

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる》

社員力を支える「コミュニケーション」

⑥若者と、べつしたらわかり合えるのか？《

ある本の『若者が言うことを聞かないことを自ら受け入れる』という見出しが気になり読んでみた。プロ野球の日本ハム栗山英樹監督や青山学院大学陸上競技部の原晋監督は、新しいマネジメントスタイルを実践しているという。若者世代の力を上手に引きだし、素晴らしい結果を残している現代の名監督一人が、同じ発想やアプローチで指導していることは偶然ではないだろう。それは、選手一人一人に自分自身の将来像を描かせ、そこから逆算して目標を立てさせ、そのためにはどんな練習をすればいいのか考えさせる。すると個々の目標を持つ個人主義の選手達を、うまく束ねてチームの総合力を上げていく必要がでてくる。当然のことながら、手間もかかるしハードルも高いと思われる

が、ここに若者とわかり合える『壁』を乗り越える重要なヒントがあるのではなからうか。(出典：原田曜平著『若者わからん！ミレニウム世代はこう動かせ』ワニブックスPLUS新書2018年6月刊)

第2には、最近現場で「部長は何でも相談しに来い」と言っけど、話しても無駄「課長に話すと、話がややこしくなる。だからこちらからは話さない」と、部下達はあきらめモードのケースが多いと聞く。問題は、部下の話も聞いても、論点や、全体がわからず、話がかみ合わない『論痴』(聞こえる音楽を直ぐに楽器で再現できるスキルを「絶対音感」である。この対極で『音痴』という音程が外れることから作られた造語)だと定義された。これを修正するには、上司ご本人に自覚させる『場と時間』が必要である。(参考：横山信弘氏経営コンサルタンツ)

第3には、A-1開発を手がけるプリファード・ネットワークスの西川徹社長は、日本を動かす経営者として

表彰され、日本のA-1開発

のトップを走っている。平成

18年に23歳で起業し、2年前に

ディーラーリングの学習速度で世界最速を実現した。同社のA-1技術は日本中から注目されていて、ファナックと提携、トヨタと自動運転技術の共同研究を進めているという。単なる組み合わせではなく、若者のもつこれまでにない素晴らしい頭脳や直感との新結合による創造である。そして高い目標を一緒にめざすことで、互いの理解が進むというのではなか。

我々の業界とは無関係とのご批判があるかもしれない。しかし、我が業界でも、トップダウンの「上から目線」はもつ通じないのではないだろうか。上司や先輩が入社年次・肩書が上であっても「横から目線」が求められると思う。確かにわかり合っるのは難しいが、それを諦めない勇気と『変えていく』智慧を、お互い持ちたいものである。



■会長が緊急入院をしました。検査や

そのあとの心臓の手術も無事に完了したようです。

社長：どうですか、会長。

会長：ボクの方は大丈夫だ。病気は先

生にお任せするより他にはないからね。

それより売上と粗利はどうなっている。

社長：会長、いや、父さん。僕は父さ

んのことを心配しているのです。業績

は常務と角野をはじめとする社員が

キッチンとやってくれています。

会長：そうか(笑)。調子がよければ

明日から、このフロアーだけなら歩い

ていいと言われたんだ。

社長：そりゃあ、よかったですね。

会長：だつてさあ、来月のボクが主催

しているコンペだけは、出ないといけ

ないからな(笑)。

社長：父さんったら、もうそんなこと

を。主治医の先生に聞いてからですよ。

会長… 本人が自分の身体のこと一番わかっている。心配することはない。アハアハハ。

社長… またそんなことを(笑)。

会長… 近頃、同じ夢をみるんだ。

社長… それってどんな夢ですか。

会長… 会社創業時の夢だ。伯父さんのやっている会社から独立して、5人でスタートした。営業はボクだけ、あとは事務所で電話を受けたり、倉庫で荷受けしたり、配達したり、経理だった。

社長… ご苦労されたんですね。

会長… そんなことはなかったよ。なにせお客様が全くない所で、毎日毎日手

当たり次第に訪問していったよ。そのうちに、一軒もう一軒とお得意先様とお取引頂ける素晴らしいご縁を頂いていったんだ。本当に楽しい毎日だったね。

社長… 現在の当社主力お得意先様ですね。

会長… そうだよ。組織化して、ある程度メドがつきそうになった時だった。伯父さんのところの会社と商圏問題

などが出てきてね。どういふものかな、ウチの会社の社員は「ボクらは不幸だ。その原因はもともと、あっちの会社が悪い」ってね。良い意味では「あ

ちの会社を見返してやろう」というモチベーションアップにつながりそうなんだけど、許せないとばかりに、今の言葉でいうとアイデンティティの確立という感じで、対立し始めたんだよ。

社長… どちらが悪かったのですか。

会長… あのさあ、対立つていふものは、こつちが良くて、あつちが悪いつてい

う話じゃあない。どつちも間違つちゃあいないし、わかり合おうともしている。でも、わかり合えないんだ。

社長… そういうものなのですか。

会長… 対立なんてものは、いま言ったように、自分達が生み出しておきながら、自分達だけではどうすることもできない、そんなもんだ。別に牛

や馬が悪いわけではないし、天候が絡んでいるわけじゃあない。解決できるはずだつて真剣に信じられるかどうかなだ。

社長… なるほど、そうですね。それには、

時間が解決してくれるということなのでしょうが。

会長… 本質に気づけないからじゃあないか。この伯父さんとの会社との問題は最後には、ウチが買収させて頂くことになった。まあ、アイデアを生み出せるかどうかだと思うけれど。

ところで、お前が幼い頃に、ボクと

お前を捨てて出て行ったアイツの墓参りをしているそうだな。

社長… ご存じだったんですか。

会長… ああ。

社長… 実は、大学に入学したばかり、母さんに会いに行つたんです。

会長… それは、何のためなんだい。

社長… そうですね。真実を確かめたかったのだと思います。でも単に自分自身に決着をつけたかったのかもしれないね。

会長… で、どうだったんだい。

社長… はい、話がかみ合うところもありませんし、どうすることもできないばかりか、まともに話しすらできませんでした。最後に母さんに『ではお気をつけて』なんて言われてしまいました

た。

会長… いいかい、ちがう人生を歩んできたもの同士がすれちがうのは、むしろ当たり前なことだね。このすれちがい自体が世の中なんだよ。でもね、ここが一番重要なんだけど、わかり合うことはとても難しいが、それを諦めちゃあいけないつてことだな。

(参考…「この時代の宗教・人生」機動戦士ガンダムキャラクターデザイン及び作画監督安彦良和氏 2019年5月5日NHK Eテレ放送)

会長と社長、しかも親子である。病院の中で久しぶりの会話で、様々な人生の智慧が語られる。会長は最愛の息子に『わかり合つことは難しいが、諦めてはならない』という経営の奥義を伝えた。そしてこの『矛盾』が飲み込めるような経営者を目指し、それが組織全体でできるようにすることで、創造的な組織作りの必要性を強調した。新しい問題に出会つと「できるか、できないか」を考える人がいる。そして「できそうにないし、なんとなく嫌だ」と考え「私にはできない」と結論を出

してしまふ。つまり順序がちがうのである。「やりたいという希望」よりも「できないという不安」の方が前面に出てくるのであろう。「考え方の順序を間違えない」ことが求められる。

■角野部長は、責任者会議で部下育成について話をしています。

角野・・前回の話を聞いて、部下とのコミュニケーションは深めてもらえたかな？どうですか？

所長①・・はい、恥ずかしいのですが、なかなか時間がないのです。タイムミン
グなのかも知れませんが、所員がみんな忙しそうなんです。やらないといけ
ないとは、思いますけど。

角野・・そうか。今の意見に対してどう
思うかな。

所長②・・忙しいけど、その中でも何とか時間を作る工夫がするのが仕事だ
と思います。

所長③・・でも、工夫するって言っても、「言
うは易く行うは難し」といふことであ
りませんか。

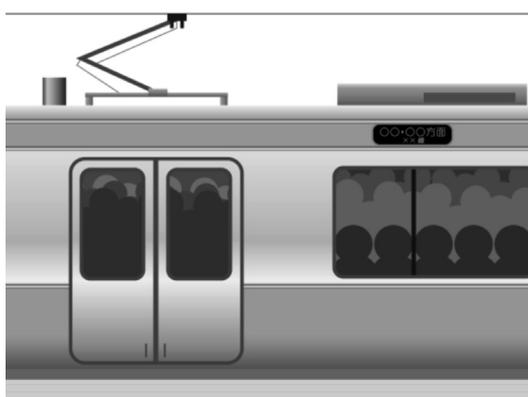
所長④・・タイミングがあれば、短くて
もいけるのではないのでしょうか。そこ
がどこかを探すことですね。

所長⑤・・朝礼では難しいので、夜の時
間があるときが一番いいのではないで
しょうか。

角野・・あのね、この話は「できるのか、
できないのか」ではなく、どのように
やりきるかを考えることがまず第1
だね。2番目にはタイミングで、3
番目が、どのように話すかですね。こ
の絵を見て頂けませんか。(参照 ■ 図
①)

角野・・車通勤の人にもわかるように少

■ 図① コミュニケーションとタイミング



■ 図② コミュニケーションの場面

<p>場面 A</p>		<p>■何も言わないと、乗客から反発が起きる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・この混雑時にベビーカーなんてあり得ない ・ちょっと強引すぎないかなあ ・もう、これ以上乗れないよ ・もっと空いている時間にしてほしいかなあ ・非常識だ ・そうでなくても、もうギリギリなんだよ
<p>場面 B</p>		<p>■たった一言が、人を動かす</p> <ul style="list-style-type: none"> ・【母親】場面Aのように無言でぐいぐい乗車しようとしていた時とのちがいは一言。この一言「申し訳ありません」が状況を変えることになる。 ・【気づき】乗客の気持ちからすると、母親はなせ一言「申し訳ありません」が言えないのだ。
<p>場面 C</p>		<p>■無言の連帯感が生まれる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・【母親】申し訳ありません、すみません ・【乗客】どうぞ、どうぞ もう少しみんな詰めてもらえませんか ・【気づき】乗客は協力したくないと思う自分がいたことと、何も言わないお母さんを責めたことに気づく

し説明します。東京や大阪の朝7
8時の通勤電車は、半端なく混んで
います。隣の鞆が邪魔だとか、携帯
プレーヤーからの漏れる音も気になる。
痴漢に間違われたくないので、両手を
上げ万歳スタイルの男性もいるね。し
かも長い時間なので、精神的にもあ

まり穏やかではないんだ。そんな時に
小さな赤ちゃんをベビーカーに乗せた
母親が乗り込もうとしている。
その母親の自宅にはベビーカーを積
める車も、その車を運転してくれる
旦那さんもないのだろう。もともと電
車が空いてくる午前11時頃に移動す
ればいいのだけれど、

それが叶わない理由
もあるのだろう。

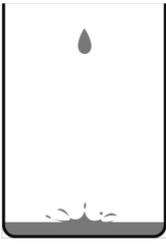
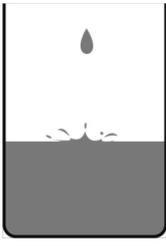
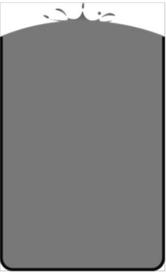
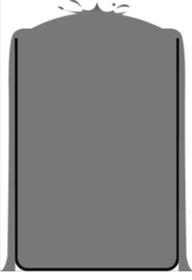
そんな時にそのお
母さんが『申し訳あ
りません』と言って
車両に乗り込んでき
たら、皆さんはどう
しますか。

所長①・・やっぱり、
どうぞ、どうぞって
いいですね。

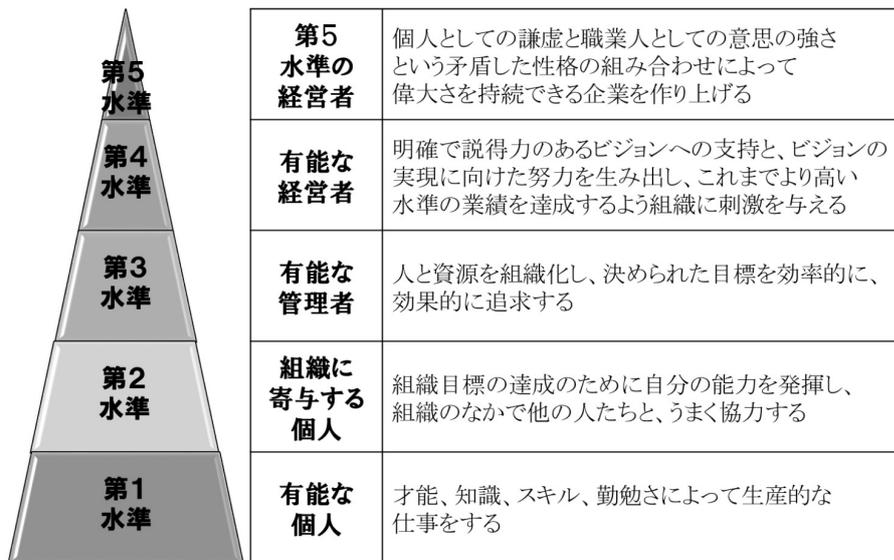
所長②・・乗車する
お母さんを手伝って
あげようと思います
ね。

所長③・・中に少しづ
つ詰めてもらえるよ

■図③ 「気づき」のグラス

場面A	場面B	場面C	場面D
			
グラスに水滴が落ちるが少ししか水がたまっていない。	どンドン水がたまってくるがグラスから、溢れるには時間がかかりそうである	もう、水が漏れていいと思えるがやはり、水はこぼれない	水が、一気にグラスから滴り落ちる

■図④ 「リーダー」のあるべき姿



(出典:ジム・コリンズ著「ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則」 日経BP社2001年12月刊)

うに頼んでみますね。(多数の参加者が同意したのを見届けてから角野は説明し始めた)(参照■図②)

人は顔がちがうように考え方や価値観が異なる。しかしほとんどの人がも

っている基本的な部分に働きかけることを角野は全責任者に訴えたのだ。

場面Aで、お母さんが何もいわずにグ

イグイと乗車してきたなら「気持ちよく協力できない」「うつつとういしいなあと

いう表情になる」という意見が大勢を占めた。電車内では、ちよつと窮屈さ

をがまんするだけで、それによって失

いもつものはないはず。だから、たった

一言で「共感」を呼ぶかそうでないのかの差がでるポイントを学んでもらえた。

角野…コミュニケーションとは「自分を知り、他人を知ること。そして他人を知り、他人が何をしたいのか、自分は何を提供できるのかを、具体的に伝える」ことですね。つまり「差は大きいけれど、タイミングとポイントさえ間違えなければ、実際の時間や手間はあまりかからないね。みんな、わかってもらえたかな。

所長①…よくわかりました。でも簡単ではないのではないですか。今の事例でも車通勤の人には、伝わるかどうか自信がないですね。

角野…そのとおりです。簡単ではないというのは、人間の気づきというものは、グラスに水を一滴ずついれていくようなもの。あふれ出るまでに時間はかかるけれど、徐々に深まるので、そこを根気強く見てあげることですね。見守る勇氣と覚悟がリーダーには求められます。(参照■図③)

所長②…その水滴が日々のリーダーの

一言ということがよくわかりました。それを加速化して部下自身で自ら水を注げるようにすると、成長のスピードが速くなるということでしょうか。よろしいのでしょうか。

角野…さすがですね。そのとおりです。ある本にリーダーのめざすゴールがわかりやすく書かれていたので紹介させていただきます。よろしく。（参照■図④）

角野…これまでの有能な経営者は第4水準だと著者のコリンスという。しかし僕たちの目指すのは第5水準です。部下と同じ方向に進むことが継続できるかどうか求められています。それは現状を「受け入れる」ことができるか。つまり「謙虚」であるかどうかですね。人はみんな自分が都合のいいように解釈しがちですが、一番厳しく現実を見つめ、現場に立つて、つぶさに現状を確認し、最後には絶対やりきるという意思をもつことが大事ですね。わかり合うためには柔軟な素直さと、やはり時間がかかることを認識しましょう。

■【上司の背中】

「教える」と「育てる」そして「躱

「愁（うれ）ひつつ／岡にのぼれば／花いばら」

江戸中期の俳人にして画家だった与謝蕪村の句である。現代の詩のようで、新しい感覚に満ちていますね。だからボクはこの情景が、とても気に入っている。

なにごとか感傷的なもの思いにふけりながら岡にのぼると、ひっそりと小さな野バラ（花いばら）が咲いていた、といったようなところなのだろうか。

春から夏にかけて咲く、少し地味だけど白くかわいらしい花びらは、人の「愁い」をそっと見守っていてくれるようだ。モノ言わぬ花が人の心をわかるかのように、そっと癒（い）やしてくれるのはなぜ

なのだろうか？

上司や先輩が部下や後輩の気持ちに寄り添い、「無言の声を聴く」ことで、互いにわかり合えるようにするには、どうしたらよいのだろうか。花から学びたいと思ってしまう。

原稿書きが、はかどらぬ夜中は、ベランダの鉢植えに水やりを忘れたのではないかなどと、妙なことが気になるものである。そしてふと家のそばの森に目をやったとき、ハタと思いついた。

伊勢神宮では、森の中の境内を支配している穢れなく清らかな夜の闇を、尊んで「浄闇（じょうあん）」と呼ぶそうだ。（出典…神宮式年遷宮へじんぐうしきねんせんぐう）関連記事による）

そうか、清浄な闇！夜の森厳な時は、神と向き合える時なのだ。「闇」という文字は神様との対話を意味する、と説明されていた。

「門」のなかの「音」は、門のなかに神様がお出ましになった葉のそよぎ、気配を意味するという説も、どこかで読んだことがある。

抹香くさい精神論がお嫌いな方には、「賢いもう一人の自分」（ご参考…拙稿第57回2019年3月号・第55回2019年1月号）との関係性では、いかがだろうか。これは名だたる多くの作家、脚本家、ミュージシャンの方々が「目に見えぬ偉大な力」の存在を語られることなので、間違いないと思われる。

これと同様に部下や後輩の成長を願い、また若者とわかり合い、大きな成果を得ようとする「強い意志」があり、諦めないで努力を継続すると、ある種のスイッチがONになるということではないだろうか。（参考…NHKスペシャル「人体Ⅱ遺伝子②」2019年5月12日放送）

（次号に続く）