



頑張りとは真剣は違う。命がけの真剣レベルまでいかなないと成長はない。

青野慶久

自問自答を続けていると、自分を客観視できる能力が備わる。

永谷研一



行動計画が多すぎる人は長続きしません。自分に頃合いのいい規模で達成を積み重ねていき最後に大きな市場をカバーすればいいわけですからね、ゲームでステージをクリアしていくように。

青野 この先二一三がどう動くかとか、時代の流れを読む感覚は起業家にとって必要だと思います。

永谷 自分の読みや市場の流れ、自分はこの進むべきといった確信がなくては、その先にある「To Be」あるべき姿には到達できません。

青野 「To Be」を見極めるのが難しいですよ。今でも答えが出るのか分からないので、毎日自問しています。

大きな失敗から気づいた
自問する事の大切さ

永谷 自問という言葉をお使いになりましたが、実は私が提唱する「目標達成の技術」にあるP D C F AのCがまさに自問です。たとえば何かを達成したときに「自分は本当に達成できたのか?」「はたして社会的な価値を生み出しているのか?」と常に考える行動です。しかし自問って、訓練して習得できるものではありません。「To Be」を意識していると自問が生まれてきます。青野さんが自問するようになったきっかけは何ですか?

青野 僕が自問の大切さに気づいたのは大失敗をしてからです。サイボウズを上場させたあと、自分が何をやりたいのかも分からず9社も買収したんです。グループウェア事業を10年ほどやってきて、漠然と何か別の事をやりたいと思っ

永谷 失礼ですが、どのくらい使いました?
青野 20億円以上は。コンサル会社、ハードウェア会社、予約サイトの運営会社など

経営者の問い掛けが
従業員の心を変えていく

永谷 もうひとつ大事な経営資源として従業員が挙げられますが、従業員に対してはどんな事を伝えているのでしょうか?

青野 良質のグループウェアを作って、それを世界中に広める。それに共感してくださいと言っています。

永谷 え、それだけ? 訓話とかしているのかと思います。

青野 しないでですね(笑)。自分たちが目指している目標がぶれないように繰り返し話しています。もともと上下関係のある軍隊的な考えは苦手で、ビジョンに共感した人ができるだけ強制されずに自由にするのが大切だと思います。それが、僕がつくりたい組織のイメージです。

永谷 じゃあ従業員に対してはクリエイティブであってほしいと?

青野 サイボウズに所属するのであれば、自立してくださいという事です。たとえば何時に来て何時に帰るかも自由です。自立できていないと「何時に出勤したらいいのでしょうか?」と不安になつてしまいます。そこは自分で考えてほしいのです。週に1回しか出勤しない人や在宅勤務の人もいる。働き方の選択肢を用意するのがセットで自立を促していくかと思うのです。

永谷 そういう環境で従業員の自立を促していくんですね。先ほどの自問の話に戻ってしまうのですが、自らどんどん自問して自立して伸びてくれる人材が必要ですか?

青野 その通りですよ。自立した人は強いからです。

永谷 私は問いかけが大切だと思うんです。P D C F AのFが問いかけ、つまりその人の自問を助ける人が必要だと

ど、とにかく面白そうな会社をどんどん。当時はライブドアがものすごい勢いで企業買収を進めていて、B to Bソフトウエア会社を買収したとき「まずい、市場が食われる!」と焦ったのもあります。結局、2006年に2回ほど業績予測の下方修正を出してしまい利益は激減。買収した企業は売却しましたが損失は11億円くらい。

永谷 株主は黙っていないかったですよ。

青野 僕はもう社長の座を降りようと思っていました。ところが「その11億は勉強代だと思えばいい。がんばれ!」

永谷 雇われ社長と違い、起業家社長は勝つまで辞められないものですよ。

青野 周りから「ここが踏ん張りどころ」と言われても、踏ん張れる自信なんてまったくないわけですよ。何度も涙をボロボロ流しました。

永谷 どうやって乗り越えたんですか?
青野 そのとき二冊の本に出合ったんです。コンビ二へおにぎりを買いにいって、たまたま目にした松下幸之助さんの本で。何気なく手に取って最初のページを開いたら、「真剣に志を立てよう。命をかけるほどの思いで志を立てよう。志を立てれば、事は半ば達成されたといつてよい」と書かれていて。それを見た瞬間に自分のなかに雷が落ちました。はたして自分は命がけでやっていったのかと自問しました。会社を買収したときに、失敗したら腹を切るくらいの気持ちだったか。明らかにノーだったわけですよ、ユルかった。頑張つてはいましたが、でも頑張りと真剣には大きな隔たりがあつて、命がけの真剣レベルまでいかなないと成長はないと気づきました。そうして2006年の末に、自分の中の真剣スイッチを人生で初めて入れました。自分が命をかけるもの以外はやらない。グループウェア事業だけに専念しようと思つて決



思っています。

青野 確かにそうですね。問いかけは大事です。よく「起業したいので、何かアドバイスください」とか「入社して3年目なのですがどうしたらいいですか?」といった質問を受けます。僕はいつも「自分で考えなさい」と答えます。

永谷 それがまさに問いかけですね。自問できるように誘導していつかあげる事です。私は問いかけこそが育成だと思えます。そうやって従業員の自問を支援できる組織は素敵だと思います。実はこれ、お釈迦さまと弟子の関係に通じるんですよ。お釈迦さまは常に弟子たちに向かって「なぜなんだ?」「どうしてそう思うんだ?」「と尋ねるだけ。それを何十年も続けているうちに、弟子たちは自問を繰り返しながら悟りを開いていきます。お釈迦さまは答えを教えるのではなく、自問するきっかけを与えるだけなんです。

青野 面白いですね。

永谷 これから起業を考えている人たちがまずやる事と言ったら...

青野 毎日、自問自答をしてください。



した。

永谷 大きな苦しみと失敗を経験して松下さんの言葉に救われた。もし失敗がなかったら「いい事言っているなあ」くらいで終わっていたでしょうね。専門的にはメタ認知というのですが、ずっと自問自答を続けていると、自分を抽象概念化して考える力が出てくるんです。自分を客観視できる能力が伸びる人と伸びない人の差はこの違い。伸びる人はメタ認知能力が総じて高いですね。これは普段から反芻して、つねに自問していないと養成できない能力なのです。自問を続けていくことで能力養成の土壌ができる。青野さんの場合、まさに苦しんで自問を繰り返していたときに土壌ができたのでしょ。僕が推奨するP D C F Aメソッドという、まさにCのチェックに当たるところです。



永谷 やはりそうきましたね(笑)。今度、『自問自答経営』という本を共著で出しませんか。これからの起業家に必要なのは、「自分で考えなさい」とメッセージですよ。

青野 そうですね。「自分はどうな会社を作りたいのか」「いや単純に「何がしたいのか」という問いかけをいっぱいして自答しながら起業する。これが一番大切な事だと思っています。

永谷 たとえ答えが見つからなくても毎日繰り返す。それが「To Be」ですよ。

青野 おっしゃる通りです。「To Be」がないと、自問自答すら生まれません。僕も毎日、「なぜサイボウズはグループウェア世界ナンバーワンじゃないんだろ?」「どうして自問をしています。世界で一番のシェアを獲得したいという目標があるからです。」

永谷 「To Be」つまり自分があるべき姿に対して来る日も来る日も自問自答せよ!という事ですね。今日はありがとうございました。