

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎力」を結合させる》④「モチベーション」をどう上げるのか》

国宝建築物の中で、東の横綱は「日光東照宮」である。では西の雄はどこか、ご存じだろうか。「特別史跡旧閑谷(しずたに)学校」である。岡山藩主池田光政の命により1670年(寛文10年)日本のシオナルド・ダヴィンチと称される天才技術士「津田永忠」により設計、建設された日本初の庶民が対象の公立学校である。

350年の歳月に磨かれた重厚なオーラを放つその学校は、完璧な建物としてユートピアの風情で人々を受け入れてきた。斬新な技術を駆使した学校は今も劣化がない「聖なる佇まいの奇跡」といえる。

驚異的な美しさは三つであろう。まず10本の柱

に、ねじれ、割れが全くないのは、太い丸太の心を外し4分割で切り出したからである。また柱と長押(なげし)の接合は目地に漆を使い密接が保たれ経年変化がない。第2には鏡のような床面。入母屋造

を備前焼の瓦で葺いているが、野地板の上に壁土を使わないことで、大勢の人が歩いてても天井から細かい土が落下し床の輝きを損なったり、傷めたりすることを防いでいるという。瓦を固定している木材や

床下の木材には通気管を設け湿度管理をしている。基礎部分は独自に和風セメントを考案し、究極の水気対策で床は一週間に一度の清掃でも美しさを保つ。更に幾多の地震を経ても、床にビー玉を置いても転がらない精度を維持している。また第3には学校を

取り囲む765Mのかまぼこ形の目を見張るほど美しい石塀である。表面の石組みは精緻を極め350年を経た今も、割れや崩れはどこにもなく、すさま

じいほどの精度である。中に入っている「割り栗石」は徹底洗浄をしているので、雑草が一本もない。見えないうちに「す」がある。

現代のように、SNSにアップして自らをアピールするのではなく、目立たないところにこそ注意が集中している。津田永忠は閑谷学校のように飾らず、おごらず、誇らず、智慧と工夫の結晶を見守るように、引退後も子供達の声の聞こえる学び舎の近くで暮らしたという。津田永忠を新しい技術革新や途方もない努力の積み重ねに突き動かしたのは未来を託した子供達を温かく包む学校を創るという「モチベーション」ではなかったのだろうか。

■営業部にあるラウンジのMN(※)

会議では「部下のモチベーションを上げる方法」を皆さんで話されています。聞いてみましょう。

(※MNとは、この会社では真面目な雑談の意味です)

B町.. 今月の売上げはどうかと、所長さん達は角野総括所長さんから追

A町.. おい、おい、失礼なことを言う

なよ。

社長.. ありがとうございます。売上

げはお陰様で目標は達成させて頂いています。ただ私どもの努力不足で、

A町.. お二人の所長さん、頑張っているかい。

るかい。

二人.. ありがとうございます。何とか

やっています(二人の社長さんに慣れたきたようです)。

B町.. 上司の角野総括所長さんは、

徹しいから売上げも利益も今月は大

丈夫だよねえ(笑)

所長①.. そつです、徹しいというよ



り一緒になって悩み、考えて頂いてい
ます。だからでしょうかね、目標の
方はなんとかなっています。

B 町… えつ、厳しくないけど計画は大
丈夫（笑）。A 町さん、どうしてな
んだらうかなあ。

A 町… たしか、ちがう営業部から本
社に来られたのだったよね。

所長① はい、最初の販売会議の時です
が、角野総括が『この営業所でも
問題はあるのが当たり前だ。それを
書き出して皆で解決していこう』と
言われたんです。びっくりしました。
社長… そこで、角野君が君が変わって
会議を取り仕切ったら口が重かった
メンバーがだんだん話すようになって
た、そんなところだな。

所長①… えつ、そうなんですけど、社
長ご存じだったのですか。

社長… 角野君は「仕事帰りの一杯」に
代わる場を創るのがうまいというこ
とだ（笑）。結局は「やるかどうか」
ではなく「やるかどうか」の問題だ
ろう。常務、このあいだの資料ある
かい？

常務… はい、ございます。ちょうど明

日の会議で配布するようにコピーし
てありましたので、皆様にご覧頂い
ます。（参照 ■ 図①）

左側にあるのが、昭和型のおやし
文化です。そして右側がまさに今な
のですが、飲み会等での対話がなくな
ったので、それに代わる「場面や
方法」が必要だと思われまます。

社長… まさに、現状はこのように変わ
っているね。対話や議論のできない上
司の弊害っていうのかな、困ったこと
になっているね。

A 町… 「上司の背中」という連載があ
るけれど、今どきでは「部下の背中」
つて変えたほうがいいのかなあ（大笑）
常務… 社長がご指摘されたように、指
示命令は大事です。ただ、一方的に
上から指示するだけで、人の話に耳
を傾けようとしない責任者が増えた
のは困りものです。

社長… そこだな。問題はどのような責
任者で本当に困るのは、仕事ができ
るが全て自分自身で答えを作り、部
下に任せない人だね。

所長②… そうですね。任せないから、
部下は考える力を失い、全て言われ

■ 図①
人材育成の
型が変わった

	これまで(昭和型)	これから(平成型)
前提条件	経済	高度成長・発展
	働き手	増え続ける若者→画一性
	雇用契約	終身雇用維持・年功序列 就社・無制限の強権人事
人材育成	仕事の機会	自然に用意される
	仕事の成果	時間をかけて作り出す
	上司の育成	指示・管理(マネジメント) 部下に背中を見せる
	成長の手応え・ 振り返り	時間外 飲みニケーション
		低成長・成熟
		減り続ける若者→多様性
		終身雇用困難・年功序列崩壊 就職・制限付き配慮人事
		意図的に用意すべき
		生産性を上げて作り出す
		共感・引き出し(リーダーシップ) 部下の背中を押す
		時間内 研修・面談

引用：(株)FeelWorks 代表取締役 前川孝雄氏 講演会

たことしかやれないということが問
題の原因になるのですね。

社長… 君は、するどいね。部下に任す
ことができない責任者は、人の話を
聞いていても、耳に入ることには全くな
い。もともと相手から何かを学ぼう
と思っていないんだ。

対話の大事なところは情報を互い
に共有し、そこから何かを発見した
り、新しいことを生み出したりする
ことだ。いくら頭が良くて、自分の
仕事ができても、それではダメだ。
所長②… ご指摘のとおりですね。社長
や常務からそこを「考える」ことが
大切だと言われます。ところが、実
際のところ職場では部下との対話が
だんだん少なくなってきました。

常務… 近頃では部下が「素直に言うこ
とを聞いてくれない」と困っている上
司も多いと聞きます。会社や上司の
指示に対して直ぐに「どうしてですか」
「それは納得できません」と反発す
るのも最近の若者の傾向でしょうね。

A 町… そういえば、そんな話をこのあ
いだテレビで観たよ。社員が始業時
間ギリギリに出勤するので、改善す

るように通達を出したら、若手社員から「それなら朝残業代を出してくれるんですか」と抗議があったという話だ。

B町…えっ何、それ(笑)。会社には余裕をもって出社するのは当たり前だよ。そんな自分勝手な理屈で反発するなんてひどいよ(怒)。

社長…単に今の若者は反抗的だ、と言うのは早計でしょう。彼らは単なる口答えではなく、指示の意味や意図を説明がなのまま結論だけを指示されることに納得できないのだと思いますよ。優秀な若者ほど「説明」を求めただけのことだと思っけどなあ、常務どう思うかい。

常務…はい、そのとおりだと思います。A町…社長のご指摘の通り、続きの話があったのですよ。上司がその若者にお得意先様の視点で考えれば始業に間に合うギリギリの時間に出勤したら、交通事情で遅れることもあ

るし、また朝慌てて飛び込んで来て良い仕事が出るだろうかと解説したそうです。

した若手社員は、直ぐに変化を見せたんだね。なんと「朝は余裕をもって出勤しよう」と呼びかける運動を計画し、冊子まで作り社員に配布するようになったという話ですな。

所長②…素直でないとと思われる若手社員も、悪気があつて言い返しているのではないのでしょうか。この話、とても考えさせられます。

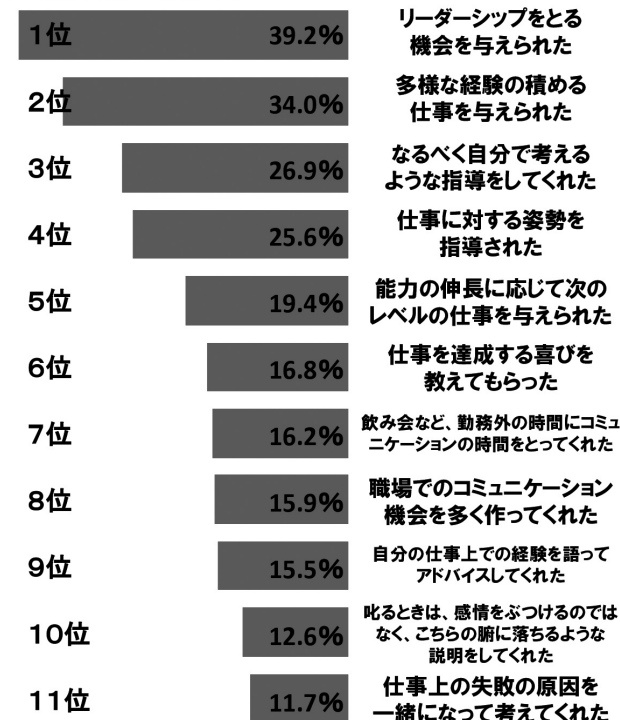
今どきの若者に対して「打たれ弱い」とか「直ぐにウチの会社はブラック」と決めつけるイメージが強く、どうすればよいのか対応に迷うケースもあるようだ。そもそも仕事とは人手や時間などの資源に制約がある中で行われるものである。部下を育てようとするならば、経験を積みながらスキルを育てるように本人の能力を少し超えるくらいの仕事を任せるのが必然であろう。

■角野総括所長は、2人の所長を始め責任者に今日はこんな話をしています。

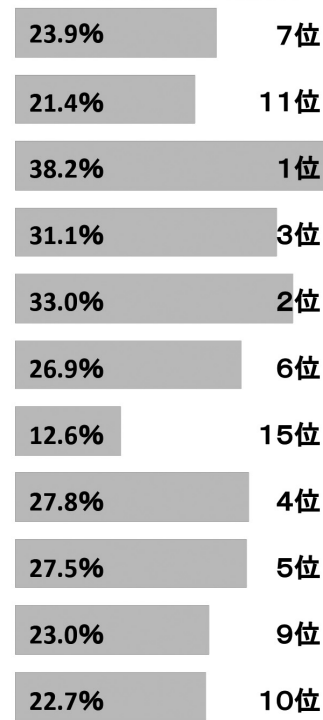
部下の弱点を指摘するだけでは部

■図② 人材育成について上司・部下のちがいを比較

仕事を身につける上で役に立った上司からの指導・育成(左側の順位は部下からみた重要度の順位。また回答された%を示す)



部下を育成する上で実践していること(右側は上司の回答を部下の回答に合わせて順位を並び変えて比較)



下は成長しない。更に「愛情の反対は憎しみではなく無関心」はマザー・テレサの言葉である。上司が自分の

評価が傷つくことがないかを気にして部下を「見張って」いれば、部下が上司に心を開くことはない。しか

出典:「労政時報」(第3820号/2012年4月27日発行)に掲載の管理職自身が考えるマネジメントの現状調査の結果をもとに、筆者が図を作成した。上記調査は、20~60歳の管理職309人(部長クラス、課長クラス、係長クラス、各103人)にWEBアンケートを行ったもの(複数回答あり)。

し、部下の成長を「見守って」いる

上司であれば、部下は自らの仕事やキャリアのことを上司に相談するだろう。部下の良い所を認識した上で「仕事で活かしてほしい」という思いが自然に伝わるからである。

角野.. 私達は、仕事はもちろんの事、部下には成長してほしいと願っています。互いの思いのズレに関するデータがあるけど、どう思われますか、所長②さん。(参照 ■図②)

所長②.. びっくりしました。左側の部下が上司に育ててもらい有り難かったと思う順位は、右側の上司が思っている重要度とは全く違いますね。部下の1位2位が、上司からすると7位と11位ですね。職場のコミュニケーションは部下が8位に対して上司は4位です。これはお説教や自慢話が多いからでしょうかね。

角野.. もちろん中身の問題もありますね。またタイミングもズレているのだと思いますよ。

所長①.. 中身とタイミングというお話ですが、具体的にはどういうことな

のでしょうか。

角野.. まず上司が部下にどのようなしてほしいかという目的をキチンと説明することが大事ですね。その期待に基づいた部下の役割分担を決めたら「背伸び」が必要な仕事を思い切って任せることです。その上で、その仕事を親身になり支援することだと思います。

所長①.. 「背伸び」が必要な仕事とは、どのようなことを指すのでしょうか。

角野.. その人のもっている力を仮に100とします。その人に120の仕事を与えます。例えば、戸建て注文住宅の件名が対応できるようにした担当者に民間件名で200万の件名を担当してもらうようなものですね。

ご注文を頂いてから追加変更はもとより、分納による納品管理や、納入後には増減の清算、完成図書などの書類提出が必要となるからです。また人間関係もより広がります。

すると、今までどおりでは仕事が回りません。現場打合せの時間が不足するので、他の仕事が効率化され

てメール処理や伝票発行など速く行うようになります。更には、商品の品番と数量は電話だけではなく、メールや図面などを取り交わす重点思考が身につくので100の力でも、できるようになるということです。営業品質向上といったところです。

所長①.. 角野総括、わかりました。

それでは親身になって「支援」するというのは、どういうことでしょうか。

角野.. そうですね、ハウレンソウ(報告・連絡・相談)ですね。今までより少し難しい仕事を任せるので、上司にその結果責任があるから、ハウレンソウがより重要度を増すのです。

この時に重要なのは上司と部下は経験値や知恵が異なることを前提にすることですね。(参照 ■図③)

まず部下の仕事を見守ることです。仕事は少し慣れてきたり、目的が自分の仕事の効率や精度のみを追求したりする人は、仕事を「さばく」、「こなす」ように見えてきます。

この時に単なる知っていると、「知識」を仕事で使える「智恵」に変え、商売で役に立つようにするた

■図③

ハウレンソウで
部下の能力
向上を図る

上司や
先輩の
智恵
経験

部下の
知識
経験

■宝の宝庫

- 生の知恵が一杯
- 経験から導かれた物
- わからないところが「わかる」から聴ける
- 考えられる、ひらめく

■基礎的な判断基準

- ハウレンソウ
- 事実・不明・意見を分ける
- 上司が補ってくれる視点・視野・視座
- 早く行動のキツカケがつかめる
- 早く間違いに気づくから遠回り不要
- 早く褒めてもらえるから早く成長ができる

一番効率的な
学習方法
【読み解く力量が必要】

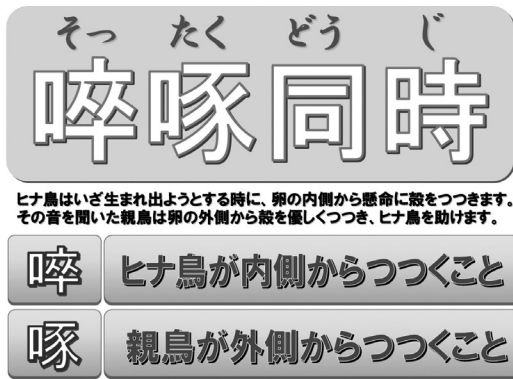
★結局は行動したい★

行動する

↓
考動【真の行動】

※考動:こうどう→目的を考え、成果を
反省し分析して動くこと

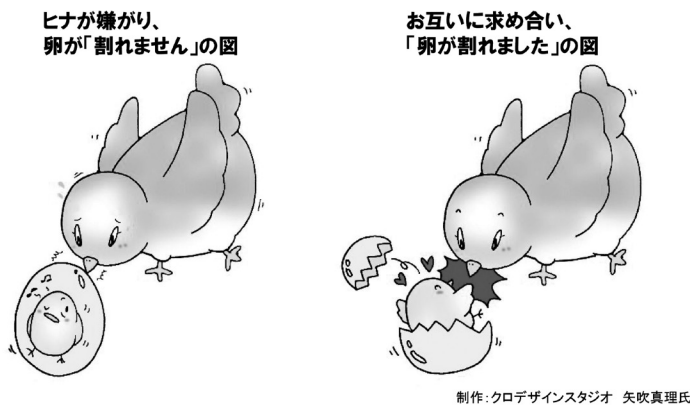
■図④ 上司と部下のタイミング「啐啄同時」



めには、120の仕事を与えるので、タイミングよくハウレンソウを求める必要が出てくるのですね。

このタイミングで上司に報告したり相談したりすると、現場で「わかっている事実」と「わからない不ポイント」「自分の意見」が自然に区別できます。つまり指示命令だけでは、自分からよく調べよう、もっと深く知ろうとは思わないのですね。「指示されたとおりにやりましたが、こうなりました」と報告メールで完了と思わうわけです。(参照 ■図④)

■図⑤ ホウレンソウで部下の能力向上を図る



角野総括所長はみんなの顔を確認した。このタイミングについては、親鳥が上司で、ひな鳥が部下とみなすとハウレンソウには適切な時期があり、頭でわかっているにもかかわらず、教える方も相談する方もピツタリの瞬間が訪れるのではないか。その合致した時にこそ、信頼関係を構築するための大きな力を出現する。(参照 ■図⑤)

■【上司の背中】
モチベーションを上げるのは自分自身ではないか

モチベーションは自分自身で上げるのか、人にしてもらうものか考えていて、近所の公園にある森に着いた。ふうーと深呼吸をすると、気持ちを切り替えられた。

夏の緑濃い樹木からの木漏れ日もステキだけど、葉が散り果てた裸の木々も神秘的でいい。夜、木

角野にはハウレンソウによる組織的人材育成をする上で、まだ不安があった。自分自身を悩ませた人と人の間に存在する「理解の壁」だった。どうしてわかり合えないのだろう。馬を川辺につれていくことはできない。しかし、馬に水を飲ませることができないという諺まである。どうしたらよいのだろうか？

の枝から望む星は美しい。秋の末から冬の始めに吹く風「木枯らし」に森が揺れていると、なおさらだ。空を見上げ背筋をピンと伸ばし、深く長く呼吸をすると、ストレスホルモンが減少すると、どこかで読んだ。

脳科学の先生は良いと思うことは「まずやってみる」ことが大切だという。楽しいことがなくても、まず笑ってみる。すると脳が「楽しいんだ」と思い実際楽しくなるのだそうだ。

そういえば、先日近所の仲間(20代から70代)でその公園の一角で冒険をした。夜みんなで集まり、テントの中で酒を酌み交わし、笑い、語り明かす。パチパチとはげる焚き火の音や、川のせせらぎを聞きながら本当にいい気持ちになり、イヤなことなど忘れてしまった。「今度は海の音を聞きながらやる冒険はどうだ」と誰かが言った。みんなが子供のよう目元を輝かせ大いに乗り気になった。

(次号に続く)