



エリート経営者が陥る負のループ

なぜ、この二人は同じテーブルに座っているのか

# 第1章 「制度の中」を歩いてきた男の話

## — 砂川章雄という人間 —

分岐点は、いつも「他人の一言」と「環境の変化」から始まった

いま振り返ってみると、人生の分岐点は、こちらが準備していたときに来るものではなかつた。

むしろ、ふいに投げられた他人の一言や、環境の変化に押されるようにして、自分の中のスイッチが入っていく。

そういう出来事の連続だった気がする。

まず思い出すのは、小学五年生の頃のことだ。

私の家は父と母が別居していた。平日は母のところ、週末は父のところへ行く。私はどちらも好きだし、どちらからも可愛がってもらっていた。

小学生としては、十分に楽しい毎日だったと思う。

その生活が変わったのは、小学五年生のとき、父が自死したことだった。

父はよく釣りに連れて行つてくれた。家でもいろいろな遊びに付き合つてくれた。私にとつては、頼れる大人であると同時に、どこか遊び友達のような存在だった。

その父を失つたことは、当然悲しい出来事だった。

ただ、奇妙な言い方になるが、父が亡くなつたことは、私の「進路」に関しては、もうひとつ扉を開くことにもなつた。

父は「学校の勉強をきちんとやつていればそれで十分」という考え方だった。塾通いなどはきつと快く思わなかつただろう。

ところが、父の死と前後して、クラスで成績上位を争っていた友人と口論になり、「いくら砂川でも京大は無理やで」と言われた。

私は反射的に言い返した。

「そんなこと言うなら、京大行つたるわ」

当時の私は、京大がどういう場所かもよく知らなかつた。

ただ、言われたから言い返した。それだけだつた。

けれど、その言葉を吐いたあと、父の死が現実として重なつてきたとき、「じやあ本氣で京大を目指すには何をしたらしいのか」と考え始めた。

小学校の先生に相談すると、「それなら塾に行かないと難しい」と言われた。

父が生きていたら、きっと止められていただろう。

けれど、父はいなかつた。私は小学五年生の秋から、塾に通い始めた。

そこから中学受験を経て、兵庫の進学校（甲陽学院）へ進んだ。

毎月のテストで順位が上がるのが楽しくて、少しずつ上のクラスへ上がつていった。いま思えば、この「負けず嫌い」や「やってみる」感覚が、私の基礎になつてゐる。

次の分岐点は、高校三年生の夏だ。

私はそれまで京大を目指していた。けれど、その頃好きだった女性がいた。隣の女子校の生徒会長で、私は自校で文化部長をしていた関係で交流があつた。

彼女が言った。

「私は東京の劇団に行く」

その瞬間、私は思った。

「京都に行つてゐる場合じやない。東京に行かなあかん」

いま振り返ると、随分と単純だ。でも、当時の私は本気だつた。

模試の結果を見ても「東大でも行けるかもしない」という手応えもあった。

私は高三の夏、志望校を京大から東大へ変えた。

今振り返ると、それは進路の問題というより、人との関係によって、自分の立つ場所が変わった最初の経験だったのかもしれない。

振り返ると、ここまで分岐点はいつも同じ構造をしている。

「外から与えられる出来事」があり、そこで自分の中の何かが動き、後から理由を追いかける。

私は、そういうタイプなのだと思う。

行政に出会って、世界が「自社」から「社会」に切り替わった

東大に入り、私は理科二類から教育学部へ移った。

大学生活そのものに強い違和感があつたわけではない。

私はあまり先入観を持たず、とりあえず飛び込んでみるところがある。

「東大に入ったからこうしないといけない」という発想も、ほとんどなかつた。

少林寺拳法部と居酒屋のアルバイトに力を入れ、いわゆる普通の大学生として過ごしたと思う。

就職では、本当は釣りが好きなので釣具メーカーを第一志望に受けた。

だが筆記試験で落ちた。

結果として、最初に内定をくれたパナソニック（当時の松下電器）に入社した。社員の雰囲気が良かったからだ。

パナソニックで営業として六年ほど働いた頃、突然言われた。

「秋から総務省に出向してくれないか」

情報通信政策局への出向だつた。

正直、最初はよく分からなかつた。けれど私は、行けと言われたら行く。

「何でもやりますよ」という気持ちで、総務省に出向した。

この二年間は、私の視野を決定的に変えた。

民間企業の営業をしていると、どうしても自社の都合でしか世界を見られない。自社の利益の範囲で仕事を組み立てる。

ところが総務省では、役所だけでは何も進まない。

民間企業に動いてもらわないと、社会は動かない。

私は教育用デジタルコンテンツを小中学校へ配信する実証実験を担当し、NTT、NEC、内田洋行、学研など多様な企業と協力しながらプロジェクトを進めた。

当時はただ必死だったが、自分が見て いる世界が一気に広がっていく感覺だけは、はつきりと覚えている。

そのとき初めて、企業によつて「考え方」も「動き方」も違うことを、体感として知つた。

同時に、行政という組織には、民間とは違う絶対的な判断軸がある。

公平性を担保すること。法律に照らしてどうか。決裁の一つひとつが、その基準で動く。さらに行政は、基本的に二年で異動する。

上司が答えを持つていなかることも多い。過去にいた人に聞きに行く。そういう文化がある。

民間企業とはまったく違う空気の中で、「行政とはこういうものか」と、私は初めて学んだ。

「あいだ」に立ったから見えた、全体最適と自社利益のジレンマ

出向を終えてパナソニックに戻ると、私は渉外の仕事に就いた。

総務省や一部経産省の窓口を務め、役所からさまざまな相談が来る。

その立場になると、会社の端から端まで、薄くでも知つていなければならぬ。自分の言葉で説明できなければならない。

家電だけではない。住宅、介護、電池、知財、広報、システム……。

私はそこで、パナソニックという会社を「全体として理解する」視点を身につけていった。

渉外を十三年ほど経験したあと、私はもう一度営業に戻った。

東京都を担当し、システムを提案し、入札で勝ち取り、納入し、メンテナンスまで責任を負う。

これは仕事とは直接関係ない話に見えるかも知れない。  
だが、自分の中ではずっと同じ問い合わせをしている。

数値目標が明確で、数字の詰めが厳しい現場だった。

私の上司である部長は、とにかく厳しかった。日々数字について激しく詰められ、私は何度も涙が出るほど追い込まれた。

課長職として赴任したが、研修も十分ではなく、いきなり現場でマネジメントと経営管理を学ぶしかなかった。

どうやつて組織を動かすのか。どうやつて部下を育てるのか。どうやつて目標を達成するのか。

その六年間は、のちに独立して事業をするまでの「経営者側の視点」の土台になった。

ただ、こうした経験を積むほどに、心の奥に残る違和感もはつきりしてきた。

それは、行政プロジェクトという場において、どうしても避けられない構造だ。

全体最適を考えれば、本当はこうあるべきだと思う。

だが企業にいる以上、自社の利益を追求しないといけない。

その結果、妥協と呼ぶべきか分からぬが、「本来あるべき姿」とは違う形に落ち着かざるを得ない場面がある。

これは悪いことではない。仕方のないことだ。

それでも私は、もつと中立に、本来あるべき姿に近い形で事業に関わりたい、という思いを抱くようになつていった。

パナソニックを退職し、PayPayに転職したのは、その後の人生の分岐点でもあつた。

PayPayは働き方が自由で、出社しなくても仕事ができる。私は八ヶ月ほど在籍したが、会社に出たのは三日だけだつた。

「どこで働いてもいい」と知つた私は、環境を変えようと、大分に移住した。

そこでコンサル会社を経営する友人と出会い、仕事を間近で見た。

「こういう内容なら、自分にもできるかもしねない」

そう感じたことが、独立の直接のきっかけになつた。

いま私は、コンサルティング会社という立場で、行政と企業の“あいだ”に立つて いる。 クライアント企業の支援をする立場ではあるが、同時に「全体最適としてはこうあるべきだ」と言える会社でありたいと思っている。

それが、私がワンネスリンクを起こした、一番の起點になつて いる。

ただし、

問い合わせ消えたわけではない。

それを抱えたまま、

次の選択をしていこうと思つて いる。

## 今でも答えが出でいない問い

私はいま、公私ともに「一番いい状態」にいると思つて いる。

これまでの一つひとつ の経験が全部役に立つて、いまここに来れ て いる。

面白さも、やりがいもある。難しさもある。

それでも、良い仲間と良い環境に恵まれて いることに、感謝して いる。

ただ、答えの出でない問いも残つて いる。

それは、ある意味では、私の性分に 関わる問 いだ。

人が苦しんで いる。助けたい。

特に大切な人——親、付き合つて いる相手、子ども、そういう存在が苦しんで いるとき、私は「上から手を差し伸べる」ことがどうしてもしつくりこない。

私は、自分もその場所に降りていっててしまう。

同じ苦しみを共有し、一緒に立ち上がるだろうとする。

外から、あるいは上から支えるのではなく、同じ場所に身を置く。なぜか、それをしないと気が済まない。

もちろん、人から言われたこともある。

「降りて行つたらダメでしょ」

「あなたがそこまで降りてくると、逆に頼れない」

その言葉も理解できる。頭では分かる。

でも、感情としては、まだしつくりきていない。

この問いは、いまも答えが出ていない。

もう一つ、プライベートの問い合わせもある。

私は家庭というものに強い憧れがある。

それは幼少期の家庭環境が影響しているのだと思う。

中学の卒業文集に「十年後の私」として、理想の家庭の姿を書いた。

子どもたちと釣りに行き、釣ってきた魚を家族で食べる。そんな日々を思い描いた。

それほど家庭を大事にしたいと思つてきたのに、現実には結婚が二回うまくいかず、離婚している。

「これでもうまくいかないのか」と思うこともある。

これもまた、まだ答えが出ていない問い合わせの一つだ。

なぜ、問い合わせ残っているのか。

三十歳頃に、この問い合わせに直面するほど重い出来事があつた。

けれど、その後、同じように究極の選択を迫られる場面は来ていらない。

だから、問い合わせのまま残っているのかもしれない。

次に同じような局面が来たとき、私は初めて自分に答えを突きつけられるのかもしれない。

そう思うことがある。

### まとめ

ここまで振り返ると、私の人生は、転機の連続だった。

父の死。友人の一言。恋愛。突然の出向。厳しい営業現場。大分での出会い。

どれが欠けても、いまの仕事はできなかつた気がする。

だから私は、過去のすべての経験に感謝している。

そして私は今も、その姿勢を選び続けている。

もしかすると、その問いを抱えたままで、仕事はできる。人生は進む。

ただ、問い合わせ残り続けるからこそ、私は「全体最適」という言葉を簡単に掲げない。それを掲げるなら、まず自分が、その問いと一緒に生きていく覚悟が必要だと思つている。

## 第2章 「制度の外」を生きてきた謎だらけの話

### — 岩根央という存在 —

音とアイデアは、考える前に出てしまう

これは、私が「考える前に動いてしまう理由」の話でもある。

理由を説明しようとすると、いつも後付けになってしまう。

気づけば身体が先に動き、言葉や意味は、ずっと後から追いかけてくる。

母は亡くなる数カ月前、私にある告白をした。

それは、私が絵本作家を目指すことを母に告げた日だった。

母は1951年、

父親（祖父）の猛反対から逃げ、

軽トラの荷台に乗って、

南九州のど田舎から二時間も山を越え、  
地元を離れた人だつた。

なんとテレビ放送局から呼ばれていた  
ピアニストだつたらしい。

もし、

そのままピアニストとしての人生を

母が生きていたら、

私の人生はまったく違うものになつていただろう。

けれど母は、

表舞台に立つ人生ではなく、  
生き直す人生を選んだ。

私が四歳の頃からピアノを弾いていた理由が、そのとき初めて理解できた。

マヤ暦では、52歳のときに人は生まれた地点に戻るという。

それまでの私の人生は、母が兄と私の手を取り、たった一人で育ててきた時代から始まつていた。

小さい頃、岸壁の前で母は、兄と私の手を握り「生き直す」ことを選択した。

そのとき母が、

どんな表情をしていたのか、私は覚えていない。

ただ、

その場に立っていた空気の重さと、

握られた手の温度だけは、

なぜか今も身体のどこかに残っている。

その日から、私の人生は始まつたのだ。

私自身は、

その意味を理解できる年齢ではなかつた。

けれど後になつて、

私の選択の仕方や、

迷つたときの姿勢は、

すでにこの日に決まつていたのだと気づいた。

そう思えるようになつたのは、

ずっと後になつてからのことだ。

### 愉しむ姿勢が、人生を形づくる

母の帰りが遅かつたため、休日を除く毎日、私は16時頃から風呂焚きをしていた。

最初は紙、小枝、そして炭の順番で火を起こす。

学校から帰ると遊ぶ時間はほとんどなく、運動公園の外で小枝を拾うところから一日が始まる。

それでも、風呂焚きは楽しかつた。

誰かにやらされている、という感覚はなかった。

火がつくまでの時間も、  
湯気が立ち上る瞬間も、  
すべてが自分の仕事で、  
自分のリズムだった。

風呂桶はタイルで、ヒビが入るとすぐに水漏れする。  
お湯がなくなる前に急ぐ工夫をするしかなかつた。

どうすれば無駄なく入れるか、  
どうすれば失敗しないか。

誰に教えられたわけでもないが、  
私なりのやり方が、

少しずつ出来上がっていった。

その後、白米を研ぎ、窯でご飯を炊く。

この窯焼きご飯が、驚くほど美味しかつた。

作業に慣れてくると、今度は歌を歌いながら挑戦する。

声を出すと、

不思議と作業が軽くなつた。

火加減も、

時間の感覚も、

歌に合わせて自然に整つていつた。

このルーティンが何年も続き、学校でも有名になつた。

日々の行動も、楽しむと姿勢が変わる。

姿勢が変わると、ライフスタイルが変わる。

楽しもうと決めたわけではない。

ただ、

どうせやるなら、

自分なりに工夫してみようと思つただけだ。

私は、この体験によつて、後になつてそれを知つた。

**感情は、他人ではなく自分が運んでいる**

それから8年後のことだ。

高校からの帰り道、私は激しく感情が高ぶる出来事を抱えながら、自転車をこいでいた。怒りが沸点を超えて、何かに当たりそうなほどだつた。

視界が狭くなり、

ペダルを踏む力だけが強くなつていくのが分かつた。

立ち止まれば、

何かを壊してしまいそうな気がしていた。

家まであと5分というところで、

ふと空を見上げた瞬間、

「考え方を変えることができる」という事実に気づいた。

それは、  
誰かに教えられた答えではなかつた。

ただ、  
そう出来るのだ、という感覺が  
先にあつた。

それは、空が一気に光つたように感じた。

このとき私は理解した。

もちろん、

その意味を言葉にできるほど、  
大人だつたわけではない。

ただ、

何かが切り替わつたという実感だけが、  
はつきりと残つた。

私たちを怒らせているのは、  
他人ではない。

自分自身が、感情の選択を放棄したときに、自分を怒らせているのだ。  
他人の行為は関係ない。

他人は、私たちの姿勢を試しているだけである。  
少なくとも、

当時の私はそう感じた。

敵意、怒り、嫉妬、不安定な姿勢を選ぶなら、

それは自分自身がテストに落第しているということなのだ。

## 社会に出て知った、自分の小ささ

大学に進学すると同時に、私は地元の百貨店で4年間アルバイトをした。採寸を伴う販売接客の仕事だった。

そこで初めて社会を体験し、自分が想像以上にちっぽけな存在だと知った。

繁忙期には50名ほどのアルバイトが必要になり、私は売り場の係長に提案した。

「私で良ければ、学生アルバイトをまとめましょうか?」

快諾はされたが、そこから四面楚歌が始まった。

倉庫に呼び出されたこともある。

社員から「学生アルバイトの分際で」と言われたこともある。

それでも繁忙期が進むにつれ、評価は変わつていった。

課長、部長へと話が伝わり、やがて居づらさを感じるようになつた。

今思えば、このとき私は、人を育てるための教材を実体験で作っていたのだと思う。

これらの経験は、盗まれることのない宝になつた。

このアルバイトで得た収入を元に、兄の名義を借り、家賃2万円、17坪の土地付きの古い家を購入した。

母は、その家をとても喜んでくれた。

### 社会人生活の現場

社会人として大手ソフトウェア企業に就職し、その後、教育業界へと転身した。

新卒後の配属は九州支社管轄の鹿児島営業所だった。

当時は鹿児島開発センターを含め、100名ほどが在籍していた。

ここから、私の第二の人生が始まった。

大きな期待のプレッシャーから、定期的に胃カメラを飲んだり、足の怪我をしたりと、大きな時期でもあった。

社会人3年目には、海外へ一人旅をした。

当時は一人旅をする時代ではなかつたため、周囲の人たちは口を揃えて「何があつたのか」と聞いてきた。

4年目にはオーストラリア西部のパースとロットネスト島へ。

5年目にはカナダのバンフへ行つた。

そこで「自分の家が欲しい」と強く思うようになり、自分自身の力で借金をし、オンボロ家を建て直した。

しかし、そこから私の人生は降下していく。

6年間、風穴を開けるタイプとして気に入られる人もいたが、ほとんどの人から嫌がられていた記憶が今も残つている。

長年のヘビースモーカーだつた営業所長に、「一時間に一度、ビルの下に行く許可を取るなら、明日から禁煙する」と条件を出され、喫煙者から白い目で見られた。

一方で、女性たちからは心の奥に安堵感が見えていた。

そして退職を決意し、周囲の猛反対を振り切って次のフィールドへ進んだ。それは、全く異業界の教育業界だった。

### 営業という、人間観察の現場

全国規模のグループ企業に属する、子ども向け英会話教室の生徒集めを担当する営業。0から小学生までを対象に、ワゴン車で地域を回り、一軒一軒訪ね歩く。

複数人で現地に入り、地図を広げ、

一人のアポインターが取れなかつた家を、別の営業が再度回る。  
過酷にも思える営業だつた。

当然、簡単なものではなかつた。

夏の暑い時期、全国アポイントメントセールスコンテストが始まつた。  
90日間、毎日1件以上の体験レッスンを取るという条件だつた。

断られる体験を腐るほどしたが、私は即座に考え方を変え、営業トークを捨てた。  
自己流で行くと決めた。

ママさんたちの輪に飛び込み、世間話をする。

仕事の話はしない。

数日後、向こうから「何の仕事をしているの?」と聞かれる。

そして89日が無事に通過したが、90日目だった。

18時まであと15分。

この日が0件なら、すべてが無駄になる。

断られ続け、正午ごろには通り雨に打たれた。

県営住宅の階段下で、折り畳み傘を差し、タオルで鞄を拭いた。

「もう終わりだ」と思つたことも、何度もあつた。

しかし、最後の日に流れが変わつた。

私は、今にも出そうな涙をぐつと堪え、正直に頭を下げた。

「500円の体験レッスンを受けてもらえませんか」

沈黙のあと、男の子が走ってきて言つた。

「このお兄ちゃんと一緒になら、行つてもいいよ」

90日間の連続アポイントは、こうして終わつた。

一人で始めて、大手企業と向き合うようになるまで

翌年、私はソングバー・ドコードコーポレーションを立ち上げた。

絶対音感を活かし、音楽と光を融合させた演出を思いつき、個人事業のまま京セラグループのホテル京セラに飛び込んだ。

資料も、後ろ盾も、

何か特別な肩書きがあつたわけでもない。

あつたのは、

「これなら出来る」という感覚だけだった。

即決で採用されたが、半年後には競合が現れ、仕事は止まつた。

採用が決まつた瞬間は、

嬉しさよりも、

少しの戸惑いの方が大きかつた。

あまりに話が早すぎて、

現実味がなかつたのだと思う。

次に挑んだフルカラーレーザー演出も、同じ道を辿つた。

それでも私は諦めなかつた。

一生懸命さだけは、裏切らないと信じていた。

信じていた、というより、

それ以外に頼れるものがなかつた。

立ち止まれば、

そのまま終わつてしまふ気がしていた。

やがて全国展開するホテルチェーンとの契約が決まり、一人企業でも、大企業と向き合えることを知った。

同時に、その厳しさも、初めて実感することになった。

しかし半年後、また競合が現れ、路頭に迷う。

人生には必ず寒い冬が来る。

問題は、その冬に準備ができるかどうかだ。

暖房の効いた部屋で

考えた言葉ではない。

先が見えず、

何を準備すればいいのかも分からぬまま、

ただ、

立ち尽くしていた時期が、

私にも確かにあつた。

売るより、人の人生を見てきた40年

売るより、人の人生を見てきた40年。

私は長い間、営業という仕事に携わってきた。

しかし今振り返ると、私が本当に向き合ってきたのは、「商品」や「サービス」そのものではなかった。

人は、なぜ迷うのか。

なぜ決断できないのか。

なぜ同じ場所で立ち止まり続けてしまうのか。

目の前では商品について悩んでいるように見えて、実は多くの場合、その人自身の人生の選択に迷っているだけだった。

判断の誤りは、すぐに結果として現れない。

だから人は、その判断を誤りだと自覚しない。

営業も同じだ。

断られる理由は、商品ではない。  
人でもない。

私は次第に、「なぜ売れなかつたのか」を分析するよりも、「この人は、どんな人生を生きようとしているのか」

を見るようになつていつた。

人は、自分の人生に納得できていないとき、どんなに良い提案をされても、無意識に拒否する。

逆に、自分の立ち位置に腹落ちした瞬間、必要なものは自然と選び取っていく。

営業の現場は、人間観察の現場であり、人生観が露わになる場所だった。

そうした積み重ねの中で、私は「売る技術」ではなく、「判断の質」に目を向けるようになった。

その結果として生まれたのが、独自の体験をもとにした営業教材であり、人生と向き合うための一つの整理の方法だつた。

壳ることは、結果でしかない。

本質は、その人がどんな人生を選ぼうとしているのかと一緒に見つめることだったのだ。

なぜ、絵本とプロデュースだったのか

52歳で原点に戻る。

そう信じ、私は絵本を作った。

周囲から見れば、それは唐突な選択に映つたかもしれない。

長年、営業やプロジェクト、企業との仕事に携わってきた人間が、なぜこのタイミングで「絵本」なのか、と。

しかし、私の中では唐突でも気まぐれでもなかつた。

むしろ、ここに戻つてくるしかなかつた、という感覚に近い。

ビジネスの世界で扱われる言葉は、効率、成果、再現性、論理、数字。

それらは確かに重要で、私自身も長くその世界の中で仕事をしてきた。

けれど同時に、それらの言葉ではどうしても触れられない領域があることも、私は現場で嫌というほど見てきた。

人が迷う理由。

決断できない理由。

同じところを何度も行き来してしまう理由。

それは論理の欠如ではない。

能力の問題でもない。

多くの場合、

本人ですら言葉にできない「感覚」や「違和感」が、心の奥に残ったままになつていていただけだつた。

私は営業の現場で、

その“言葉になる前の何か”に何度も出会つてきました。

説明すればするほど、

資料を厚くすればするほど、

かえつて距離が広がつてしまふ瞬間。

逆に、

一つの比喩、

一つの物語、

一つの沈黙で、

人の表情が変わる瞬間。

その違いを、私は身体で覚えていた。

だから、論文でも、コンサル資料でも、フレームワークでもなく、「絵本」という形に自然と行き着いたのだと思う。

絵本は、子どものためだけのものではない。

むしろ、大人の方が必要としていることが多い。

論理では説明できない感情。

正解・不正解では切り分けられない迷い。

頑張ってきたからこそ、置き去りにしてきた感覚。

それらに、真正面から触れるができる数少ない表現が、私にとっては絵本だった。

『しあわせのかくれんぼ』は、誰かのために作ったというより、自分自身に向けて作つた一冊だったのかもしれない。

心の底から、「少し、ほっとする」

そんな感覚を取り戻すための本。

結果として、その一冊が多く人の手に渡り、口コミが広がり、次の出会いを連れてきた。そこから、教材絵本が生まれ、アーティストとのプロジェクトが始まり、プロデュースという仕事へと流れていった。

ここで言うプロデュースとは、人を変えることでも、完成させることでもない。

ましてや、誰かを導くことでも、正解を与えることでもない。

その人が、その人自身として立つための「場」を整えること。

本来持っている感覚や可能性が、自然に表に出てくる環境を演出すること。

それが、私にとってのプロデュースだった。

振り返れば、営業も、絵本も、プロジェクトも、やっていることは一貫している。

人が、自分自身の人生を自分の足で選び取る瞬間に立ち会うこと。

ビジネスの先に絵本があつたのではない。

人生の奥に触れようとした結果、絵本とプロデュースに辿り着いただけなのだ。

奇跡は、起きるものではなく作るもの

人生は、説明では語りきれない物語に満ちている。

それは、理屈が通らないという意味ではない。

偶然の連続だという意味でもない。

ただ、

あとから振り返ったときにしか一本の線として見えない、  
そんな出来事の積み重ねだというだけだ。

人はよく、「運が良かった」「たまたま縁があった」「奇跡が起きた」という言葉を使う。

しかし私は、人生を振り返るたびに、それらの言葉に少しだけ違和感を覚えてきた。

本当に、たまたまだったのだろうか。

本当に、運だけだつたのだろうか。

むしろそこには、誰にも気づかれないような小さな判断や、面倒で避けたくなるような選択損に見える行動の積み重ねが必ず存在していたように思う。

奇跡とは、突然空から降つてくるものではない。

それは、日々の姿勢の延長線上に、あとから「奇跡」という名前が付けられるだけのもの。人は、自分の非を認めたくない生き物だ。

だから、

「でも……」

「しかし……」

「とはいえる……」

と、無意識のうちに言い訳を重ねる。

その言い訳は、自分を守るためのもののように、実は、自分の人生を止めるための言葉もある。

変わりたくない。

傷つきたくない。

負けたくない。

そうした感情が、「私はこのままでいい」「私はこれ以上、幸せにならなくていい」という姿勢を作ってしまう。

それは決して、怠けているからでも、能力が足りないからでもない。

ただ、

向き合っているのが少し怖いだけなのだ。

忠告してくれる相手に対して、「負けたくない」「勝ちたい」と感じてしまうとき、人は無意識に、相手の人格や言い方、方法の不完全さを探し始める。

けれど本当は、その言葉の中に、自分にとって必要な何かが含まれている可能性もある。

たとえ相手が不器用で、言い方が荒く、意地悪に見えたとしても、そこから何かを受け取れるかどうか。

それは、

能力の問題ではなく、姿勢の問題なのだと思う。

人生は、すぐに答えをくれない。

判断の結果は、何年も経つてから、静かに、確実に、その人の前に現れる。

だからこそ、

人は判断を軽く扱ってしまう。

今日一日、本を読まなくとも、人生が大きく変わることはない。

次の90日間、何も学ばなくとも、特別な問題は起きないかも知れない。

しかし、

その「小さな判断」が積み重なった先で、

人は同じ場所をぐるぐると回り続ける。

それは、

失敗ではない。

事故でもない。

ただ、

選び続けた結果なのだ。

私はこれまで、

多くの人の人生の分岐点に立ち会つてきた。

そのほとんどは、

劇的な出来事ではなかつた。

誰にも見えないところで、

少しだけ勇気を出した人。

少しだけ正直になつた人。

少しだけ、楽な道を選ばなかつた人。

そうした人たちが、あとから振り返つたときに、

「あれは奇跡だつた」と語る。

けれど私は知っている。

それは、起きたのではなく、作られてきたものだということを。

論理的に考えれば、今ここに至るまでの道筋は、効率的でも、合理的でもない。

むしろ、

遠回りで、不器用で、損に見える選択ばかりだった。

それでも私は、その一つひとつの判断が、今この地点へと連れてきたのだと感じている。

この出会いも、その延長線上にある。

偶然起きたのではない。

仕掛けられた運命でもない。

これまで選んできた姿勢が、この組み合わせを「呼び寄せた」のだと思っている。

人生は、奇跡の演出そのものだ。

そしてその演出は、誰かが代わりにやつてくれるものではない。

自分自身が、日々の選択で、静かに作り続けていくものなのだ。

## 人生を振り返って見えてきた「演出」という視点

※ここまで私は、私のこれまでの経験をできるだけ事実ベースで書いてきた。

ここからは、それらを振り返る中で私自身が辿り着いた「一つの捉え方」について触れて  
いきたい。

ソングバー、コーポレーションを立ち上げてから、私はさまざまな仕事に関わってきた。  
イベント制作、演出、プロデュース、企業との共同プロジェクト、教育や人材育成に  
関わる仕事。

一見すると、

方向性が定まっていないように見えるかもしれない。

しかし、今振り返ってみると、

そこには一貫した軸があったように思う。

それは、

「人がどのように場に立ち、どのように変化していくのか」という点だった。

人は、

環境が変わると、表情が変わる。

関わる人が変わると、選択が変わる。

そして、置かれた“場”が変わると、

これまで見えなかつた可能性が立ち上がる。

私は長い間、

その「場づくり」や「演出」に自然と関わってきたのだと思う。

当時は、それを言語化することはできなかつた。

ただ、

「この人は、今ここに立つといい」

「このタイミングで、こういう役割が合う」

そんな感覚を頼りに、仕事を進めてきた。

結果として、

プロジェクトは前に進み、

人は変化し、

次の流れが生まれていった。

今思えば、

私は人生そのものを

一つの“演出”として捉えるようになっていたのかもしれない。

人生は、選択の積み重ねでできている

そして私は、人生を「映画」に例えることがある。

台本があらかじめ決まっているわけではない。

しかし、

どんな役を引き受けるか、

どの場面に立つか、

どの選択をするかによつて、

物語の展開は大きく変わっていく。

私自身、

その都度、最善だと思う選択をしてきたわけではない。

むしろ 遠回りや失敗の方が多い。

それでも、

一つだけ意識してきたことがある。

それは、

「自分の姿勢だけは誤魔化さない」

ということだった。

楽な選択をしない。

違和感をごまかさない。

納得できないまま進まない。

その積み重ねが、

結果として、

今の自分の立ち位置を形づくっている。

## 個人的な感覚の話

※ここから先は、私自身の感覚や内側の世界をできるだけ正直な言葉で書いています。

※事実の解釈には、個人の感覚が含まれます。

合わないと感じた場合は、無理に読み進める必要はありません。

私は水ですら指定されたものしか飲めない身体になっていた。

食事も制限され、

感覚は研ぎ澄まされ、

余計なノイズが削ぎ落とされていった。

その頃の私は、

物事を「考えて理解する」というより、

「感じて把握する」状態に近かつた。

よく冗談半分で

「ヨーダみたいだね」と言われることがある。

先を読む、というより、

流れを感じ取っているように見えたのだと思う。

透視だとか、

特殊能力だとか、

そういう話ではない。

ただ、

人の表情、言葉の間、

場の空気の揺らぎから、

「この先どうなるか」を

自然と感じ取つてしまふ時期があつた。

その体験を通じて、

私は確信するようになつた。

人生は、

外から見ているだけでは分からない。

しかし、

中に入つてみると、

確かに“流れ”が存在する。

その流れに逆らえば、

無理が生じる。

無視すれば、

何度も同じ場所に戻される。

私はこれを、

「大神が仕掛けた罠」

と表現したことがある。

少し大げさに聞こえるかもしれない。

けれど、

人が同じ失敗を繰り返す構造を見ていると、

そうとしか思えない瞬間がある。

人は、自分の人生を

どこかで“誰かのせい”にしてしまう。

環境が悪い。

時代が悪い。

相手が悪い。

けれど、

本当に試されているのは、

その人自身の姿勢なのだと思う。

最後に、問い合わせして残したいこと

もし、

あなたが今、

自分の人生を映画に例えるとしたら、  
どんな場面に立っているだろうか。

主演なのか。

脇役なのか。

それとも、

まだ出番を待っている状態なのか。

そして、

この先の展開を、

誰が決めているだろうか。

時間があなたに問いかける

私をどうするつもりですか。

この問いは、

あなたに向けたものではない。

かつての私自身に向けた問いただ。

ただ、

もし何かが引っかかったのなら、

それは偶然ではないのかもしれない。

目は、言葉を持たない心の声である。

自身で日々公開している格言集

NOTE 「（営業哲学）人生哲学と心の原点」

より抜粋

### 第3章 「交わらないはずの二人」 が出会った話

— 出会う理由がなかつた二人が、引き寄せられた

合理と即興が、同じ空間にあっても成立した理由

最初の会話は、

驚くほど静かだった。

どちらかが主導権を握るわけでもなく、

相手を試すような言葉もない。

ただ、

互いの話を、最後まで聞いていた。

砂川章雄は、

言葉を選ぶ人だった。

すぐに答えを出さない。

制度や前例が頭をよぎる場面でも、

一呼吸おいてから話す。

その沈黙は、迷いではない。

考え抜いてきた人特有の、重さだった。

一方、岩根央は、

言葉よりも先に、頷いていた。

「分かります」とは言わない。  
でも、

相手の言葉が終わる前に、  
もう次の空気を受け取っている。

この二人の会話は、

テンポが合っているようで、  
実は、合っていない。

合理的のスピードと、

即興のスピード。

同じ時間を使つて いるのに、

進み方が違う。

普通なら、

そこでズレが生まれる。

だが、

不思議なことに、

このズレは、不快にならなかつた。

砂川は、

「それは制度上、どう扱われるか」という視点で話す。

岩根は、

「その現場で、人はどう感じるか」という視点で返す。

答えは噛み合っていない。

けれど、

問い合わせの高さが同じだった。

会話の途中、

どちらからともなく、

こんな感覚が生まれていた。

——ああ、

この人は、

違う場所から、

同じものを見てきたのかもしれない。

言葉にはならない。

けれど、

空気がそう言つていた。

合理だけでは、

現場は動かない。

即興だけでは、

仕組みは残らない。

この二人は、

互いの弱点を指摘し合わない。

代わりに、

自分ひとりでは届かなかつた場所を、

相手がすでに歩いてきたことに気づいていく。

それは、

協業の話ではなかつた。

役割分担でも、

補完関係でもない。

もつと手前の、

人としての感覚の話だつた。

「正しさ」を語つてきた人と、  
「違和感」を信じてきた人。

もし出会わなければ、

それぞれの道で、

それぞれに正しかつただろう。

だが、

出会つてしまつた。

そして、

同じ問い合わせの前で、

同時に立ち止まつてしまつた。

このズレは、埋めるためのものではない。

共に考えるための余白だ。

第3章では、

この余白の中で、

何が起きているのかを書いて来た。

答えではなく、

プロセスを。

結論ではなく、

対話を。

ここまで

読者はもう分かっているはずだ。

この二人が、

「官民連携の相談相手」だから

向き合っているのではない。

向き合つてしまつたから、

仕事になつてしまつたのだと。

仏陀の精神を、ビジネスの現場で語るところなる

仏陀は、

答えを与えたかった。

代わりに、

問い合わせの前に、

人を立たせた。

ビジネスの現場では、

正解が求められる。

数字。

成果。

期限。

責任。

どれも間違っていない。

どれも必要だ。

けれど、

その正解を追い続けた先で、

人はときどき、

自分自身を見失う。

砂川章雄は、

長く行政と向き合つてきた。

公平であること。

中立であること。

誰か一人に肩入れしないこと。

それは、

制度を守るために不可欠な姿勢だった。

一方で、

その正しさの中に立ち続けるほど、

言葉にできない違和感も、

確かに積み上がつていった。

岩根央は、

制度の外側で生きてきた。

人の表情。

場の空気。

言葉になる前の感情。

それらを無視できず、

いつも、

自分の身体が先に動いてしまう。

正しいかどうかよりも、

「そこに立つてしまつた」  
という感覚を信じてきた。

この二人が向き合つたとき、  
不思議な静けさが生まれた。

誰も、

相手を説得しようとしない。

誰も、

自分の正しさを押し付けない。

ただ、

目の前で起きている現実を、

そのまま置く。

仏陀の精神とは、

何かを教えることではない。

「まず、ここに在れ」

と示すことだ。

評価する前に。

判断する前に。

解決する前に。

ビジネスの場でも、

同じことが起きている。

急いで答えを出そうとした瞬間、

本当の問いは、

静かに置き去りにされる。

だが、

問い合わせの前に立ち止まる勇気を持つたとき、

不思議なことが起きる。

利害が違うはずの人たちが、  
同じ方向を見始める。

砂川は、

「全体最適」という言葉を使う。

岩根は、

「場が整う」という感覚で話す。

言葉は違う。

だが、指している場所は、

驚くほど近い。

仏陀は言つた。

「執着を手放せ」と。

ここで言う執着とは、

宗教的な意味ではない。

正しさへの執着

勝ち方への執着

自分の立場への執着

それらを、一度、

テーブルの上から下ろすということだ。

不思議なことに、

それを下ろした瞬間、

ビジネスは、

止まらない。

むしろ、動き出す。

なぜなら、

誰もが

「守るため」ではなく、

「進むため」に

話し始めるからだ。

この二人がやっているのは、

仏教でも、

スピリチュアルでもない。

問い合わせの前に、人を立たせる仕事だ。

答えを売るのではなく、対話が起きる場をつくる。

それが、

官民連携であれ、

企業のプロジェクトであれ、

本質は変わらない。

仏陀の精神を、

ビジネスの現場で語ると、

こうなる。

静かで、

効率が悪そうで、

でも、

最終的に一番、

遠くまで進む。

この章を読んだとき、

もし、

「よく分からぬけれど、  
この二人と話してみたい」  
と思つたなら。

それは、

理解したからではない。

問  
い  
が、

あなたの中で動き始めた  
ということだ。

最後に・・・

この本には、

答えは書いていない。

方法論も、

成功事例も、

チエツクリストもない。

それでも、

ここまで読んでしまったのなら、

きっと理由がある。

砂川章雄と岩根央は、

「分かりやすい組み合わせ」ではない。

合理と即興。

制度と感覚。

行政と現場。

本来なら、

同じテーブルにつく必要のない二人だ。

だが、人生のどこかで、

同じ問い合わせの前に立つてしまつた。

それだけのことだ。

もし、

あなたが今、

正解は分かつて いるのに進めない

誰に相談すればいいのか言葉にできない  
仕組みと人のあいだで立ち止まっている

そんな感覚を、

ほんの少しでも抱えているなら。

この二人に、

会う理由は、もう十分だ。

相談しなくていい。

契約しなくていい。

結論を出さなくていい。

ただ、

同じ空間で、

一つの出逢いの体験として、言葉を・・・。

それだけで、

何かが動き出すことがある。

問いは、

外から与えられるものではない。

出会いによって、

自分の中から立ち上がるものだ。

この本が、

そのきつかけになつたのなら。

それ以上の役割は、

必要ない。

必要なときに、

必要な人と、

必要な話をする。

この本は、

そのための

静かな入口として、

ここに置いておく。

次は、ぜひ、

この書に出逢つたあなた（貴社）と、

オンラインにて、

言葉を交わす時間を持てたらと思つています。

問いは、

解決されるものではない。

共に立つことで、

形を変えていくもの。

「出会い」とは、誰かが計画したものであつてはならない。

完