

上司の背中

周りの人から慕われ、協力を得られる人になること、これが社会人として基本的な必要事項です。椅子を静かに動かそうとしても音がするのはその「抵抗」という存在があるからです。仕事で提案したり、やり方を変えようとしたりすると必ず抵抗勢力が現れますね。大切なことは会社のために、個人は何をするのか？ 何ができるのか？ という点に社内で誰もが同じ方向に向かって一緒に進んでいることに気づくことが重要です。進み方は徒歩でいくのか、飛行機でいくのか、やり方・考え方が違うだけです。そこを「伝える力」が問われます。そして継続して人の心の痛みを解りながらコミュニケーションを実行していくと、協力が得られるようになり、さらには自ずと慕われるようになるのです。



【課長塾】で語られたことが、ど

うしてそんなにうまくいくのか、まだ角野・本田社員には納得がいきません。お客様である専務様に伺っても……。そこで二人はA町電気の先代社長に聞きにいきました。そこで語られたことに若い二人は衝撃を受

■課長の秘密

先代…どうしたんだい？二人とも会社で何かいやなことでもあったんかい？ それとも彼女に嫌われたんかい？

いつも元気な二人の社員があまりに真面目な顔をしているので、先代社長様はお茶をすすめながら、探る

ように視線の先を二人に向けながら軽く笑いました。

角野…実は本田の担当の「とある

電気工事会社様の専務様」と、弊社の課長の話なんですが。

先代…うん、あそこね。いやあ、組合であそこの社長と良く話をするけど、何かあったんかい？

角野…課長があ専務様と商売を通じて信頼関係をうまく創ったという話なんです。

角野社員は不思議に思っていることをA町電気の先代社長につぶさに尋ねてみました。

先代…オタクの課長さんね、商売人

だよ。その上で苦勞人だよ。この辺りの工事屋で、あの人にお世話にならなかつた人なんていないね。

本田…うちの課長つて、そんな有名な人ですか？

先代…そう。誰もがあの人のファンになる。あの人と話をしたり、食事をしたたり、商売をしたいので、結果として◎◎電材さんと、おつきあいさせて頂くことになるんだ(笑)

角野…ひよっとすると先代社長様も、そのようなところから弊社のお取引が始まったのでしょ
うか？

先代…もちろん、そうだよ。二人とも、あの課長さんの『上司の背中』から習うことがいっぱいあるんじゃないかな？

本田…課長の背中が、そんなにすごいんですか？見たことないですけど……。

先代…アハアハアハ。ポンタ君、ちがうちがう。『上司の背中』
つていうのは、同じ部屋にいる

上司の話し方や、聴き方や、行動を、テクニクや上っ面だけでなく、つまり借り物でなく自身で工夫する時の『お手本』という意味かな(笑)

角野社員は、その言葉にまさに電気が流れたようにシビれてしまいました。課長が角野社員には厳しく「自分で考えろ」、「しっかりとだけしか言わないわけが、何となくつかめてきました。

角野…『上司の背中』が解りました！

先代…何が解ったんだい？

■泣いたツノちゃん

角野…私は昔、コンサル会社に勤務していたことがあるので、書籍や先輩から教えて頂いたことを『知識』として理解して

ました。ただ、経験を積んだり『現実から学ぶ』ことが下手なんです。

先代…それで？

角野…つまりそこが良く理解できていない、深く知らないみたいなことになっているような気がします。

先代…課長がすごく心配していたよ。何回も聞かされたよ。売上は一番上げているし、言うことは全部正論だし、係長にした
いんだけど、なんというか……『本の中だけ先生』『机の上だけ先生』のような感じと言っていたなあ。

角野…なんとなく、このところ感じてはいるんです。

先代…角野君、アンタは仕事はできる。任せたら安心できる。だがな、周りにはいるんな人がいる。その人たちの心の痛みを理解してあげ、優しく接することが必要じゃあないか。

角野…ご指摘のとおりだと思えます。なんというか、私は周りの人と、あまりしつくりと、いかないんです。

角野は日頃から感じている不安を

口にした。そしてそれがどうやら現実のものとして重くのしかかり、うつぶき加減にポツリと……。

角野…僕、みんなから嫌われてるんです。

本田…そんなことないです。僕は角野先輩が大好きです！ みんな先輩のこと好きです！

角野…ポンちゃん……(後は声にならない)

先代…気がつくことが大事なんだ。だってツノちゃんは良いところがいっぱいあるんだからな。

角野社員は抑えていたものが一気に押し流されるように肩をふるわせた。やがておもむろに立ち上がり自分に言い聞かせるように言った。

角野…どうもありがとうございました。本当に大切なことを学ばせて頂きました。生まれ変わったように、もう一度原点に戻り、頑張ってみます。

先代…そうだ。それでいい。

角野…ありがとうございます。

先代…頭角を現す社員は悩んだり、人から視線などの無言で注意されたりしても気づく。『察する』ことができるから自分から反省し、自ら態度を改めるから結果として良く伸びるんだ。

■【上司の背中】とは何か？

誰しも経験がある上司の立ち居振る舞いから学ぶこと。「本当の商売」を表面的な理解ではなく、深く『腹落ち』するように体得する。

つまり行動が変わる瞬間を導くものが、この『上司の背中』なのである。

- ① たとえ同じ部屋にいても言葉や文字で表現されるわけではないので、空気や、声色、表情から自ら気づき『察する』ことが大切である。
- ② 上司から学べる人はお得意先様からも、現場からも学ぶこ

とができる。だから『頭角を現す』ことにつながる。

- ③ 繰り返し、物事を突き詰めて考え、その先の突き抜けたところにある『直感力』が身につく、更に上司のもっている『深い洞察力』や『大局観』が身につけてくる。

■【コンピテンシーと『上司の背中』

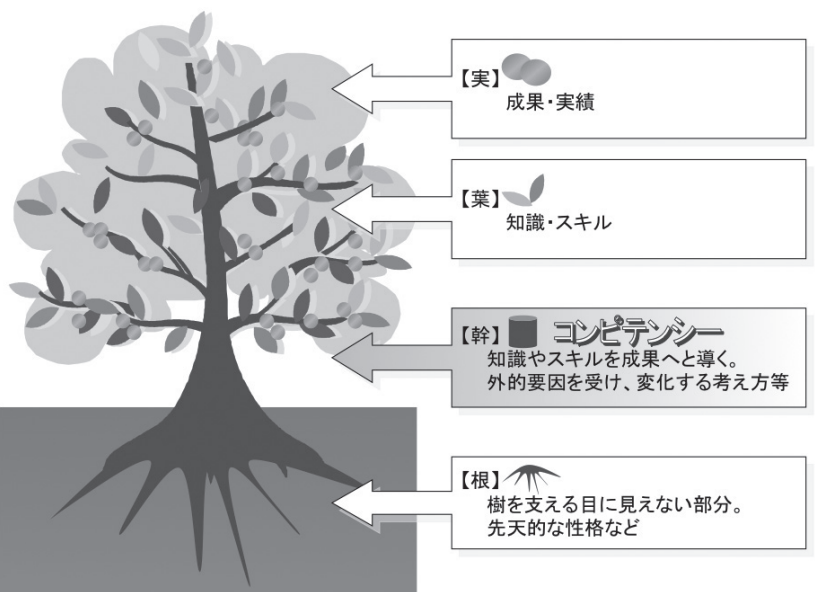
知識やスキルを成果に導く『やり方・考え方』で成果が上がっている人に共通する再現性が期待できる要素。上司の言葉以外にも学ぶことができる能力につながると考えられる。

■【コンピテンシーとは】

- ① 同じ場所に芽を出した木が、太陽や雨や土の 養分が等しくても、葉で行う光合成と土中からの 栄養素や水分を、幹にどれだけ吸収でき枝と根を張ることができるか？これが木の成長である。

② 同様に人でも、知識だけで満足するのではなく経験を自身の言葉で体得し、素直な心で吸収することで成長・成熟していくのである。仕事ができる人は必ずふさわしい人間力が備わる。

- ③ 『できる人は最初からできるのでなく、できるようになった人』という言葉がある。コンピテンシーとは『できる人になる再現性の高い行動と考え方』のことであり、誰でも一定の効果が期待でき、工夫しだいでは、できる人になる『コツ』である。



■とある電気工事会社の専務様との会話

専務…どうしたんだい？二人お揃い…。

専務は笑いかけようとしたが、二人の表情があまりに堅いので何かがあつたかと予感しました。二人の目は赤く腫れているようです。

角野…専務、どうしたら仕事で周りの人から信頼され、好かれるようになるのでしょうか？

専務…この間の話だね。それじゃ

あ、もう少し詳しく説明をしようか。最初から僕が会社の社員から信頼されていたわけでも、好かれていたわけでもなかったという話はもういいね。

	自分がわかっている	自分がわかっていない
他人がわかっている	<p>①解放の窓</p> <p>「公開された自己」</p>	<p>②盲目の窓</p> <p>「自分は気づいていないが他人からは見られている自己」</p>
他人がわかっていない	<p>③秘密の窓</p> <p>「隠された自己」</p> <p>「人に見る自分」</p>	<p>④未知の窓</p> <p>「誰からもまだ知られていない自己」</p>

角野社員は知っていましたが、本

田社員が分からないというので専務は説明を始めました。

専務：ジョハリの窓は人間関係の基礎を解読したもののなんだよ。つまりコミュニケーションの円滑化を目指したものなんだ。

①『解放の窓』自分も公開しているし、周りも解

最終的には広げていくことが望ましい。

②『盲目の窓』自分が気づいていないだけで周りの人は皆気づいている点。最初は、ここに苦勞したんだよ。気づいているけど誰も言ってくれないんだな。

③『秘密の窓』この部分は自分が意識的に周りに公開していない自分で、意図的に抑制しているんだ。自分の中にあるたくさ

んの自分の中で、人に見せたくない自分とも言える部分。

④『未知の窓』この部分は自分が無意識に抑制している自分なので、自分自身でも解らないし、他人も解らない自分自身なんだよ。

二人：はあ。

この話がどうして人に信頼され、好かれることとどのような関係があるのだろうか、良く解りません。

専務：さあ、そこでね。お二人はこんな言葉を聞いたことがあるかな？『相手の気持ちは【真実の自分の鏡】』

二人：聞いたことはありませんが、どうして相手の気持ちは自分を映し出している鏡なんですか？

専務：不思議なことにと人と話をしているだけで、何故か自分自身

が癒やされて和やかな気分になったり、何もそんなことは言っていないくても何故か相手に対して攻撃的な気分になったりすることがないかな？

本田：あります。普通の仕事上での話なのに、きついことを言われても「そうだなあ」と思える時と、その逆に納得できない場合があります。

専務：ポンタ君は、良く分かっているね。

角野：自分の中にたくさん自分がいるように思えるのですが、なんとというか、同じ自分だと思えないような感じがするので、これは感情の喜怒哀楽のよ

うなものなのですか？

専務：それもあ

るけど、そもそも感情のベースがちがうということかな。ただ、いくつもの自分が発見できて、これはこれで楽しい営みなんだけれど。

角野：そういえば、あまり見たくない自分があるような気がするのですが……。



専務…すごいぞ。ツノちゃんは自分自身との対話を始めているということなのだ。精神の成熟というか大人の世界だね。実は人との対話とはお互いの姿を映し出す鏡になるんだ。

角野…それって、どういうことなのでしょう？

専務…さっきの図をもう一度見てみようか。③『秘密の窓』は意識的に自分自身を深い処に押し込んでいっているんだ。そして④『未知の窓』とは人が無意識のうちに関心する自分をどこか遠い処に押し込めている。ところがこれが見えてくる時があるんだ。

二人…えっ、それはどんな時なのでしょう？

専務…人は他の人と話しているとても豊かな気分になる時もあるが、どうしても好きになれない人がいるよね。僕にもたくさんいたんだ。それって『嫌悪感』と言うのだけれど、それは何故なのか分かるかい？
二人…分かりませんね……。

専務…そうなんだよ。人が人に

『嫌悪感』を抱くのは、その人が自分自身に良く似ているからだ。無意識のうちに遠い処に押し込んでいっている自分自身にね。つまり『自己嫌悪』だね。抑圧している自分自身に気がつくには自己との対話を通して、この抑圧している『自分に気がつく』ことだ。自分に気がつくとなりの痛みが良く分かるようになってくるんだ。

二人…社員さんと信頼関係ができたのもこのことをきっかけにされたんですか？

専務…そうだよ。人の心の痛みが分かるようになったら「なんだ、自分自身と同じなんだ」と思えて、自分から人に公開していかなくなった自分を見せるようになって、謝ったりしていたら、だんだんより心豊かな自分自身が感じられるようになった。その時だね。周りの社員が専務、専務って自然に近寄ってきてくれるようになったんだ。すると②

『盲目の窓』がなくなった。

角野…それは何故ですか？

専務…アハアハハ。簡単なことさ。周りの社員が「専務、そりゃあちがうでしょ」と素直に意見してくれるようになった。だから「ごめん、気がつかなかったよ」。こんな感じかな。

本田…そうですね、社員さんは専務の言うことはなんでも聞いて、なんでも言う通りにしているのではないのですか？

専務…当たり前だよ。つまり、こうすべきだろうとかという提案や、こうとちがいますか？という意見が会議でも普通の会話の中にも出てきたんだよ。

角野…そうだったのか……そうなんだ……全部自分自身の中に答えがあるのですか？

専務…そのとおり。そうだよ。つまり自分自身の過去を振り返る『反省力』から未来に対してこうしたら良いなどという『創造力』が生まれ、現在の今時点の素早い『判断力や直感力』が

徐々に身についてくるのさ。

角野…それは……あつ……あつ……もしかして……。

専務…あつ、もうこんな時間だ。どうだい、焼き肉でも食べながら続きの話をしようか？

本田…賛成。おなかと背中がくつきそうです！

専務…ポインタ君の人気はそんなところからだろう。全員…アハアハハ。さあ行きましょう。

〈続く〉

だよ。その上で苦勞人だよ。この辺りの工事屋で、あの人にお世話にならなかつた人なんていないね。

本田…うちの課長つて、そんな有名な人ですか？

先代…そう。誰もがあの人のファンになる。あの人と話をしたり、食事をしたたり、商売をしたいので、結果として◎◎電材さんと、おつきあいさせて頂くことになるんだ(笑)

角野…ひよっとすると先代社長様も、そのようなところから弊社のお取引が始まったのでしょ
うか？

先代…もちろん、そうだよ。二人とも、あの課長さんの『上司の背中』から習うことがいっぱいあるんじゃないかな？

本田…課長の背中が、そんなにすごいんですか？見たことないですけど……

先代…アハアハアハ。ポンタ君、ちがうちがう。『上司の背中』
つていうのは、同じ部屋にいる

上司の話し方や、聴き方や、行動を、テクニクや上っ面だけでなく、つまり借り物でなく自身で工夫する時の『お手本』という意味かな(笑)

角野社員は、その言葉にまさに電気が流れたようにシビれてしまいました。課長が角野社員には厳しく「自分で考えろ」、「しっかりとだけしか言わないわけが、何となくつかめてきました。

角野…『上司の背中』が解りました！

先代…何が解ったんだい？

■泣いたツノちゃん

角野…私は昔、コンサル会社に勤務していたことがあるので、書籍や先輩から教えて頂いたことを『知識』として理解して

ました。ただ、経験を積んだり『現実から学ぶ』ことが下手なんです。

先代…それで？

角野…つまりそこが良く理解できていない、深く知らないみたいなことになっているような気がします。

先代…課長がすごく心配していたよ。何回も聞かされたよ。売上は一番上げているし、言うことは全部正論だし、係長にした
いんだけど、なんというか……『本の中だけ先生』『机の上だけ先生』のような感じと言っていたなあ。

角野…なんとなく、このところ感じてはいるんです。

先代…角野君、アンタは仕事はできる。任せたら安心できる。だがな、周りにはいるんな人がいる。その人たちの心の痛みを理解してあげ、優しく接することが必要じゃあないか。

角野…ご指摘のとおりだと思えます。なんというか、私は周りの人と、あまりしつくりと、いかないんです。

角野は日頃から感じている不安を

口にした。そしてそれがどうやら現実のものとして重くのしかかり、うつぶき加減にポツリと……

角野…僕、みんなから嫌われてるんです。

本田…そんなことないです。僕は角野先輩が大好きです！ みんな先輩のこと好きです！

角野…ポンちゃん……(後は声にならない)

先代…気がつくことが大事なんだ。だつてツノちゃんは良いところがいっぱいあるんだからな。

角野社員は抑えていたものが一気に押し流されるように肩をふるわせた。やがておもむろに立ち上がり自分に言い聞かせるように言った。

角野…どうもありがとうございました。本当に大切なことを学ばせて頂きました。生まれ変わったように、もう一度原点に戻り、頑張ってみます。

先代…そうだ。それでいい。

角野…ありがとうございます。

先代…頭角を現す社員は悩んだり、人から視線などの無言で注意されたりしても気づく。『察する』ことができるから自分から反省し、自ら態度を改めるから結果として良く伸びるんだ。

■【上司の背中】とは何か？

誰しも経験がある上司の立ち居振る舞いから学ぶこと。「本当の商売」を表面的な理解ではなく、深く『腹落ち』するように体得する。

つまり行動が変わる瞬間を導くものが、この『上司の背中』なのである。

- ① たとえ同じ部屋にいても言葉や文字で表現されるわけではないので、空気や、声色、表情から自ら気づき『察する』ことが大切である。
- ② 上司から学べる人はお得意先様からも、現場からも学ぶこ

とができる。だから『頭角を現す』ことにつながる。

- ③ 繰り返し、物事を突き詰めて考え、その先の突き抜けたところにある『直感力』が身につく、更に上司のもっている『深い洞察力』や『大局観』が身につけてくる。

■【コンピテンシーと『上司の背中』

知識やスキルを成果に導く『やり方・考え方』で成果が上がっている人に共通する再現性が期待できる要素。上司の言葉以外にも学ぶことができる能力につながると考えられる。

■【コンピテンシーとは】

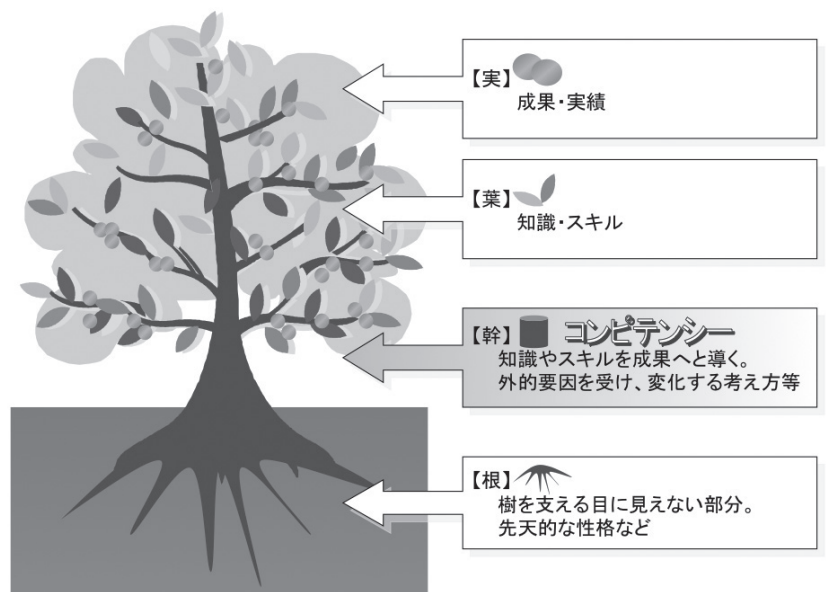
- ① 同じ場所に芽を出した木が、太陽や雨や土の 養分が等しくても、葉で行う光合成と土中からの 栄養素や水分を、幹にどれだけ吸収でき枝と根を張ることができるか？これが木の成長である。

② 同様に人でも、知識だけで満足するのではなく経験を自身の言葉で体得し、素直な心で吸収することで成長・成熟していくのである。仕事ができる人は必ずふさわしい人間力が備わる。

- ③ 『できる人は最初からできるのでなく、できるようになった人』という言葉がある。コンピテンシーとは『できる人になる再現性の高い行動と考え方』のことであり、誰でも一定の効果が期待でき、工夫しだいでは、できる人になる『コツ』である。

■とある電気工事会社の専務様との会話

専務…どうしたんだい？二人お揃い…。



専務は笑いかけようと思いましたが、二人の表情があまりに堅いので何かがあつたかと予感しました。二人の目は赤く腫れているようです

角野…専務、どうしたら仕事で周りの人から信頼され、好かれるようになるのでしょうか？

専務…この間の話だね。それじゃ

あ、もう少し詳しく説明をしようか。最初から僕が会社の社員から信頼されていたわけでも、好かれていたわけでもなかったという話はもういいね。

	自分がわかっている	自分がわかっていない
他人がわかっている	<p>①解放の窓 「公開された自己」</p>	<p>②盲目の窓 「自分は気づいていないが他人からは見られている自己」</p>
他人がわかっていない	<p>③秘密の窓 「隠された自己」 「人に見る自分」</p>	<p>④未知の窓 「誰からもまだ知られていない自己」</p>

角野社員は知っていましたが、本

田社員が分からないという

ので専務は説明を始めまし

た。

専務…ジョハリの窓は人間

関係の基礎を解読したも

のなんだよ。つまりコミ

ュニケーションの円滑化

を目指したもなんだ。

①『解放の窓』自分も公

開しているし、周りも解

っている部分で、ここを

最終的には広げていくこ

とが望ましい。

②『盲目の窓』自分が気

づいていないだけで周りの

人は皆気づいている点。

最初は、ここに苦勞した

んだよ。気づいているけど誰も言ってくれないんだな。

二人…聞いたことはありませんが、

どうして相手の気持ちで自分を

映し出している鏡なんですか？

専務…不思議なことにと人と話をし

ているだけで、何故か自分自身

③『秘密の窓』この部分は自分

が意識的に周りに公開していな

い自分で、意図的に抑制してい

るんだ。自分の中にあるたくさ

んの自分の中で、人に見せたく

ない自分とでも言える部分。

④『未知の窓』この部分は自分

が無意識に抑制している自分な

ので、自分自身でも解らないし、

他人も解らない自分自身なんだ

よ。

二人…はあ。

角野…自分の中にたくさん自分がいるように思えるのですが、

なんというか、同じ自分だと思

えないような感じがするのです

が、これは感情の喜怒哀楽のよ

うなものなのですか？

専務…それもああるけど、そもそも

感情のベースがちがうというこ

とかな。ただ、いくつもの自分

が発見できて、これはこれで楽

しい営みなんだけれど。

角野…そういえば、あまり見たく

ない自分があるような気がする

のですが……。



専務…すごいぞ。ツノちゃんは自分自身との対話を始めているということなのだ。精神の成熟というか大人の世界だね。実は人との対話とはお互いの姿を映し出す鏡になるんだ。

角野…それって、どういうことなのでしょう？

専務…さっきの図をもう一度見てみようか。③『秘密の窓』は意識的に自分自身を深い処に押し込んでいっている。そして④『未知の窓』とは人が無意識のうちに関心する自分をどこか遠い処に押し込めている。ところがこれが見えてくる時があるんだ。

二人…えっ、それはどんな時なのでしょう？

専務…人は他の人と話しているとても豊かな気分になる時もあるが、どうしても好きになれない人がいるよね。僕にもたくさんいたんだ。それって『嫌悪感』と言うのだけれど、それは何故なのか分かるかい？
二人…分かりませんね……。

専務…そうなんだよ。人が人に

『嫌悪感』を抱くのは、その人が自分自身に良く似ているからだ。無意識のうちに遠い処に押し込んでいっている自分自身にね。つまり『自己嫌悪』だね。抑圧している自分自身に気がつくには自己との対話を通して、この抑圧している『自分に気がつく』ことだ。自分に気がつくとなりの痛みが良く分かるようになってくるんだ。

二人…社員さんと信頼関係ができたのもこのことをきっかけにされたんですか？

専務…そうだよ。人の心の痛みが分かるようになったら「なんだ、自分自身と同じなんだ」と思えて、自分から人に公開していかなくなった自分を見せるようになって、謝ったりしていたら、だんだんより心豊かな自分自身が感じられるようになった。その時だね。周りの社員が専務、専務って自然に近寄ってきてくれるようになったんだ。すると②

『盲目の窓』がなくなった。

角野…それは何故ですか？

専務…アハアハハ。簡単なことさ。周りの社員が「専務、そりゃあちがうでしょ」と素直に意見してくれるようになった。だから「ごめん、気がつかなかったよ」。こんな感じかな。

本田…そうですね、社員さんは専務の言うことはなんでも聞いて、なんでも言う通りにしているのではないのですか？

専務…当たり前だよ。つまり、こうすべきだろうとかという提案や、こうとちがいますか？という意見が会議でも普通の会話の中にも出てきたんだよ。

角野…そうだったのか……そうなんだ……全部自分自身の中に答えがあるのですか？

専務…そのとおり。そうだよ。つまり自分自身の過去を振り返る『反省力』から未来に対してこうしたら良いなどという『創造力』が生まれ、現在の今時点の素早い『判断力や直感力』が

徐々に身についてくるのさ。

角野…それは……あつ……あつ……もしかして……。

専務…あつ、もうこんな時間だ。どうだい、焼き肉でも食べながら続きの話をしようか？

本田…賛成。おなかと背中がくつきそうです！

専務…ポインタ君の人気はそんなところからだろう。全員…アハアハハ。さあ行きましょう。

〈続く〉