

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「理解の壁」をどう乗り越えるのか》

会社では組織間の壁に加え、経験や知識による「理解の壁」が存在する。その中で特に問題なのが上司と部下の壁であろう。ウチの社員は「仕事に熱心に取り組んでいないのではないか」「努力とか無我夢中という言葉は廃れてしまった」「学ぼうという意識や意欲がない」「自分の意見がない」と指摘する上司が多い。

考え方の違いは存在するし、価値観は多様化している。「互いの理解」が必要ではなろうか。最近読んだ本には「心にシワが多い人は、人と向き合ったとき、相手の心のシワがどのくらいあるのかわかります。反対にシワが少ない人は、たとえ相手がたくさんシワを持っていても、それを感じることが

できません。(略)たくさん経験を積んで、たくさんの本を読む。時間をかけてシワをたくさんつくってきた人は、シワの数だけ、より深い人生が生きられる」とある。このシワとは単純な経験量ではなく、人としての「器」の大きさである。だから自己評価が高すぎると、信頼を失い人望を集めることができないだろう。(丹羽宇一郎著「死ぬほど読書」幻冬舎新書2017年7月刊)

更に上司が自身の評価者がどう判断するかを忖度する一方で、部下の成長を軽視していると、部下は上司の行動特性や考え方をキチンと見ているものである。恐いことに上司が部下を少しでも見放すと、上司は部下から見限られることになる。こう考えると「理解の壁」の原因は上司の側にあると言っても過言ではないだろう。

考えているだけ、言うだけで肝心な行動をしない

と、それは妄想であり空想にすぎない。つまりリスクをとった行動との間には「決断」がある。細部に至るまで検討し、不明な点が多いから動けないと言う前に「行動しないからわからないのではないのか」と自身を疑い、腹を決めることが必要であろう。

部下に自発的な活動を促すためには、何故取り組むのかという目的と何をすべきかを理解させることが重要である。上司の「決断」には責任が伴うので、自身の覚悟を示すことが「理解の壁」を乗り越えるために何よりも大事なのである。従って部下の判断基準は語られた言葉ではなく「信頼できる行動をする人の指示なのか」である。

■営業部にある라운ジのM Z (※)

会議では「理解の壁」がテーマのようです。聴いてみましょう。

(※M Zとは、この会社では真面目な雑談の意味です)

B 町…この間さあ、ウチの社員同士が

内輪もめをしていたんだ。

A 町…一体全体どうしたと言っんだい。

B 町…いやあ、他愛のないことで彼らは寄ると触ると、いつもケンカしているんだ。困ったもんだけど、オイラ

が止めに入って「金持ちケンカせず

だ」って言ったら、かえつてもめちゃ

ってね、いやあマイッタよ(笑)。

A 町…本当の問題が何かは分からないの？

B 町…あつ、ちょうどいいところに社長と角野総括所長さんが来てくださ

った。いつもながらいいいタイミングで

ご登場だねえ(笑)。

社長…どうされましたか。何があったのですか。

B 町…いやあ、社員二人のもめ事を、オイラがとめようとしたら、逆に乱



戦状態になりました、恥ずかしいやら、困ったことです（泣）。

社長…そうですか、もともとのお二人の社員さんのめ事とは何だったのですか。

B町…それが、そのお、聞きそびれまして（笑）。

A町…やつぱり、そうだ。アンタらしいな（笑）。

社長…角野総括所長、君はどう思うかい。

角野…そうですね、最初のお二人というのは、いつもの方ですか。

B町…さすが、角野総括所長さんだね、読みがするどいね。くだらないことで、ヒマに任せてやり合っている、あの二人なんだよ。

角野…でもあのお二人は、とても仲がいいので逆にわずかなことでも、意見が違うと気になるではありませんか。

A町…例の二人だろう。お互いをけなすような感じで、それぞれが聞く耳をもっていないんだよ。思考停止をしているかのようなね。

B町…そう、そう。自分だけが正しい

って思っているんだよ。だから、かみ合わないね（泣）。

社長…まあ、一般的に言うところ、コミュニケーションが不足とか、報連相ができないなんてあたりなのかな。常務はどう思うかい。

常務…いつも、お世話になります。今日は難しそうな話ですが、その問題とは何でしたか。

社長…B町電気さんのところのお二人の社員さんが、互いに「わかりあえない」「○○だろうが通じない」という事なんだけど、ウチの会社でも世代間や、上司と部下の間で、わかり合えない「理解の壁」みたいなことはあるかな。

常務…はい、残念ながら感じますね。

角野君、少し前の営業所合同販売会議だったかな、1人1人の生い立ちや、経験、物事に対しての認知方法、立場や蓄積してきた智慧が異なるので、話してもなかなか分からないというスライドがあったよな。

角野…はい、ございます。それでは今からご用意させて頂きますので、少しお時間を頂けませんかでしょうか。

常務…頼んだよ。人はそれぞれ違う価値観と申しましょうか、世界観を持っています。仕事観やら労働観や報酬観などです。

自分の所属する組織の意見や自分の自身の考え方や行動特性が正しいと思う、ここまではいいのですが、他の組織や他人のそれを一切認めないというのが危険なことです。まさに自己中心的な状況で「これしかない」という自説を鵜呑みにするような、良くない状態になりやすいのです。

A町…そうだ、「話せば分かる」とか「簡単に分かった」などという姿勢は、やがて二元論に陥りやすいということだな。

常務…これがテロや民族間、宗教間の紛争からやがては戦争にまで至るのですね。

B町…ウチの会社の話がとてつもなく大きい話になったよ（笑）。

社長…すべて、グローバルになっけていますからね。B町社長さん、うかうかできませんぞ（笑）。もちろん、弊社もこの問題に直面していますから、ご一緒に考えて参りましょう。

その時、角野総括所長が戻ってきた。パソコンとプロジェクトは本田社員と若手社員が二人で手際よくセツトした。

角野…お待たせしました。人や組織の間には「理解の壁」が存在するのではないのでしょうか。全てに個性がありますので、同じ問いに対しては様々な回答が生まれることは不思議ではありません。むしろ当然なことかもしれない。（参照 ■図①）

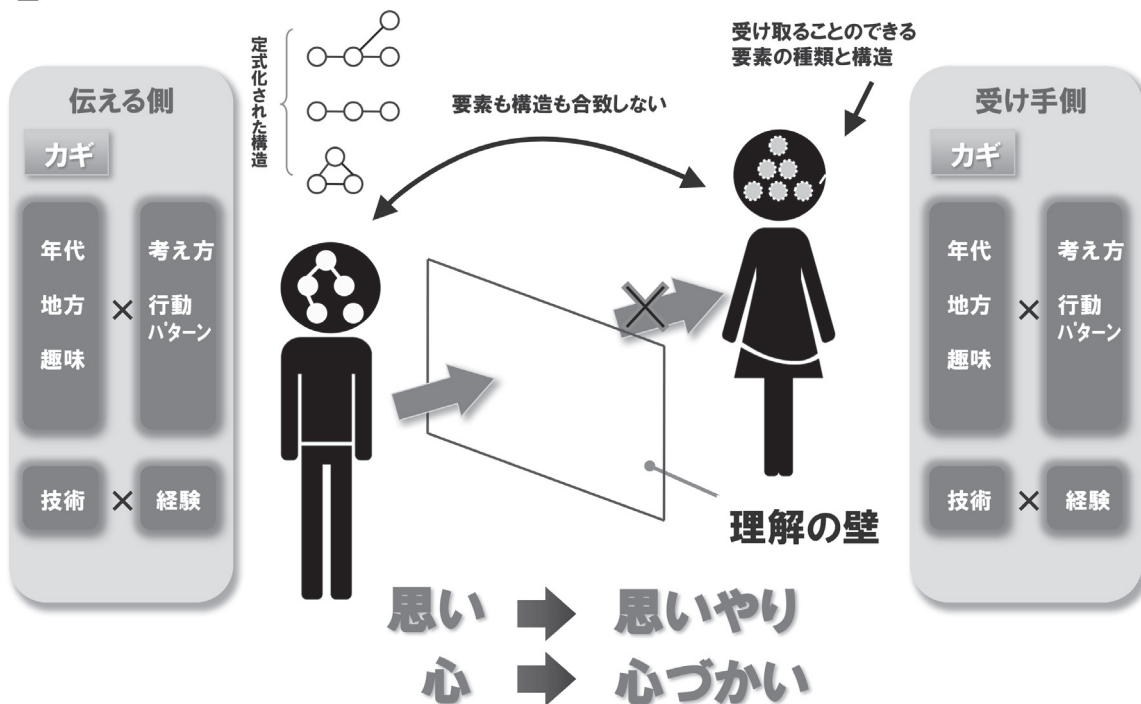
角野…互いの違いを認め、目的は同じという認識をすることが大切だと思います。

しかし、この「理解の壁」を乗り越えようとするのは、人を認めないという固定概念から外側に広がる世界を知ろうとする思考に変えることが大事なのです。

初めは歩けない赤ん坊が何度も転ぶ経験から、安全な歩き方を覚えるところに似ています。読書をして考えたり、人の意見を受け入れたり、相談したり忠告されたことを素

■図①『理解の壁』は、どこからくるのか

■『理解の壁』は、どこからくるのか “伝える側”から“受け手側”はちがう



直に修正したりすることが肝心ですね。学んだ知識は実践し応用すること、仕事をより充実させることが

できると思います。(参照 ■図②) 更に、意識が自分だけで完結するのではなく、常に周りの人との信頼関

■図②『そこに壁がある理由』

■なぜ、そこにレンガの壁があるのか？



盛、吉田松陰、坂本龍馬が心酔した本であると言われる。その中に、「無能の知は、其れ冥想にして、無能の能は是れ妄動なり」(ただ知っているだけで実行しないのは、妄想にすぎない。考えずに行うのは、思慮なき行いだ)がある。行動をしながら考える人、行動したのちに考える人、あるいは行動前に考える人もいるが、考えた上で結局行動しない人もいる。思ったり考えたりすることと行動することの間には「智慧」が必要だと指摘している。(※斎藤孝著「図解言志四録―学べば吉」2017年10月ウェッジ刊が読みやすい)

ポイント「相手の立場や状況を考え、心の痛みを推し量り、思いやりと心づかいの行動をすること」で「理解の壁」を乗り越えることができます。と思います。

■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。

佐藤一斎の「言志四録」※は西郷隆

角野.. お得意先様にメーカーの新商品やトレンドで新しいビジネスモデルをご提案する時に事例がないので説明が難しい場合がありますね。つまりご理解を頂くのが難しい。

これからはZEHとかIOTやHEMSなど、お客様になかなかご理解を頂けない難しい商材が多くなると思う。これは先日ラウンジでたまたま話をさせて頂いたら多くの方

が聞きに集まつてこられた話と同じで「理解の壁」を乗り越えることが重要だと思っています。

J Rのエキナカビジネスの仕掛け人である鎌田由美子氏が最初に数多くの企業に頭を下げて説明しても10社中9社に断られたということだ。

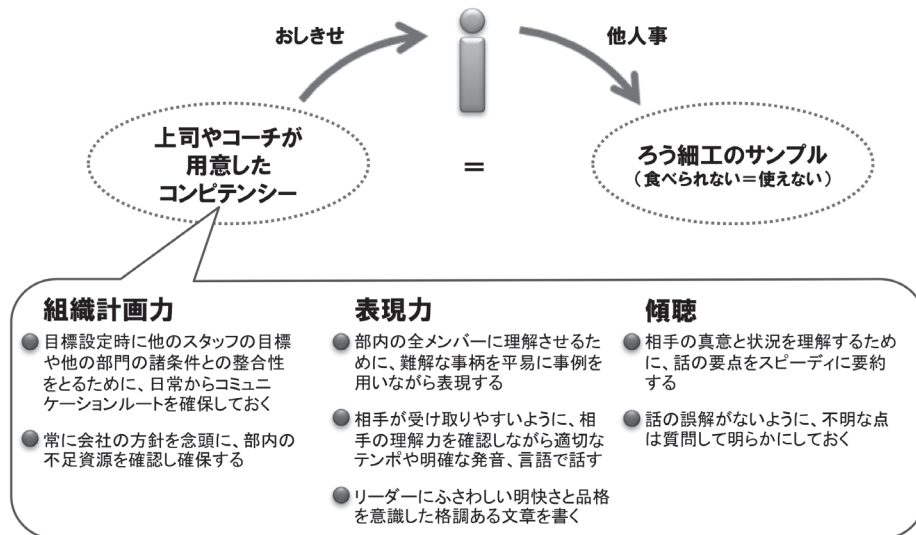
でもね、最後にはその企業のトップが「エキナカビジネスには勝算はないと思うけれど、鎌田さんの熱意に負けた」と言つて出店してくれたという。素晴らしい経営者や責任者は間違いなくロジカルな勝算や戦略・戦術も重視するが、結局最後には熱意が通じた。つまり「直感による決断」を引き出したという話があった。熱意が「理解の壁」を乗り越えるデコになったという素晴らしい話だと思うね。(ハフポスト11月24日付 http://www.huffingtonpost.jp/2017/11/23/yumiko-kamada_a_23285178/)

この事例のように熱意ある行動で「理解の壁」の全てがクリアされるとは限らない。例えば上司と部下の関係だね。考えながら行動する、つまり「走りながら考える」ことが

■図③ 上司と同じにやれない or やらない

上司の用意した「指示」どおりやれ(ら)ないのか → やれないのか？ やらないのか？

- コンピテンシー(高い成果を継続してあげている人の行動特性と考え方)を整理し、TO DO LIST(やるべき事柄のリスト)にしても、最初はみんなで取り組むが、やがては誰もやらなくなる傾向がある。
- 他人事では実行できない。やはり「自分自身で教科書や問題集を創る」ことが必要不可欠



要求されるということだと思う。これを「考動」と書いて「コウドウ」と読ませたメーカーが昔あったけれど、これが必要だと思う。頭の悪い手足はバラバラに動くものだからね。

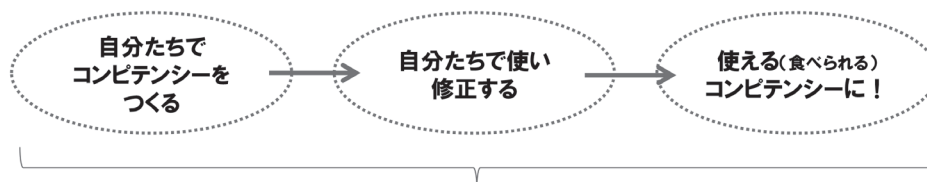
部下を指導育成すると言って、自分の行動や考え方を押しつけても、所詮「食べられない食品サンプル」のようなもので、部下には「食べられない」使えない「わけだ。

角野…そうですね、昔の外国の諺に「見つめる鍋は煮えない」というのが
所長①…では、どうすればいいのでしょうか。
(参照 ■図③)

■図④ 実際の行動とハウレンソウの関係

どうしたら実際に行動できるのだろうか？

- 大切なのは、コンピテンシーそのものではなく、使う人である。使う人よりもコンピテンシーを大事に扱うことなど散見されるので、特に注意が必要である
- どこからか突然出て来て、いきなり使えと言われても、使えません。まして全員に同じものをあてがわれても、なおさら他人事になってしまいます
- 自分達で作り、使ってみて使い心地を確かめ、修正しながら創りあげたものなら使える気がしてきます。本来アイデアとは、行動を伴うものである。コンピテンシーを創る過程こそが、実践になってくるのです。



コンピテンシーをつくる過程

II

コンピテンシーの実践

あつてね、上手に見守ることですね。

任せて任さずで、本人が自分で考え、自分で決めて、行動して、目標と実績の差異を分析、反省し源流原因をつかみ、対策を考えさせることで本人の身につくことができる。(第42回11月号参照)

所長②…でも、そこが難しいですね。できない人は一連の流れが分かっている、行動と結びつけられずに自滅するのです。

角野…もちろんそのとおり。だから食品サンプルである自分の行動や考え方を見せて、説明して、ここはマニュアルのようなものだね。その上で、部下自身でどうするかを本人自身に考えさせる環境整備が大切ですね。

この段階では簡単に教えてはならない。考える力というか、考え続ける体力みたいなところに気づかせて鍛えることが肝要だ。

(参照 ■図④)

角野…部下が自分の考えを持たないと嘆く上司は、上司のコンピテンシーを押しつけたようなものだね。部下は考え方を強化する余地がないわけ

だ。逆にサンプルというかマニュアルを提示できない上司は、部下からみれば羅針盤のない船のようなものだ。

所長①…良くわかりました。わかりましたが、できるかどうかは、わかりません。

所長②…ようやくホウレンソウは上司からするものだという角野総括の話が理解できるような気がしてきました。

角野は、前職でシンクタンクに勤務していた。企画が分かる人には良いが、営業だけやってきた人には難しいかもしれないと感じた。これらのことがストンと腹の底に落ちるには、少し時間がかかりそうだと思った。しかし、風土改革は待たなした。加速化する手立てを探すが急務に思えた。

■【上司の背中】

【理解の壁】を低くして乗り越える方法

それぞれに ふくれ癖あり
年の餅

玩亭

「玩亭(ぐあんてい)」とは、今は亡き大作家、丸谷才一さん(1925-2012)の俳号である。

二つの句集を遺された。最初は古希自祝句集『七十句』(立風書房)、第2句集は遺作となった『八十八句』(2013年10月、文藝春秋、非売品)である。

俳句にとつて命であるユーモアと懐かしさに満ちた名句ばかり。ここに挙げたのは遺作のひとつで、正月の餅の焼け具合を「ふくれ癖」とは愉快ではないか。一緒に仕事をしていた仲間を思いだした。プーッとふくれたり、全体が丸まった…お餅にも立派な個性あり!しかし、この個性がくせ者。「理解の壁」になる。熱々の餅をほおばりながら、年の瀬に愚妻から言い付かった買い物でスーパーに行った時のことを思い出した。

店の前にある駐輪場で、小さな子を連れた母親が、自転車置き場を置いたとたん、どうした拍子か、その自転車に倒れてしまった。

大きな音を立てて20台ほどの自転車が将棋倒しになった。母親は小さく悲鳴をあげ、立ち尽くしてしまった。たまたまそこに居合わせた七、八十ぐらいの男性が「ソレツ」声を上げて自転車を立て直した。通りがかりの男子、女子高校生も、お婆さんも、むろん小生もはせ参じ、次々と立て直しを行い、全て元に戻った。途中からは役割分担もできた。

みんな何も言わずに笑顔で、そのまま立ち去っていった。その後ろ姿にむかって母親は「ありがとうございます」を繰り返した。ほんの短い時間の出来事だった。

まだまだ捨てたもんじゃあない。「理解の壁」は、ほんの少しの勇氣と短い時間で、乗り越えられることをみんなでつかめたような気がした。一歩前に進もう。

(次号に続く)