

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」

⑤「関係性」の品質向上》

将棋の対局が大きく変わり、人気アプリ「将棋ウォーズ」は、ピークでは1日に300万局以上が指されていることをご存じだろうか。制作したのは4月に東証マザーズに上場した社員40人足らずのベンチャー企業「HEROZ（ヒーローズ）」初値で計算した時価総額が1,600億円を超え今年最大の相場。このアプリで召喚できる「棋神」は、プロ棋士に勝利した「Ponanza（ポナンザ）」のこと。そして、このAIは「わしの二手三手から将棋の神髄を学ぶがよい」と、かわりに指してくれ、劣勢から逆転を狙う、意表をついた手を教えるので大ブームになっている。

昔、あるアメリカ人経営者から「真の経営者リーダーを目指すなら、自分より素晴らしい人と付き合いなさい」と教えて頂いた。更にその方から論語にも「己に如かざる者を友とすること無かれ（自分に及ばない人を友にするな）」と言われ、その見識や視座の高さに驚き、更に2つの言葉の間に潜む高い壁に震えた。つまり、素晴らしい人を見つけるためには、人間関係の中でとても重要な能力「人の優れたところに気づく」ことが必要である。では、未熟な自分自身をどう鍛えたらよいのか、現状では誰からも相手にされないと、頭をかかえてしまった。

そんな時、心理学者の河合隼雄氏の言葉に出会った。人間、自分に本当の自信がなければ謙虚になれない。人間、本当の強さを身につけないと感謝できない。これを僭越ながら逆説的に考えてみた。日々謙虚でいると自信が付き、周りの人に感謝してい

ると人間の真の強さを得られるのではないかと。これなら手が届きそうである。

時が経ち、これを実証したのが大谷翔平選手である。練習後スタンドにいるファンに向けて投げたボールが、ブルペンに入ったので、大谷選手が走って取りに行くという謙虚さがネットで話題である。そしてそのボールにサインをしてその人に渡したことで感謝の気持ち伝わるまさに神対応である。佐々木亨氏の「道ひらく、海わたる 大谷翔平の素顔」の記述にも散見する。少年の時から地元のヒーローでありながら謙虚で、周囲に常に気を配り感謝の念を忘れない日常の態度は、目的・目標・計画の実践で培われたのである。（扶桑社2018年3月刊）



■B町電気様に〇〇電材の角野総括所長が訪問しました。何やら楽しそうです。

B町…この間、出張で出かけたこと、あっただろう。新幹線の通路側の席

に座っていたんだけど、前の席にいるお客さんが遠慮がちに、顔をのぞかせて、小声で話しかけてきたんだよ。

歳はそうだなあ、28か、いや30位かなあ。

奥様…男の人かい、女の人だろう（笑）。それが、絶世の美女つて話なんだろう。う。えっ、アンタ。

B町…あのねえ、人の話を最後までちゃんと聴いてくれて。げすの極みだ

よ。もちろん、女性で、『あのう、すみませんが、背もたれを少し倒してよろしいでしょうか』っていうから『ど

うぞ』なんてね、オイラも言っちゃった『ありがとうございます』だって、

まいったよね（汗）。

奥様…それで、一体全体どうしたって
いうんだい。なんか、あつたのかい？

その女性の背もたれは、ゆつくり静
かに、まるで恐縮でもしているかのよう
に倒れてきた。B町社長の頭の中では、

その時の光景が映画のワンシーンのよう
だった。背もたれは前後二人の乗客の
共有物ではないだろうか。居合わせた
みんなは、自分でも乗り物の背もたれ
は、声かけをしたうえで、静かに、遠
慮がちに倒していこうと思った。

犬橋…そういえば、通路に大きなキャ
リーバッグを置いたり、組んだ足が
出ていたりして、歩きにくいことも
ありますね。

猿沢…そのマナーの悪い人に注意した
のかい。そこを我慢しちゃうのが犬橋
の悪い所だ。

犬橋…そこは、我慢だろ。なんでもキ
ャンキャン言えばいいというものでは
ないと思うよ。

奥様…ところでさあ、アタシもお友達
とこのあいだ温泉に行ったときにいい
話があったのよ。聞いてくれる。新幹

線の車内放送がね、うれしいことを
言ってくれちゃったのよ。

B町…何があつたんだい。お前さんが
うれしいとくりゃあ、何かものをもら
ったりするときだからお土産でもく
れたのかい。

奥様…そうじゃあなくて、『ただいま
右側の車窓から富士山がよく見えて
います』。そしたら、アタシ達みたい
に話に夢中人人や、パソコンで忙し
そうに仕事をしている人、本を読ん
でた人まで顔を上げたのよ。

梅雨空なので諦めていた、富士山
の山腹から頂上までが雲の切れ間に、
鮮やかに姿をあらわしてくれていた
のよ。だから『あたまを雲のうえに
出し』。つて歌あつたでしょ、あの歌
のとおりなので、大合唱しちゃったわ
けよ。本当に和やかな空気が流れた
つて感じね。ほのかにだけどね（大笑）。
B町…えっ本当に歌った？止めてほし
かったなあ。周りの人が迷惑していな
かったかい。音痴というか、どの歌
も同じに聞こえるほど、お前さんの
歌は救いようがない（笑）。あまりに

ひどいので新幹線がよく止まらな
ったなあ？

奥様…なんだつて。そんなはずがない
よ（笑）。私はね、これっぽっちも上
手だとは思っちゃあいないけど、そん
なにひどいとも思わないね。

B町…これだよ、これ。本人に下手と
いう自覚がないから治らない。うち
の職人さんでも下手な人は、本人の
自覚がないからうまくならない。で
もうまい職人さんのグループは、そ
の中で、互いに競い合っているから、
現場が早くきれいに仕上がるね。自

分がわかるつてことが大事だな。
角野…そうなんです。職人さん毎
にグループを作り、その中で育てた
りしながら仕事を進められるのです
か？それつてすごいですね。

B町…経験とか、ウチの会社との関係
でグループを決めているつていった方
がいいのか。そんなにたいしたこと
ではないので、改めて角野さんに聞
かれると恥ずかしいけれどね。
角野…是非とも教えて頂けませんか。

社長が語った現場管理の概要は「分
けて考える」というものだった。自社
の職人さんのグループは信頼しているの
で、全ての基本となる工事部分を任せ
る。その上で、柔軟に手が不足してい
る現場へ回ってもらうようにする。必然
的に仕事量は一番多い。

また外注する場合は力量が同じ会社
毎にグループを作り、互いに速さや仕
上りの品質を競ってもらうことで、生
産性を上げながら品質を高める工夫を
する。目立つ場面で評価の矢面に立つて
もらう。

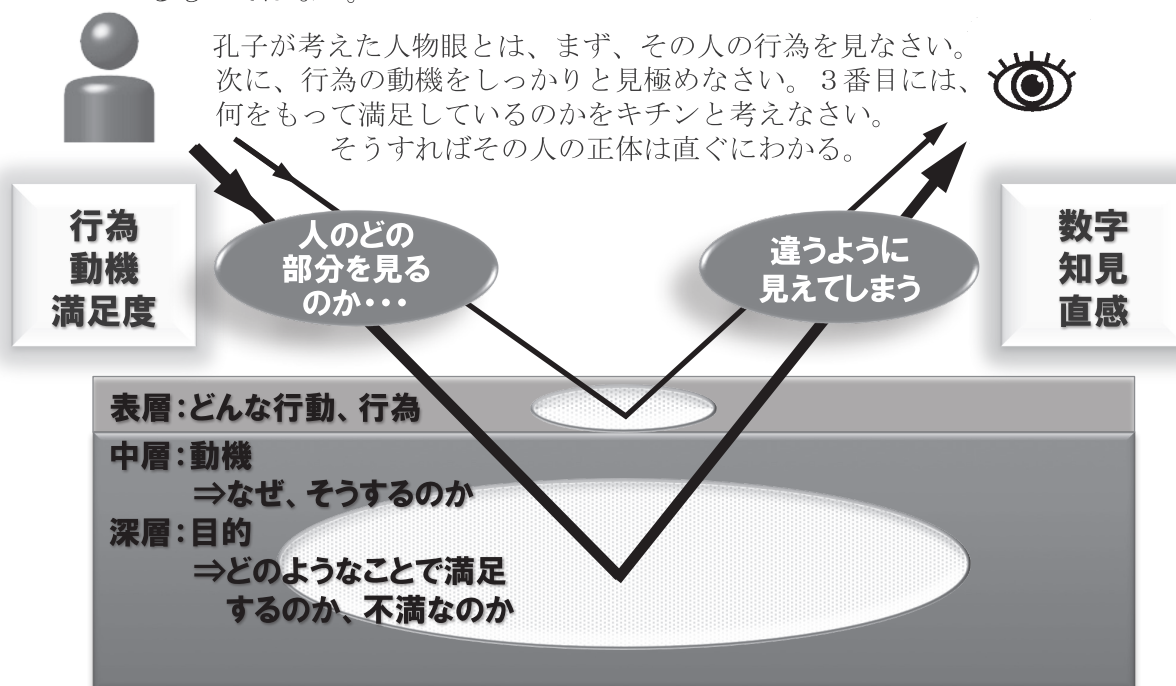
更に経験年数が少ない職人のグルー
プには、補助的な仕事や、自社の職人
とチームを組むことで、キャリアの豊富
な先輩たちの智慧や、経験を吸収させ
るのだが、人間の本性を見抜くことが
大切になる。

仕事をする中で「仕事の心構えや当
たり前を身につける」ことを目指す。適
材適所等という表層的なことではなく、
犬橋と猿沢という両極端なリーダーを
上手に使い分けて、めざす組織創りを
具体的に深いところまで展開しているこ

■図①人の本質は「行動・動機・目的」で解る

其の以(な)す所を視(み)、其の由(よ)る所を觀(み)、其の安んずる所を察すれば、人焉(いづく)んぞ度(かく)さんや、人焉(いづく)んぞ度(かく)さんや (出典:論語「為政第二の十」)

その人がどう行動するか、何をよりどころにしているか、何に満足するか。この3点がわかったなら、その人物の本質は、はっきりする。決して隠せるものではない。



とがわかる。(参照 ■図①)

■角野総括所長は、全営業所員の前で、今日はこんな話をしています。

角野.. 5月のフェアはお疲れ様でした。前売りに加え、当日も全員が頑張つて目標をクリアできました。

しかし、来て頂き、そのキーマンに語るべき事柄が、キチンと伝わっただろうか。また「明日のために今日を有効に行動しよう」という方針が達成できただろうか。伝えることと「伝える」ことでは全くちがうので、課ごと、個人ごとに反省をしてみてほしい。

全体での売上げ見通しが厳しい中、増やす行動と、減らす行動で、分けて考えて実践してもらっているかな。また、頭のよくきれる官僚タイプのような人々は「当たり前」の部分を「精神論」などと軽視したり、さげすんだりしていないだろうか。売上・粗利目標が厳しい時だからこそ「明るく・元気よく・素直」な態度が必

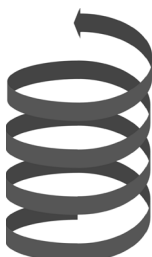
要だと思う。

「笑う門(かど)には福きたる」という言葉があるけれど、本田君、知ってるかい。「福」がくるようにするために「笑う」ことで招き入れることができるということだそう。ここが大事なのだが、どうしたら笑えるようになるかだね。これはあまり「思い詰めない」ことじゃあないかな。そんな気がするけれど、どうかな。

大阪の川柳に「えらいことできましてんと泣きもせず」というのがあります。ご存じですか。大阪の商売人は、たとえ失敗して大損をしたときでも「えらいことできましてん」と他人事のように平然としているという句です。

大阪の商売人の強さは、失敗した自分を客観的に見て笑っていることだと思う。「なんとかなりまっしやる。あかんかったらその時のことや」と、ある意味開き直っているのちがう。自分というもののから、自分をいっぺん外に出してみる。まあ、幽体離脱みたいなものだね。たとえ窮地に追い

■図表② 成果に繋がる「らせん階段」の分岐点



区分	分岐点での変化	問題に気づく	責任の所在	考える	真の要因特定	次の行動決定
A		◎	自分	◎	◎	◎
B		○	自分以外	○	△	△
C		×	自分以外	×	×	×

●らせん階段特徴
●上下から見ると同じところを回る
●横から見ると確実に上がる

込まれても、冷静に自分を、自分から離してみることで本当の智慧や勇気が湧いてくるのではないだろうか。

考えることの難しさを「関係性」が上げられるけれど、人・物・事との関係性だけではなく、自分の心との関係性、これを心の置き所ともいいますが最も大切な関係性だね。

所長②…その意味でも、物事がうまくいかない原因は「自分にある」とい

■表③ まず社内外の人々との「関係性」改善

	社内外の人々との「関係性」の状況	成果	評価
①	離れていても精神的な支えであり私淑される存在	◎	人財
②	周囲からあてにされ相談を持ち込まれる存在	○	人財
③	仕事を互いに協力し合い、認め合い楽しく仕事ができる。	△	人材
④	周囲から嫌われている。人が間違っていると自分で思い込み、自分自身は間違っていないと確信するので直さない。	△	人在
⑤	周囲から嫌われている。言っても無駄と諦められている。本人がほとんど場合、気がついていないことが多い。	×	人罪

うことなのですね。

角野…さすがです。そのとおりです。

所長①…角野総括所長、私は頭が悪いので、よく理解ができないのですが、本当に辛いときにも無理して笑うほうがいいのでしょうか。

角野…そこまで無理しなくてもいいと思うけれどね。難しいところだけれど、普通、人は悲しいから泣くのではなく、泣くから悲しくなる。楽しいから笑うのではなく、笑うから楽

しくなる。こんな側面もあることを覚えておいてね。

ところで本田君、何か言いたそうだがどうしたかな。

本田…あの、私がこんな話をしているのか解りませんが、友人と観た映画で感激したのがアンパンマンでした。人気があるのは知っていましたが、これまでちゃんと観たことがなかったのです。

お腹がすいて困っている人、独りぼちで寂しい人にアンパンマンは、自分の顔の一部をちぎって食べさせてあげる・・・感動しました。主題歌の「アンパンマンマーチ」には心が揺さぶられました。『そうだ、うれしいんだ、生きるよろこび、たとえば、胸の傷がいたんでも』

仕事がうまくいかなくて悩んでいたのですが、アンパンマンの映画や、様々な本を読んだり、人の話を聴いたりして、世の中には困難を乗り越えた人、こんな強く生きた人がいるんだと、気づくようになりました。

そこから自分の悩みがいかに小さい

のかを知るキツカケを与えてもらうことができました。

角野…大切なことを学んだね。その友人を大事にすることだね。それと何かに悩んだ時は、それはそれ、これはこれと割り切った考え方をすると楽になると思うよ。

本田…ありがとうございます。

角野は本田の変化に気づいていた。性格は明るく誰からも好かれるのだが、全てに楽観的で時には、なぜあのような自信に満ちているのだろうかと思えるくらいだった。しかし、仕事で自分もつと様々なことを「考え」、売上と粗利をあげるために、何をすべきなのか、どこが抜けているかと「考える」と、みるみる自信がなくなり笑顔が消えていった。謙虚な反省をする過程では、周りからみると悲観的に見えるが、そのあとの成長に続く一時期だと、見守っていた。

角野…仕事をしていると、頑張った分だけ、成果がでないのはどうしてだろうか、考えたことはないだろう

か。直線的に成果があがるのではなく、らせん階段のように同じところをグルグルまわりながら少しずつ成長し、成果がでるようにしなければならない。

一定の間、仕事をしたあとに、目標と実績の「差」は、どうして生じるのかを考えると、このらせん階段が上がるのか、同じなのか、下がるのかが決まるのです。(参照 ■ 図表②)

角野…この反省を、一年間に何回行うかで、成長するスピードや到達点が見えてきますね。本当は毎日、謙虚に自分自身を振り返り、何故だろうかと考え、あつそうかと気づき、自身の行動を変えていけば、誰でも成長できます。自分自身での反省が苦手な人は社内外の人を観察したり聞いたりすることをお勧めします。(参照 ■ 表③)

角野…何回もいうけれど周囲の人に對して「謙虚」で「感謝」の気持ちをキチンと伝わるようにすることが一番早い成長の道だと思えます。

【上司の背中】

【関係性】の品質を上げる難しさ

梅雨どきの旅の楽しみのひとつは、車窓から眺める水田の美しさではないだろうか。

整然と植えられた早苗の緑が、風が渡つてゆくにつれてそよぐさまは、まさに「豊葦原(とよあしはら)の瑞穂(みずほ)の国」と呼ぶにふさわしい。

その国に伝わる古典と言えば「徒然草」がイメージされるのではなからうか。700年も前に書かれた随筆集にもかかわらず、人々との関係性をさぐってみると不思議な感覚になってくる。

学生時代に読んだ(読まされた?)とき、説教くさかった部分に逆にな「はつきりものを言ってくれる痛快さ」に変わり、書いてあることに一貫性がなく、矛盾があると感じたところが「柔軟なものの見方」になり、奥行きの深さを

感じるようになったのは、年齢のせいかしら。

おなじ心にむかひまほしく思はむ人の、つれづれに、「今しばし。けふは、心閑かに」などいはむは、この限りにあらざるべし。阮籍(げんせき)が青き眼(まなこ)、誰にもあるべきことなり。(出典…徒然草 第170段)

(双方が同じく気心が合つていて対座していたいと思うような人が、することのない所在なさに「もうしばらく、いてください、今日はごゆっくり」などというような場合は、この限りではないだろう。中国の「阮籍が青き眼」の故事は誰にでもあるにちがいないことだ)

人間関係は近すぎても壊れ、離れすぎても壊れる。時々いつもの逆の距離感で接することで、絶えず新鮮な関係を保つということなのかもしれない。

そして、訪問客はうつとうしいが帰ったら帰ったで寂しいものとも兼好は語っている。

時代は下がり、江戸時代の文人・蜀山人(しよくさんじん)「大田南畝(なんぼ)」には次の狂歌がある。

世の中に

人の来るこそうるさけれ
とは云うもののお前ではなし

世の中で人の訪問ほど煩わしいものはない、とは言うもののあただけとは別だよ。これをもじつて来客の絶えることがない小説家・内田百閒(うちだ ひゃっけん)は蜀山人 大田南畝の狂歌と並べて、次の札を玄関にかけていた。

世の中に

人の来るこそうれしけれ
とは云うもののお前ではなし

なかなか一筋縄ではいかないようです。人とA I の関係も仕事を奪うかもしれませんが、逆に助けてくれ、友人のように、人に癒やしや楽しみを与えてくれるかもしれません。