

# 「悩まない人の考え方」：要約紹介 (3/3)

B・5:365ページ

1日1つインストールする一生悩まない最強スキル30

木下 勝寿 著

2024年初版 2025年初版7刷

ダイヤモンド社

内 容

プロローグ

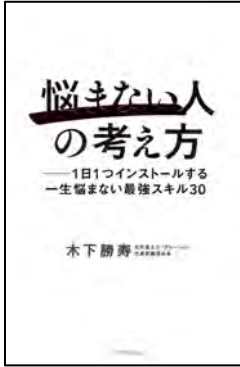
第1部 悩みに人は世界をどう見ているか

第1章 出来事に悩まない

第2章 仕事に悩まない

第3章 他人に悩まない

第2部 悩まない人は世界をどう変えているか



1968年生まれ

「北の達人コーポレーション」CEO

<https://ja.wikipedia.org/wiki/木下勝寿>

(濃紺文字は要約者の追記補足意見です)

## 第3章 他人に悩まない

**「悪い人間」はいない。「悪い関係性」があるだけ。**

1車線道路で、法定スピードを遵守して車を運転していて、Kさんはあおり運転をされて、危険な状況になった。助手席の同乗者は「一旦、道路脇に止めて、道を譲ったら」と提案した。しかし、Kさんは「譲らないよ、あおり運転する方が100%悪い。ぶっつけられても向こうの責任。こちらはドライブレコーダーで証拠は残せるから大丈夫」と答えた。

Kさんと同じ状況に置かれたとき、自分なら、あなたなら、どうするか考えて欲しい。

「相手が変わるべき病」と「関係性を変える主義」。ほとんどの悩みは人間関係から生まれると言われる。

「嫌いで仕方がない人」とぶつかった時に、どのように対処すれば

様々な紛争の原因

いいのか。「相手を変えよう」とするのはおすすりできない。

「悩まない人」は問題の原因を「人」の中に見ない。あくまでも

人(自分)と人(相手)との「関係性」に問題が起きていると考える。

職場にいる「不快で仕方がない人(同僚、上司)」への対処法。

新入社員の早期退職する原因

こんな場合、最悪なのは相手の変化を期待すること。勇気を出して相手に注意・指摘しても相手が変わる保証はない。時には、さらに関係が悪くなることもある。この場合、一番手近な対応はその人から距離を置くこと、配置転換をしてもらうこと、自分の考え方を変えること。

ヴィクトール・フランクル(1905~1997)は著書「夜と霧」の中でナチの収容所で自分の考え方を「絶望する自分」から「希望する自分」に変えたことで、生き延びたことを書いている。フランクルに習えば、「不快で仕方がない」相手から「なんともしない」相手に考え方を考えること。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/ヴィクトール・フランクル>



なぜマネジャーは「人」に働きかけてはいけないのか。

イスラム・コーランの教えに

「部下にやる気がありません。どうすればやる気を出させることができますか？」

「山が近づいて来ないのなら

このような悩みは、問題の所在を「部下(人)」に見ている点で、「相手が変わる

私の方から近づこう。」と

べき病」の一種である。マネジャーの役割は「部下(人)を変えること」でも、

いう説話がある。

「部下(人)にやる気を出させること」でもない。「部下(人)を通じて成果を出すこと」

これに尽きる。「部下(人)が変わらなくても成果の出せる仕組み」にある。

「あおり運転」をされた時の考え方は、ただ、ひよいと自分の進路を変えるだけでいい。

[https://meigennavi.net/word/02/026430.htm#google\\_vignette](https://meigennavi.net/word/02/026430.htm#google_vignette)

## 善悪を超越するマーケットの思考法

人はふつう「自分が正しく、相手が間違っている」と感じている。

問題はそこから「自分は正義」「相手は悪」と、見方、考え方を固定して

しまうことにある。「悩まない人」は他者と衝突したとき、ひとまず相手側の

観点から物事を見直そうとし、次のように考える。

・見落としていたが、自分が間違っている。

・共感できないが、相手がそう思うのは無理はない。

・どちらが正しく、間違っているというわけではない。

「悩まない人」は、このように考え、悩むことを回避している。

確信バイアス

(自分は絶対正しいと思い込み

自分に有利な情報しか集めない)

紛争の原因

信念≒確信バイアス

「競合相手にやられたら困ること」を全部やる—マーケット的発想の本質。私はいつも「自分の立場」で考えてから「相手の立場」でもう一度考える。プロのマーケットは商材を問わない。何を売るにして、やることは同じ。常に「売る側の観点」ではなく、「買う側の観点」を徹底的に調べていくだけだ。

マーケットイン:市場に合わせる  
プロダクトアウト:製造優先

「白い悪魔」が見えていますか？

white hackersホワイトハッカー

ジオンの立場で考えると善悪が逆転する。

『機動戦士ガンダム』では「正義」と「悪」が逆転する。

ガンダムシリーズの監督・原作者の富野由悠季さんは、すべての作品の

根底に「見方を変えれば善悪は逆転する」というテーマを置いているらしい。 <https://ja.wikipedia.org/wiki/機動戦士ガンダム>

生成AIは正義か悪か

盗人にも三分の理(ことわり) —他人の思考回路に興味を持つ

人間関係の悩みに向き合うとき、「盗人にも三分の理」ということわざほど核心をついたものはない。

どこまで寛容になれるか  
寛容≠無関心

リクルート創業者の江副さんが語った「人間の器を大きくする方法」。

以前、江副さんが問われて「どれだけ多くの人の価値観を知っているか」と

答えたそう。同質的な人間関係の中で生きている限り、人間の「器」は

広がらない。

「法華経・三者火宅」  
「セレニティ王子」  
「可愛い子には旅させよ」

### 松下幸之助「雨が降っても自分のせい」の真意

「責任」をどう捉えるかも「悩み」に大きく関与している。責任の意味をはき違えたり、「責任」の範囲を見誤ったりすることで、本来は悩む必要がないことにまで心を惑わせることになってしまう。

「他責」とされるかもしれないが、本来は「自責」とすべきと考えるのはどれか。

- ・「この客はいつも文句ばかりいうクレーマーだ。要求が無理難題過ぎるからまともに対応できなくても仕方がない。……」
- ・「プロジェクトが失敗したのは、同僚がスケジュールを守らなかったからだ。その人がもっときちんと仕事をしていれば結果がだせていたはず。……」
- ・「友人がいきなり大きな声を出したので、びっくりして大切な皿を落としてしまった。彼がそんな大声を出さなければ、お皿を割らずにすんだのに。……」
- ・「電車の人身事故で足止めをくらったせいで、打ち合わせに遅刻してしまった。事故がなければ余裕で間にあったのに。……」
- ・「天気が悪かったからイベントが中止になった。雨が降らなければ、今頃楽しめていたのに。……」

責任とは  
責任・responsibility  
liability  
義務・duty

補償・compensation  
償い・atone, expiate

事後責任 / 事前責任  
法的責任 / 社会的責任  
倫理的責任

どこまでが「自分の責任」なのか。人は比率が違って、「それはあの人の責任」

「これは自分の責任」と考える。この思考アルゴリズムを「他自責任混在思考」と

呼ぼう。一方で、「悩まない人」は「全部自責思考」である。

「他自責任混在思考」と「全部自責思考」の違いは、「原因」と「責任」の

捉え方が違う。「他自責任混在思考」の人は「原因」と「責任」を同一視

している。「他自責任混在思考」の人はすべての出来事の「原因」が

自分にあると考えているわけではない。ただ、自分が「原因」であろうと、

なかろうと、その「責任」は自分にあると考えている。

「他自責任混在思考」の人は「責任を取る＝罰を受ける」と考える。

一方、「全部自責思考」の人は「責任を取る＝問題を解決する」と考える。

責任を取るという行為は自分はもちろん、他人や他の原因で失敗した

ことについて、問題を解決したり、再発防止策を打ったりすることである。

「全部自責思考」の人はプロジェクトに失敗した場合、その原因が同僚や

部下にあっても、その責任は任せる相手を吟味しなかったり、

定期的にチェックしなかった自分にあると考える。「他人を変える」

のではなく、「自分を変える」ことをする。

なぜ、「関係なさそうな事件」も「自分の責任」といえるのか？

多くの人は「全部自責思考」を納得しづらいらしい。出来事の

「原因＝責任」という思い込みが抜けられない人が結構いる。

「全部自責思考」が納得できると、世の中の見え方がガラリと変わる。

私自身は「自分の会社」に対して「全部自責思考」を行使しているが、

「日本国全体」に対しては行使していない。「被選挙権を行使すれば

責任を果たせるかも知れないが、それをしないと決めた。」という意志を

持っている。「できない」というのでなく「やらない」と決めているのだ。

被選挙権＝議員立候補する権利  
＝選ばれた権限・責任  
選挙権＝選ぶ責任、選んだ責任  
役職任命責任

「全部自責思考」の思考アルゴリズム(手順)を習得すれば、どんな出来事も「自責」で「解釈」できる。

「責任を取る」とはその問題に対処することだ。

「成長」とは「責任を取る範囲」を広げること。

松下幸之助(1894~1989)さんは「雨が降っても自分のせい」といった。彼は天候すらも「自分の責任」と考えていたが、人工気象操作システムを開発するなどして、責任を果たしたわけではない。(雨の対策責任を取る意志)

「自分に責任がある/ない」は「思考」の話であり、「自分の責任を取る/取らない」は「意志」の話である。

すべてを自分の責任と「解釈」するにしても、すべての責任を取ろうと「決断」する必要はない。

責任がある(責任を取る)

to have or take responsibility for the issue, problem or trouble.

思考=論理の認識

意志=自分の欲求

解釈=理解、認識

決断=意思表示、行動

### 「出世するほどしんどくなる人」が誤解していること

管理職になりたがらない人が増えているという。

なぜ、責任を取ることが嫌なのか？

その理由の一旦は「責任を取る」ということの意味が誤解されているからだと思う。

「責任を取る」と「罰を受ける」はまったく別なこと。

「責任を取る」とは、起きている問題に対処すること。迅速に問題の拡大を止め、被害を最小限に留め、打開策を打って、原状回復に努めながら、今後の再発防止策を講じる。こうしたアクションを取ったときに、初めてその人は「責任を果たした」といえる。

人はすべての出来事を「自分の責任」と捉えることができる。しかし、どこまで責任を果たすかは、本人の意志次第だ。しかし、世間一般に、小さな子供の起した問題の責任は、小さな子供には責任を取れないので、その親が責任を持ち、責任を果たす。仕事の場面でも、誰もが同じように責任を取れるわけではない。一人で大きな問題に対処するスキルのない新人、また、そもそも、問題に対処する意志がない人が存在する。

一方、自分の仕事の領域を越えた問題にすら、責任を取る覚悟のある人がいる。他者が原因となって起きた問題に対処できてしまう人がいる。これが本来の意味での「責任者」である。責任者の仕事は「責任を負いたくない人」や「責任を負えるだけのスキルのない人」の代わりに責任を負うことである。

<https://ja.wikipedia.org/wiki/責任#社会的な責任>

責任者の給与が高い本当の理由。

責任者がその立場を任されているのは、ほかの人より「大きな問題に対処する能力をもっているからである。

「抜擢」される人、されない人の分岐点

「長年、仕事をしているのに、いつまで経っても昇進しない」と悩んでいる人は次の3項目について振り返って見るといい。

- ・「全部自責」の思考アルゴリズムを持っているか？
- ・十分に自分を越えた広い範囲の責任を果たそうとしているか？
- ・その責任を果たせるだけのスキルが身についているか？

いつまでも一般社員のままでいる人、一定のレベルまでの管理職レベルになったものの、その後そのポジションに停滞している人はより広範囲の責任を果たそうとする「意志」が不足しているか、責任を果たすためのスキルが欠如しているかどうかである。

私は「幅広い責任を果たせる人の方が素晴らしい」「大きな問題を解決できる人の方が偉い」といいたいわけではない。本書の目的である「悩まない」という観点からすれば、重要なのは「自分がどこまでの責任を果たすか」を自ら決め、それに集中することである。「自分が何の責任者になるのか？」は自分で決めればいいのである。

- ・自分だけの責任者
- ・自分の家族、チームの責任者
- ・自分の部署の責任者
- ・自分の会社の責任者
- ・自分の業界の責任者
- ・自治体の責任者
- ・日本の責任者

実際にこのような役割を担っていなくても、まずはその責任者の意識で行動してみよう。それに見合った責任を果たせることを示せば、たいいていの役職は後からついてくる。

遂行責任

刑事責任

民事責任

管理責任

保護責任

養育責任

注意責任

説明責任

通報責任

賠償責任

補償責任

事後責任 / 事前責任

法的責任 / 社会的責任

倫理的責任

## 「株式会社ジブン」で生きていく

不安を抱える人が「他責のストーリー」をつくる仕組み。  
どんな組織も完璧ではない。不十分な点を指摘し、それを改善する行動は歓迎されるべきである。しかし、「全部自責思考」できない人は、そうした問題の責任が自分にあるとは考えていないので、何も行動しない。

しかし、会社や組織に対する不満を抱え込まず、まったく気にしない人もいる。両者の間には「自分と会社や組織との関係性」の捉え方が大きく異なっている。

「悩まない人」は「会社や組織の”外側”に”自分”がいる、と考えている。自分はバーチャルな「株式会社ジブン」を作って、「会社や組織」とバーチャルな法人契約をしていると考えている。会社間の「取引」では不満は存在しない。「株式会社ジブン」の思考クセができると、人生のあらゆる選択が「株式会社ジブン」の「経営判断」になり、他人に完璧を求めることはなくなる。

他人に完璧を求める人たちの心理メカニズムは、人生のあらゆる場面において、ずっと、「お客さん気分」でいる。自分が生活活動の当事者の一員であるとは思っていない。他人に対して不満を持ち、不満を押し殺すことは精神衛生上良くない。「不満が生まれない考え方」をすることが自分にとっても、他人に対しても大事なことだ。

## 第2部

### 「悩まない人」は世界をどう変えているか

「悩んでいる自分に気付く」ことで自分の感情を客観視することで、論理的思考モードに切り替えることができる。論理的思考モードになれば、「原因」を考え、「対策」を考えることができる。

ひどい経験をしたときに作動するサーモスタット  
私の場合、「あ、おれいま、悩もうとしているな」と感じたとき、「いかん、いかん、こっこの感情モードはやめておこう」とスイッチが入る。

怒り、不満、恨み  
妬み、失望

どうでもいい悩みほど「中毒化」しやすい。  
難しいのは、自分でも気づかない些細な違和感や、ちょっとしたイラつきである。感情が大きく動かないので、思考モードスイッチが入らないで、気づくと長期間モヤモヤすることになる。そう考えると、「まったく悩まない」と言っている私も実は日々のどうでもいいことに悩んでいるのかも知れない。大切だと思うのは「不快な感情」を敏感に察知できるようになることだ。

芸術活動では小さな  
ヒラキを大切にす。

## 「何がどうなったらいいのかわからない」から目を逸らさない。

「で、結局、なにがどうなったらいいねん？」  
これこそ、人を悩みから解放してくれる究極の問いである。

「原因解消思考」と「最終目的逆算思考」  
何か具体的な問題が発生しているとき、2方向のアプローチがある。

「悩まない人」が「原因」にフォーカスしない理由。  
うまくいっていたものがうまくいかない場合は「原因解消思考」が向いているが、多くの人の悩みは、未知の問題に対して、「原因解消思考」で立ち向かった場合に起きている。

法句経(原始仏教典)の中に  
「矢を射られたら、誰が何故  
射って来たかを詮索するより、  
まず手当をせよ。」とあります。

## ロジカルシンキングができる人ほど「深い悩み」にはまり込む理由

頭がいい人が陥りやすい悩み。誤った前提を握りしめたまま、誤った結論に猛スピードで突進してしまふことが多い。

悩む人はバーティカル(vertival縦方向)だけ。「悩まない人」はラテラル(latiral横方向)も考える。

## 「自分の失敗」でなく「他人の成功」に目を向ける

うまくいくためのアプローチ「苦情法」と「着眼法」。  
悩まないためには「成功例に学ぶ」のが一番。  
ググれば(googleで検索)解消する悩みをウジウジ考え込んでいないか。

世の中の物事(を調べる・知る)は次の3つのどれかである。

- ①考えたらわかること。
- ②考えたらわからないが、調べたらわかること。
- ③考えただけではわからないし、調べてもわからないこと。

自分では③と思っていたことが周囲の人にとっては①や②である場合は日頃から「考える量」や「調べる量」がかなり不足しているという黄信号。

## 脳内でだらだら考えない。書きながら1時間考える

- ①「悩んでいる自分を自覚する」・・・いま、悩んでいるのか？
- ②不快な感情の原因を考察する・・・何をなやんでいる？
- ③「最終目的」に立ち返る・・・何がどうなったらいいねん？

「課題への昇華」をスケジュール化、日程を決める。  
悩みたくなければ、まず書きだすこと。

## 大きなピンチのときこそ、「出来ていない自分を疑う」。

ピンチはチャンス、ラッキー！

99%は「思い通りにっていない」だけ。

すぐに万策が尽きた」とあきらめている人に足りないもの。  
自分の「最終目的」を見失わいようにしながら、「前提」をズラしていく。

「外部要因」より、「内部要因」を疑う。うまくいっていない原因は外部でなく内部、自分自身の中にないか考え、見直しをする。

結果オーライは「悩みの前兆」と思え。「これまで自分は何を続けてきたか？  
中断していることはないか？」

## 「成長が止まらないベテラン」がずっと続けていること

「悩まない人」は「経験が必要だ」という思い込みから自由。  
一定の経験や知識は武器になりうるが、それが「先入観・バイアス」になることを防いでいる。

「最も成長から遠い人」の特徴

	経験・知識あり		
先入観あり (偏見・バイアス)	③凝り固まった ベテラン	①エース人材	先入観なし (返還・バイアスなし)
	④偏見まみれの 素人	②素直なルーキー	
	経験・知識なし		

「他人の経験」をたくさん摂取する。  
情報を取り込んでも、先入観・偏見が生まれないようにするために、

- ①「他人の経験」をたくさん摂取する。
- ②「常識」を真に受けない。
- ③「二流の情報」を入れない。

情報の選択  
確信バイアスに注意  
情報の確認

- ・だ 誰が発信したのか
- ・い いつ発信されたのか
- ・ふく 複数の情報があるか

## 「非合理的な自分」を受け入れる

なぜこのビジネスなのか説明できない人。

- 「〇〇をなんとかしたいが、業界自体が縮小傾向に・・・」
- 「〇〇に困っています。この業界の事業モデルに縛りがあり・・・」
- 「この業界に外資企業が入って以来、〇〇の問題が起きて・・・」

これらの問題は「業界」を前提している。前提を変えることが必要かも。

不合理な自分を許せているか？

人も企業も経済合理性だけで動いているわけではない。

「動かさない方がいい前提」を見極めよう。

## 「第二印象」で勝負する。

他人の目があまりにも気になる人は、他人に意識が向いているようで、  
実は自分のことしか考えていない。「自分のことを知ってもらおうと、  
ばかり考えて、相手に対する興味を持たないのが原因である。

不合理な要素  
伝統・風習・人脈・覇権・序列  
世襲・家業・秘伝・社会規範  
家訓・定款・企業倫理・企業理念  
こだわり・意地・見栄

宗教・教義・信仰・信念・理想

私には初対面の人に好印象を与える器用さ、スター性はない。それで初対面で  
「すごい」「面白い」と思わせる道を捨てた。そのかわり、私は「第二印象」を  
よくしようと決めている。私は初対面で、相手の価値観を知ること注力した。

- 「この人は何を大切にしているのだろうか？」
- 「どんな価値観を持っていきているのだろうか？」

初対面で「余裕」になる考え方。相手の価値観に合わせたからといって、  
確実に好印象を持ってもらえる保証はない。「第一印象」の勝負、緊張を  
なくしてリラックスできる。

AIDM(フロダグアウト)は短期的  
むしろ、market in で長期的に

## リスクに怯えない人は確率論的に考えている

ある会社の社長が新しい事業計画が出されたときの係争訴訟リスク判断。想定最大賠償額1億円、敗訴確率10%、訴訟される確率20%、この3つの想定確率から見込み損失額は200万円となる。新事業想定利益1000万円だとすれば、この計画は実行すべきと判断した。

想定は仮説をたてること  
想定するには想像力が必要  
科学の進歩は想定・仮説から  
想定はときには妄想にも

「勇敢さ」に頼るリスクテイクはただのハカ  
多くの人は訴訟リスクがあると聞くと、それだけで思考回路が止まり、「危険」「やめてしまえ」となる。恐れるべきは「訴訟」でなく「敗訴」である。リスクを取るために必要なのは勇気とか思い切りのよさではない。どこまでも「計算」である。

## ポジティブシンカーはなぜいきなり「心が折れる」のか？

「明るい未来」しか見ないからがその一番危ない理由。  
本当の意味で「悩まない人」思考アルゴリズムを身につけている人と、単なるポジティブ人間は似て非なるものである。「悩まない人」というのは、「最高にうまくいったときのことを考えている人」ではない。「悩まない人」ほど事前に「最悪の未来」についてじっくり考えている。

ソ連共産主義理想は崩壊は何故？  
(権威・官僚・秘密・不寛容・・・)

北欧社会主義は存続継承は何故？  
(連携・小規模・SDGs・・・)

絶対に潰れない会社をつくる発想法とは、許容不可リスクと「無収入寿命」を考えること。「悩まない人」は最悪を想定するが、それを受け入れるわけではない。「許容できない」と思えば、その選択肢を捨てる。

「穴に落ちないこと」より「落ちても大丈夫な準備」を。

## とりあえず「ラッキー！」口にすべき非スピリチュアルな理由

ここでいうラッキーとはあくまで、「思考クセ」としてのもの。  
何事にも良いことと、悪いことの2面性があるから、良い面をすぐに感じ取ること。「車を傷つけられる側の人生で良かった(車を傷つける側でなくて)。

「ラッキー！」こそ最強の思考アルゴリズムである。  
詐欺にあっても、その程度の被害ですんで「ラッキー！」と考え、その経験が自分を強くする。

(終わりに)書店を見ると、「悩み」関連の書籍は、僧侶や心理カウンセラー、精神科医によるものがほとんどである。この本を作るきっかけは、編集者から「木下さん、ふだん悩みをどうして解決されているんですか？」と聞かれ、「そもそも、私は悩みを解決していません。この考えで20年以上悩んでいないのですよ。」と答えたときに始まりました。

しかし、実のところ、私は実務能力がズバ抜けて高いわけではないし、とんでもなく運がいいわけでもない。仕事の速さも、成功確率も普通と同じだ。にも関わらず、安定して大きな成果をだしてこられたのは次の2点が突出しているからだと思う。

- ・タスク(課題)管理能力の高さ。・・・問題を問題でなく課題・作業にする。
- ・悩んでいる時間の短さ。・・・課題を具体的にし、作業の時間割を作る。

あなたの人生が「思考アルゴリズム」を変え、身に付けることですばらしいものになることを祈っています。

(以上)

著者は特に新しい原理や法則を発見、開発したというよりも、これまでのまた現在の成功事例を丁寧に調べて、成功の要因を事業活動に役立つようにまとめたという印象です。

それは、事業を成功させるための思考方法を再発見し、現実的使えるように言語化し説明したとも言えます。

誰もが、経験したことがあるようなチョットした感覚、見過ごしてきた感覚を言葉にし、顕在化したとも言えます。コロンブスの卵のように、見てしまえば、知ってしまえば、なあんたということにもなるかも知れませんが。まさにコロンブスの卵です。しかし、それさえも信じられない人がいるかも知れませんが。

(T.K.)