れて行って報告・連絡・相談を引き出すのが管理者の仕事で、管理者は報・連・相を引き出すことを忘れてはいけないというのが本来の意味だと、僕は思っています。それを部下に「報告、連絡、相談しに来い」と言うようでは、もう管理者の資格はないと思います。そんなものはごますりでしかないと考えた方がいい。人を使うとはそういうことだと思います。

## 5. 管理者の三つの鏡

次に、管理者の心構えについて、三つ話したいと思います。これは、唐の太宗、李世民という皇帝の言行録である『貞観政要』にある話で、リーダーは鏡を三つ持っていなければいけないという話です。

最初の鏡は、本当の鏡です。週刊誌などを読んでいると、「中間管理職つてつらいよな」「上から責められたり、下から突き上げられたり、何か毎日

ため息が出るんだ」などという覆面座談会があります。これもよく考えてほしいのですが、皆さんのポストが毎日ため息をついていると、部下は「偉くなくても、あんなにため息ばかりついているのだったら、勉強するのは馬鹿らしい」と思います。だから、リーダーは毎日元気で明るく、楽しそうな顔をしてなくてはいけないのです。そうすると、若い職員は「何かよく分からないけれども、管理者になったら楽しいことがあるに違いない。なぜかと言えば、あんなにうちの親分は楽しそうな顔をしているのだから。よし、頑張ろう」となるのです。リーダーが暗い顔をしていたら、下の人間の誰が頑張ってリーダーになろうと思うかということです。だから、いつもポケットに鏡を入れていて、元気がなくなったら顔を見て、チェックしなければいけません。これがリーダーの心構えの第1です。本当の鏡が第1の鏡です。

第2の鏡は歴史です。ここで単純な2択です。第1問。リーマンショックのようなことが起こって、世界のマーケットが一瞬めっちゃくちゃになりました。将来、形は違ってもリーマンショックのようなことはまた起こると思いますか。起こると思う人は手を挙げてみてください。みんな起こると思っているのですね。

第2問です。会社が二つあります。リーマンショックのことを一生懸命勉強した会社をAとしましょう。先のことは分からないので、済んだリーマンショックのことなど勉強しても仕方がないと思って、何も勉強しなかった企業をBとします。リーマンショックのようなことが将来起きたときに、どちらの企業が上手に対応できて生き残ると思いますか。ほとんどの皆さんがAの方に手を挙げられました。

何が言いたいかと言えば、将来どんなことが起こるかは人間には分からないけれども、悲しいかな、教材は過去しかないということです。過去の出来事を勉強するしか、人間には教材がないのです。未来小説があるではないかと言う人がいます。もちろん何にでも例外はありますが、未来小説が正しいとは限らないので、基本的には将来何が起こるか分からないけれども、主な教材は過去起こったことしかないというのが、人間の世界なのです。ですから、やはり歴史を勉強しない限り、リーダーは将来とんでもないことが起こったときに、きちんと対応できないということです。

第3の鏡は、何でも言ってくれる周囲の人間です。要するに、「王様は裸



だ」と言ってくれる子どものような友人を持たなくてはいけないということです。これは僕にも苦い経験があって、違う部門の人で、仕事を頼んだらいつも本当に物理的に走ってくる若い人がいたのです。本当に走ってくるのです。「出口さん、何ですか」「頼まれた資料、持ってきました」。僕は、飲んだときは仕事の話はしないのですが、部下と飲んでいるときに、「あいつ、偉いやつだな」と、ついうっかり言ってしまったのです。部下が「なぜですか」と言うので、「だって、何を頼んでも走ってくるやないか。仕事熱心で良いやつやないか」と言ったら、部下に「出口さんはもともと人を見る目が全くなくて、アホな上司だと思っていましたが、ここまでアホとは思いませんでした。僕は愛想が尽きて明日から仕事しませんよ」と言われたのです。なぜか聞いてみると、「あの人は、出口さんが日本生命で第1選抜で偉くなりそうだと思うから走ってくるんですよ。僕なんか頼んでも何一つしませんよ。そんなことも分からないんですか」と言われたのです。翌日から彼のことを注意して見るようにしたら、部下の言うとおりでした。上にはとても熱心に報告しますが、下にはとても厳しい人でした。忙しいと分からないのです。こんなふうに「王様は裸だ」と言ってくれる人間を近くに置いておかないと、上司は誤るということです。これが三つ目の鏡です。三鏡と呼んでいます。ですから、リーダーの心構えとして、鏡を三つ持たなければいけません。これはとても意味があることだと思います。

もう一つ、人を管理するということでは、日本の生産性が低いということは皆さん分かっています。例えば民間だけで考えて、全産業をアメリカと比べると、アメリカよりも生産性が高いのは一般機械と輸送用機械、つまり機械産業と精密機械が中心で、あとは自動車産業だけです。この二つの産業で働いている人は、日本人の1割にも及びません。あとの9割は、アメリカに比べて圧倒的に生産性が低いのです。日本人平均の生産性も、先進国では一番低いのです。生産性とは労働時間とGDPの割り算ですから、これは労働時間がとても長いということです。僕もいろいろな本を読んできたのですが、日本には「若いだから、徹夜ぐらい当たり前だ」「若いときには仕事をかけて出るのは当たり前だ。夜の10時、11時でごたごた言うな」と言う人がいます。皆さんの職場にはいないと思いますが、民間にはたくさんいるのです。しかし、私が66年間生きてきて、長時間残業や徹夜をして生産性が上がったとか、良いイノベーションが生まれたという話は、トンデモ本を除

いて読んだことがありません。むしろ逆に、人間の集中力はせいぜい2時間で、1日に集中力が続くのは2時間×3～4コマだという話は山ほど聞きます。人間は動物なので、それは正しいのです。

ですから、長時間労働などさせて、良い仕事ができるはずがありません。もちろん、ものすごく忙しいときなど、例外はあります。しかし、一般的に、いつも長時間労働していて良い仕事ができるはずがないということは分かると思います。ところが、日本の企業には、「うちの若い社員は優秀だ。何にも言わないのに遅くまで残って働いてくれている。俺は幸せや」と言う経営者が、まだたくさんいます。このような経営者は、グローバルな基準で言えば瞬時にクビです。グローバル基準では、管理者の一番大事な仕事は、部下が10人いるのなら、その能力をよく見て、みんなが6時あるいは5時に帰れるように、上手に仕事を割り振ることです。よくできる人には2倍ほど割り振り、できない人には半分ぐらいにして、みんなが同じように忙しくて、きちんと9時～6時で終わるようにするのが、人をマネジメントすることなのです。残業は、上司が理由を明らかにして指示しない限り、できない体制になっています。残業代を払うということは、お金を無駄にするわけですから、当たり前です。「何にも言わないのに遅くまで働いてくれている」と言う上司は、その時点で部下の仕事を何も把握してないし、残業指示も出していない、管理者のイロハがないということで、すぐクビになるのがグローバル企業だと思います。

また、毎日10時まで残業していたら、イノベーションはもとより、勉強もできません。「人・本・旅」で学ぶこともできない。そういう意味では、グローバル基準では官民間わず、自分に与えられた部下の能力をよく勘案して、みんなが5時、6時に帰れるように仕事を割り振ることが管理者の仕事だということを覚えておいて損はないと思います。もちろん、忙しいときは残業してもいいと思いますし、たまには遅くまで残業して一体感が高まることもありますから、別に残業を否定しているわけではないのですが、考え方の基本はそうだということ覚えておいてほしいと思います。

## 6. ライフネット生命について

最後に、「では、おまえはどんな会社をやってるのか」ということを話して、あとは質疑応答にしたいと思います。生命保険とは、皆さんの財布から

たくさんお金をもらう仕事です。世帯当たり年間保険料は40万～50万円ですから、たくさんのお金をもらっています。生命保険の対象は皆さんのお財布ですが、先ほど皆さんのお財布は貧しくなっているという話をしました。ブレイクダウンすると、20代がとても貧しいのです。2人で働いて300万円、1人だったら170万円です。多分、皆さんのようにきちんと公務員として仕事をしていると、うそだと思われるでしょう。なぜこうなるかと言うと、ニートやフリーターが入っているからです。正規に雇用されていたら、このようなことはあり得ません。しかし、これが日本の現実です。

僕は少子化の根本原因は、若い人が貧しいことだと思っています。2人で働いて300万円の収入で、大阪で赤ちゃんを生んで育てられるかということです。僕はこういう現実を見たときに、「こんな社会は変えないといけない。これでは赤ちゃんは生まれません」と思いました。では、僕は何かできるかと言えば、生命保険以外知らないで、ゼロから保険会社を作って保険料を半分にし、安心して赤ちゃんを生める社会をつくることだと思い、60歳でライフネット生命を開業しました。保険料は大体半分になりました。

「何で半分になるんだ。インチキではないか」と思うかもしれません。まず、保険というのは、生命保険でも損害保険でも、どの保険会社が計算しても、日本人の平均寿命は男が80歳、女が86歳でデータが一緒ですから、製造原価はどの保険会社もほぼ一緒です。もちろんデータの取り方によって少しぐらい違うとしても、せいぜい1～2割しか変わりません。缶ビールのようなものです。缶ビールはどれも200円±20～30円です。ところが、皆さんがキタヤミナミの居酒屋に行くと、同じ会社のビールを飲んでも500円ぐらいします。皆さんの中で、居酒屋でビールを飲んで、「スーパーに行ったら200円で買えるものを、何で500円も取るのか。300円返せ」とデモした人がいたら、ちょっと手を挙げてください。なぜ皆さん、デモしないのですか。居酒屋のお兄さん、お姉さんの人件費も取っているし、家賃も高いし、光熱水費もかかると分かっているから、200円の缶ビールが居酒屋で出されて500円しても仕方がないと思って、お金を払っているわけです。

保険も一緒で、なぜライフネット生命が200円で売れるかと言うと、皆さんがインターネットで勝手に缶ビールを買ってくださるからです。この場合のショップは居酒屋です。レガシーといわれている昔のセールス方式は、〇〇支社という居酒屋のお姉さんのベースキャンプがあって、そこから皆さ

んのところにビールを注ぎに来てくれるわけですから、500円かかるのは当たり前です。ライフネット生命のビジネスモデルは、単純に缶ビールです。ただ、世界中にこれがなかったのです。ネット証券やネット銀行、ネット損保は世界にあります。日本はそれをまねています。ところが生保だけはないのです。なぜかという、コロンブスの卵は時間の長さなのです。つまり、ネット銀行やネット証券は、クリックすれば終わりです。自動車保険は1年なので割と気楽に買えますが、生命保険や医療保険は短くても10年、長いと終身です。そうすると、どのような連想が働くかと言えば、「ライフネット生命は良さそうだけれど、創業者の出口さんはもう66歳を超えたとやっているし、あと2～3年で死んじゃいそうだよ。そしたら10年ごとに保険金を払ってもらえるのだろうか。やっぱり大手の方がいいな」となってしまうのです。要するに、コマースで名前を売ることはできても、会社の信頼度を売ることはできないということです。しかもインターネットで生命保険という形のないものを売るのは、会社の信頼度がなければ難しいので、このビジネスは世界になかったのだと思います。

では、ライフネット生命はどうやって信頼度を得てきたのか。実はまだ信頼を獲得したとは言えません。そのことをこの6年で学びました。自分の商売のことは自分で発信して、自分で説明しないと誰も理解してくれないということです。市役所の仕事もそうだと思います。僕の友人で、「役人ってさぼってばかりで、けしからん」と言って、定年になって市会議員に立候補した人がいます。当選し彼と1年後に会ったら、「俺は見方が変わった」と言うのです。「役人って怠け者で遊んでばかりいると思ったけれど、中に入ってみたら本当に公共サービスのことを考えている立派な人ばかりや。全然分からなかった。俺はもう絶対に役人の悪口は言わない」「役所の人の助けがなかったら、議員の仕事なんかできない」と、宗旨替えしていました。

これも、なぜ彼がそう思っていたかと言えば、やはり皆さんの発信が足りなかったのかもしれない。どんな仕事であっても、黙っていて人が理解してくれることはないのです。自分たちはこんな仕事をやっているのだということ自らが発信しない限り、人間は信頼してくれません。だから、僕は日本生命にいたときには、怠け者ですから、本も書かず、ブログも書かず、講演もしませんでした。60歳でライフネット生命を立ち上げてから、本を書き、ブログを書き、講演もしているのは、ライフネット生命の役員や従業員

がライフネット生命のことを説明しない限り、誰も説明してくれる人はいないと思ったからです。自分の商売のことは、民であれ、官であれ、自分はこんなことをしているということを、自分からきちんと言わない限り、人は理解してくれません。そのことが分かったので、講演も一生懸命やっています。

それから、僕は講演会には必ずかばんを持ち込みます。「心配性のおっさんやな」と思われているかもしれませんが、「控室に置いてください」と言われても「嫌です」と言って持ち歩いています。かばんの中には必ず大きい名刺を1カートン入れていて、どのような講演会でも配っているのです。そして、「好きなだけ持ち帰って、周りの人に配ってください」とお願いしています。どんな講演会場でもお願いして回っています。ポケットに入るので、どこへ行くにもたくさん入れているのですが、よかったら2~3枚、4~5枚、持ち帰ってほしいのです。「こんなものを持ち帰ってどうするか」と聞かれるのですが、「何にもしなくていいです。皆さんが職場に戻られたら、黙って3人の同僚の机の上に置いてください」とお願いしています。これも、少しでも知ってほしいという気持ちからです。

会社は一応順調に軌道に乗っているのですが、業績推移のグラフを見て分かるように、伸びてきたけれども、伸びが鈍化しているように見えます。これはなぜかという、ビジネスをやっている思ったことは、世の中には本当に分からない、想像できないことが多いということです。どのようなビジネスでも本当に山あり谷ありだと思います。

コンタクトセンターやウェブサイトは、第三者機関の調査で、生命保険の中で一番親切だという評価を頂いていますし、実際のご契約者が選ぶランキングでは生命保険部門で第1位にもなりました。商品やサービスについては自信があるので心配はしていませんが、本当にビジネスは難しいと思います。先ほど言った、「つぶれないのか」という話については、専門的に言えば、ソルベンシーマージン比率という、支払い能力を表す数字が高ければつぶれにくいので、数字の面では実はライフネット生命の方が大手生保よりもつぶれにくいのですが、そのようなことは誰も分かりません。

最後に、保険についてみなさんのお役に立つ情報を少し話して終わりにしたいと思います。皆さんにかわいい赤ちゃんが生まれたら、死亡保険に最低1,000万円入ってあげてください。皆さんに明日かわいい赤ちゃんが生まれ

て、皆さんがあさって死んでしまったら、心残りでしょうし、「きちんと大学まで行けるだろうか」と思うでしょう。1人1,000万円というのは、大阪大学や大阪府立大学、大阪市立大学といった国公立に行く場合の目安です。関大や関西学院大学、立命館、同志社などの私立だったら、2,000万円と覚えておいてください。赤ちゃんが生まれたら一人につき1,000万円もしくは2,000万円、死亡保険に入ろう、保険を増やそう、それだけでいいと思います。ここに、年収の3年分の死亡保険金額を足してあるのは、パートナーが働いていない場合、涙を拭いて働き始めるための資金です。それから、一人暮らしで子どもがいないという人は、死亡保険は要りません。一人暮らしで不安なのは、死ぬことではないのです。死ぬのは嫌ですが、本当につらいのは、難病や大事故で長期間寝込んで仕事ができないことです。皆さんは公務員の仕事をされているので、民間企業よりは手厚いと思いますが、それでも3年とか5年寝込むとつらいです。ですから、皆さんの中で赤ちゃんがいない、あるいは一人暮らしの人は、体が完治するまで毎月10万円とか20万円とか、3年でも5年でも10年でも出続ける就業不能保険をベースに、あとは医療保険を組み合わせれば十分だと思います。就業不能保険はアメリカやドイツでは21世紀の保険といわれていて、一人暮らしの人には圧倒的に人気のある保険です。保険については、以上の2点だけ覚えておいてください。赤ちゃんが生まれたら1,000万円もしくは2,000万円。赤ちゃんがいない人は就業不能保険をベースに考えよう、それだけでいいと思います。あとは、皆さんの人生観に応じて、医療保険を組み合わせればいいと思います。

あとは、時間の関係で全部省略します。ツイッターやフェイスブックをやっているらっしゃったら、ぜひフォローして「いいね！」を押してください。そして、興味があれば本を読んでください。今日お話ししたことは新しい本にも書いてありますので、よかったら読んでみてください。本はお金がかかるという人は、ブログにも書いてありますので、よかったら読んでください。ここで終わって「出口さんの今日の話は、自分の本とブログの宣伝だったよね」となるのは嫌なので、「バランスの取れた話だったよね」と思っていたきたくて、他の皆さんの面白い本を紹介しておきます。よかったら読んでみてください。

ちょうど時間が来ましたので、ここで僕のプレゼンは終わります。ご清聴ありがとうございました（拍手）。