

## 支配できることと、支配できないこと（2）

### ——他人を憎んでみずから苦しむ——

若い頃、無料法律相談をしていたことがある。やつれた様子の80代のお婆さんと20代の孫娘が相談に来た。

ご主人が借金を残して死んでしまい、今住んでいる自宅が借金のカタに取られることになった。そこで、他人に貸していたもう1軒の家を返して欲しいと頼みに行った。そうしたら立退料300万円を要求されたというのである。

主人の昔の友達なので、タダ同然で30年間も貸してきたのに、立退料をよこせなんて、よく言えたもんです。あいつが憎くて憎くてわたしは心臓病になってしまいました。

本当に体調が悪いと見え、顔色は土色で痩せこけ、目だけが神経質に光っている。連れの孫娘も、不安そうな様子。夜も眠れないという言葉通り、お婆さんの目は充血し、おどおどとして落ち着きがない。

お婆さんは、テナントがいかにひどい人間かをめんめんと語り始めた。

わたしと孫娘の女所帯だと見くびって、頼みに行ってもけんもほろほろなんです。わたしたちはギリギリの生活で暮らしており立退料なんて100万円だって無理なのに、相手は一流企業の部長で、いい車に乗っているんです。主人が生きていた頃にはペコペコしていたのに、今では会っても挨拶もしません。もう悔しくて悔しくて、本当に殺してやりたいくらい憎いです。このままだとわたしは病気で死んでしまいます。

「テナント憎し」の思いからお婆さんの声も震えている。

1時間ほど話を聞き、簡単に法律関係の説明をした後、わたしはこう話しかけた。

お婆さんが相手を憎んで、相手が苦しむのなら「憎みがいい」があるかもしれないけれど、相手は何とも感じていないでしょう？

相手が苦しむべきなのに、自分が悩んで病気になるなんてバカバカしいじゃないですか？

いくら自分で交渉しても解決は難しいと思います。こういう事はプロの弁護士に任せてしまった方がいいですよ。知り合いのいい弁護士を紹介します。きっと良い解決の筋道が見えると思いますよ。今日は思い切って法律相談に来てよかったですね……。

お婆さんはテナントを憎むあまり心の余裕を全く失っていた。テナントが憎いと夜眠れず

に悩んでみても、相手は白川夜船で安眠をむさぼっているものである。お婆さんが死ぬ苦しみを味わっていても、相手は何も感じていないだろう。

自分の死んだ後、唯一の肉親である孫娘に貸家を取り戻してやりたい。お婆さんの悩みは深い。テナントが憎いから眠れず、眠れないから体調を崩す悪循環にはまっている。お婆さんがテナントを許せない気持ちはわかるが、人を憎むあまり、かえって自分が不幸にとりつかれている。

もしお婆さんが「相手方を100%屈服させることは不可能だ」と立ち止まって考えることができれば、事態はこんなに悪くならなかったろう。地元の弁護士会や無料法律相談などにもっと早く相談していただろう。

このように他人は支配できないのに、自分の思い通りにしようとするとかえってみずから苦しむことになる。相手を自分の意のままに屈服させることは無理である。

人間が生きていく上で、自分でコントロールできることは少ないものである。自分にできることの範囲内で対応する、そういう考えで世の中を渡っていかないといつまでも不幸のまま終わってしまう。

他人を支配することによってではなく、他人に適応することによって状況の主導権を取りたいものである。

そうはいつでも、人間は理屈で割り切れない。恨み辛みは簡単に忘れることはできない。だが、恨み辛みを引きずればストレスとなってみずからの肉体や精神を傷つける。過度の執着や怨念は、人の未来を閉ざすものである。ではどうすることが最善か？

それは、やはり見切れないところをなんとか見切り、割り切れないところを何とか割り切ることである。支配不可能なことは「自分にはできない」と諦めることである。それこそがエピクテトスの思索の結論でもあった。

### ——支配の可否の境目を見極める——

支配できることとできないことを見極める。

そんなことは一見簡単である。

だが、お婆さんの例に限らず、この見極めは、実は至難の業である。

こんな例を経験したことがある。（以下の例を読んだ読者は、自社の事と思いハッとするかも知れないが、けっして特定の会社の例ではない。わたしが日常茶飯事に扱っている多くの例を集約したものにはすぎない。）

①ハイテクのベンチャー企業の経営が悪化したので、コンサルタントに頼み、コアになる技術の一部を30億円で売りに出した。しかし、日米蘭の買主のオファーはいずれも数億円止まり。発明家の社長は30億円からビター文まけないと強硬である。確かに、20年もかけ

て開発した技術の価値が僅か数億円ではとても納得できない。

しかし、交渉している間にもメインバンクへの返済期限は迫り、経営はどんどん悪化する。数億円あれば当面は凌げるのであった。

だが、社長は特許技術の価値に固執し、売値を下げない。遂に最後まで残ったオランダの買主もしびれを切らし、「6億円以上は出せない。これが最終オファーである。」と最後通告をしてきた。

資金繰りも極度に悪化、万策は尽き果てたので、わたしにはこの技術売却する以外に選択肢はないように思えた。しかも、買主は、「この技術を中心に新会社を作り、社長を新しい経営トップに据えてもよい」とまで提案しているのである。

だが、社長は当初からの言い値に固執する。

ついに買主も、社長のあまりの強硬論にさじを投げ、交渉を打ち切った。

その後10日も経たないうちに、会社はメインバンクからも見離され、手形のジャンプもできず、破産してしまった。

この交渉なども、技術の価値だけを過大に評価し、売買の相手方を見誤ったところに失敗の原因がある。どんなに価値ある技術であっても、買主がいなければ売ることはいない。この簡単な原則を社長が肌身に沁みて知っていれば、一命は取り留めたはずである。そうすれば、会社再生や自力再建の望みもあったので、残念な事案であった。

②「タイの土地を3週間以内に買う」という専務の青天霹靂の方針が国際部に示された。

「工場を建てたいから土地を買う必要がある」というのだが、日本でも2～3週間で工場用地を買うのは無謀である。まして外国では権利関係も複雑で、政府の認可等もクリアできない。電力、通信、水道、道路などのインフラの調査、国や地方自治体の土地利用の規制、土壌汚染のチェック、土地面積の測定及び確定、所有者の確認、投資の形態（土地保有会社を設立するか否か）、関係税法の調査など膨大な作業が必要である。

どうやらライバル・メーカーがタイに進出するので、専務はその先手を打ってタイに進出するつもりらしい。

もちろん、こんな思いつきのレベルの指示がうまく行くわけではなく、結局数ヶ月かかったフィージビリティ・スタディーも、うやむやのうちに幕切れとなった。専務の指示は、社内に多くの混乱をもたらし、会社は調査のための多額のコストを負担することとなった。

③「フィリピンの取引先の株を、今週中に買ってくれ。価格は3億円以内」というトップからの指示が、何の前触れもなしに法務部に下された。

ここ数年取引している相手からの買収依頼だからといって、5日以内に買収するのは手続的にも無理というもの。

取締役会の承認もいるし、フィリピン政府への手続きも必要である。相手方の財務内容は全く不透明だし、簿外債務、裏保証もありそうである。従業員のモラルは落ちているようだし、訴訟も数件抱えているらしい。確認すべきことは膨大である。

財務調査をしたところで、相手方は二重帳簿、三重帳簿さえあるだろう。「3億円くらいは安い買い物」というのは安易である。

法務課長が「5日以内に買収は無理です。最低2カ月は必要です。買収のLOI (Letter of Intent) なら可能ですが」と上申すると、「このグローバル化の時代に何ですぐできないんだ。LOIでは不十分だ」と叱責が返ってくる。だが、これはトップに非がある。健全な会社かどうか確認せずに買収するのは経営判断とはいえない。単なる思いつきである。

このケースは、紆余曲折の上、結局数ヶ月を経て5億円で買収することに落ち着いた。しかし、取引先の会社に5億円の価値があるかは極めて疑わしい。紛争の火種は残ったままである。

前記の3つの例は、トップが相手方や相手国の事情を全く考慮しない点で驚くほど似ている。思い込みや意欲が先立って、それを実現するための手順や障害には思い及ばない。海外がらみの込み入った事案を2週間～3週間の短期で処理できるわけではない。プロジェクトの遅れを見込んで、意識的に早めの期限を設定したならまだ救われるが、これらの例ではトップは本当に短期間に交渉や買収ができると信じていたのであった。

このようなタイプの人、物事を細かい手順に小分けして具体的に考えることができない。大きな課題を単純に考え、抽象的な指示を繰り返すが、このような指示が問題をかえって複雑にする。結果として企画は失敗するか形を変えて極めて不利な条件で実行される。

いくら部下が一生懸命に計画の遂行に汗をかいても、根本の企画が無理であれば壮大な徒労に終わらざるを得ない。

支配できることをできないと思つては、業績を上げることはできないし、支配できないことを強行しては、いずれ失敗するものである。だからこそ、支配できることとできないことの境目を見極めることが肝要。どうしても支配できない事柄とわかったら、早急に代替案を立案し、転進するのが賢明である。

どう考えても無理なスケジュールを強行すると、結果として代替案を実行するタイミングを失ってしまう。それは時として経営に致命的結果をもたらす。

#### ——支配できないことを受け入れる——

世の中には、いくらがんばってもできることとできないことがある。現実を無視してできないことをいくら努力しても無駄である。そのことを理性的に考え、状況に応じた対策を打つことこそ肝要である。

再三繰り返すが、支配できないことの最も典型的な例は他人である。他人の根本的な考えは変えられないと思った方がよい。

ところが、ビジネスの現場ではしばしば精神論が跋扈する。無理を通すのをトップの「権威」と誤解している役員が多い。人目を引くプランをブチ挙げ、マスコミが取り上げると自分が偉くなったつもりになる。地道なプランを実行せずに、キラキラしたこと、ファンシーなことを好む。このタイプの人、イチローや松井のように不断に節制をすることもなければ、職業上の体験から原理原則を抽出する冷めた目も持たない。

多くは自己中心的な万能感の持ち主で、「相手も自分と同等の存在」と認めるだけの知性がない。他人や他国の制度はコントロールができない、という認識がない。そして企画の遅れを部下のせいにする。

彼らは、あたかもゲームの実行キーを押すように、物事を処理できるつもりでいる。しかし、それはあくまでも仮想の世界でのことにすぎず、現実の世界で起こり得るべくもない。残念だが、最近はこの「ゲーム脳」の役員が増えているような気がする。

現在の状況を成り立たせる要因は無数にあり、因果はそのような要因の複雑極まりない相互作用によって成立している。わたしたちは因果の流れの小さなコマにすぎない。因果を自分の思うようにコントロールしようというのは無謀な企てである。わたしたちは因果をコントロールできず、せいぜい適応することができるだけである。因果をコントロールしようとする人は不幸になる。

だから「他人などは支配不可能」と見切って、思い切って諦めた方がよいことが多い。精神論を振り回すのは匹夫の勇であり、見切って諦めるのは理性的判断である。物事に恬淡とし執着しないことは、ひとつの才能であろう。

支配内のことには全力を尽くし、支配外のことを見切りをつけ、転進する。支配外のことには時の運に委ねる他はない。まさに「見切り千両」である。

神学者ラインホルト・ニーバー（第一次大戦の時の米軍の従軍牧師）は常日頃次のように祈っていたという。

神よ、変えることのできるものについて、それを変えるだけの勇気をわれらに与えたまえ。変えることのできないものについては、それを受け入れるだけの冷静さを与えたまえ。そして、変えることのできるものと、変えることのできないものを、識別できる智恵を与えたまえ。

（1998年3月18日付朝日新聞 速水日銀総裁（当時）のインタビュー記事より）