

## 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」③【場の空気】を読む力》

かつて経団連の会長を務めた土光敏夫氏は「職場で朝の十時までにジョークを言って笑い声上がる日は、後は黙っていても仕事がスムーズにいっく」と語っていた。職場がリラックスした感じだと、「コミュニケーションがスムーズになり、自ずから仕事もうまくなるのだらう。

また、ある会社のサークル活動でユニークな「クイズ研究会」が注目されている。「研究」といっても、基本的にはひたすら本を読んだり、クイズの過去問を解いたりして、その答えを皆でインプットしあうのだという。ここで一番難しい問題なのは「自分自身が興味のないトピックスはどう覚えるのか」であらう。

答えは「声に出して」「へえーそうか!」と「うう」と、不思議なことに興味が増していく。「なほむ」

と思ったことは忘れにくい』といっていたようだ。その上で、みんなが「そうか、そうなんだ」とおもしろがる、なんと本当にその「場の空気」が変わり、盛り上がるということなので、一度試してみる価値がありそうだ。

畑村洋太郎氏は、近著「考える力をつける本」(講談社文庫二〇一六年十月刊)の中で答えのない問いに対して自分達が最善の正解を出していくには、視点の人・物・金・時間と共に「気」が重要であると指摘している。お客様と話している時は意識する重要な点だが、社内だと無頓着な人も見られる。指示や命令をしたら、誰でも自由に動かせると考えている上司や先輩には、誰もついていけない。雰囲気が悪くなり仕事の効率が低下し、モチベーションが上がらず、その組織はやがて崩壊の危機に直面するのではなからうか。

昨年、ネット企業社長が「まとめサイト」の情報汚染で謝罪した。SNSの虚偽ニュースは米国大統領選挙で大きな力を発揮したと言われた。我が国でも熊本地震の際に、動物園からライオンが放たれたという画像が一時間で三万件と驚異的な速さで拡散した。発信側の責任や尊厳は当然のこと。一方、ネットに書いてあることを真に受け、過激にやればやるほどついでに人が増加する「空気」の怖さを知り、一人一人が智慧を磨く必要もある。



■社長と部長は、拠点別の販売額推移分析表を見ながら話をしています。

はどうしたんだろうか。

部長：ご指摘のとおりです。この一年間、目標未達が続いています。源流

間、目標未達が続いています。源流

社長：昨年は販売目標の対前年は、概ねクリアしたね。ただ販売目標達成率には問題があるな。この営業所

で一人一人ヒアリングに行つて参りました。

原因を見つげるために、所長に頼んで一人一人ヒアリングに行つて参りました。

社長：そうか、さすが部長だ、ありがとう。それで、問題は何かあったの

かい？

部長：所長・課長・係長を始め全員と、各人二十〜三十分くらい話しました

が誰一人として問題になる人は見当た

りません。

若手担当者の一人は「自分の思いに気づけました。ありがとうござい

ます。明日から頑張ります」と涙目になりながら言ってくれました。しかし昨日再び行つてみると、見事に

ました。

元の彼に戻っていました。  
 社長：「そうか。誰かが、彼の邪魔でもしているのだろうか。」

部長：「そのようなことは、ないと思われ  
 ます。強いて申し上げますと、所  
 長は突破力もあり、熱心で粘り強い  
 のですが、ややチームワークが弱い  
 のです。その原因は営業所全体の  
 「場の空気」に問題がありそうです。  
 社長：「それは、どういうことなのだろ  
 うか。」

部長：「この本をご覧頂けますか。  
 社長：山本七平氏の名著『「空気」の  
 研究』じゃあないか。懐かしいな、  
 僕も昔は夢中で読んだよ（一九八三  
 年文春文庫刊）」

部長：「えーと、このあたりでしょうか、  
 「論理・データよりも『空気』が勝  
 つ場合は絶対的拘束・絶対の権威と  
 して驚くべき力を持っている」と書  
 いてあります。（同書：十五頁を著  
 者が要約）」

社長：「そのとおりだな、部長。我々日  
 本人は、理屈に基づいた意思決定よ  
 りも、無言の価値基準によって判断  
 する傾向が強いからな。」

ましてや営業の現場は、モチベーシ  
 ョン如何で業績が大きく変わる場合  
 があるから、注意が必要だよな。

部長：「角野課長のメンバーは半年前ま  
 では、いかがなものかという感じだ  
 ったのですが、今や全社の中でもト  
 ップクラスのチームワークと緊張感  
 溢れる組織になってくれました。」

素早い行動力で売上・利益とも大  
 幅に改善してくれました。この辺り  
 の違いをもう少し、分析してみよう  
 と思います。もう少しお時間を頂き、  
 明日ご報告を致します。

社長：「場の空気」という組織の中に  
 存在するけれど目に見えない価値や  
 判断の基準は、人間に恐ろしいほど  
 強い影響を与えているんだね。その  
 中身や違いを分析してくれ。」

部長：「はい、かしこまりました。  
 部長はその日、角野課長と二人で会  
 議室にこもり、何やらホワイトボード  
 に書きながら、社長に報告をする資料  
 を作成しているようです。」

部長：「おはようございます。昨日の件

で「報告したいのですが、お時間を  
 頂けますか。」  
 角野：「おはようございます。宜しくお  
 願いします。」

社長：「おはよう、時間は大丈夫だよ。  
 今朝は角野課長も来てくれたのか、  
 ありがとうございます。」  
 部長：「営業所長と角野君の違いを  
 図で考えてみました。ご覧ください。」  
 （参照 左図①及び図②）

■図②

	失敗をした時	間違えた時
I 角野課長	言い訳をしない 自己責任を自覚 他責にしない 緊張感がある組織	上司も部下も関係なく、間違っている時は、互いに指摘しあい改善できる 活性化された組織
II 営業所長	言い訳をする 責任回避に走る 自分以外の責任	上司から部下には間違いを指摘できるが、部下から上司には指摘できない雰囲気
III 前任所長	言い訳をする 互いに許し合う 傷のなめあい	間違いを指摘したら見て見ぬふりをしたり、場違いな反論をしたり、全体的に不適切なことが多い
IV	言い訳は不要 できなくて当たり前 思考停止 モラル・ハザード	「目標など達成できるわけがない」などと公然と、後ろ向きな発言が横行する 倫理観の欠如

部長：「このマトリ

ックスは縦軸に  
 は考え方が前向  
 きか否か、横軸  
 には組織のやる  
 気が上昇してい  
 るかどうかです。

図①のI・

II・IIIエリアは  
 当社では、角野  
 課長・営業所  
 長・前任所長の  
 所が代表的な例  
 と言えます。

まず、IとII  
 の領域はリーダ  
 ーが前向きな点  
 は一緒です。し  
 かし、Iでは組  
 織内で自由にモ  
 ノが言えますし、

■図①





言い訳をするより自分で工夫してやり抜くというモチベーションが高まります。

Ⅱでは部下は自分のアイデアが出せないし活かされないので、結果の責任は自分以外にある「他責」という状況が見られます。

社長…そうか、Ⅰの角野課長の部署は互いにサポートする温かさがあるな。Ⅱの営業所には、それが無いということだな。

部長…そうですね。角野君は、本田君の愚痴につきあい、先輩達の容赦ない不平・不満・批判にじつと耳を傾けていました。その姿は印象的でした。(参照…二十一回・二十三回)

聞き流すのではなく、体全体で受け止めているという感じがして、頭が下がる思いでした。私自身ができているかどうかは、自信がないですね。角野君、実際はどうだった?

角野…ありがとうございます。本音を言いますと私自身は仕事上で、ぶつかったり、またすれ違ったりして悩んだ日もありました。ところが、そうした衝突を乗り越えながら、私達

はより深く結びついていったような気がしています。

社長…理想的な組織になったのは、衝突と葛藤を繰り返しながらも、互いを認めあい信じられるようになったからだね。(参照…二十七回)

そうか、あの営業所の前任所長は、物わかりが良く、厳しいことも言わない物静かなリーダーだった。営業所の感じが良くないので現在の所長は、それを引き締めすぎて、所員が何も言えないのかもしれないな。

部長…そのあたりでしょうね。社長…実はこの間、ある航空会社社長の話をテレビで見たよ。社長に就任されてからも入社時は整備士だったが経歴から、一つ一つの部品を組み立てるように小さいことの積み上げが大切という話をされていた。

さらに、機長と副操縦士など、上司と部下の間で、キチンとしたルールを作った。「下から言うべきことは言え」というルールで、仮にそれが間違えている内容でも「免責」にするから、まず言えということ徹底したと言うことだった。(カンブ

リア宮殿 テレビ東京系列 十一月十日放映 ANA社長 篠辺修氏)

角野…素晴らしいお話ですね。一つお話を忘れたのですが本田の後輩が、会議や普段の何気ないところで、メンバー同士や知識と経験を結びつける速度を速める触媒

(※)のような働きをしてくれたことです。(※触媒…化学反応の前後でそれ自身は変化せず反応の速度を変化させる物質。水素と酸素から水を生じさせる場合、白金黒は反応速度を速める)(参照…二十一回)

部長…まさに「理想の空気」ですね。社長…ところで、角野課長にはできて、あそこの所長ができないという違いは何だろうか。

部長…部下にミスが続いた時に、注意しようとする所は二人とも一緒だと思います。

でも角野君は、その部下に精神的ストレスがあるのではないかと思いつた。納期トラブル等を想定して部下に声をかけます。つまり、その部下がとった直近の行動を思い出すことで、頭の中でそれらのデータとミスを照

らし合わせるのではないかと思います。

社長…そうか。あの営業所の所長は単に自分が見たその時の状況から判断して、一方的に注意や指示や命令をする。だから部下が手一杯になっていてミスを連発した等ということには、思いが巡らないということだね。

部長…所長の方は早く答えを出そうとして、深く考えられないのかもしれない。「自分ならばこうする、だから君も当然同じようにしなさい」という、何か人の多様性をあまり認めようとしない一面がありますね。

これは一概に言えないのですが、経験の浅い社員にはパターン化して教え込むことが必要です。しかし、効率を重視しながら角野君のような配慮を優先させて「個人の心情」に着目することが必要な時もあるでしょうね。

社長…角野君は部下の熟達度合いと、その時のストレス状態も見て勘案し、状況判断に活かし部下の指示を工夫しているということだね。



部長：お察しのとおりでございます。

■二人でまとめた資料で社長に説明を続けます。

表面的な単純な話ではないので、部長と角野はこんな絵を用意していた。頭の中にある蓄積された引き出しをフル活用し、筋道を立てて考え、本質をつかむというリーダーに重要なスキルだった。

社長：組織の強化・育成のバイブルのようだね。

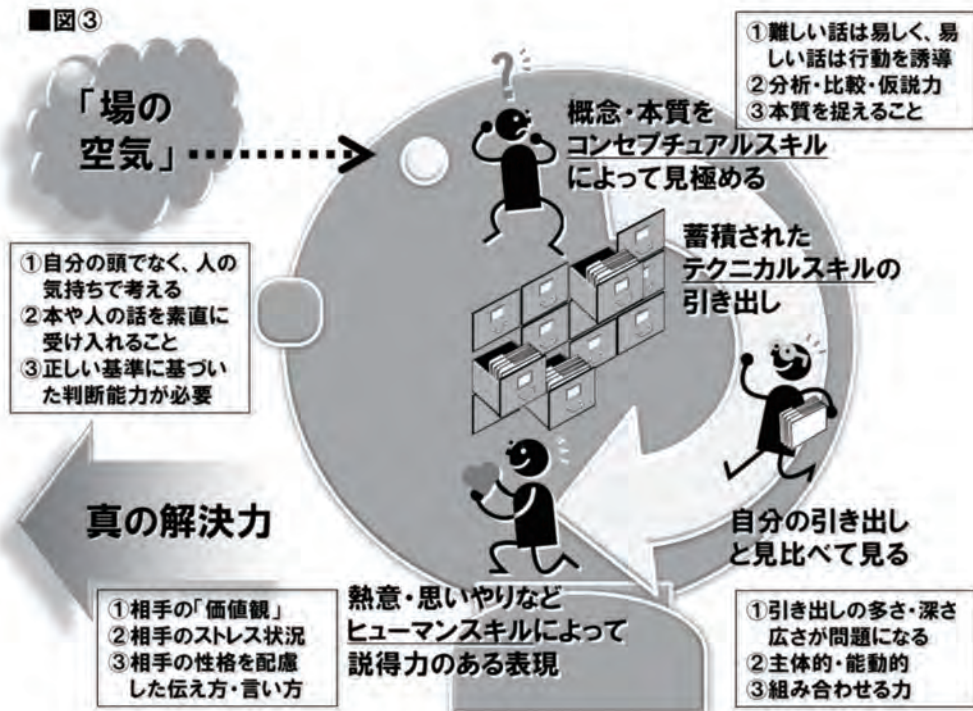
角野：ありがとうございます。前の課長に比べたらまだまだ未熟だと思います。

社長：角野課長、一つ聞きたいのだが、「場の空気」を読むというのは、なかなか難しいのではないのかな。

(参照 下図③)

角野：はい、そのとおりだと思います。この絵では難しいことばかり書かれています。例えばホッチキス一つでも、どのように打ったら読む人の指を傷つけないか、重ねた時に膨ら

■図③



まないか、また美しく見えるかを考えます。

それは過去に指を怪我したとか、重ねたら片方だけ膨らんでしまったなどという自分の体験と知識を組合

せ、どうしたら良いか工夫をしたり考えたりすることだと思えます。

社長：そうか。全ての経験が智慧として活用されている上に、周囲への心づかいや思いやりと一緒に融合されているのだね。

営業所の所長

は、つまり「学  
校秀才」タイプ  
なのかもしれない  
な。知識が頭  
の中に入ってい  
てテストでは良  
い点数を取り、  
決められた課題  
はそつなくこな  
し、事務処理能  
力も高い。その  
上、知識豊富な  
ので周りからは  
優秀な人と思わ  
れている。

だが、知識に

経験を組合せないと、トラブルの対応や予防な

どには役に立たない。人や組織の本音や心情を掴んだ新しい企画立案には歯が立たないということだろうね。

■本田社員の業績向上は、どのようなステップで達成されたのかという話になりました。

社長：本田君の業績が急激に上がったのは、どのようにしたのかな。

角野：はい、業績向上については、社長・部長を始め二人の先輩のおかげです。担当市場の攻略すべきお得意先様を選定し、キーマンを書き出し、受注残から週間行動計画を決め毎日、夕方の反省会で分析・修正を加え、翌日の段取りを決めています。

また売上に直結する提案数、見積件数を決め、一週間毎の進捗確認と行動を見直しています。更には売上が上がる新規・休眠店掘り起こしを先輩が同行して、売上を上げるお店創りをやってもらいました。

部長：角野課長の優れているところは、二人の先輩にパターン認識部分を任せ、様々なケースの対応を現場で学

■図④

本田社員の成長していくための段階のイメージ。  
 言われたことを言われた通りに間違いなく毎日実行  
 ⇒パターン認識能力

「場の空気」を認識して  
 読みことを体得させる

パターン  
 認識

- ・ 毎日の定例業務に適応
- ・ より多くのパターンに対応できることが望ましい
- ・ 最適なパターン選択

想定外な事にはには限界

場の空気  
 認識・読む

- ・ お客様一人一人の心情に、キチンと対応できる
- ・ 相手のことをどれだけ親身に思えるか？
- ・ その人にとって最良の言葉を勇気をもって言う⇒覚悟があるから伝わる

人と組織を動かせない

自ら  
 考える

- ・ 「考える」ことは自らが「考えを創る」こと
- ・ 自分の目的意識を持ち行動することで多面的に観察する
- ・ 「現場」に足を運び、「現物」を確認し「現実」を当事者から直接聴く
- ・ 整理して構造化する

目標と現実の差を解消

ばせています。

そして彼等は、自分達が積み上げた営業活動内容を伝えるために、整理でき、また同行する時間捻出のため効率化を図る両面を同時に展開させています。(参照 上図④)

パターン認識は効率化のために必要ですから増やす一方で、その限界を示唆して「場の空気」を読ませる工夫もしています。

先日、本田を研修に参加させて、その報告の中で「講師の話が早くてわからない。役に立たない」と報告した時には、角野課長は「まだ浅い知識や未熟な経験だから理解できないのだ」と叱っていました。

自分中心主義から全体最適を考える必要をいつも伝えているので、周りにいた先輩や本田の後輩は、まるで自分が注意されたような顔をしていました(笑)

社長..それが、いつも「理想の空気」へ転換ができていく秘訣だということだね。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑬

- ・ 本田を育てたキーワード
- 1) アジャイル(俊敏) ↓まず行動して自分なりの答えを見つけようとする。目標決定のカギ。
- 2) レジリエンス(復元力) ↓どんな状況でもへこたれず状況を見ながら自ら動くしぶとさが大切。
- 3) グリット(やり抜く力) ↓やればできるといふ成長思考で、周りの人のサポートを受けて、自分で決めた目標が高いほどやる気をだしていくこと。

(次号に続く)