

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎体力」

③【伝わる力】

檜ヒノキは日本の鹿児島から福島の間で生育する針葉樹。海外では台湾にもあるが種類が異なり世界では、ほぼ日本にしかない木材だという。そして世界最古の木造建物である法隆寺はこの檜で造営されている。

檜は建材として最高品質のものと考え、建物を自身の重みで支えている。しかし、意外にも檜の家具はほとんど存在しなかったのだ。家具と建物は似て否なるものらしい。檜で椅子を作ると軽くて使う人には便利だが、もたれたり、よりかかったり、様々な角度で加重がかかると接合強度不足で壊れてしまう、作り手泣かせだった。

試行錯誤の結果、同じ日本の檜でも堅さや持ち味がちがうので、完成した椅子の形は同じでも木自身から伝わる「クセ」を見抜き、職人は最適で最強になる木のクセ組みで仕上げるのだ。素材の特性を活かし組み上げることで、複雑な加重

を各パーツに分散して伝え、吸収するという「守られる技術」から「求められる技術」へ転換させた職人がテレビに登場した。国内外から注目され商品は、注文してから数ヶ月かかる人気かりが紹介された。

地方の荒廃した森林を整備し、五十年後に自分がいなくともその技術が弟子達に伝わることで、森林を創りかえ維持し森を使う技術とノウハウで「百年の森構想」を完成させるという。まさに入り口と出口まで考えられている。この職人の言葉は耳に快く残る。「最初に答えがあるわけじゃない。不安と孤独があった。でも自分は家具しかつくれない。これをやるしかない。やると決めたら、やる。これで生きる」と決めたから」

出典：NHK「サキどり」二〇一八年十月三〇日放映
岡山県西栗倉村 家具職人 大島正幸氏・一部筆者による加筆

■社長と部長はお得意先様ご挨拶中

です。しかし移動中の車で何か話し込んでいます。

社長：部長、今のお客様だけど、ウチの政策がなかなか伝わらないようだ

つたね。

部長：そうですね。担当者はもちろん何回も伝えてはいますけれど。

社長：問題はそこだろうか。伝えてはいるが、なかなか伝わらない。全日電材連さんからもキャンペーンを組

んで頂いているけど実際の商売、ペー

スになると、さあどうだろうか。僕の朝礼での話も伝わっているのか

部長：実は、ウチの社員にも私の指示事項も確実には伝わっているか怪し

い所もあります。

社長：うーん。言われたことを、言われた通りにやって、できませんでした。そこで、次はどういたしまし

うか。指示待ち人間が、最近特に目につくなあ。部長が担当者だった頃



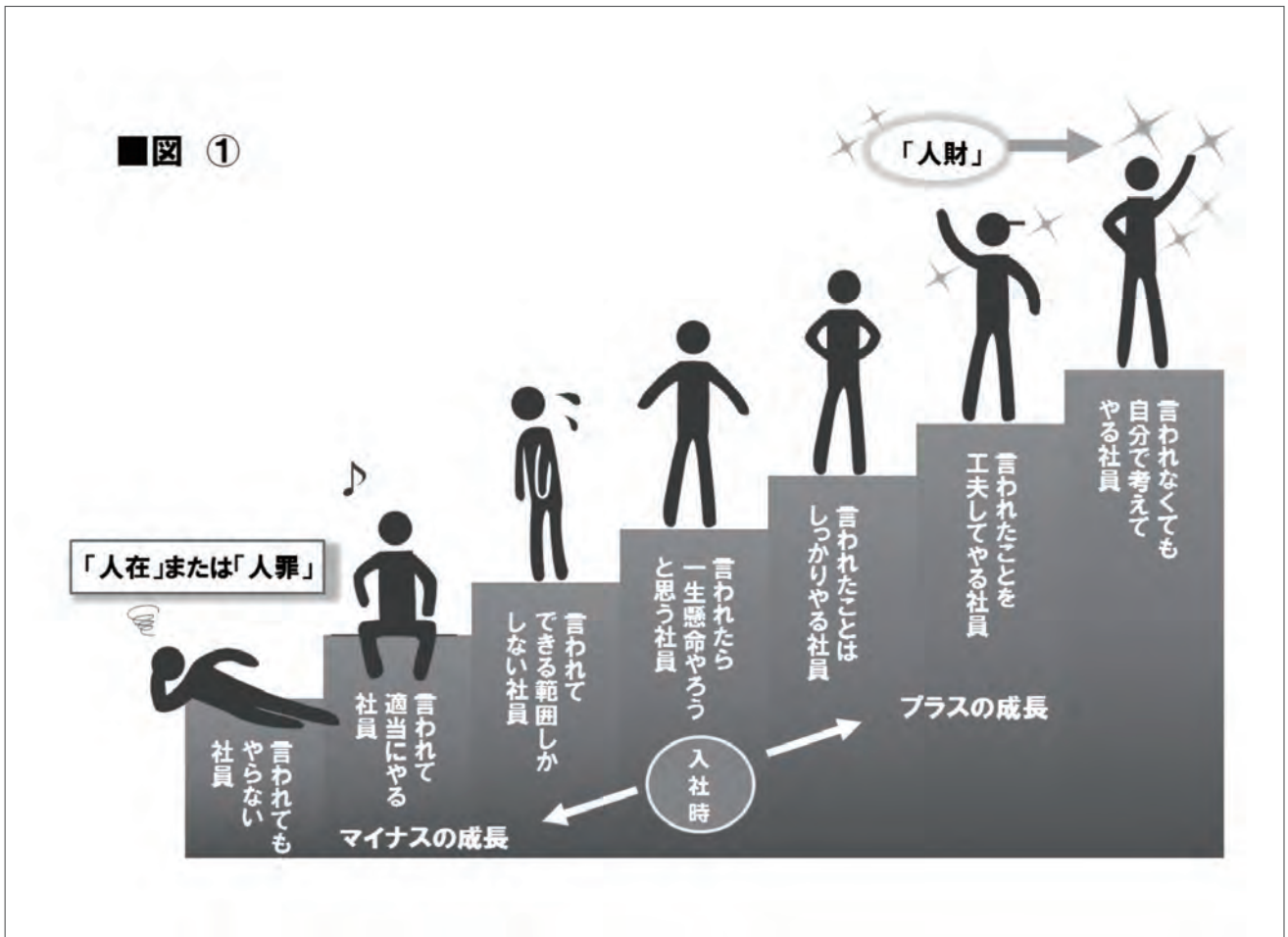
は、「自分はこう考えます。こうさせてください」なんてね。今は昔の話だけれどね。あつ、ちょっと早い
が昼飯にでもしようか。
部長…かしこまりました。

食事のあと、コーヒーを飲みながら部長は一枚の書類を社長に見せた。社員が入社してから、どのように成長するのかを図解したものだ。 (参照
図①)

部長…入社したときは、誰もがモチベーションが高いのですが、社長がご指摘されるように「言われたことを、言われた通りにやる」できなかつたら「次はどうしましょうか」と聞きに来るパターンですかね。残念ながら、更には出来る範囲でやってみたい、やらなくなったり、だんだん悪い方向にいくような気がします。

社長…そうだけれど、先月朝礼で話をさせてもらったように、社員が察する力が不足してきたこともあるだろう。しかし、拠点長やリーダーにも問題がないかな。

社員は誰一人としていい加減な仕



事はしていないと思う。もちろん、精神的なゆるみがあるわけではないはずだ。しかし、成果が上がらない、スピードが速まらないのは仕事に誇りが持てず、自己の成長感や、喜びを感じられず、義務感と責任感で仕事をこなしているからではないのかな。

部長…それは、やる気がなくなったように見える原因は社員にないと言われるのでしょうか。

社長…まあ、いちがいに言えないがね。拠点長や責任者は「部下が変わっていくことに関心をもっている」ことが多い。ただしその中身と方向性が社員とずれているのではないだろうか。僕は両者の視点にギャップがあるので、僕ではなからうかと心配をしているんだ。もちろん、僕自身も含めての話だ。

部長…社長、確かにご指摘のとおりです。私を含めたリーダーの多くは、会社方針をどうすれば実行させることができるかに集中しています。そしてややもすると、いくら言っかけても実行しない部下に、どうす

れば意識改革を「迫れるのか」とい

う視点で考えているように思えます。

社長・僕が心配しているのは、まさに

そこなんだよ。社員が本当に元気に

なって主体的・自立的に仕事に取り

組むようになったら、今とは全く違

う成果がもたらされると思うんだ。

そもそも、リーダーと社員の見え

ている「問題の絵柄」がちがうんじ

やあないかと思うんだよ。経営陣や

上司が当たり前と考えている社内の

常識や仕事の進め方、マネジメント

そのものが、問題意識や危機意識を

もっている社員から見ると、問題だ

と感じているのではないだろうか？

部長・そうですね。社長は、如何に伝

わるようにするかは、拠点長やリー

ダーが部下と同じ目線で彼らの智恵

やアイデアを引き出せているかが最

大のポイントだということですね。

社長・結果として、そういうことだろ

うな。問題を部下の意識や姿勢だけ

に見ている人は、上からどう動かす

かという発想から逃れられない。経

験していないことは発想できないと

いう認識を前提に、部下と接するこ

とが必要だということだ。

組織論で良く言われるが十人いた

ら、言われなくても自律行動する人

が二割。ちゃんと上司が上手に誘導

してあげれば動いたり変われたりす

る人間が六割。なかなか自らの行動

を変えない人が二割って言うね。

でも売上などの成果とは、この分

類の順番どおりではなく、ウチでも

そうだけれど、自分の行動を変えな

い人でも成績優秀者がいるよな。そ

の逆に自律行動はするが、成果がサ

ッパリという社員がいるだろう、角

野課長のところはこの最たる物だっ

たよな。

部長・ご指摘のとおりです。角野君が

この一年素晴らしい成長をしてくれ

ました。部下に言わせて、自ら気づ

かせるために物を言いやすい環境を

意識的に創り、当初は不平不満ばか

り言ってくる部下に耐えていました。

さすがに、最近では本音がだいぶ

出てきはじめていますし、建設的な

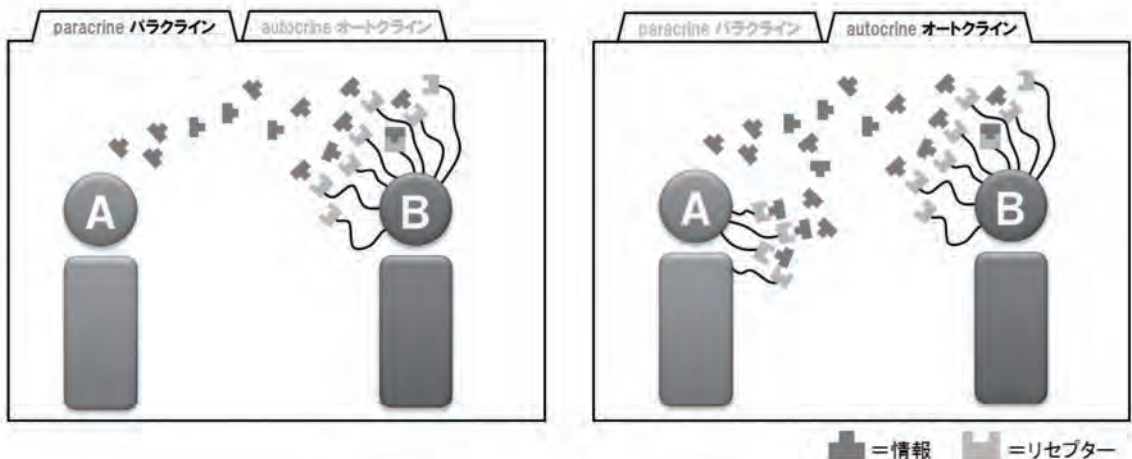
意見も見られ、数字にも反映されて

います。実は、先日参加させて頂き

ました研修会で講師の人からこんな

■図② 『教える人』は『教えられる人』より、ずっと早く大きく成長するのは、どうしてなのか？

- Aという細胞とBという細胞の間で情報の伝達はパラクラインで行われる。しかし最近の研究ではAという細胞自身が自分が出した情報を自分自身のリセプターで受け取っていました。
- 人間も同様にAという人間がBという人間に言うと、実はAという人自身も自分の声を聴き、更にアイデアを認識したり、考えられるようになることが証明されています。つまり必ず、部下には自分のアイデアや考えていることを、まず言ってもらおう状況、環境を創り出すことが一番重要なのです。
- 意識されているかどうかは別にしても、部下もオートクラインを求めています。部下が自分で自分の頭を整理したり、アイデアを引き出すことを手伝うというスタンスに立つことが重要なのです。これこそが責任者にとって最も大切なコンピテンシーです。



資料を頂きました。(参照■図②)

アイデアを引き出すとは言いませ

が、実際には話しやすい環境を整備し、部下に寄り添う上司の姿勢が結

果として組織の信頼関係を強化する
ということでした。

部下は自分の言葉で話しますが、
会社や上司の日頃の言動を自分なりに
組合せ、カスタマイズして成果を
上げることで、自ら自信をつけてく
るように思えます。

社長：そのとおりだね。もう、こんな
時間か。そろそろ午後の部をはじめ
ようか。

部長：かしこまりました。午後はA町
電気様にお伺いさせて頂きます。

二人はA町電気様に時間どおりに到
着しました。A町先代社長の事務所
には、B町電気様がご訪問されていま
した。一年間の御礼と最近の業界動向
に加え、海外での政治経済動向と連動
した話が出たあと、やはり社員に対し
て語りかけていることが伝わらないと
いう話になってきました。

■どうやら三人の社長は【伝わる力】
について共感できる部分があるよう
です。

B町：お二人の社長と僕がちがうのは、
細かいことを言わないことじゃあな
いの。ウチの案内や社員は、理屈が
どうのこうのってえのはアンタには
似合わないって言うんだ。一途な思
いっていいのかな、押しの手で後
はお願ひします、お願ひして選挙み
たいに連呼すれば、ちゃんと伝わる
んじゃないのかな。

大社長やA町先代社長さんごみ
たいに、理屈はご勘弁こうむりたい
ので、フィードバックで、パーアと言
えば大丈夫だと思っただけだね。ね
え、部長はどうなの。

部長：B町社長さんみたいな直感力が
身につけていないので、なかなか難
しいですよ（笑）

社長：相変わらずですな。理屈が多い
ですかね。そう見えたらまだまだ商
売が下手だという証拠ですけれど
（笑）でも、一途な思いは伝わる
というのは確かにそのとおりですね。

先代：大社長、あまりB町を持ち上げ
ないでくださいな。そうでなくても
近頃はやけに浮かれています困って
るんですよ。

社長：そうですか。何か良いことでも
おありでしたか。

B町：いやいや、そうではないんです
けど。

先代：お客様や社員に伝わるかどうか
は、まずこちらが一方的に伝えよう
としても、無理ではないかと思えて
ならないですね。

つまり、お客様や社員が何をどの
ように考えているか、それはどうし
てかを、逆にこちら側が察すること、
「察する力」がまず必要なんじゃな
いかと思います。察することができ
れば、お客様や社員が伝えようと
していることを、キチンと理解でき、
認めてあげることが出来る。こちら
の言っていることが伝わるのは、そ
の後という具合じゃあないですかね。

部長は三者三様ながら、ズバリと本
質をついていると思った。その上に経
営者の視点はずっと深く、視野は凄く
広いし、視座が高いので、めざすべき
目標ができた。直感力の原点が何処に
あるのかはわからないが、とてもかな
われないと思った。

■何かに導かれるように話は角野課長
や本田社員の話に移りました。

先代：今年一番の成果は角野課長の成
長でしょう。先輩と良好な関係を築
き、本田君の指導の成果もようやく
見えてきたようですね。

社長：ありがとうございます。お二人
の社長さんに育てて頂いたおかげで
す。感謝申し上げます。

部長：今年上期の段階では、角野はま
だ独り相撲をとっていて空回りして
いました。下期になって地に足がつ
いてきたようです。お二人のご指導
のおかげと感謝しております。

B町：いや、なにね、本田君にはい
ずれはウチの会社で社長になってもら
いたいと思っただけなので、頑張っ
て応援していますから。

それより、先代さん、せっかくだ
から先月の出来事を大社長と部長に
はお耳に入れておいた方がいいんじ
ゃあないのかな。

社長：何か、ご迷惑でもおかけしまし
たか。

先代：とんでもない。かいつまんでお



話しますと、休日に角野君と經理の春田さんが仲良く歩いているのを何回かB町さんと見たんです。とてもお似合いなので暖かく見守ってというとB町さんと二人で決めています。

社長…部長、やはり君の勘は当たっていたな。しかし、どうしてその女性がウチの經理の春田だとわかったんですか。

先代…実は先月、電話でご連絡を頂いて、びっくりしたんですが、お訪ね頂いた女性が、いつも角野課長という方だったので、二度びっくりしたんです。

部長…しかし、なんで春田がいきなり…。

先代…それがね、ウチの社長が年に二回やってくる展示会に毎年応援で来てくれていたんです。だから彼女はウチをご存じで、そのご縁で息子に相談したかったのでしょうか、その大事な電話が従業員の手違いで僕に回ってきたわけです。

乗りかかった船なので話を聞いてみたら二人とも御社には途中入社だ

けど、同期になるんですってね。

最初の同期会の数日後に、角野君が春田さんに、片思いの女性への誕生日のプレゼントに困っていると相談したのがキツカケだそうです。まあお付き合いしていないのであまり高価でなく迷惑にならない値段で女性が喜ぶものを選びたいという彼に、「それなら京都の老舗店の缶入りクッキーを取り寄せるのは？女性

は京都への憧れが強いし心を射止めるのなら甘いものが効果的よ。後で簡単に手に入らないものとわかったら、更に嬉しくなるだろうし」と助言をしたというんだね。

一ヶ月後にそのクッキーは春田さんの手元に届いたという話ですな。こうしてお付き合いが始まり二年近くになり彼女にしたら、もつとはつきりとした意思表示が欲しいということですね。女性にしたら当たり前前

社長…春田は頑張り屋さんなので、一つのことには無我夢中になるところがありますね。

先代…そこで角野君につぶさに聞いて

みたら、自分の気持ちはわかっているだろうという期待感がどこかにあるんですね。

逆にあまりのめり込んでいくと自己満足のために愛する人を不幸にするのではないかと心の奥深くで思っているのでしょうか。

相手のためを思っただけだったとは、相手を苦しめていただけだった。それに気付いていながら気付かないふりをしていたことへの心の葛藤と自責の念にかられていましたね。本当に角野君らしいところです。

社長…やはり人間って自分が見たいものしか見ない危うさがありますね。まさに人間誰しもがいだく思い込みでしょう。目の前に予兆があったのに本気で受け止めようとしないことに思い至りました。伝わることは難しいですね。

先代…そうなると、B町さん、やっぱりアンタが言った一途な思いが、相手に伝わるための一番良い方法なのかな(笑)

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステ

ップ⑫

・角野は【伝わる】の難しさに気づかされた。

1) 「伝える」と「伝わる」ちがいの奥深さを知ること

2) 互いに同じ思いがあっても、伝わることは簡単ではない。まして同じ意見、見識の人はいない。

3) 人間と人間の間では心が伝わらず、すれ違ったり、時には衝突しても、乗り越えた時、互いを認め、尊敬して、より深く、強固に結びついていく。

(次号に続く)