

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2」

書き損じしても、「すると消せる日本発のボールペンが世界的なヒットになっている。パイロットコーポレーションの消せるボールペン「フリクション」が欧州で発売されたのが2006年。日本よりなんと1年早い。

なぜ欧州から最初に発売されたのか？小中学校で使う筆記具は万年筆で、鉛筆ではないのが理由だった。書き損じた時はインクを化学反応で消す「消去ペン」の利用が一般的で、そこに目を付けた。結果は大ヒット。欧州で火が付いた人気は、今では世界100か国以上に広がり、16年末までの世界累計出荷本数は19億本に上る。

なぜ書いた文字が消せるのか？開発されたのは、40年以上も前に紅葉で葉が変色することにヒントを得て開発したインクだという。フリクションは温度が65度前後になると色が消える特殊なインクを使っている。「このインクで書いた文字をボールペンの反対側にある専用のラバーでこすると摩擦熱でインクの色が無色透明になる。普通の消しゴムとはちがいで、消しやすは出ず、消し残りもない。まさに魔法の新しい筆記具である。

だが2002年に同社から発売された「イリュージョン」はラバーでこすると、色がカラフルに変化するという画期的なボールペンだったが、売上げは決してかんばしいものではなかった。この時、一人の社員の言葉「ある色から別な色へ」ではなく、「ある色から透明に」することはできないか？」が転機になった。最初は心の中でつぶやいた言葉だが、素直に自分自身が聴き続け、試行錯誤を繰り返したことにより、大ヒット商品開発の契機となった。

（出典：読売新聞平成29年5月6日付朝刊 及び「消せるボールペン」30年の開発物語 滝田誠一郎著 小学館新書2015年4月刊を筆者が加筆）



■営業部にあるラウンジのM.Z（※）会議では、世界卓球の話で持ちきりです。

（※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、ドイツで行われた卓球世界選手権から日本代表が帰国したときの笑顔がとても良かったね。

B町：そうそう、すごく感動したね。涙で目がにじんで、テレビがよく見えなかったよ（笑）

A町：アハハ、アンタらしいね。社長はどうでした？東京オリパラが楽しみですよ。

社長：本当に強くなりましたな。技術はもちろんのこと、ピンチでも動じ

ない精神力がついたんじゃないですか。部長は学生の時に卓球をしていたよね？

部長：はい。でも日本が強くなったのは中国などの強い人には歯が立たないって悩んでいたのを、それを解決す

べき課題だと新たに捉えられたことが一番ではないでしょうかね。

そして原因を突き詰めて、対策を立てて、周りを巻き込み、やり遂げた事でしょう。

A町：部長、具体的にはどう変わったのかい？

部長：はい、1番目は相手からのボールがバウンドした直後に、バックハンドで素早く縦横無尽に相手の動き

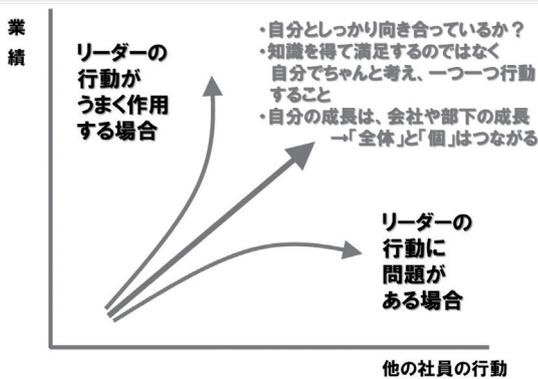
の逆をつけるようになりました。コントロールされた早く強い球を返すことで、相手の対応時間を短縮させたり、強い回転がかかっている球のレシーブ対策をしたり、様々な技術面の向上でしょう。

2番目は、関心というアンテナを高く掲げ、対戦相手の戦略・戦術研究ですね。更に試合中は、全体の流れをしっかりと把握して、勝負所では瞬時に双方の状況を分析し何が最適策かを自分に問い、確実に行動できる力が見違えるほど成長しました。

3番目は、主体性の高揚だと思えます。つまりみんながメダルを取りたいというライバルでありながら、みんなで解決していける「切磋琢磨」とでも言いましょうか、角野課長の得意なチームコーチングが構築され、実際に機能してきたことだと思います。

社長…まさに本物だね。すごいなあ。でも部長、今の話は件名を頂いたり、ご提案営業をさせてもらったり、お得意先様のお役に立つのと一緒だね。部長…はい、おっしゃるとおりです。

■図① リーダーと社員の行動における関係
業績=リーダーの行動 × 他の社員の行動



卓球日本代表チームを育てている指導者と選手の良好な関係創りは、ご指摘のとおり仕事でも同じだと思われまます。これをご覧願えませんか。 (参照 ■図①)

部長…リーダーの行動次第で、部下を始めとする他の社員の業績が大きく変わりますね。

A町…もちろん、そのとおりだよ。具体的に言うところのようないかなりますか。

部長…当社での事例でお話をさせて頂

きます。 (参照 ■図②)

部長…若い社員はやる気もあり、明るい性格でした。課長も優秀でモチベーションが高い。しかし、互いの目指している価値観が違ったのです。

この課長の場合は「仕事場に楽しさなんて求めない」ということなんですね。

A町…難しいよね。でも課長が価値観のちがいを察して、上手に配慮するんだけどなあ。

B町…そうそう、そこですよ。角野課長さんには、やがてこの会社の社長さんになつてもらいたいと思うのは、その所がすごいんだ。角野君は自信を持ってちょうだいね。

社長…B町社長さん、もう私は引退ですかな？

B町…いや、もうちょっと頑張つてもらわないとね、アハアハハ (笑)

A町…まいったね、どこの社長も全部アンタの指名で決まっちゃうみたいだなあ (笑)

全員… (大爆笑)

人間関係は文字通り「答えのない問

い」と言われる。だからこそ、自分が無意識に行動したり、考えたりしていることを意識するためには、自分を外から第三者的に見つめ直すことが大切だと思った。角野は手早くメモをまとめ書き留めた。やはり気づく人は、人の心の動きに敏感であった。 (参照 ■図③)

■角野課長と本田社員と二人、会議室で再度検討を始めました。

角野課長はM Z会議での話から、本田社員の弱点は「自分自身に問いかける力不足」ではないかと思ひ、こんな話をし始めました。

角野…ポンちゃん、さっきの部長の話だけど、僕が見落としている部分とか、僕が話している内容で納得のいかない部分はあるかい。

本田…課長、とんでもないです。そんなことはありません。それは角野課長が一番わかって頂いていると信じています。

角野…本田君は一生懸命に僕の言うこ

■図② 「価値観」と「感情」の難しさ

■40代女性課長が20代若手男性社員の上司「物事の捉え方」=自分自身の思い込み

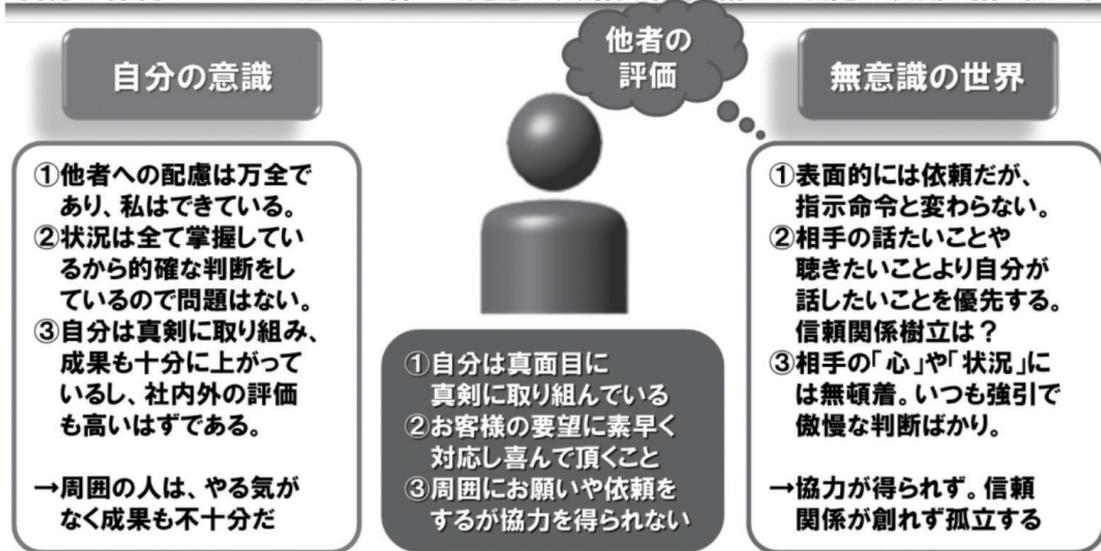
	考えていること	そのベースにある「思い」
20代若手部下 職場は明るくて楽しいのが一番と考えこの会社を選び、一生懸命頑張ろうと思っている	①課長はどうして、いつも僕だけに厳しいのだろうか？ ②課長はどうして、イライラしているのだろうか？ ③これじゃあ、とても仕事がつづらくて仕方がないなあ → 会社を辞める(´Д`)	①仕事とプライベートはやはり分けるのが当たり前なのに、今どきありえない。とんでもない上司にあたってしまった。 ②限られた勤務時間の中でベストを尽くして与えられた成果を上げるやり方を教えてくれないのは、おかしいのではないか。 ③上司が自分の言ったことを、言った通りにやればいinanて、とても許せない!
40代女性課長 若い時から人一倍仕事をこなし、努力によって課長として力量を買われて、現在のポストを得た	①こんなにエールを送っているのにどうして、わからないのだろうか？ ②こんなに仕事のやり方・考え方を教えている。どうして、わからないのだろうか？ ③毎日教えてあげても、理解しない。これだから最近の若い人は → ダメなのよ	①私の若い頃は、土日や祝日は必ず出勤して仕事をやったものよ。今は、そんなことは求めていないじゃあないの。 ②目標がいかないのだから、せめて毎日残業して、お客様に配達をしながら直帰するなど目標必達には工夫が必要なのだ。 ③若いくせに、頑張りが足りない! もっと頑張りなさいよ、ほんとに、もう(´Д`)

■『認知のゆがみ』は頭の中で勝手に創られた問題であり、『事実を事実として受け止める』価値観を強要するとバフハラになってしまう。結果として『感情に振り回されている』

- ①この課長のように相手の状況や思いを考えずに自分の価値観を押しつけても物事は何も前進しない。
- ②自分自身の経験を伝えることで若い部下を一人前に育ててみせるという「感情に振り回された」
- ③若い部下の立場や状況がどうであるのか？何か見落としていることはないかと「自問自答」が必要

■図③ 「認知のゆがみ」と信頼について

自分の都合やペースで進め他者への配慮が欠落。周囲を傷つけ反発や反動を招き孤立。



とを聴きお得意先様に気に入られているけど、すぐにどうしたら良いかわからないと言って、頻繁に相談に

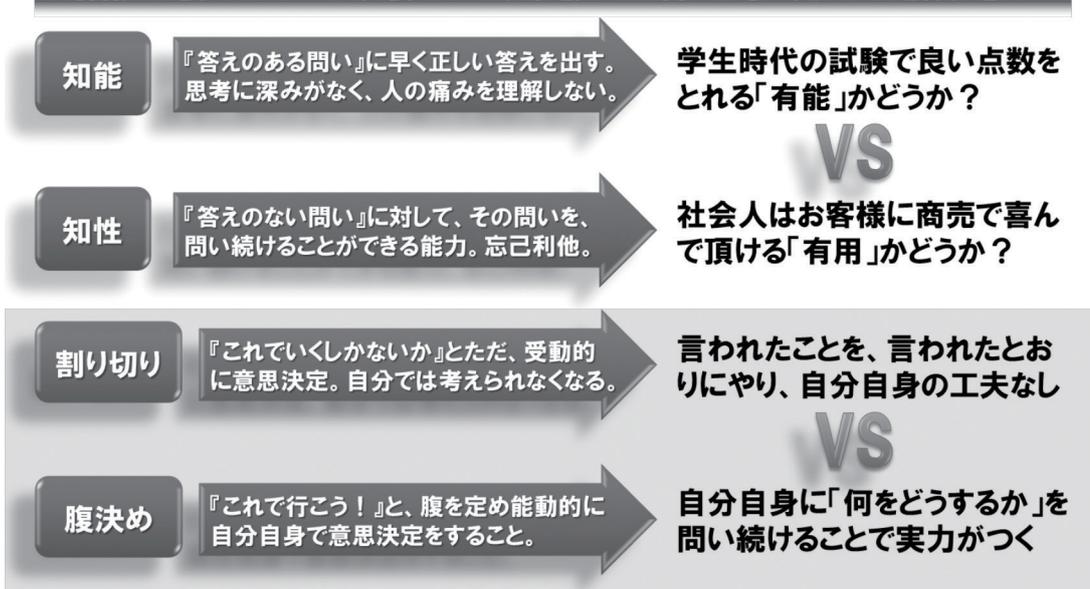
来るのは何故だろうか。 本田・申し訳ございません。そこが自分で考えられないのです。恥ずかしいのですが、この仕事に向いていないのかもしれない。 角野・そんなことはないと思うよ。これを見てもらえん。前にも(New Wave 第30回をご覧ください) 聴いた話だよ。 (参照

■図④

どうだい、ポンちゃん 覚えているかい。学生時代は試験の得点が高いという「有能」さがポイントだね。言われたことを理解して覚えていて早く正確に答えることが評価なので自分の頭で考えることは必要ないね。 しかし、社会人になるとお客様とか、周りの人のお役に立つかどうかという「有用」か否かが判断基準に変わったね。「働

■図④ 「割り切り」と「腹決め」のちがい

お客様にお役に立つために必要なのが「知性」。そして自らが考え決定する「腹決め」



『知能』とは「答えのある問い」に早く正しい答えを出す能力。「答えのない問い」に直面すると、何が起きるのか？

本田：そうですね。お得意先様や社内の人のお話を表面的にしか聴けていないのではないかと、先輩から何回も指摘されています。また、同行訪問すると、同じ話を聴いていた

今の話では、お得意先様との対話力に問題があるのか、ご依頼を頂いた事への回答が遅いのか、内容が不十分なのかなど、状況分析がとて重要になってくるね。

今のように、うまくいったこと、ギリギリでセーフだったことをノートに書いていってみようよ。体に馴染むし、自信がついて、また自分で「あの時の感覚」を再現するために、行動面や心の持ち方で「何を増やしたらよいか」「何を減らしたら良いか」を自分に問いかけること、つまり考えることだよ、その手がかりになると思うんだ。少しやってみたらどうかかな？

角野：ちよつと待って。ポンちゃん、今のところが自分でわかったなら、一歩前進だよ。うれしいな。ちよつと前なら、その違いに気がつかなかったのだから。本田：えっ、本当ですか。角野：そうだよ、ギリギリかもしれないがセーフな段階まで進化したよ。その調子だね。

日々の「カイゼン」では2日や3日ではあまり目立った成果にならなくても、2ヶ月から3ヶ月も続けていけば、大きな成果につながっていく

「カイゼン」って知っているよね。トヨタで実施していて世界が注目している生産方式で、一人一人の社員が毎日反復してただ繰り返ししているように見えるけれど、自ら利益が上がるように工夫を積み重ねることが重要だね。単なる繰り返しに見えるけれど、ラセン階段を回りながらだんだん上がっていくように、自分自身で対策を考えることだね。

く」という漢字の意味は「端」(周りの人)を「楽」にすることを意味するんだ。そこで目標に対して結果が狙いど

おりにいかない原因は何かを自ら分析することが大切だよな。だから本田君が自分自身に「どうして？」と聴く事が考えることにつながるよ。

にも関わらず理解の深さが違うことがあります。お話の要約する所が違ったり、言葉の翻訳の中身が違ったりすると言われています。

や特性などを気にしないことだね。あくまでも自分の行動や言動をどう変えていくかを分析したら、原因を「何故、何故…」と7回繰り返し返して、自分に質問することだね。



るんだね。

本田：そういうことなのです。頑張ります。

角野：本田君、つかめてきたようだね。自分で自分自身に質問をしていくと、「やらなきゃ」とプレッシャーになつてたことが「やりたい」つて変わってくるんだ。それを実感するまで、頑張ろうね。君ならできると思えるんだ。

本田：ありがとうございます。気合いを入れて、自分自身でもつとやってみます。

ところで、このあいだ部長が話して頂いた「視座」というのは、どういうことでしょうか。

角野：そうだね、部長の「視座」というのは、何故それをやるのかという「目的」を見据えて、自らが問い、自らが答えることで成長していく段階のことを「視座」と言われるのではないかな。その時は自分以外の第三者として見るという「視点」が基本だね。自分中心の対極にある物の見方、考え方だね。

そして「視野」を広くというのは、

他人に感謝の気持ちや謙虚な気持ち

で接することで、周りの人がサポートしてくれるようになることだと思ふ。また人間関係では、このスイッチを押すとどこが動くかというよな部分をキチンとつかむ必要があると思うよ。

本田：実践で成果を出すように頑張ります。

角野：よし、それじゃあ、一緒にやっていこう。

角野課長は休日に春田課長のご両親に会うために実家に二人で向かっていった。この2年半、目つきひとつでも意味が違うように思え、勘違いから歓喜して、早とちりで絶望する日もあった。今ではその全てがかげがえのない宝物のように思えた。

春田の家は角野が前もつて予想していたよりも、更に見事なものだった。映画の中で見るような美しい大邸宅が、入り江を見下ろして建っていた。芝生が海岸から始まり玄関先まで数百メートルほど続いていた。それはモニユメ

ントや石造りの歩道や鮮烈に色づく庭を飛び越え、ようやく家にたどりついたところで、勢い余つてそのまま明るい色合いの蔓になり、屋敷の側面を駆け上がったかのように見える。

春田：どうしたの、なにかあった？

角野：うん、なんでもない。

春田：ほんとに？

角野：さあ、ご挨拶に行こうか。

■【上司の背中】

「対話力」を鍛えるポイントは「考える力」の強化

「何かを学ぶためには、自分で経験する以外にはない」とは、アインシュタインの言葉である。

原始時代には、私達のご先祖さんは自分の経験した感動や事例を仲間に語つたにちがいない。

言葉はあるだけでは、何の働きもしない。「考える力」にもならない。「言語は他者と分かち合うことでしか存在しない」（内田

たつ。著「街場の教育論」ミンマ社2008年1月刊）「感動」を語り合うことによつて、言葉は力を発揮し、「考える力」となる。

古今東西の賢人が異口同音で言うように、語り合う相手は、まず自分自身なのである。

自問自答が上達すると他者と言葉の交換ができる。言葉を他者と分かち合えるようになると、本音も伝わり歴史とも対話できるようになり、考え方が更に深くなる。

その人の品格や器の大きさの世間の評価は、「毎日何を自分自身に問うて生きているか」であろう。素直に自己評価して、何をどのように考えて、鍛錬しているかが周りの人には言動や行動でわかつてしまう。

つまり、考えたことは考えたように実行されないと考えた意味がないということである。

(次号に続く)