

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」②
【察する力】》

一流ホテルには頼りになる「コンシェルジュ」がいる。総支配人が代わることがあっても、「コンシェルジュ」が代わることはまずないという。観光や旅程相談、商品やチケットの手配、レストランの選定相談から予約まで幅広く対応してくれる。あらゆる情報に通じ、幅広い人脈を持つ頼れる知恵袋のような存在だからであろう。最近では大流行のようで、役所病院デパートはもとより家電量販店から一般企業まで、この肩書きを持つ人を見かける。

国内外のお客様から寄せられる質問は「今日の夕食どうしようかな。どこかお勧めはありますか」が多い。その時ホテルの従業員でもある彼らは、ホテル内の施設を利用して頂くのが理想ではあるが、そのお客様に素晴らしいプランを会話の中から探り当てる。単に「美味しい」と評判のレストラン

ランを紹介するのではなく、「一番大事なのは、そのお客様にとって、美味しいと思って頂き、居心地が良くて楽しいところを察することだ」という。そのためには「自分の頭」で考えるのではなく、あくまでも「お客様の気持ち」で考えることが必要不可欠である。

「プロの仕事とは、仮にお客様から「あなたが好きなところを教えてください」と言われても、その言葉を真に受けて自分の中で一番美味しいレストランを紹介するのではないと断言する。一方、私達は、「お客様がこう言った」とか、「上司がこう言った」ということで、「言われたことを、言われたとおりにやる」だけが仕事と勘違いしていないだろうか。社会人として恥ずかしいので、早く基礎体力を身に付けてもつと高みをめざしてもらいたいものだ。

(出典：「お客様の「気持ち」を読みとく仕事 コンシェルジュ」阿部圭著 秀和システム 2015年8月刊)

■社長は朝礼で全社員に向け社員力の【基礎体力】である【察する力】について話しています。

社長・今朝は【察する力】について話をしてみよう。私達は電設資材商社

のプロとして、お得意先様に更にこ

満足を頂く仕事をめざしたい。それには社員力を上げ、より多くの仕事を任せられたり、目標を達成したりすることで、仕事のやり甲斐を感じてほしいと思う。

この間テレビを見ていたら、俳優

の市村正親さんが「歌は台詞のように歌い、台詞は歌のように語れ」と話をされていたんだ。お客様に「伝える」のではなく「伝わる」ためには、このような努力をしているとい

うことだ。

私達はどうだろうか。角野君も苦労しているように、自分は伝えたいものでも、なかなか伝わらないものだ。言葉というものは、経験値や年代、育った環境や思考や行動特性で、



様々な解釈ができるからだ。

その逆に、お得意先様や社内の周りの人が何をどう考えているか、つまり「気持ち」がちゃんとわかるかな。本田君はどうだい。

本田…角野課長から、その肝心な所がお前は解っていないと注意されています。

社長…そうか、角野課長に注意されても、どうして君は人の「気持ち」が解らないのだろう。そこはどうだい。

本田…はい、私の頭が固くて、まるで石部金吉のようだと言われたいです。打つても響かないと思われています。解っていますが実際はなかなか難しい問題です。

社長…そうか、ちゃんと響くようになってくれよ。そもそもこの【察する力】とは目に見えないので難しいとされるが、本当にそうだろうか。

本田君ばかりでなく、誰にも言えることだが、聞いているようで聞けていない。また見ているようで見ていない。自分を常に中心に考えがちな人は、回りの人が語った言葉だけを聞いているのではないだろうか。

目の動き、しぐさや話し方やテンポまで気をつけて見たり、聞いたりすることが大事だな。

何故その人はこのような話をするのか。どのような思いを持っているからなのか。つまるところ「価値観」ということなのだが、何を一番重要だと考えているのか、その考え方の元になっているものは何かを解つてあげることが重要になってくると思う。

新人社員の時に教えられたはずだ。『信用の獲得』はお得意先様や上司からのインプット以上のアウトプットをお返しすることだつてね。例えば、「挨拶されたら、それ以上の声で」「呼ばれたらハイと」「仕事を依頼されたら言われなくとも報告を」「3日後と言われたら2日後に報告」「目標以上の実績をあげて安心を」「常に期待以上の成果」があれば、『信用が積み重なり信頼に変わる』。

やがてお得意先様や上司の期待値は上がり、「言葉では言わなくても、こういうことをして欲しいのだろうと察知して実行する」ことが求めら

れるようになる。【察する力】は、言葉にならない本音を解つてほしいということだ。

そして、皆さんからは精神論だと笑われるかもしれないが、【目配り】【気配り】【耳配り】【心配り】ができるようになると、少しのアドバイスから学べたり、小さな変化から問題を認識したり、危機を察知したりできるようになる。

古くさいとか、知っている、わかっていると言う前に、まず真摯に考え方と行動を変えることが大切だ。当事者意識が育ち社員力を支える【察する力】という基礎体力が身についていくことになる。つまり自ら意識することで、相手の価値観を受け入れられるようになる。そして、組織がめざしている目標に率先して挑戦できるようになる。

言われたことに対して、そこまでやってくれるのかと思って頂くことが本当の仕事ではなかるうか。【察する力】でもっと広い視野で見たり聞いたりし、もっと高い視座で考えて行動し、更に高い成果を上げてほ

しい。

角野は、社長の【察する力】の話と、つきあい始めてから二回目の冬を迎える経理の春田課長から言われた言葉が交錯していた。「清二郎さんって、仕事はできても、人の気持ちに鈍感」という言葉は、気まずいあの夜の何を何度も思い出させた。いったいどうしたのだろうか、角野自身の思いは何故伝わらないのだろうか。底知れない暗い気持ちに沈んでいくようだった。

■部長は社長の話を受け【察する力】について、部門の全員に問いかけました。

部長…社長の【察する力】の話を図解するとこのようになると思う。どうだろうか。フレームワーク思考の中からマトリックスで整理してみよう。目に見える部分と見えにくい部分が見えて感覚的に「相手との違い」を認めることが最初だ。つまり自分だけが正しくて、人は間違えて

	基本的な考え方	挫折経験への対応
固定思考	<ul style="list-style-type: none"> ■スキル(自転車に乗る・営業トークを覚えるなど)を習得することは可能だが、スキルを習得するための才能は鍛えて伸ばせるものではない。 ■ご自分に才能がある、もしくは才能があると思っている人に多い思考 	<ul style="list-style-type: none"> ■挫折の経験は、自分には能力がない証拠だと解釈してしまうという致命的な障害になりかねない。 ■自分の人生は苦労の連続だと嘆き悲しむタイプが多い
成長思考	<ul style="list-style-type: none"> ■人間は変われる、成長できると信じチャンスと回りの人々のサポートに恵まれれば「やればできる」と信じて一生懸命努力すれば、自分の能力を伸ばすことは可能である。 ■謙虚に自分の未熟さ、欠点に気づく「健全な自己否定」ができる人に多い思考 	<ul style="list-style-type: none"> ■情熱と粘り強い努力で、きつとうまくできるはずという信念があり、マインドセット(考え方の基本的な枠組み)のあり方は楽観主義と同じような役割 ■自分の人生での苦労の連続があつたが、乗り越えることによって今の自分があると笑えるタイプが多い

いると思わないことだ。世の中の人
は、みな真剣に自分と同じ意見の人
がいないか毎日探しているというこ
とだ。

次に、目には見えないが人それぞ
れがもっている価値観を知ること。
そこを「わかってあげる」ことを社
長は【察する力】と定義したわけだ。
みんなこまではわかるな。さて、
目に見えないから解らないと言うが、
人は感情の動物だから時々本音を、
所作や口調とか雰囲気からうかがい
知ることができる。

いつも頭の中にある引き出しに入
れておいて、少しでも関連のあるデ
ータがあると、その引き出しの中で
突き合わせをすることが大事なんだ。
そうすると、徐々に目に見えないは
ずの価値観がおぼろげに見え、真心
のこもった相手の心情に配慮した暖
かい言葉の応答から【察する力】が
育ってくる。

昔、あるメーカーさんで言われて
いた言葉だが、答えの出にくい問い
について、考えるのを途中で自分か
ら止めるのを【割り切り】という。

つまり、答えが出にくいので早く
楽になりたいので諦めることだ。近
頃多くなった「お客様や上司に言わ
れたことだけを、言われた通りにや
る」というタイプだな。

自分では一切考えずに、やり方や
判断を上司や周りの人に「どうしま
しょう」と聞き、何も考えず聞いた
通りに、それだけをやる。【後だし
ジャンケン】とも言うね。そして
「言われた通りにやりましたが、で
きませんでした」つまり、自分自身
には責任はないということだ。

三番目の領域はまさに、我々のめ
ざす所だね。自分で、判断基準を創
り自信をもって正しい決定ができる。
これができるようになると、責任者
になつて頂くスキルと人間力がつい
たと言われるわけだ。

そして四番目の領域では、責任と
覚悟をもって変革をしていくことが
できるわけだね。【割り切り】でな
く、自己の判断基準で積極的に受け
入れる【腹決め】が必要なんだ。わ
かるかな。最後まで重荷を自分で背
負い、人間は誰でも成長できると強

く信じチャレンジし続けるのが【腹
 決め】という言葉だ。角野課長、こ
 の点についてはどうだい。

角野…はい、言われたことではなく、

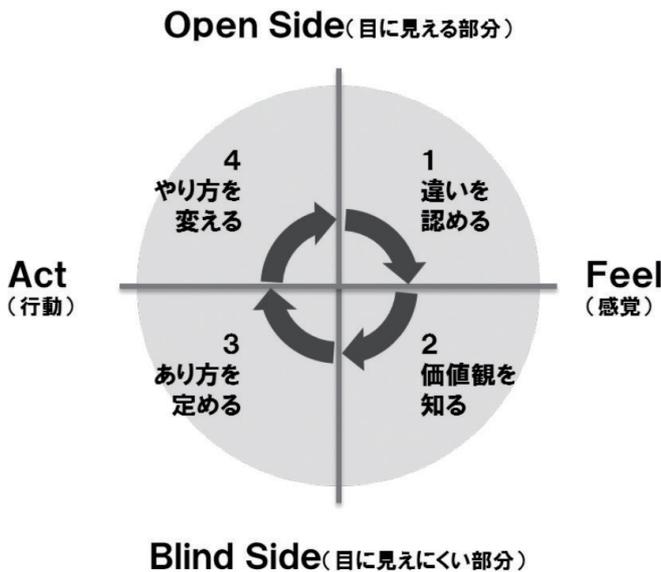
自分自身で考えたことを、責任と覚
 悟をもって、正しい決定をくだし、

やり抜くことが大切であると良くわ
 かりました。ありがとうございます。

部長…そうだな。最近読んだ本に書い
 てあったが、人間には二通りのタイ
 プがあるそうさ。まず一つ目は、そ
 れはできないとか、人は変わらない
 という固定観念を持つタイプ。そし

て二つ目は、誰でも成長できると考
 えるしなやかな強さを持つタイプだ。
 当然のことながら後者の思考回路が
 必要だと思う。

この成長思考を支援、【やり抜く
 力】を強化育成するためには、まず
 情熱を持つこと。そして興味をもち、
 好きになることで無限大のエネルギ
 ーを生み出す。また一流の人になる
 ためには、一流の人とつながる【偶
 然力】（セレンディピティ）の存在
 に気づくことだ。やがて、その偶然
 を活用できるようになる。



■1)違いを認める

「自分はこうだから、人も同じだろう」と決めつけは
 自分本位な考え方。自分と相手は違うことを、まず
 認めてあげることが最初。

■2)価値観を知る

違いが生まれているのは何故か。話しを良く聴き、
 その価値観を知ること。周りにいる人が「どんな
 思いや考えを持っているのか」「喜怒哀楽のポイントは
 何処にあるのか」「何が好きで、何が嫌いなのか」を
 感じとること。

■3)あり方を定める

相互理解が進み、互いを尊重し合う雰囲気が生まれ
 たら、自分がどのような信念や、指針に基づいて
 周囲と向き合っていくか、自分自身の「あり方」を定める。
 対応は柔軟でも大切な軸がぶれることなく、周囲
 とコミュニケーションができる。(対立しつつも調和する)

■4)やり方を変える

自分の「あり方」を決めたら「やり方」を見直し、考え
 工夫し直ぐに実践できる具体的で、現実的な
 「やり方」を創りだしていく。

そして、意図的な練習や営業等と
 いう行動を毎日積み重ねることで、
 とんでもないところまでいくことが
 できる。この時、高めの目標（スト
 レッチ目標）に集中し努力を惜しま
 ず、改善すべき点は何度も修正して
 実践する。

この目標設定してクリアしてい
 く繰り返しは、常に目的やミッシヨ
 ンを理解することから可能になる。
 つまり「大きな目的」のためならば、
 人は粘り強く頑張ることができる。

そして、挫折しても努力し、時に
 は他人の力を借りて立ち直り、更に
 強化していけば【察する力】を身に
 付けることができるし、何事でもや
 り抜くことができるということだ。

（出典…アンジェラ・ダックワース著
 「GRIT やり抜く力」ダイヤモンド
 社 2016年9月刊・同年5月に米国
 で発行され異例のペースでベストセラー
 になる。TEDトーク「成功はやり抜く
 力」の視聴回数は900万回を超えた）

角野は事情や問題点をわかっ
 ている
 アドバイスをしてくれるA町先代社長



に相談しようと思った。本田社員指導を含め、自分自身にも自信がなくなっていると感じていたからだ。

■角野課長は本田社員とA町電気様に伺い案件打合せを済ませたあと相談を切り出した。

角野…仕事の成果が上がらない中、人の気持ち【察する力】を本田社員につけてやりたいと思うのですが、どうしたら良いでしょうか。
先代…いきなり難問だね。何があったのかい。

角野…今朝の朝礼で話がありました。また以前からご相談させて頂いてます売上不振や人間関係で悩む本田に、先代社長様からご助言頂きたいと思います。また指導の道筋もお伺いしようと思いました。
先代…そうか。角野さんがやってきたことをポンちゃんに教えてあげたらいいだけじゃあないのかな。【察する力】なんて簡単に身につかない。仮に才能があったとしても直ぐにできるわけじゃあないからね。

努力して身につけたスキルを更に磨き上げる努力が達成に導くわけだ。一流の人がやっていることは「当たり前のこと」だけ。だが、やっている量や、長さだけが凄いのではなく、そこに毎日少しずつ工夫がされていくことではないかな。継続することで成長できる。

本田…はあ。それだけでうまくいくのでしょうか。

先代…アハハハハ。君の場合は量がまず不足している。ある程度の量をこなすと、自ずと品質が上がリ、より多くの量が扱える。だからより品質が高まって成果に直結するんだよ。ポンちゃんがカギを開けてくれれば、あとはみんなでドアを開けるのは手伝える。だから、まず自分の手でカギを開けてくれよ。カギとは、継続する努力を始めることだ。
角野…やっていることで成果があがらないのは、まず「量」そのものが不足なのですね。
先代…「量」もそうだが、ポンちゃんの場合は、もっと集中力と密度を上げることだな。表面的には見たり

聞いたりしているが本質を捉えていないのではないかな。全ての商談や現場でメモをノートにキチンと書き、角野課長に中身を良く見てもらい、適切かどうかを毎日確認し、修正し、済んだらチェックを入れる。
角野…ありがとうございます。相談させて頂いて良かった。直ぐにやってみます。

その後、様々な話のあと、A町先代社長は、やおら角野に、こんな話をし始めた。

先代…あっそうそう、話は変わるけれど、この間、珍しいお客さんがおみえになったよ。実は僕も話しをするのは初めの方なんだけれど、角野君を良く知っている人だった。

角野…（やや怪訝そうに）先代社長、その方とは、一体どなたですか。
先代…そうだなあ（じつと遠くを見るような目をした）角野課長さん、君は何を疑うんだい、何を迷うのかな。自分を信じる力を手にした君は、もう一年前の君ではないはずだ。

本田…えっ、一体誰ですか。教えて下さいよ。

角野は経理の春田課長だと直感した。でも何故だろうか。彼女はお客様を知らないはずなのに。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑪

・角野と本田は【察する力】の本質に気づいた。

1) しなやかな強さで、まずやり抜こうと努力を継続
2) 才能×努力⇄スキル
スキル×努力⇄達成。意図した日常の努力。

3) 一流の人は当たり前前の積み重ねの結果であり、劇的な成果とはその当たり前前の積み重ねに粘り強さと情熱でしかなし得ないもの。

（次号に続く）