

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」⑦聴く力 その①》

東北のマザー・テレサと呼ばれる佐藤初女先生をこ存じだろうか。青森県の岩木山麓で、心に迷いや悩みを抱える人を迎え入れる「森のイスキア」という施設の創設者である。ここでは「一緒に食卓を囲み、一泊二日程度、先生に話を聴いてもらう」ことで、自分の居場所を見つけ自分自身の可能性に気づくことができる。

ここを四年前に訪れたある女性は、職場の人間関係で悩み、苦しくて会社を休み、三日間をこたえて過ごしたという。生きている余裕が感じられないし、生きていくことがしんどいと言き続けた。先生は、訪れた女性のために手間をかけて作った料理でもてなし、心に寄り添うように話を全部聴いてくれた。ポツカリと穴のあいたような女性を包み込んでくれたとい

う。それは遠い過去の中にある優しい「母」のような存在に感じられた。

そして「枝葉はいくら揺れてもいけれど、幹がしっかりしていればいいんだ」と先生は論じた。風にそよぐ枝や葉のように人の心には迷いや悩みは続くが、幹がしっかりすればそれを支えるように心を満たせると説いた。ぬくもりの食卓はお腹がいっぱいになるおいしさはもちろんだこと、心が満たされ元気にさせることを先生はこの女性に伝えたのだ。迷いや悩みがなくなるのではないが、体中が癒やされ、そして背中を押してもらうことで、活力をもたらしたような気がしたという。「優しい」という字は「人」が「憂」と書くが、元力を取り戻す原点でも言い表せるのかもしれない。「心のよりどころ」でありいつも自分を「憂」いてくれる母親を彷彿させるのではなからうか。

この女性は、佐藤先生が訪れた人に帰り際に手渡す

「まん丸なおむすび」の見えない力を子供達に伝えようと学校で食育に携わったかわら、おむすびを生徒達と作ることで、次世代に伝える活動をしている。佐藤初女先生は残念ながら昨年、九十四歳の天寿を全うされたが、悩んでいる人はたくさんいるのに、話をとことん聴いて受け入れてくれる人が少ないと感じ、佐藤先生の遺志を継ぎ、教育の場で実践することを目ざしている。

管理栄養士：北山聖子氏談（京都市立北醍醐小学校勤務）



■営業部にあるラウンジではM.Z.（※）会議で盛り上がっています。どうやら本田社員の話のようですが、少し普通ではないような…。

（※M.Zとは、この会社では真面目な雑談の意味です）

A町：B町さん、アンタはどうしてポツンちゃんに気に入っているんだい。仕事なら他にもできる人はいるよ。だが（笑）

B町：こりゃあ、また不思議な質問で。いやあ、ウチじゃあ、家内も次期社

長は本田さんと決めているしね。

A町：アハハ、アンタだけでなく、奥さんまでそんなにぞっこんなわけかい。

社長：有り難いやら、少し恥ずかしいやら。角野課長ということかな。

角野：はい、奥様はそのあたりはキチンと説明されています。B町社長さん、いかがですか。

B町：また、角野軍師殿は、すぐに答えられる。どうぞ、説明して頂けません

か(笑)

A町：角野君、説明してあげてよ。すごいことを言っているんじゃないかい。

角野：かしこまりました。奥様は「仕事はできるが、感じの悪い人」と「さほど仕事はできないが、感じの良い人」がいるけれど、どちらが優れた社会人なのかという話でしたね。

B町：そうそう、そこだなあ。はい、続けてちょうだい。

A町：奥さんは、どっちって言ったんだい。

角野：はい、奥様は「商売はお客様や電材代理店やメーカーさんはもちろんのこと、ウチの社員にも好かれな」といけないので、感じの良い人がいい」と答えておられました。

社長：いやあ、ウチの本田は、感じはいいけど仕事はできないってことですかな(笑)

A町：まあ、極論はともかく、まあそこは、何と言っても人間性が一番という意味でしょう(笑)

部長：誠に申し訳ございません。私の不行き届きで成長が遅いので、何と

か致します。

B町：いやいや、そうじゃあないんですよ。仕事は皆でやるでしょ。つまり、なんとというか、頭が良くて、仕事ができ、そのうえ弁がたつなんてことになる、かえってウチの商売はうまくいかないんじゃないかなんてね。

角野：奥様は感じの良い人だったら、とてもいい空気で会社が回り、仕事も増えるからってご説明をされていいました。

A町：B町さん、では一つ伺いたい。アンタはどっちのタイプなんだい(笑)

社長：そりゃあ、もちろん仕事ができ、感じが良いタイプに決まっていますよね。

B町：なんか持ち上げられたようだなあ(笑)

部長：角野君、本田君のことはあとで本人を入れて三人で考えようや。皆さんのご期待に沿えるように努力して参りますので、何卒宜しくお願いを申し上げます。

社長：すっかり頼んだぞ。

二人：はい、かしこまりました。

「今どきの若者」は、周りからの評価や他人の視線に敏感と言われている。また今年はネット上では、新入社員が数日で簡単に会社を辞めた話が注目されていたので、話は更に若者へと移った。

部長：今の若者は「目に見えないものは、ないことになっている」という感じではないでしょうか。辛坊するだとか、努力をするなどは理解ができない人が多いと思います。

最近あまり聞かなくなつた言葉ですが、「品」と「徳」は一对で大事なことです。感じとれる感性が備わっていない人には、もうどうしようもないですね。

A町：そうだね、「たまたまのいい人」ということになるだろうね。その人がいるだけで、雰囲気柔らかくなつてほつとする。私はそういう人が好きだし、そういう人になりたいと願っているのですけれどね。

B町：A町さん、この間のあそこの店

ですね。わかってますよ。対応が自然で何を聴いても的確に答えが返ってくるし、顔立ちからスタイルも最高。またあの店に行きましようよ。

A町：B町さん、ちよつと待つてよ(笑)

■部長は角野課長と本田社員を会議室に呼び、再度検討を始めました。

本田社員の弱点は、「聴く」ことができているから話せないと心配をしている部長は、ホワイトボードに絵を描き始めました。

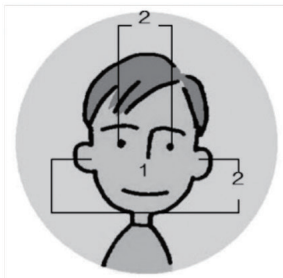
部長：さきほど、皆さんからご意見を頂いた中で少し気になっていることを確認しながら、課題を深掘りしてみたい。いいね。(参照 ■図①)

ポンちゃん、人の顔には口は一つだが目は二つで、耳も二つあるだろう。お得意先様に話すことも大切だが、見たり聴いたりすることは更に重要というのは知っているよな。

本田：はい、いつも角野課長から指摘されています。できているとは言えませんけど。

■図① 「耳」で聞くことに「+」する「四」つの「心」がけという意味が「聴」という本当の意味

聴



欲しい。(参照
するからわかって
葉なので絵で説明
という。難しい言
葉なので絵で説明
するからわかって
欲しい。(参照

① 正しく要約する

どこが、ポイントなのか？相手の話を絞り込み、整理していくこと。メモを取り、聴き落としのないようにする

② 言葉を翻訳する

こう言っているが言葉を補い、本当はこのように言いたいのではないか？仮説を立て質問をし性格も加味

③ 相手の立場に立つ

全身(五感)を使い、置かれている状況・立場を観察することができるまで沈黙を恐がらず最後まで話しを聴く

④ 相手の心情を悟る

相手の言いたいことを理解、そして共感することができるまで抜けている言葉を補い、背景を加味して聴く

コミュニケーションにおいて最も大切なことは語られていないことを聴くことである

(ピーター・F・ドラッカー「マネジメント」より)

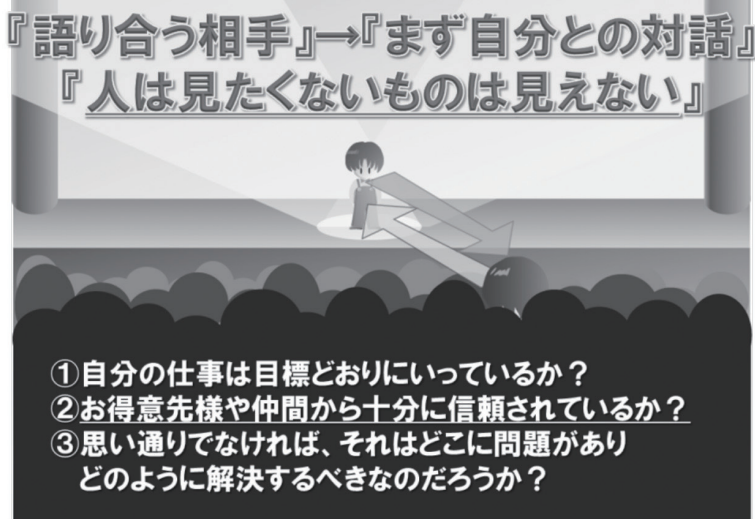
「聴く」とは言うものの、お得意様の言葉を翻訳したり、要約したりすることが大切になってくる。これを視点・視野・視座という。難しい言葉なので絵で説明するからわかって欲しい。(参照

部長…ウチの会社では「聴く」という文字で「聞く」ではないんだ。例えば、お客様から見積依頼をされた時に、確実に受注されているのか、それともおつきあいの見積りなのか、お客様の表情や口調から読み取ること

を、社内では「聴く」として表しているんだ。親しくなったらストレートにお伺いすればよいけど、なかなか難しいよな。これは相手の方次第で変わるので、課長や先輩に対処法は良く相談することだ。また他の人が、どうやっているかを、どこがどのように自分と異なるのか、その「コツ」をつかむことだね。そこでだ。ただ

■図② 「視点」を変える意味

- ① 見ている主体 …………… 自責と他責、お得意先様や他人から見ているか
- ② 何処をどう見るか「考え方」… 価値観(顧客満足は値引だけ?)、何処を注力? お得意先様の属性、目標や重点課題のギャップ
- ③ どちらから見るか「方向」…… 自分、自社からお得意先様、その先の顧客



次には視野を広げることだな。お客様がおっしゃった言葉だけを聴くことではない。お客様の表情や手足を含めた体全体の雰囲気や普段との

立場を変えてみれば、そもそも見積り自体が他社より遅かったとか、前回の現場搬入でミスがなかったのか、追加増減で対応が不十分だとか様々な理由が考えられるのだ。次に視野を広げることだな。お客様がおっしゃった言葉だけを聴くことではない。お客様の表情や手足を含めた体全体の雰囲気や普段との

■図②) 相手からどう思われているかという社内外の評価も大事。でも自身の行動目標とのギャップはないのかという自己評価が更に重要で、謙虚に反省する

ことが必要だね。お客様からご注文を頂けない時に、いつもボンちゃんは値段が合わなかったと言うけれど、その他には考えられないのかな。お客様になつたつもりで自分を見ることだ。

■図③ 「視野」を拡げる意味

- ①見ている主体 …………… 自分(社)、顧客、顧客の先、仕入先、役所、後輩
 ②何処をどう見るか「考え方」… 結果数字、目標の進捗、裏に潜む課題、原因
 相手の心情や本音、人間的成長、働き甲斐
 ③どちらから見るか「方向」……… 全体像を掴む俯瞰(ふかん)力、大局観、チーム

『言われたことのみ』⇒『その本音・心情』

- ①会社や上司がしてくれる⇒自分が会社の為になんかできる
 ②与えられる ⇒ 仕掛けていく&働きかけていく【主体的】
 ③自らの正しい行動で『視野』が拡がり解決すべき課題が
 見つけられ、どのように考えたら解決するか対策を練る



ちがいがから、本当にお考えになって
 いることを類推することが大切にな
 ってくるよな。どうだい、ポンちゃん
 本田…そうです。ここが全くダメなん
 です。そのまま受け取るので、先輩
 から「考えたらわかるだろう」って

言われますが、難しいんです。
 角野…ポンちゃん、少し変な言い方か
 もしれないけれど、「感じがいい
 人」と評価されることは有り難いが、
 それだけじゃあ物足りないね。や
 はり商売だから頼りにされている
 かだね。

でも一番問題
 なのは、ポンち
 ゃんは自分では
 成果が上がって
 いるから仕事が
 できると思って
 いるだろうけど、
 同業他社さんの
 営業と比べてど
 うだろうか？比
 較するというのが
 が物事の視野の
 広さにつながる
 んだ。(参照 ■
 図③)
 部長：ポンちゃんは、
 人の話を聴いて
 いる時にいろいろ
 と自分で考え

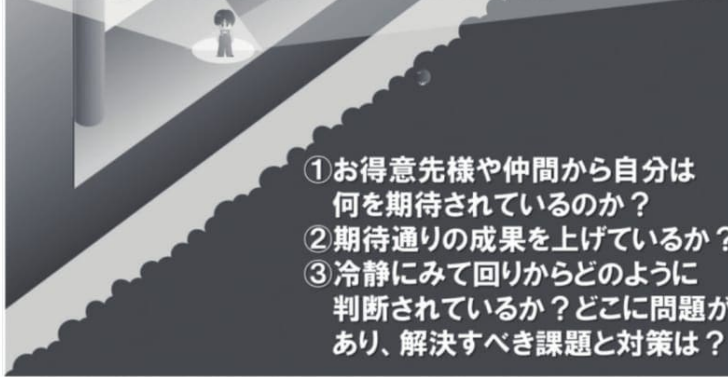
ていないかな。頭や心の中に浮かん
 でくる自分の思考や価値感を、いつ
 たん脇においてみることだろうな。
 角野課長でも、以前は人の話を聴
 いている間に、自分の頭の中で「そ
 れは、おかしい」「だから、この人
 はダメなんだ」などと相手への評価
 や善悪の判断をして、「どんなアド
 バイスが必要なのか」と考え、結果
 として肝心な相手の話はあまり聴く
 ことができていなかったのではない
 かな。
 一般的に誰でも、人間の頭の中は
 常に思考が浮かんできて、放ってお
 くと知らず知らずのうちに人の話
 集中できないものだ。人が話してい
 る時は、何か有益なアドバイスがほ
 しいというよりも、多くの場合「た
 だ話を聴いてほしい。そして気持ち
 をわかかってほしい」ってことをわか
 っているかい。

心の底から満足するようになって、人
 間関係が好転したと僕は思っている。
 角野…A町電気の先代社長様には「相
 手に欠点があったとしても、人は各
 自が置かれた状況の中で常にベスト
 を尽くしていると考える」と言われ
 たのが大きかったです。
 相手には自分が知らない思いや事
 情があるということを前提にし、い
 つも肯定的に、温かい態度で接する
 ようにしたなら、相手の方が安心した
 のでしょうか、徐々に心を開いてく
 れるようになった気がします。
 また、課内で一部の部下から攻撃
 的な態度をとり続けられていた時
 には、部長から「人を攻撃する人や、
 怒っている人は、本当は何かに困っ
 ていて、助けを求めているんだ」と
 頭の中で「翻訳」をすることが大事
 だと言われました。あれが転機にな
 りました。
 (NewWave 「上司の背中」2016年
 8月号第27回拙稿をご参照願います)
 まず相手の立場になり、話してく
 れた内容を上手に「翻訳」できると、
 的確に「要約」できるし、心情がわ

■図④ 「視座」を高める意味

- ①見ている主体 …………… 目的に照らし合わせた第三者的・高い視点・公正
 ②何処をどう見るか「考え方」… 価値観の違いを受容、因果分析からYes条件や
 解決すべき課題・時間の「速さ・品質・量」を注視
 ③どちらから見るか「方向」…… 公平公正な判断から解決策により好業績を達成、
 目標達成に必要な行動目標管理、進捗フォロー

『相手と自分の気持ちを追体験』
 『価値観の受容』⇒『できる人』になる条件



- ①お得意先様や仲間から自分は
何を期待されているのか？
 ②期待通りの成果を上げているか？
 ③冷静にみて回りからどのように
判断されているか？どこに問題が
あり、解決すべき課題と対策は？

今日あの人が
こう話したとき
に、自分はその
心情に寄り添え
たかとその時を

■図④
 今日あの人が
こう話したとき
に、自分はその
心情に寄り添え
たかとその時を

野課長の「聴く
力」が飛躍的に
伸びたのが大き
いと思うよ。こ
の力は相手の心
を変えるほどの
力を持っている
んだね。だから
本田君も、ここ
に気づいてほし
いし、磨き上げ
てくれ。（参照

かるような気がします。これが「聞
く」と「聴く」のちがいだと思います。
 部長…そうだったな。だいぶ前のこと
だったが、あの時点で、角野課長は
手を焼いていた同じチームで年上の
部下に、穏やかに対応することで、

ある意味「相手の腹の底まで聴く」
 ことを身に付けたね。
 本田…そうでした。
 あの時から先輩がとて「感じの良
い人」に変わったように思えました。
 部長…君も結構ハッキリと言うね
 (笑)。しかし、
 変えたのは、角
 野課長の「聴く
力」が飛躍的に
伸びたのが大き
いと思うよ。こ
の力は相手の心
を変えるほどの
力を持っている
んだね。だから
本田君も、ここ
に気づいてほし
いし、磨き上げ
てくれ。（参照

■【上司の背中】
 他人とのちがいは、どう対処する
のか
 あなたは魚料理が好きで、私は
肉料理が大好き。好みはちがうけ
れども、まず食卓は共にしよう。
 どちらも好きなものを食べながら、
それで和気あいあい。魚が嫌いだ
からといって、別に排斥もされな
いし、命をとられもしない。
 ちがいはちがいのままに素直に
承認して、それでそれぞれの味わ

振り返る。この継続を「視座」を高
めると言うんだ。
 本田…部長、すみません。その「視座」
 を高めるということも難しいのです
 が、「視座」という言葉自体がわか
りません。
 部長…そうか、そこは次回話してあげ
よう。

いを楽しむ。その楽しむ姿に心が
なごむ。
 あなたはこの考え方が、私は
別の考え方。考え方はちがうけれ
ども、まず席は共にしよう。そし
て、お互いに学び合いながら、和
気あいあい。
 ちがいはちがいとしても、それ
ぞれによさがある。そのよさを素
直に取り入れつつ、暮らしを高め
合う。非難もなければ排斥もない。
 ましてや命に何の別状があるう。
 それが人類の真の進歩というも
ので、またそれができるのが真の
人間というもので、考え方のちが
いで相争っている姿は、食べ物
の好みで相争っている姿とどれほど
の差があるう。（後略）
 出典…松下幸之助著「続 道を
ひらく」P74 P H P 研究所刊

(次号に続く)