

# 上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える  
「総合力とバランス感覚を補つもの」》

羽田空港の離発着数は、日あたり1,000便以上、2分に1回という驚異的なものである。この過密運行スケジュールの「翼」を担っているのが東京航空地方気象台だという。羽田空港から半径9km圏内の状況を調べ、これから起きる天候の変化を予測して、管制塔、パイロット、航空会社に伝えるのが、空港専門の気象台の仕事である。全国には全部で4カ所あるという。天候を「先読み」するのは乗客、乗員の生命と財産保全に直結するので、とても重要な任務である。ついに、運行中止を決定する時の「心労は、とても大変なものである」。

デジタル万能の昨今、予報課ではレーダーなどの電子機器で読み取り、データを解析し、予測している。そのうえ観測課という部署が併設されていて、人の目で

30分に1回雲の形や高さと同時に「卓越視程」といって、空港から360°全方向にスカイツリーなどの予め決められた施設の見え方を確認している。空気の拡散状態はレーダーから解るが、10km先もその見え方なのか、20km先ではどうなのかということとは、熟練した観測課の方が目で測らないとわからないという。台風の時は、30分に度々が2分毎に2度の観測頻度になる。「経験」に裏打ちされた現場での実測が、デジタルデータを補い、文字通り「見通し」決定に欠かせないという。

このことは、気象の分野だけではない。「A」時代の到来」と言われ、世の中はどう変わるか、どのような仕事が変わっていくかに関心が集まっている。しかし、A1では代替できない、人間にしか発揮できない高度な能力はどのようなもので、それをどのように身につけて磨き上げていくかは、あまり語られていないのではなからうか。

いかに優秀であろうともA1は機械なので、人と心

を通わす「共感力」を持たない。社会の荒波にもまれ、笑顔や、はつらつさが消えそつに  
なり悲鳴をあげている若者の心に寄り添い「社会人として経験が浅いときは僕にもそのような時があった」という自分の経験に基づき、自身の「無我夢中でやっていて、ふと気づいたら見える景色が変わった」という話をして、勇気を与え自発性を引きだすスキルは、A1では不可能なことではなからうか。小さなことに悩み、何回もくしげ、社会のシキタリやオキテを知らずに社内外から叱られた失敗から身につけた「真の経験則」を、上から目線ではなく、優しく諭(さと)すことが、若者ばかりか組織を更に強靱に創りかえる能力だと思われる。(出典・田坂広志著「能力を磨く」A1時代に活躍する人材「三つの能力」日本実業出版社2019年4月刊)

です。歩き方もそっくりとか、笑い方が昔から一緒だとか(笑)。

■長い年月が経ちました。角野は○○

気社長様。

いたしますよ。かまいませんから。

です。歩き方もそっくりとか、笑い方が昔から一緒だとか(笑)。

電材の社長、本田はB町電気の社長に

本田…勘弁してくださいよ。角野社長

角野…アハアハハ、先代社長にだんだん似てきましたなあ。社長じゃあなく

角野…ところで、ご相談があるという

なつて数年後です。共に業績を着実に

さんは、本当に立派な社長さんです

て、ポンちゃん(笑)。

ことでしたが、なにかございました

伸ばしています。

が、私は泥臭い電気屋の親父ですから

て、ポンちゃん(笑)。

か？

角野…いらっしやいませ。本田B町電

(笑)。昔のようにポンちゃんでお願

本田…社員にも言われることが多いの

か？



本田…はい、後継経営者を考え始め

したので、お知恵を拝借に参りました。まず、どんな人を、どのように選んだら良いのでしょうかね。

角野…ご子息様たちも入社されている

し、ポンちゃんの時代になって更に成長され、人材は質と量が整っていると

もつばらの評判ですよ。

本田…おかげ様で人数だけは揃いましたが、なかなか選出するのは難しいです。

角野…なるほど、そうですね。少々耳が痛い話かもしれませんが、良い候補者が見つからないのは、後継者候補がいらないからではなく、経営者もしくは方針や会社に何らかの問題がある

ことが理由かもしれません。つまり良い後継者が存在しているにもかかわらず、相手が同意しにくい状況があるというのが一般論ですね。

本田…まず私自身の問題ということで

角野…どうしても業績に目がいきやすいのですが、本当は魅力ある企業への継続した体質改善で、経営基盤強化

が必要になると思いますよ。

本田…ご指摘の通りですね。更に候補者を見つけてるのは、大手企業に比べて、中小零細企業においては、とても難しいと思えるのです。

角野…そのとおりです。後継者を探すフィールドは、社内や取引先はもちろんのこと、社外で良い人材がいそ

な場所まで可能な限り手を広げなければなりませんね。だから、我々二人は早い時から『いずれは君が社長』

と再三言われましたね。ポンちゃんはB町さんを担当して2年目から、ずっと先代社長さんと副社長の奥様に、毎日説得されていましたよ。

また私の場合は、コンサル会社のフィールドワーク担当でしたが、先代社長がどうしても直々に何回も口説かれました。今にしてみれば常務をやっていた方が先代会長の甥にあたり、前に勤めていたコンサル会社では上司だったので、いま考えると二人同時に入社させるということは私の後継者への道は、かなり前から決められていた可能性ががありますね。

経営者の遠縁にあたる親戚関係の人なら、赤の他人様より信頼関係が構築しやすいですね。またその方からの説得など、後継者を探すには現実的な方法だと思えます。

本田…角野社長さん、後継経営者の資質や能力とは、どのようにお考えでしょうか。

角野…そうですね、まず現経営者の年齢より二十歳以上若いことですかね。本田…そうですね。実際に若い人であれば、仕事での実績がまだ不十分の場合もありますね。

角野…ご自分の時のことを思い出して頂ければいいでしょう。専門書では、企業経営に関心があると書いてありますが、私は、何にでも興味をもち、前向きでやってみようという積極性と行動力をまず一番にあげたいですね。

インタビューシッパなどで実体験して頂くことも互いに理解を深めますね。本田社長さんは、その彼らに、企業に将来性と魅力があることをしっかりとアピールすることが前提です。

本田…やはり、人間的な側面が強いと

いうことですか。

角野…優れた人格や資質は、社員やお取引先様の協力を得るうえで重要な要素でしょう。あえて言いますと有能で業績優秀な人より、人格や資質が優れていて、周りから信頼される方を後継者に選定される方がいいでしょう。

本田…よくわかりました。能力がない私が後継経営者に指名されたのは、ウチの会社には頭の良さ悪しは、あまり関係ないのですね(笑)。

角野…アハハ、そうではないと思いますよ。小さい頃から他人から慕われ、信頼され、人から頼られることが多い人間であれば、リーダーシップを取る能力が長けていると考えられます。周りの信頼が集まれば、そこから「あの人についていきたい」という求心力につながり、社員を束ねていくことに必要な能力だと思います。

ここに謙虚さと協調性が備わっていけば申し分がないのですが、この二つの能力は年齢や社会経験の中で培われていきますので、当初から必ずしも

こだわらなければならないと思います。

本田…ありがとうございます。あと候補者を選定したら、どんなことを教えたらいいのでしょうか。

角野…そうですね、教えるというより鍛えて育てることかな。決断力、持続力、忍耐力、情けと理のバランス、先見性や洞察力、実現するためのシナリオ構築力と実践力です。それと公平公正な判断、正義感や倫理観、最後にこれが一番かもしれないけれど心身ともに健康であり、自信を持ってもらうことでしょうか。

本田…いやはや、多すぎて気が遠くなりそうですね。ここが問題なのですが、現状で候補になる人がいない場合は、どうしたらいいのでしょうか。

角野…そうですね。ポンちゃんの場合は、男性のみを対象にしているように何となく感じます。女性も考えられませんか。男性にない経営的な視点や発想があり、経営のうえで繊細さと緻密性が武器になるでしょう。社内外での商談や面談でソフトな雰囲気があるのに働く場合もあり、女性の方が行動できる場や範囲が広いので有利性だ

と考えられますよ。まあ、お互いの奥様を見ているとわかるけど、いったんはじめたら簡単には諦めない、しぶとさがあるからね(笑)。

本田…はい、そのとおりです(笑)。角野…営業的なターゲットの女性心理をよくわかり、共感が得られやすいですね。一般的に女性は男性より決断が早く、旧来の習慣にとらわれず、経営や営業の自由度が上がると言われています。また社内では女性社員の気持ちがよく理解できるので、組織強化や体質改善に女性社員活用の展開も期待できますよ。

本田…そうですね。ウチの姪に直ぐにあたってみます。

■今度は、角野社長と本田社長は、様々な話をレストランでしています。聞いてみましょう。

角野…ポンちゃんは本当に立派な社長になりましたね。素晴らしいと思います。

本田…それは、こちらの台詞です。業

界関係者のどなたに伺っても、角野社長は人格者であり経営者の鏡だと言われていますよ。

角野…今日はやけに持ち上げてくれますね。本田…私がB町電氣に移る前に、あつそうだ、ちょうどこのレストランでしたね。食事をしながら言われた言葉は今でも覚えています。

角野…私が何か言ったのですか。

本田…『ポンちゃん、今の自分の能力だけで、物事ができるかどうかを判断するのであれば、新しいことなどできるはずがないよ』という言葉頂きました。これは、本田はもつと勉強すべきだ、もつと周りの人に相談すべきだ、そして自分が変わらなさいというエールだと思いました。

あとは社長という肩書きや責任の重さに押しつぶされそうになっていたのでしょうか、『二人では何もできない。しかし、一人がはじめないと何もできない。その一人になろう』という言葉が心に響きました。『ボス』は机に座ったまま、社員に、本人と彼の重い机

を引っ張らせるようなもので、「リーダー」は自ら社員の先頭に立ち、方針という「旗」を振りながら、全員で力を合わせ前進するような感じだというご説明は、今も社内で使わせてもらっています。

角野…さすがだね。よくそんな昔のことを覚えていてくれたね。感謝しますよ。でも頭でわかっているだけではだめだね。

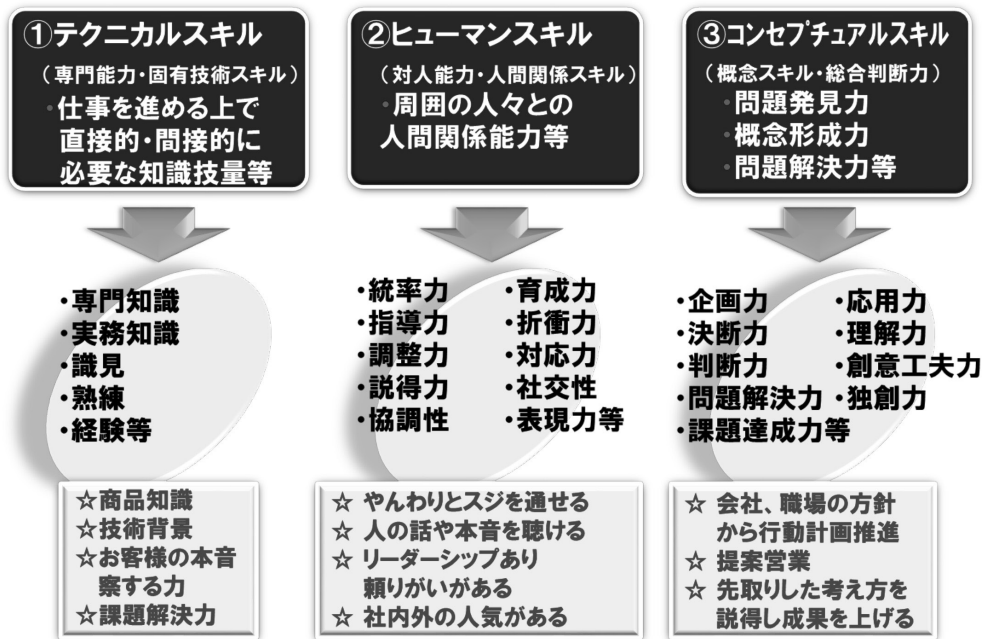
角野は小さな紙に絵や文字を描き始めた。本田は身を乗り出してのぞきこんだ。そこには、やや丸みをおびた懐かしい文字がキッチンとならんでいた。

(参照 ■図①)

角野…このテクニカルスキルは「学ぶ」ことが必要とされる部分だね。だからカリキュラムが組まれるように順序だてて、その人の成長に合わせ、内容が変わってくるね。次にヒューマンスキルは「共感力」という自分が以前に苦労したことでも人のしんどい思いがわかるような部分で、人が『あの人はついでにきたい』と、思ってもらえる部分だから、中間の責任者は、

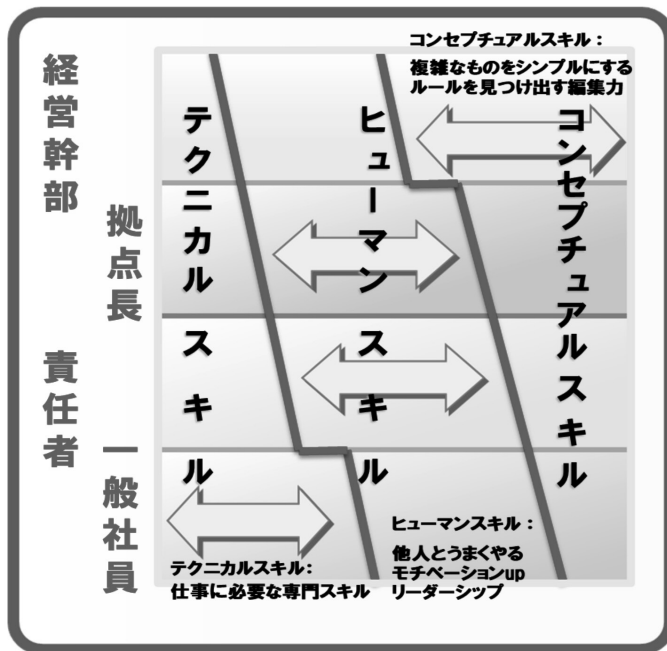


■図① 「リーダーに必要な三つのスキル」



この部分が欠落していると失格だね。しかし、経営者になるためには、未来を予測して瞬時に決断でき、そのうえで人と組織を動かす方針を出し、リーダーたちに『どのように方針をや

■図② 「それぞれの階層に必要なスキル」



りきらせるか』を考えさせ、達成させるように仕向けるという一番重要なコンセプチュアルスキルが必要になってくる。しかしそれは、少しずつ各々の比率を変えるように積み重ねることが大事なのではないのかな。(参照

本田.. あつ、これは一人一人の優れたところを見極めて、活かすために組み合わせる時に、どこを指導したらいいかを判断する時にも使える考え方でですね。角野.. すごいですね。直感力が冴え渡りますね。

本田.. あまり、おだてないで頂けませんか。先ほどの図②で、スキルが積み上がらなかつたり、身につかなかつたりするのは、どんな人でしょうか。考

角野.. それは、人の言うことを聞かなかつたために組み合わせ

い人かな。何かうまくいかないの、人にアドバイスを求める。でも答えは自分が望んでいたような答えではなく、手取り早くできない。更にもらった助言は、問題を含み、そう簡単に実践できそうもない。それどころか、自分にとつても大変な努力を必要とするものに見える。そこで「問題は解決したいが、その問題を解決するためにやらないといけないことが、また問題になる」自己矛盾のように思える。そしてその人は「その答えではない」と自ら判断し、再び自分に都合の良い安易な答えを探し始める。つまり自分にとつて耳の痛い話が答えだと認めたくない。相談に乗った人からみれば、これが言うことを聞かない人だろうね。

本田.. よくわかりました。肝に銘じて守っていきます。

今時の若者は挑戦しないと、打たれ弱いと指摘される方が多い。また大人世代でも「それは、私にはできません」と簡単に言っつ人の事例もよく耳にする。

高校野球夏季都道府県大会が始まっ

ている。戦う前から「今日は負けるはずだ」とかバッターボックスに入る前から「打てないはずだ」と思う球児はいないはずである。だからこそ練習するし、作戦を立てる。仕事も毎日の仕事の他にスキルを上げる訓練や、戦術をたてているはずなのに、どうしてアドバイスや研修で得た智慧を『聞かない』のだろうか。

成果が得られない場合、いま自分が正しいと思う努力が不足しているのではない。やり方が間違えているか、ポイントがズレているのではなからうか。人のアドバイスや忠告に耳を傾け、自ら「あれっ」と振り返り、何故だろうと考え、気づく必要があると思いつ。

ミュージカル『ラ・マンチャの男』<sup>※</sup>の中で語られる台詞がある。「本当の狂気とは何か？夢におぼれて現実を見ないのも狂気かもしれぬ。現実のみを追って夢を持たないのも狂気かもしれぬ。だが、一番憎むべき狂気とは、あるがままの人生にただ折り合いをつけてしまつて、戦わないことだ」(※スペインの作家)

### ■【上司の背中】

「人が育つ」環境を創る智慧

京都から山の中に入った貴船(きふね)神社に詣でてから、貴船川に渡した料理屋の床で、友人と一杯やっている川風が心地いい。水量も多く、非日常の風情を存分に楽しめる。

ここにふと浮かぶのは、平安時代の情熱の歌人、和泉式部(いずみしきぶ)がこのあたりで詠んだと言ひ伝えられる歌がある

もの思へば沢の蛍もわが身より  
／あくがれいづる魂かとぞ見る

あの人を想っていると、沢の蛍も、私のからだから、懂れて出て行った魂みたいだわ・・・と、こんな感じだろうか。実際にこの景色の中では、素人のボクにも歌がわかるような気がした。

聞いた話だがギリシア語では、魂も蝶と共に「プシケ」<sup>※</sup>というそうだ。蝶もヒラヒラと美しく舞う。素晴らしい言葉の使い方といえそうだ。

ボクの魂も、蛍や蝶のようにキレイならいいのだけれど、とてもそうは思えないなあ。薄汚れているし、そのうえ背中には、人生の汗や油がべつとりなんて感じだろうか。

同じように生き抜いてきた人の中には、魂が美しく光り輝くような方も多数いる。また残念なことには、ご自分だけは、他の誰よりも魂が優れているし、美しいと思ひ込んでおられる人もいる。

フランスには、トマトにつく害虫を駆除してくれるバジルを、そばに植えるコンパニオンプランティン<sup>※</sup>グという手法があるという。薬品を使わない伝統的な栽培に関する

秀でた智慧であろう。

互いの成長を促す植物は、まるで助け合う親友のようでもある。わたしたちは生きている間に多くの人に出会い、語り合い、励まし合い、分かち合うことができる。

特別なご縁がある人とは、友情が生まれたり、(ビジネス)パートナーになったりする。そのような人とは互いに成長を助ける何かを与え合えることに気づくのではなからうか。

人間は一人では生きていけない。わたしたちは友だちや家族や会社関係の中で、多くの人が支えてくれることで成長できる。このことを忘れずにいることが、とても大切だと思えてくる。(引用・NHK猫のしっぽカエルの手・選から「初夏の里歩き」Venetia, ss Essay 初出2013年6月2日再放送より筆者加筆)