

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3》「聴く力が「考える力」を伸ばす」

花火大会の多くが、自治体や観光協会の予算、企業からの協賛金などで賄われていることに起因するところ。

本格的な暑い夏がやってきた。その夜空を彩る風物詩の花火で異変が起きている。特別観覧席など一部を除き誰でも無料で楽しめる行事として親しまれてきたが、存続ができない花火大会も相次いでいる。兵庫の宝塚市では、大正2年から続いていた花火大会が2年前から中止。毎年およそ19万人が集まった横浜・みなとみらいの花火大会も今年(2017年)から中止。さらに京都・宇治市では、去年(2016年)まで3年連続の中止。

一石を投じた花火大会は、なんと全席チケットが有料。しかもお一人様8千円から5万円である。花火が音楽とシンクロしフライボードのパフォーマンズで、もはやエンターテインメントである。参加した15,000人の観客は口々に「これは、花火大会じゃあない。もはや芸術だ。」「他の所とは全く違う。今までに見たことがない。」

サウンド音響の分野で世界から注目を集めるクリエイターや老舗花火店の5代目店主に相談した。海外のパフォーマンズ用スーツの専門家には、LEDの色まで聴いて検討した。考えるためには、幅広い人に深く話が聴けるかどうかが重要であった。

人々が楽しみに待ち望んでいるのにも関わらず中止されるのは何故なのだろうか。安全の確保や警備がこれまで以上に求められており、その対応だけでなく、予算の確保も難しい状況だという。これは

仕掛けたのは俳優でプロデューサーでもある小橋賢児氏で、花火は何処からでも見えるが、現場に行きお金を払ってでも見たいという差別化された花火大会を企画した。様々な人々の話を聴き、「見る」だけの花火から「五感で体験」できる新しいイベントに変えることで付加価値をつけようと考えた。サウ

今の時代は打開策を「考える」ための課題解決ではなく、何を変えるのかという課題発見や、課題設定のスキルが求められている。頭を痛める問題を嘆くのではなく解決すべき課題に転換するために、衆知を集める「聴く力」を磨き上げたものである。(出典：NHK「おはよう日本」平成29年6月2日及び小橋氏談を筆者が加筆)

■営業部にあるラウンジのMN(※)

部長…お恥かしい話ですが、最近

や忠告を聴こうとさえしないタイプ

凄いですよ。(拙稿2014年12

会議では、社長と部長がA町先代社長とB町社長に相談のようです。どんな悩みなのでしょうっか?

自分で考えることが苦手な社員が増えています。いつも「どうしたらいいですか」と聞いて回るタイプと、自

B町…どっちも困るよぉ。ウチはど

うなんかなあ。なんだか心配だなあ。B町電気の「提案組」ご参照

(※MNとは、この会社では真面目な雑談の意味です)

分自身の独断と偏見で何の配慮もなく「こうしたらいいのだ」と、人の意見

社長…B町社長さんの社員さんはみなご自分で考えて行動されていますね。

とお聞きしています。継続している



■図① 聴く力と話す力は読書と書くこと

■人が「考える」とは

①聴くこと 守・破・離の「守」

- ・自分一人で考えることは限りがあると「謙虚」である
- ・深く、広く人の話を聴くことで「衆知」を集め「協力」を得られる
- ・「聴く力」を上げるには本を「読む」ことで「要約」や「翻訳」力がつく

②読む→書く 守・破・離の「破」

- ・読書は書くことの品質を上げ深みを加える
(ご参照:「文章読本」丸谷才一著 中公文庫刊)
- ・「書く」ことで、人に伝わることを考えるので「話す」力がつく
- ・「書く」ことは、言葉同士の結び付きを工夫、読み手の心をつかむ

③「考える力」が強化 守・破・離の「離」

- ・分析したり、人の心情や状況を配慮することで正しく現状をつかむ
- ・衆知を集め、要約や翻訳し自ら原因をつかみ真の対応ができる
- ・結果について周りに「聴き」真摯に「考える」ので更に進化

■図② 視点と視野と視座について

■「視点」と「視野」と「視座」について→【全て変えることが大事】

①視点を変える 「自分は気にしないから」→社会では通用しない

- ・どこを見るのか、どこから見るのか
- ・中心点を自分から相手に移す→相手の都合や状況に配慮できる
- ・五感のどこで感じ、感受性やセンスを相手の期待値まで上げる

②視野を広げる(変える) 「人間」という字は「人と人之間」と書く

- ・自分だけでなく、周りの人から三方良しという大局観をもつ
- ・人には自分の知らない事情がある→組織全体の信頼を得ること
- ・空間的広さ以外に、時間、長さ、速さという物理的、人間的視野

③視座を高める(変える)

- ・見ている場所や立場、視点や視野のちがいで価値観の相違を理解
- ・自分を自分から外に出してみても第三者的に「自問自答」を繰り返す
- ・自分に偏見がないか、また想像力に欠けていないかを問い続ける

やはり事例をみんなが聴き合い、自分自身で考えることができるようになっていないのでしょうか。

A町.. 本題に戻りましょうか? ねえ、社長。

社長.. はい、ありがとうございます。

考えることが苦手な社員は、ほとんどの人の話を聴く事が下手ですな。耳を傾けていてもポイントがずれたり欠落したり表面的な捉え方だったりして、相手に不快な思いをさせています。

先ほどお話させて頂いたように、人の話を聴こうとしない人は、周りから信頼されていませんな。困ったことに、そのような人はこの事実になかなか気づかないのです。

更に困るのは「聴く力」が弱く、

考えるのが苦手な人は、自分だけが正しくて周りの全員が間違っていると判断します。その人は組織から孤立するし、メンバーの信頼は薄れ、組織は退化していくのです。

A町.. そうだね、人には様々な能力が必要だけど「聴く力」がその原点だと思えますな。昔、誰かがこんなことをこんなことを言っていたんだ。

第一には、見たり聴いたりするから考える力が芽生えるんだってね。それは視点や視野、更には視座を適切に変えることの必要性を感じることができる。

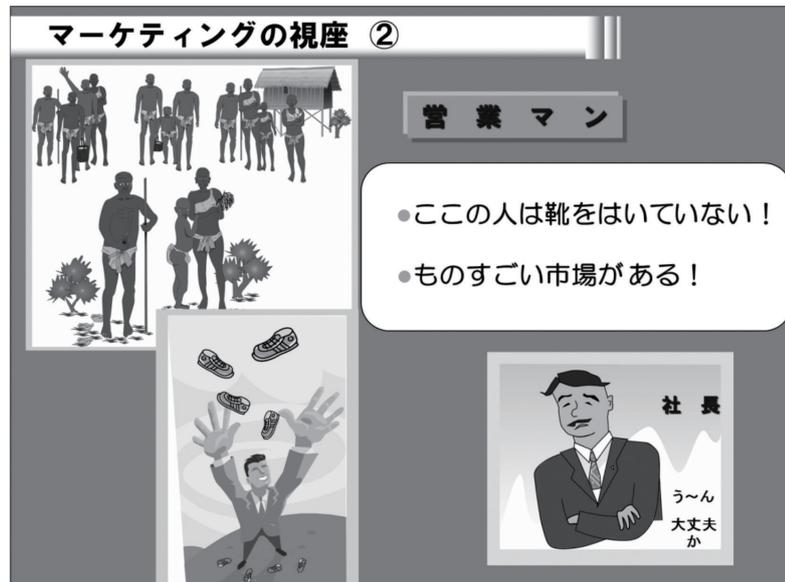
第二には、見たり聴いたりする能力は、優れた本を読むことで鍛えることができるそうだね。見たり聴いたりする時は、相手の話す速さに左右されるけれど、読書は自分のペースで読めるし、解らない所は何回も読み直すことで理解が深まる。更に、どこが要点だとか何が本音かという翻訳する時間もある。

その意味で読む事は深く聴く力を上達させるし、考える力を育てるんだ。その上、読むことで書く時に伝

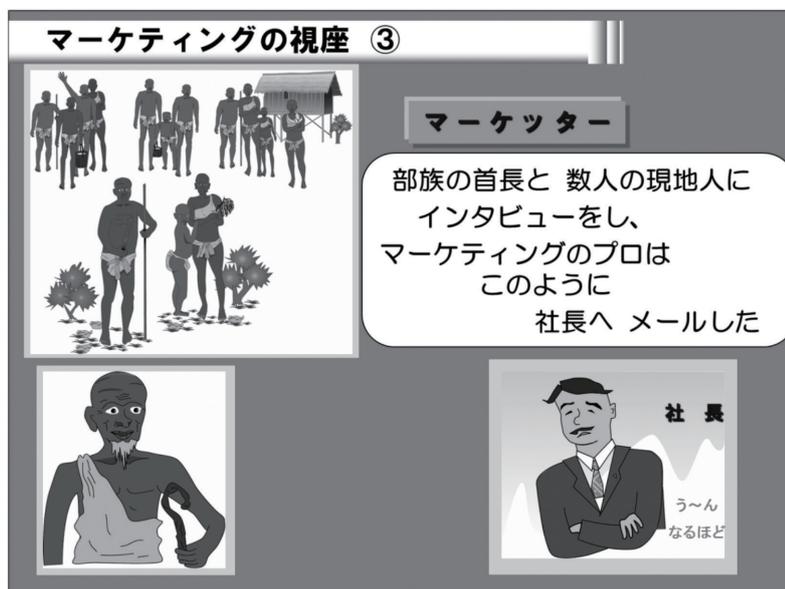
■図③ 1人目の受注担当者



■図④ 2人目は営業



■図⑤ 3人目はマーケッター



わり易い優れた文章を書く力が達するといふんだ。

第三には、聴く力が原点になり書く力や話す力を充実させ、総合力の考える力が鍛えられる。確かこんな話だったね。【参照図①】

部長.. 凄いですね。読書という文字は「読む」ことで、「書く」ためのスキルが身につくとも解釈できますね。そしてポイントを要約したり翻訳し

たりする中で、考える力が鍛えられているということなのでしょう。

B町.. とってもいい話なんですけど、視点とか視野だっけ、視座なんて言われちゃうと、もう解らないもんね。難しくついていけないよお。

A町.. 角野課長、君の出番だ。見たり聴いたりすること、考えることとの関係を踏まえB町さんの質問に答え

角野.. かしこまりました。3つ同じよ

うな言葉ですが、少しずつ意味が違います。でもやはりそれぞれに関係をしているので、説明は少しそのちがいを強調してお話させて頂きます。(図②参照)

3つの言葉は黒板に書かせて頂いたとおりなのですが、考えるためには、この3つを変えることができるかどうかですね。高速道路をどの車も逆走

していると考えるのか、周囲を良く見たら自分の車一台だけが逆走して

いると気づくようなものです。またマナーや敬語は「私はちっとも意識しません」と言うのではなく周りの人がどう思うのかという判断基準に立てるかどうかですね。

もう少しわかり易く、3つの言葉と考えることを、お話してみます。靴の販売会社がアフリカの村に販売

■図⑥ マーケッターは考える

マーケティングの視座 ④

現状の分析

- 個々の人々は靴を はいていない
- 彼らは足に問題を かかえている
- 靴をはくことで 足の問題が 妨げることを 首長に 示した

課題の抽出と課題の解決策

促進・調査活動のために三人の社員を派遣しました。

【二人目の受注担当者 図③参照】

誰も靴を履いていないので、ちよつと見て即座に「ここには市場がない」と断言しています。村人に何も聴いていませんね。

社長さんの立場では「うーん、大丈夫か」としか言いようがありません。でもこのように自分が見たいよう

にしか見えないことありませんか？ 思い込みなんですけれど、考える前に思考停止状態です。

【二人目は営業 図④参照】

先ほどの受注担当者同様に、一方的な自分だけの判断です。残念ながらこの方も何も考えていませんね。

【三人目はマーケッター 図⑤参照】

村人を見て「いけそうかな」と思つて村の首長や村人に話しを聴いてい

■図⑦ 市場分析から判断そして決断

マーケティングの視座 ⑤

仮説の構築

部族の人々の 70%が 1足 10ドルの 価格の靴を 買うだろう

初年度 我々は5000足を販売できる見込

島に 靴を運ぶ 運送費と流通経路の 整備にかかる 費用を含め、 コストは 1足 6ドル

◎初年度の 利益は 2万ドル を越える計算

◎この投資額からすると投資利益率 (ROI)は 20% (通常の15%を上回っている)

この市場に参入すべき 将来的に入る価値は高い

ぜひ参入すべき

ます。見たたり聴いたりして、社長に中間報告のメールです。これなら社長も納得しそうですね。

【マーケッターは考える 図⑥参照】

考えることは、まず現状分析です。そして市場規模から販売予測とコスト分析で、答えを出します。無駄がなく、とても論理的です。

【市場分析から判断そして決断 図⑦参照】

投資をするための社内基準との比較から販売予測をして参入すべきと結論つけています。この過程こそがまさに考えることです。

A町..そうか、単なる聴くのではなく、どのような目的のために、何を聴き分ける

かを事前に考えて、課題や情報を集めているんだね。だからこそ、決断に必要なポイントをついた情報を聴き出せたんだね。それで論理的に仮説を立て、参入すべきという社長さんへの報告に繋がったということだね。

角野..ご指摘のとおりです。

B町..いやあ、まいったね、アハハアハハ(笑)

A町.. B町さん、わかったのかい？ どうなんだい。笑つてごまかしただけでは、角野君の話を聴いたことにはならないよ(笑)

全員..(大爆笑)

そこにいた人が感じたのは、角野課長の話している時の眼差しや表情や仕草まで、自信や落ち着きが増したように見えたことだった。そして、その原因が何であるかを聴いてみたいと思った。

■角野課長と本田社員と二人、会議室で販売計画の再度検討を始めました。

角野課長は本田社員の弱点は、聴く力不足からくる考える力の不足ではないかと推測した。



角野.. ポンちゃん、日経新聞の二面の

「春秋」欄を読んで、50〜60文字にまとめてみようと言ったけど、毎日やっているかい。読んで書く訓練だけだと近頃見せてもらっていないよね。

本田.. 時間がなくて、できないんです。申し訳ございません。課長に言われたように業務にお願いしても、やってくれないし、チェックしたつもりでも、現場にいくと代人さんから、商品が間違えている、部材が足りないと言われ、またもう一度現場に配達に行くんです。

角野.. ポンちゃん、その言葉を使うのはどうか。気がついてるかな？

本田.. あっ、すみません。そうでした。角野.. 「できない」と言わないようにしよう

と約束したよね。できるよにするための方法を考えてね。現状を分析して原因は突き止めたのかな。老舗デパートでは「ありません」「できません」「知りません」は禁句だとい

うからね。(出典..「日本橋高島屋コンシェルジュの最高のおもてなし」
敷田正法著 光文社2014年6月

刊)

「くれない」というのは、自分が主体的に仕掛けていくのではなく、ただ人がしてくれるのを待っているということだね。ポンちゃんはいつも「買ってくれない」「やってくれない」「教えてくれない」って言うけれど、それ

では何も変わらないんじゃないかな。社会人になることは、他の人に自分から主体的に「させて頂く」側になることなので逆だよ。

「つもり」というのは、自分は完全にしていてと考えているけれど、お得意先様からみたら不十分という恥ずかしいことだと思う。自分自身を實力以上に立派に見ているようでは、社会人として反省するところがあるんじゃないかな。

本田.. 反省して二度と同じ間違いをしません。

角野.. そうだね。一緒に頑張ろうね。

角野課長は、部長に経理の春田課長と結婚することを報告した。とても喜んでくれた。そして「四六時中、二人で観察しているようなものだから、『結婚とは美しき誤解』というが、『誤解』

の部分は大丈夫だろう。その代わり『美しき』という方は半減したのではないかと部長は笑いながら言った。しかし今日の角野課長が口にした言葉は、意外だった。

「彼女の作ってくれる手間ひまかけた料理には、時間が折り畳まれているよ。うで美味しいのです」
自分の中で何かが確実に変わったと思った。

■【上司の背中】

「聴く力」が「考える力」を鍛える
よく聴こうと思えば、自然に身体が前に出る。耳を傾ける。耳を傾ければ、一言一句がシンシンと胸に染み渡って言外の言すらも、聴こえる思いがする。

だから人の言葉が我が身の血となる。肉となる。血となり肉となつて、心豊かに更に新しい知恵がわく。
人の言に耳を傾けない態度は、自ら求めて心を貧困にするような

ものである。どんな賢人でも、その人一人の知恵には限りがあつて、だから自分の知恵才覚だけで事を選べば、考えがたかたかになる。視野が狭くなる。

世の中の慌ただしさに追われて、事を急ぐあまりに、ともすれば一人の知恵、一人の判断で事を処しがちな今日この頃である。

やはり、他人の言はよく聴きたい。どんな人の言葉も、どんな人の考え方も、それが真剣であればあるほど、身を乗り出すほどの思いでよく聴きたい。一人よりも二人に、二人よりも三人に、できるだけ多くの人から、できるだけ多くの話を聴いて、そして我が心を養い、我が知恵を誤りなく豊にしたい。
(出典.. 松下幸之助著「続道をはひらく」PHP研究所刊 原文を一部漢字に置き換えさせて頂きました)

(次号に続く)