

第2章

超プロの時代

超プロの5条件

さまざまな世界に「超プロ」という人々が存在します。その専門面において直感で99%以上正しく分かる人のことです。

私にとっては、もはや恩人でもある島博基医師（量子医学）も、もちろんその一人です。ほかにも、私と親しい医師の中から超プロと呼べる人を何人か挙げてみますと、リウマチと血液検査を正しく読む権威者の篠原佳年医博、いろんな「痛み」、とくに三叉神経痛を解消する名人の龍見昇さん、波動医学の矢山利彦さん、矢山さんのゼロ・サーチの診断法は名人芸で人間性も技術も最高の医師です。口腔外科手術の達人と言っている矢田浩章さん、ドイツ振動医学を活用する第一人者の平澤裕之歯科医師、噛み合わせですばらしい効果をあげている最も誠実で勉強熱心、しかも親切な宮崎仁歯科医師……歯を残す運動の第一人者村津和正歯科医師も噛み合わせの超プロです。医師で、歯科医師の陰山康成さんもある小山敬子さんもオールラウンド・プレーができ、肯定的で必ず元気づけてくれます。これらの人たちは間違いなく超プロです。それなりに信用して付きあっています。

もう一人、私が住む熱海の渡辺修一医師。彼は24時間体制で私の体調に対応してくれています。渡辺医師には悪化がひどかった耳と鼻を正常に戻してもらいました。この人は良医であり客志向の超プロの一人のように思います。まだ50代前半ですが、患者への対応数は日本でも有数でしょう。患者本位の良医で、私の良き友です。これらの人たちは、私には24時間対応で付きあってくれます。これが、頼れる医師か否かの最大の決め手です。これらの人々の大半は博士号を持っていますが、それは名医や良医とは関係ありません。

医学以外の分野にまで「超プロ」の範囲を広げますと、たとえば山本一博「戦略経営研究所」社長および山本純子「SPLendid」社長のご夫婦。彼らは個々の企業の問題点を計数面からとらえる超プロです。経済予測では朝倉慶さんや藤原直哉さんを挙げておきます。

そのほか、ある分野について絶対に「間違わない」超プロと呼べる友人が、少なくとも私には100人以上はいると思います。そういう人とは、とくに親しく付きあっています。

私は将棋をたまにしか指しませんのでミスマッチと思われるかもしれませんが、プロ棋士の羽生善治名人もそんな友人の一人です。出会いは2008年の暮れ。羽生さんについては、私自身が「船井幸雄ドットコム」に寄せた一文がありますので、以下に転載します。

《羽生善治さんと始めて会ったのは二〇〇八年十二月末で、熱海の船井本社を訪ねてくれました。かねてから私のことを彼はよく知っていたもよう、二〇〇八（平成二十）年の「オープンワールド」にも参加してくれたようです。

私は、彼の名前と天才棋士ぶりは知っていましたが、それ以上のことは何も知らず、お互いに初対面なので、楽しい対談になりました。

直観力、決断力、集中力、運……自然の摂理などに、話が進み、私は彼の素直な人間性と、それを示す人を惹きつける人相にすっかり惚れ込みました。

羽生さんは一九七〇（昭和四十五）年九月二十七日生まれですから、私が（株）日本マザーケイテイングセンター（現・船井総研）を創った年、そして私の娘のゆかり（一九七〇年九月二十二日生）と、ほぼ同じころに生まれた好青年といった印象です。

私の羽生さんに対する予備知識は以下のようなものでした。

- ① 小学校時代から将棋が実に強かった。
- ② 一九九六年二月十四日には将棋の七大タイトルである七冠を独占した（名人、竜王、棋聖、王位、王座、棋王、王将）。
- ③ 現在も三冠（名人、棋聖、王座）保持者であり、史上最強の棋士の一人といわれている。

私は羽生さんと対談して、彼が将棋の超プロである秘密の一部が分かったように思いました。羽生さんはこんなことを言っていました。

- ① むつかしい時は単純がいい。カンタンな方法がよい。
- ② 直感はほとんど正しい。
- ③ 実体験が最も力をつける。
- ④ しかし、足跡や前例は会得しておいて、ふだんは忘れていた方がよい。
- ⑤ 準備は充分にしておく。

私が「超プロ」についてルール化したことと、これらは見事に一致しています。》

コンサルティング成功率はほぼ100%でなければならぬ

羽生さんの言葉から引き出した5要件のうち、③は前章から強調してきたものです。

②や④も同じく前章で、超プロの医師と経営コンサルタントの特性として挙げておきました。

羽生さんのほかに、さまざまな超プロの顔を思い浮かべながら、やはり医師と経営コンサルタントは超プロでなくてはいけないなど、改めて思っています。ほかの分野の方

ちはともかく、少なくとも医師と経営コンサルタントだけは超プロでなければなりません。なぜなら、この二つの仕事は直ちに人の命に関わる仕事だからです。

医師はもちろんのこと、経営コンサルタントも経営指導に失敗してクライアント企業を倒産させてもしたら、多くの社員とその家族を路頭に迷わせることになります。会社「法人」にとって倒産は、すなわち死、だからです。

しかし、医師にも経営コンサルタントにも超プロがあまりにも少ない、というのが現実のようです。

もつとも、まだ若い人たちには、羽生さんが言った③実体験の壁が立ちはだかります。最初から超プロだった人などいるわけがないと思えるからです。ですから、常に真剣に、親身になって、命がけで仕事に取り組み、勉強と経験を積み一日も早く「間違わない」超プロになってほしいと思います。

正論を言えば、医師や経営コンサルタントになる人には、これは義務であり責任なのです。そのことを知ってほしいのです。

働いて、働いて、働きぬいてほしい。働くことは学ぶことです。学ばねば働き続けられません。ところが、いまは我を忘れて仕事に没頭するというタイプの人が、あまりにも少なくなっているようです。ひよっとすれば、そういう生き方は、いまの若い人たちにとつ

ては「カッコ悪い」と見えるのかもしれませんが。働いたり学んだりするより、遊んだほうがよいと思っている人が多いのだと思います。が、これなら人に生まれてきた値うちがありません。

生き方は人それぞれですから、あなたが経営コンサルタントや医師でなくても学び働きは必要です。

ともかく、医師やコンサルタントは必死になって働き、ぜひとも超プロを目指してほしいのです。でないと、彼らは世の害毒になってしまいかねません。

私ごとになりますが、百歩譲って、他社はともかく船井総研のコンサルタントたちには、脇目もふらず働いてもらわないと創業者として困ります。7年前から船井総研は、小山政彦社長（今年3月末から会長）に「好きにやってくれ」と言って任せてしまいましたから、余計な口出しは慎むべきなのでしょうけれど、社員たちに「もっと仕事を好きになれ」「好きになって働きぬけ」と言いたいのが本心です。ときたまですが、本業以外でははならないことをする人が出てくるから、このように言いたいのです。創業者で大株主の私の耳には、つまらないことも入ってくるのです。

私が会長、小山君が社長だったときの船井総研は、コンサルティングの成功率99・9%を誇っていました。

かといって、船井総研の社員全員が超プロだったわけではもちろんありません。まだ経験の浅いコンサルタントは、船井総研に蓄積されたノウハウを学びつつコンサルティングを行なうのですが、その経験の浅さから、ときに行き詰まって立ち往生してしまいます。そんなときは、まず直接の上司（先輩）に相談すればよいのです。その上司の手にも余る案件だったら、さらにその上の上司のところに持ち込みます。この段階がいくつか設けてあり、最後の最後には私や小山君のところに回ってくるようになっていました。もともと、そんな問題案件は多くて年に2、3件程度でした。つまり、船井総研という組織全体で超プロの「コンサルタント」会社になっていたわけです。

コンサルタントブームを憂う

ですから、力がつかないうちに船井総研を辞めてしまうと、そのとたんに成功率99・9%のコンサルタントという肩書きは外れてしまいます。

船井総研を離れても超プロ、せめて一人前のプロで通用するためには、やはり1万件以上の経営コンサルティング経験が必要だ……というのが、私の持論です（前章参照）。と

ころが、世間からはよく働くと言われる船井総研の社員であっても、1万件以上のコンサルティング経験を持つ者は、ほとんどいないと思います。

一方で、いまは石を投げればコンサルタントに当たる、と言っていいくらいのコンサルタントブームです。

経営コンサルタント、建設コンサルタント、環境コンサルタント、人事コンサルタント、戦略コンサルタント、会計コンサルタント、ITコンサルタント、ブランド構築コンサルタント、医療コンサルタント等々です。試みに経済雑誌をパラパラとめくってみただけで、このようなコンサルタント名が登場していました。そして、いい加減な発言をしています。猫も杓子もコンサルタントとはこのことでしょう。

こうした無数のコンサルタントたちの中に、超プロと呼べる人がいったい何人いるのでしょうか。私自身、コンサルタントの有用性は熟知していますから、彼らが本当に99%以上はクライアントのお役に立っているなら、コンサルタントブームもすばらしいことだと思っています。

ところが、どうやらそうではないらしい……というのが、私および周辺の見解です。

私の周辺からは、どここの会社を食いものにしてある某コンサルタントがいるといった類なの、どうも芳しくない声なども具体的に多く聞こえてきます。私自身は、コンサルテ

イング能力は経験値で決まるといふシンプルな基準からいって、プロとして通用するコンサルタントがブームになるほどの数は、いるわけではないと思うのです。

この点では、昨今のコンサルタントブームを憂慮しています。コンサルタント自身にも、またクライアント側にも、どこか誤解があるに違いがないのです。その最たるものが超プロの条件③だと思います。おそらく、コンサルタントとしての経験に代わるものとして、ピカピカの学歴や資格が通用してしまっているのではないかと、そんな気がします。学歴や資格は二の次でよいのです。

これは、だれもが陥りやすい誤解であり、最も始末が悪い誤解なのです。

コンサルタントにMBAはいらない

たとえば、よく経営コンサルタントにMBA（経営学修士）が必要かどうか、との議論がなされます。

私に言わせれば、まず無用です。コンサルタントに学歴、資格は必要ありません。私自身、無資格です。何か資格を取ろうと考えたことも、まったくありません。

そういえば、こんなことがありました。先般、私を診てくれた医師の話です。彼は国内の一流大学医学部から欧米の名門大学を経て帰国、38歳で母校の助教授になりました。その後、すぐに他大学の医学部教授に迎えられる、現在に至っています。

彼は、病気の影響で最近、体調が芳しくない私のことを知って、わざわざ熱海まで診にきてくれたのですが、そのとき一人の助手（研修医）を伴っていました。右股関節と恥骨を丁寧にほぐすのが治療法だと言っています。彼は当然、理論・理屈はすべて分かっているようでした。しかし、彼自身は研究に専念しているために、そうしたトリートメントを自分で行なうことに万全の自信がなく、信頼できる助手を選んで連れてきてくれたようです。彼はどうかやら、頭では分かっているも技量レベルはそれほどでもない、といったタイプと思われまふ。たしかに治療後は気分が良くなりました。

つまり、理論と実際の能力とは別物なのです。ただ、彼には感謝しなければなりません。自分を知り、いちばん良い形を整えてくれたのは立派なことです。それに、彼は研究のほうに命をかけており、その成果で医学に貢献するタイプだと見受けました。

ただし経営コンサルタントとしては、このような形はなかなかとれません。理論も実践も一人で賄っていかねばならないのがふつうだからです。

2009年10月22日付けの日本経済新聞に、同紙と関連会社が共同で調査を実施した「国内ビジネススクール人気校ランキング」が載っていました。

東西で調査していて、東日本の人気第1位が慶應義塾大学の経営管理研究科、第2位が青山学院大学国際マネジメント研究科など3校。西日本の第1位が神戸大学経営学研究科、第2位は九大経済学部となっています。ともに大学院です。

企業のビジネススクールに対する関心は高く、アンケートに応じた主要企業の7割以上が、国内外に会社負担でこういうところに社員を派遣しているもようです。私としては、ムダなことをしているな……と思わざるをえません。その理由は、日本では教える人たちに実務経験者がほとんどいないからです。現実には教わったことは、ほとんど実現しないでしょう。

船井総研でも、MBAや博士号を取得している人や、税理士、公認会計士といった人たちを特別高い給料を払って採用した時期がありました。

その第一号で採用したのが工学博士です。実は私の義理の弟で、ドイツ留学の経験もあるのですが、彼は経営コンサルタントとして実務面でかなりの間、使いものになりませんでした。彼の専門は高分子化学。その面ではたいした男だったらしいのです。もちろん、いまでは経営のこともよく分かっています。彼だけではありません。立派な経歴や資格を携えて入社してきた人たちは、はじめ何年間かは実務的にはほとんどダメだったのです。今年も船井総研には東大や京大出身の新社員が入りました。彼らの将来の活躍を祈って

います。

ともかく、経営コンサルタントを募集する際には、私は船井総研では出身大学は問わなかったし、資格なども一切不要で通してきました。いまでも同様でしょうが、私は、これが正しいと思います。

素直さと好奇心が超プロへの入り口

見るべきは、彼が「どんな人間なのか」です。

船井総研では、先日までは小山政彦社長流を主体で採用をやっていたようですが、私がいたころは、たとえば素直さ、好奇心の強さとがんばりぐせ、人間性の良さといったその人自身の持っている特性を重視していました。

私は「これはこうである」という既成概念に安住し、そこから抜け出せなくなったら、その人の成長は止まってしまうと思っています。人は、自分がこれまで拠りどころにしてきたものが否定されるような事象に出会うと、少なからずショックを受けるものです。そして、そのようなほとんどの人が常識外の出来事（現実）を否定しようとしません。

ところが、中には「こんなことが起きてもおかしくないのかもしれない」「こんな考え

方も「アリ」なんだろうな」と素直に受け入れようとする人も、少ないながらもいるものです。こういう素直な人は成長するし、成長スピードが速いと私は思っています。素直に加えて好奇心が旺盛なら、なおいいでしょう。

私も出会った人、出会った現象、出会ったモノ、自分のアンテナにビビッときたものは、なんでもかんでも興味を持ってしまい、すぐに首を突っ込みたがりです。むしろ、それまでの自分の常識に反するものにほど、惹きつけられてしまうのです。これが経営コンサルタント向きと言えそうです。

もっともこういうタイプは、慣れないうちにはニセモノに騙されたり、また裏切られたりと、失敗も覚悟しておく必要があります。

ただ、失敗してもいいのです。失敗したくないなら、何もしないことです。失敗を避ける最高最強のノウハウは「何もしないこと」なのです。何かをしたい人は失敗を恐れすぎてはいけません。ただ同じ失敗は、二度としないことです。

私のこのような性格が、経営コンサルタントに向いていたようだな、と思っっています。経営コンサルタント経験が10年を超えたころ、私は「世の中の構造やルール」そして「人間の正しい在り方」を知らない、十分なコンサルティングや経営はできないな……と気がつき始めました。でないとアドバイスを間違えますし、クライアント企業のトップ

を説得し納得させられないからです。

そこで余裕時間をできるだけつくり（このころ「任せられるものは、人に任せる」ことを覚えました）、その余裕時間のすべて（といっても毎日1〜2時間です）を「世の中の構造」と「人間の在り方」の研究に傾注しました。これは、いままも続けています。

遊びとはまったく無縁で、ひたすら仕事、仕事の毎日のうえ、余裕時間は世の中の構造を知るための研究に没頭していたのですから、妻や子どもたち家族には、夫らしいこと、親らしいことは、まったくといっていいほどしてやれませんでした。いまの世の中ならすぐ離婚でしょう。その点、家内に深く感謝しています。おかげで家内にはアタマが上がりませんが、彼女がいなければ私は経営コンサルタントとして良い仕事ができなかったし、多分、途中で挫折していたと思います。良いコンサルタントは良い夫婦であることが必要なようです。

ともかく、60歳になったころには「世の中の構造」や「人間の在り方」について、ほぼ正しいだろうと思える私なりの結論を持っていました。もっと本当のことが分かっていたのは病気で3年も苦しんだ最近のことで、77歳になってからと言ってもよいほどです。

余裕時間を使つての勉強なら、経営学とか会計学、統計確率論等々、ふつうのコンサルタントがしそうなものをすればよかったのと思われられるかもしれませんが、私にはまった

くそんな気はありませんでした。これらは、いやおうなく覚えます。また、そうした姿勢でやってこなかったら、現在の「船井幸雄流」といわれているコンサルティング手法は確立できていなかったと思うのです。

ジャーナリストたちの船井幸雄評

ここで、一人のノンフィクション作家を紹介しておきます。

加藤鉦さんです。「まえがき」に書きましたが、加藤さんは経済ノンフィクションの書き手として知られ、すでに多くの作品を発表しています。とりわけ、小売や流通業の分野には詳しく、いまブームになっているプライベートブランドについては専門家です。

加藤さんには第6章でインタビューもお願ひしていますが、そのほかにも本書の各所（とくに流通業界事情）でコメントーターとして、ときどき登場してもらいます。

しばし、加藤さんに筆をお預けしましょう。

〔加藤鉦の「コーナー」〕

〈船井先生のごことは、流通業界の「伝説の人」として良く知っていました。〉

しかし、お会いしたのは最近のことで、本書に携わることができた幸運を噛みしめているところです。ただし、伝説の人として知ってはいても、お会いできたばかりのいま、その実像はとてものこと掴みきれれておりません。

そこで、とんでもない誤解を避ける意味からも、ここでは『予測を100%的中させた男 超人「船井幸雄」の近未来予測』（柳下要司郎著 あ・うん社刊）をテキストにして記させていただきます。柳下さんは、船井先生の京大の後輩であり、いろいろと研究されたようで、その船井評は信用できると判断しました。

以下は、当該書の「まえがき」からの引用です。柳下さんの文章です。

《私が船井幸雄氏のことを最初に知ったのは、今から三十数年もまえ、昭和四十年代の後半のことである。

私は出版社に勤めており、千葉大学教授の心理学者・多湖輝^{たごあきつ}氏の何冊目かの本を出版する打ち合わせに、東京・中野にあった多湖氏宅を訪ねたときだった。

多湖氏は（中略）日本全国を講演会で回っているとき、ときどきいっしょになる講師で、中小企業、とくにスーパーや小売業の経営者・幹部から圧倒的な支持を受けている人がいることに気づいたという。

「ぼくよりだいぶ若いけれど、もうほとんど教祖に近いね」と、多湖氏はその講師の

人気というか、聞き手を惹きつける説得力に舌を巻いていた。

多湖氏の講演は、さすがに心理学者だけあって、聴衆の心をじつにうまくつかんだみごとなものだった。その多湖氏をしてこう言わしめるのだから、その講師の魅力は並大抵のものではないことが分かる。

とくに聴衆たちを惹きつけているのは、その社会情勢・経済環境の変化を見抜く目だった。一、二年先から二十年先くらいまで、予測がピタリピタリと当たり、聴衆はひと声も聞き漏らさないようにと、一心にメモしているという。》

これはどうやら、船井先生が40歳代になるかならないかのころの話のようです。

この後、船井先生はカリスマ的な人気の経営コンサルタントとして一世を風靡し、またオーナー経営者として君臨する船井総研も1988年には世界ではじめて、この業界で株式上場を果たし、いまでは周知のごとく東証・大証の一部上場企業に成長しています。

船井先生は70歳になったのを機に、いともあっさりと船井総研から身を引きました。当該書の著者・柳下氏との初顔合わせは、そのころだったようです。

《現在の多くの氏のファン、読者、信奉者たちは、かつての華々しいコンサルティン
グ活動よりも、今のあの好々爺然とした不思議な氏の魅力に惹かれていたようであ
る。》

る。

その意味で、最近の私の船井氏に対する職業的関心は、以前とはまた違った角度を
持ち始めていた。

そんなとき、ついに運命の女神が、私を船井氏に引き合わせてくれるときがきた。
三年前のことである。ある出版社からの要請で、船井氏が得意とする「気」の世界
を取材することになった。そこで会うたびに信じがたい思い、不思議な感じが募っ
た。

その「信じがたいこと」「不思議なこと」は、大別して二つある。

まずは、何が信じがたいとあって、船井氏の存在自体が信じがたいのである。

第一には、ほかならぬその予測力である。船井氏自身は、学者先生たちの予測と違
い、コンサルタントというのは、日々が地道な見通しの連続であり、これがなけれ
ばやっていけないという。そういうビジネスなので、予測が当たるのは当たり前前、
当たらなければ商売上がったりと言っている。

それにしても戦後経済の大きな出来事を、ほぼ百分当っているとされるその予見
力はどこから出てくるのか。船井氏という存在自体の大きな不思議である。

第二に、私などが聞きかじりの常識で信じがたいと感じている事柄を、船井氏はこ

ともなげに知っているだけでなく、信じているらしいことが不思議でならなかった。もともとが京都大学農学部出身という理系の頭脳のはずなのに、一見おそ科学的と見えないような事柄をよく知り、信じているようにもみえる。

凡人には信じがたいことを、信じていることが、信じがたいのである。

そして一方では、現代の凡庸な人間には及びもつかない速さで、まだ誰も注目していない最先端科学や画期的技術にいち早く目をつけ、その実用化に力を入れている。》

柳下氏は、船井先生が世に出したといえる画期的科学・技術の例として、たとえば岐阜大学の元島栖二教授らによるCMC（カーボン・マイクロ・コイル）を挙げています。

CMCは電磁波吸収・マイクロ波発熱・電波可視化・細胞増殖抑制・エネルギー変換・特殊構造材・生物活性素子・触覚近接センサー・がん治療・美容・ロボットなど、驚くべき広範囲への可能性を持っているノーベル賞級の新技术なのだそうです。

私にも、船井先生がまぎれもなく巨人であることは、理屈抜きに分かります。

幸いにも本書をお手伝いできることで、私の船井先生への理解も大きく進むはずだと楽しみにしているとこです。少なくともここ一年以内には、私も柳下氏と同じよう

に船井先生の本を書きたいと熱望するようになるだろうと、ほぼ確信しています。

そのときに、快く（でなくてもいいですから）お許しが出ると良いのですが……

良いですよ、加藤さんならきっと正しくお書きいただけでしょう。遊びをまったく知らない、趣味が仕事というムダのほとんどない人間なので、がっかりなさらないように。

それから、私は「人の下に立てないし、人を差別できない。さらに常に理性的なのですが、自分の直感と合致しないことは、しない、言わない人間」なのです。よろしく、お付きあいください（これが加藤さんへの私の返事です）。