

# 上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる》

社員力を支える「考える力を強化する」

③「考える」サイクル》

桜の花が私達に春の訪れを告げているようだ。それは広く海外にも及んでいる。アメリカ・ポトマック河畔は、毎年150万人が集まる桜の名所になっているという。それは、一人のアメリカ人女性、エリザ・シドモア（1856～1928 地理学者で紀行文作家）の尽力があったと伝えられている。

シドモアは明治中期に來日、人力車で日本中を駆け回り旅行記を著した。その中で武士道に基づく文化と、桜を愛する日本人の精神に深く魅せられ『お花見は、普段はシャイな日本人が家族や仲間と喜びを分かち合える素晴らしい文化だ』として、是非ポトマック河畔に東京の向島にあるような桜並木をつ

くりたいと強く願った。

当時の日本は日露戦争後の苛酷なる重税と不平等を生じざるを得ない厳しい状況で、日本の外貨依存度は飛躍的に増大していた。（三谷太郎著「日本の近代とは何であったか」岩波新書2017年3月刊）

シドモアは当時のアメリカ人は実のならない桜には興味がないことも知っていたので、深く「考えた」。そして日本の桜を植樹する活動を開始した。呼びかけという「行動」をすることで、タカジラス・ターゼの抽出、止血剤アドレナリンの結晶化などに成功し医学界のみならず実業界でも力があり、日露戦争終結に尽力した有名な高峰譲吉や、ヘレン・タフト大統領夫人にまで賛同や協力を取り付けた。小さな活動が大きな力を発揮したように思える。

附着していた雑菌や

虫の影響で全て焼却処分となった。だがこの「結果」は日本の外務省を動か

し、東京市から30020本の苗木が無事にポトマック河畔に届けられた。「思考」すると「行動」ができる。そしていかなる「結果」でもそこから、更に素晴らしい様々な「関係性」が築ける。それは人を巻き込み、大きな力になり、自分もその中に取り込まれ「願いが叶う」とを実証してくれた。

シドモアは、スイスのジュネーブで亡くなった（享年72）が、日本政府のはからいで生涯愛し続けた日本に戻り、横浜外国人墓地で眠っている。その傍らにはポトマック河畔から里帰りした「シドモア桜」が優しく見守っている。



■B町電気様の会議室で皆で作業を

しています。トラブルにならない

いのですが。

B町…このあいだご招待を頂いた電材

や。いつもお世話になっている角野さ

んやポンちゃんの写真を中心に、気

合いを入れて、頼むよ。記念に届け

るんだから。

奥様…アンタ、それを言うならまず社

長さんにお世話になっているから、写

真は社長さん中心でしょうが。

猿沢…今回は、角野さんの奥さんのお

披露目だったんだっけ。やつぱりここ

は、あの美人の奥様中心じゃあない

のかな。

犬橋…おい、猿ちゃん、どうしたんだ

い、真っ赤な顔してさあ（笑）

猿沢…なんだい。お前さんこそ、旅行

の時、なんて言ってたっけ、えっ。『奥

様、お荷物をもちましよう』って俺は聞いたよ。角野所長さんが困った顔しているのが、わかんないのかな。

B町電気様の社長、副社長の奥様に二人のリーダーも皆さんなかなかまとまらないようです。

奥様…もう、やんなっちゃう。ウチの会社はどうしてもまとまらないのかなあ。

犬橋…今回の旅行は一足早い台湾「麗しの島」桜の花がテーマでした。素晴らしい風景や美味しい食べ物もいろいろありますが、電気工事業を営む社長様ご夫妻のご自宅を訪問させて頂き、ご家族皆様で山腹に植えられた一万本の満開の桜は圧巻でした。

その時にお話をされた桜の花にまつわるエピソードを入れて、皆様おそろいの写真を中心にされたらどうでしょうか。

奥様…それは良い考えだねえ。さすが犬橋君だね。山の中腹にある一軒家で目を輝かせて話された皆さんの話を聞いてさあ、アンタ、あたしや、もらい泣きしたね。

B町…ご夫妻は新婚旅行もできず、ご結婚10年目でようやく叶った日本への旅行で満開の桜をご覧になり感動されたんだ。広大な森の中に家を新築され、その庭に一本の桜を植えられたっていう話だね。爪に火をともし思いで少しずつ増やしていったんだ。

猿沢…社長、副社長。お嬢さんの美人姉妹が桜を家族で植えたことで、家族が桜の木と共に成長したという話、やっぱりこの部分とあの姉妹の写真を大きくして目立つようにしましょうよ。結構いいアイデアだと思いますよ。

犬橋…猿ちゃん、またかい。さつきは角野さんの奥さんで、今度は美人姉妹かい。

猿沢…だからさあ、物事の本質でなくて、つまらないところでなぜ引っかけたんだろな(怒)

今日の議論も、それぞれが自説を曲げないので、なかなか進みません。偶然ここで角野総括所長と担当の本田社員が顔をだしたのです。挨拶もそこそこに、

各人の主張を全て聞き終わると、角野はこう切り出した。

角野…弊社の旅行会で、このようなご配慮を頂き本当にありがとうございます。まず、ストーリー性を持たせるのであれば、やはり圧巻の二万本のソメイヨシノでしょうかね。

ご家族全員で山林を切り開き、皆様で力を合わせて植樹をされたのでしたね。そのようなことがあったからこそ桜の満開という「素晴らしい結果」が、家族の「関係性」を飛躍的に高めたのではないのでしょうか。その桜のもとに集まったお一人ずつのコメントを、私達を含めた形で整理されたいかがでしょうか。様々な話の中心に桜がある感じですね。

犬橋…最高ですね。さすが角野総括所長です。

桜と家族が共に成長するというのは、御社と私達工事事業が共存共栄するということになりますね。

猿沢…でもさあ、こんな時代だからお互いが強くなりながら、より強くつながり、業界をより強くしていこう

ということだから、【強存強栄】だと思っただけぞき。

奥様…あらっ、猿ちゃん、アンタいいこと言っじゃあないの。

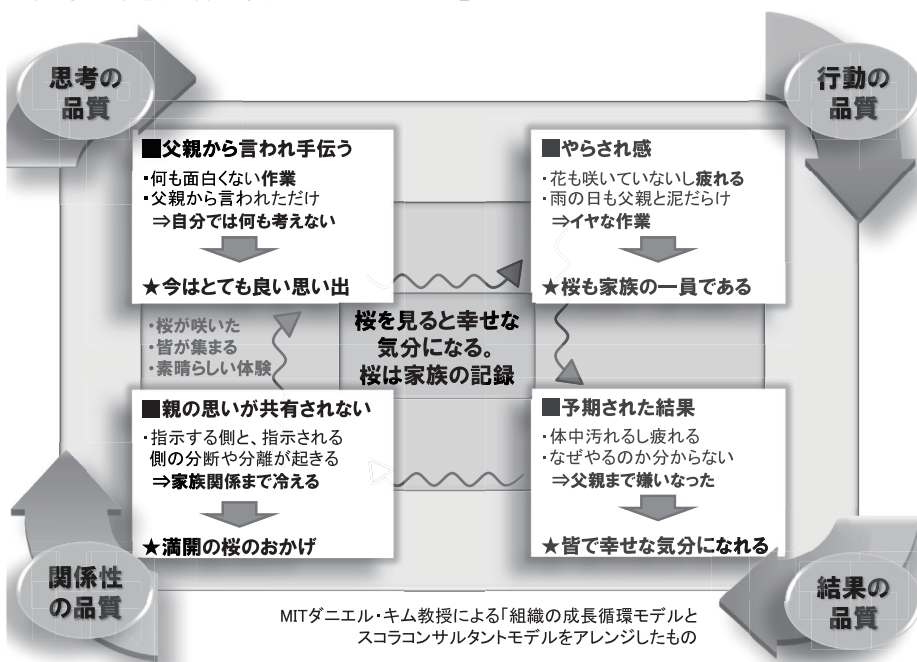
この瞬間を待っていたかのように角野は、本田に目配せをして予め用意してあったホワイトボードに何やら書き始めた。角野はB町電気様のように、皆が互いの意見をぶつけ合える組織は、問題が見える化できるので組織的に良いのではないかと考えていた。会議で発言がない、意見が出ない方が問題ではないかと思っていた。(参照 ■図①)

角野…皆さんの話をまとめますと、桜が咲くようになったら「やらされたいた作業」が「自分自身でやりたい仕事」に変わったということですね。

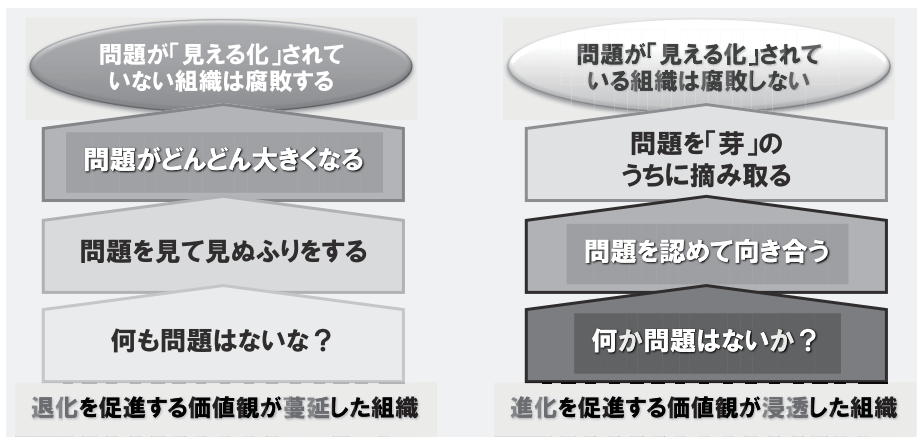
ここで面白いのは、桜の植樹というつらい仕事が桜の開花で皆が集まり、親族から近所の人々まで仲良く集うという「関係性の品質」が上がったので「思考」や「行動」の中身が飛躍的に建設的になり、「結果」が伴ってきたことになりませぬ。

このとき皆の頭の中にあったのは、あ

■図①『家族の絆が強くなったサイクル』



■図②『見える化が組織を活性化させる』



柴田昌治著「なぜ社員はやる気をなくしているのか」  
日経ビジネス人文庫2010年3月刊

くまでも旅行の写真を整理し、アルバムにして感謝の気持ちを伝えようとしていただけだった。しかし、角野はそのあとにB町電気様が抱える問題に言及し始めたので、皆はビックリした。

事例では三人の子供さんが、父親から言われたので作業をしていた時と、満開の桜のもとで大勢の人々が集まる幸せを体感し、自分の頭の中で、桜の植樹を進めたいと考えた時がポイントですよ。

強制された仕事は義務感で行われますが、自分達でやりたいという「内発的な動機」での思考は前向きな力を発揮し、成果に繋がります。家族の絆まで育んできました。

剣に自分のことと捉えておられるから、問題がよく見える化され、組織が活性化してくるのではないかと思います。(参照 ■図②)

B町電気様の場合は、社員様が真にあげましょう。

B町.. そのとおりだね。角野さんありがとう。いやあくまいったね、すごいね。

B町電気の会議室には、拍手が起った。不平不満を言っているのではない、本音で意見を言い合う、そして皆で答えを探していく。気持ちが一つになったような気がした。(ご参考..「理想の空気」.. 拙稿第32回2017年1月号)

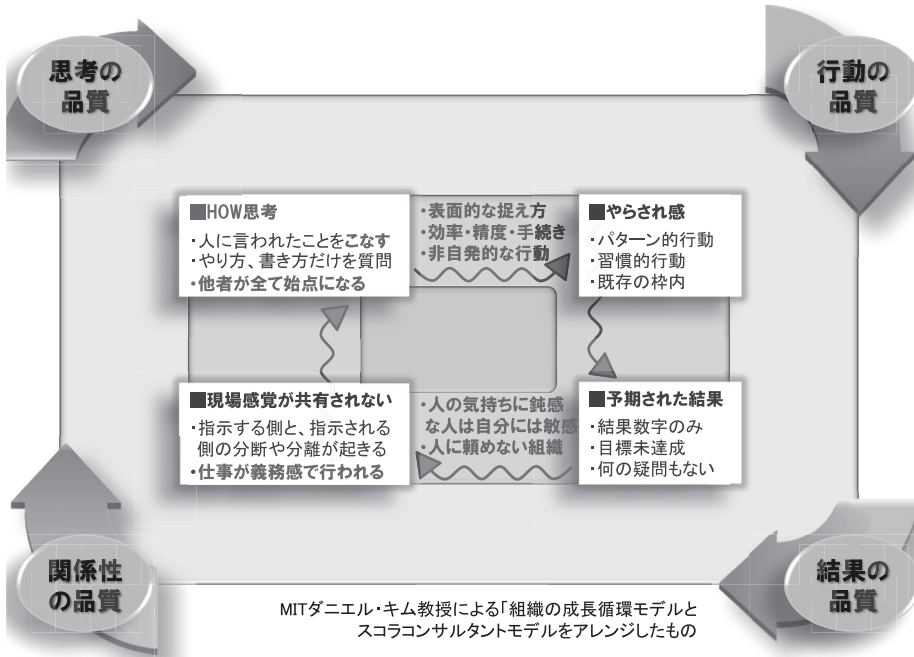
■角野総括所長は、2人の所長を始め、責任者に今日はこんな話をしています。

角野.. 『春のキャンペーン』の進み具合はどうでしょうか所長①さん。

所長①.. 活動はしてくれているのですが、今は時期的にお得意様の受注量が少



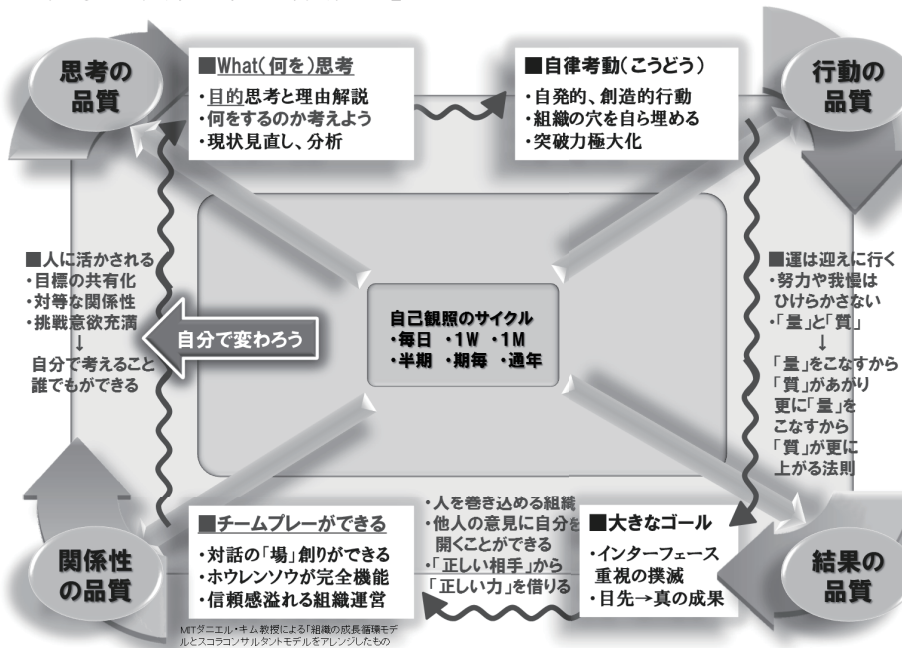
■図③ 『強制では人は動かない』



なくて、もう一つ盛り上がりがないので  
 角野…LED照明の取り替え需要を  
 喚起したり、工場の高天井用の水銀  
 灯へのアプローチなどやることはたく  
 さんありますよね。

所長①…それがですね、どう言ったら  
 よいのか解らないのですが、お客様  
 は提案などには興味がないような  
 ですよ。  
 角野…いつものことだけど、言い訳が  
 先にくるようだと「逃げていること

■図④ 『自分で考えて行動する』



と同じ」ですよ。所長が気持ちで逃  
 げていては、所員は頑張りきれずに  
 諦めてしまいます。(参照 ■図③)  
 角野…逆に、「この目標をこの日まで  
 に必ず達成するように」と指示命令  
 してもできない人は「言われたよう

にやったけれど、できなかった」と自  
 分の責任とは思わないからね。  
 これを自分で工夫してやるように  
 になると、やらされ感がなくなり、ア  
 イデアが出てくる。自分から工夫す  
 るという「内発的動機」のスイッチ  
 がどうしたら入るかだね。(参照  
 ■図④)  
 所長①…角野総括、いつも言い訳ばか  
 りで誠に申し訳ございません。やる  
 気がないっていうか、他所の営業所は  
 いいお得意先様がたくさんあっていい  
 なあ、それにひきかえ自分達は運が  
 悪いんだと思ってるんじゃないか  
 と思うんです。  
 角野…他所の営業所や他の人をうら  
 やむような人はたいてい、自分が人  
 知れず努力をしたという経験がない  
 人間だと思っよ。  
 学生の頃、先輩がもっていた古い  
 洋書を皆で回し読みしたけれど、運  
 について面白いことが書いてあったん  
 だ。  
 13の智慧が書かれているんだけど、  
 その第2番目の智慧が「なぜう

まくいかないのか」という理由を見  
つけ出すことだとあった。その本で  
は、理由はその過程にあるから、そ  
こに目を向けると、うらやむ気持ち  
や妬みの苦しさから免れるというん  
だ。つまりものごとには段階があるこ  
とを、まず気づくことじゃあないかな  
一遍にエキスパートになろうとする  
から、なれない自分は運が悪いとな  
るわけだね。

所長②・・ あっ、わかりました。私達は  
無意識のうちに結果をもたらした努  
力の過程よりも、人の努力の結果を  
見ているということですね。

手抜きをしてきた人には「ツケ」  
が回ってきているにも関わらず、結果  
だけ見るから自分だけ不運だと思っ  
ていることなんですよね。

角野・・ 所長②さん、さすがだね。見  
事だ。

所長①・・ どうして、お二人はすらす  
ら話が進むのでしょうか。私には  
よくわかりません。

角野・・ 悩んだり困ったりした時に自分  
の過去を振り返り、どこに原因があ

るのかを冷静に分析して、毎日少し  
ずつ改善しましょうということだね。  
今日より明日、明日より明後日と積  
み重ねていくことが大切ということ  
かな。

もうそれは能力の差ではなく、何  
もしないで終わってしまった日数とい  
うことだろう。

(Herbert N. Casson, Thirteen Tips  
on Luck, B.C. Forbes Publishing  
Co.N.Y., 1929)

【上司の背中】

【考えるサイクル】を創ろう

いつせいに花が咲いてにぎやかに  
なるけど、何と言っても人気が高  
いのは、やはり桜であろう。

それに、桜という花は、咲きそ  
めるころも、満開のときも、散る  
ときも、それまでに出会った、い  
ろいろなできごとや、人のことな  
ど、なぜか、しきりに思い出させ  
るのは不思議だ。

芭蕉の句に  
さまざまのこと思ひ出す桜かな  
とあるせいだろうか。

知らぬ間に、先人の美の感覚に  
染まっているのかな。それともだれ  
の心の奥に隠れている想いを、芭  
蕉が引きだして、詠んでくれたの  
だろうか。

そういえば、桜という小さな  
記憶がある。いつのころか桜の花び  
らにおおわれた道を下駄で歩いて  
いたら、転びそうになった。花び  
らが滑るのにビックリした。あわて  
た。

「日本の下駄は、それを歩いて歩  
くと、いずれもみな、左右わずか  
にちがった音がある。片方がクリ  
ンといえば、もう一方がクランと鳴

る・・・」

明治23年（1890年）の4月  
に来日したラフカディオ・ハーン（小  
泉八雲）は第一印象を、こう記した。  
クリン・クランと魅力的な音を奏  
でる下駄を久しぶりにはいてみた  
くなった。

我が家のすぐそばの小学校にピ  
カピカのランドセルを背負った子  
供たちがにぎやかに登校していく。

その中には、まだランドセルの  
方が大きいような子もいる。おも  
わず、声援を送りたくなる。

子供が走ると、教科書や筆箱（今  
はこんな言葉はないかも知れない  
けれど）がランドセルの中でカタ  
カタと鳴る。

三陸の津波の被災地で、持ち主  
のわからないいくつもの傷ついたラ  
ンドセルを目にしたときは、涙が  
あふれてどうやって止まらずに困  
った。

だって、ランドセルには子供の夢  
がいっぱい詰まっているのだから。