

# 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」

⑩「言葉」と「ことば」の関係性を考える《》

むかし小学生が「サンタクロースは本当にいるのですか」と新聞に投書した。どうやら周りの人に、そんなのはウソだと言われたらしい。この時、投書欄の回答者が、その女の子に「この世で一番大切なものは目には見えない」というサン・テグジュペリの「星の王子さま」を引用して、優しく答えた話は有名である。

互いにわかり合おうと「言葉をぶつけ合い自分の考えを主張する。もちろん必要であり大切なことである。しかし、耳には聞かえない目には見えないもの」この「ことば」があるのではなからうか。かつて読んだ本を図書館で見つけ読み返した。(参考:「聖者は口を閉ざす」リチャード・プライス著 白石朗訳 文藝春秋2008年3月刊 現在は、重版未定)

■B町電気様の応接室で皆さんが、集まっています。内容は奥様が立ち聞きされた話のようです。

A町: 奥様: ウチの会社でこんな話があるなんて、信じられないんだよ。

思わず、ほっぺたをつねつちやっただわよ

B町: どうしたんだって。珍しいこと

もあつたね。えつ宝くじでも当たった

のかい。

A町: そんなこと言わないで、まあ、話を聞こうじゃあないか。

B町電気の奥様が昨夜たまたま事務所で聞いた猿沢社員と犬橋社員の話で

す。仕事意識の違いから対立していた

二人でしたが、職人が不足して困っていた猿沢に、犬橋が自分の人脈を駆使して、職人を手配してくれたようです。

再現をしてみましょう。

猿沢: お前って、スゲーよ。助かった、

スラム街に暮らす黒人の少女が、シャッターに落書きをして警察官に補導された。未成年なので電話で保護者に呼び出しがかかる。白人の警察官と並んで椅子に座り、親が来るのを待っている。しかし、少女の家は直ぐ目の前だったが、電話をしてから1時間ちかくたった午後3時頃、「ママが来た」と少女は警官に言った。

その姿は、公衆の面前にもかかわらず、ポタンの取れた部屋着にスリッパ。髪にはカーラーが巻き上げられたまま。片手にはタバコケース、そして反対の手に火のついたタバコという出で立ちだった。その警官は、何も言わず、母親を見つめたまま、優しく少女の肩に手をおき、心の中でつぶやいたのではなからうか。「お前もあんな母親をもっていたいへんだなあ。だけど、お前だけはちゃんとした大人になるんだぞ、いいね。」

その警官も同じような境遇だったのだろうか。目を合わせることもなく、何も語らなかつた。それは一瞬の出

来事だったが、少女は雷に打たれたかのように感じた。そして、彼女は大人になって「警官」になった。(引用: 同書)

伝える「言葉」は、時として人と人を分断することがあるが、心のもった伝わる「ことば」は互いの関係性を深めるように思われる。このように感情の世界は、実際に見たり聞いたりできる「言葉」より、ずっと深くて広いのではないだろうか。そして二人の人生を変え力さえ、もっているように思える。

人は悩むことで、心を強くもつようになり、必然的に成長できるのであろう。そして互いの悩みをほぐし合うことで、人と人との温かい関係性が生まれてくる。悩むことで自分を責めない世の中になってほしい。更に、「人を傷つけていないか」などと人と人との関係性に悩まないことの怖さに、気づいてほしいものだと思っている。



ホントにさあ。でも、どうやってこんな時に、職人を集めることができたんだい？

犬橋…猿沢君が困っていたからさあ。お互い様じゃあないのかなあ。

猿沢…ふん、そうかい。オイラはウチの社長か角野部長さんに頼まれたと思っていたよ。

犬橋…そうじゃあないね。だつてずっと前の会議か何かのあとでさ、猿沢君が言っていただろう。『犬橋よ、俺のできないことは、お前がやれ。だけどさあ、お前さんができないことは、オイラがやる』って聞いた時、なんだかわからないけど、いいやつだなあつて思つたんだ。

猿沢…そうかあ。オイラは、その後に犬橋が言った『ウチの会社には天才はいないよ。だけど二人でやれば奇跡を起こせる』たしか、そんなようなこと言つただろう。その時は気がつかなかったけれど、確かにそのとおりだった、そうしようや。

B 町電気副社長（奥様）は、二人の会話にビックリした。突然とも思える

二人の急接近は、不思議でさえあつた。しかし、会社にとつても大きな前進であつた。角野が言う『ほんのわずかだけど純粹なところを感じることで、他人を赦（ゆる）し、良いところを認めることはできる』が実感できた。奥様…うれしいね。二人とも会社のことを考えてくれてたんだ。

B 町…そうだなあ。よくぞ気づいてくれたなあ。いろんなことが、少しずつ前に進んでいる。今年はいい年周りだ。A 町…多分、見えないところで角野部長さんが動いたんだよ。角野さんは、最年少部長になるようなすごい人だからね。

奥様…あらつ、A 町さんたら、角野さんのファンなのね。アタシもそうだけど（笑）。だつてさあ、あの二人は、いつでも『絶対にお前とは話しをしない』って感じなので、周りもピリピリしちゃつてね。そうはいつても、私達じゃあ、どうすることもできなくて。でも、何があつたのかねえ。

A 町…だいぶ前になるけど、ウチでも困つたことがあつて角野部長に来ても

らつたとき、『人は何を、どのように言われたかではなく、誰に言われたかで行動が変わる』っていう話をしてくれた。そのとおりなんだけど、何だっけかなあ、あつそうそう、人と人との「関係性」が、行動を変えようと決める一番重要なところだと言つていた。

だが、角野がB 町電気様で猿沢社員と犬橋社員二人に話した内容は、むしろ当たり前のことだつた。本来のチームワークとは、自分に課された責任分担を確実に果たすこと。そして切磋琢磨する中から築かれるものであると話した。ただ、その後に、クギをさしたのだった。『単に仲良くなるのではなく、互いを良い意味でライバルとして考えたらどうか』

人間は自分に都合の悪い現実は「見たくない」「聞きたくない」と思うもの。しかし角野は、逆に二人が互いの心の中に封印してきた「相手を出し抜こう」というエゴを、敢えて直視してみたらどうかと促したのではなからうか。

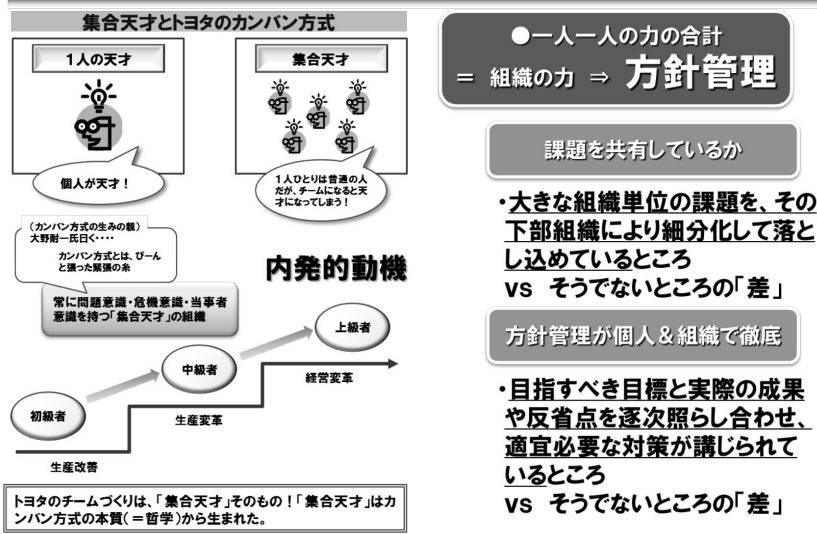
■角野は、部長として全責任者に対して、基本的な「考え方」について話をしています。

角野…ソフトバンクとの大きな変革をめざすトヨタ。この変革プランも若手プロジェクトがベースになっていると報道されました。このトヨタには、いろいろな評価があります。「一人の天才より、一人一人の力の合計を組織の力に変える集合天才の会社」というのをご存じですか。（参照■図①）角野…この図を見てください。「集合天才」という聞き慣れない言葉ですね。これは会社の年間、期毎の方針を、部、課、そして個人に落とし込んで行く過程で、「考え方」の軸を同じ「言葉」で共有します。「会社」の方針からおろされた重点課題は、「部」の実行方針と重点課題に連動します。そして「部」の重点課題は「課」の実行方針と重点課題に受け継がれ、「個人」の実行方針へとつながります。（参照■表②）

角野…この図①と表②から、得られる

■図① 集合天才の会社をめざす

一人の天才 vs 集合天才 一人一人の力の合計を組織の力に変え、方針管理の徹底



■表② 方針管理は「考える」軸と「言葉」を合わせる

方針管理表 集合天才=共通言語・共通論理】熟成シート

2018年 11月 吉日

氏名

	直近3ヶ月の目標をやりきるため	将来に向けて「今」何をすべきか？ 「何」何に着手すべきか？
基 基 体 力 作 り	(1)	(2)
課 題 達 成 能 力	(3)	(4)

■表③ 個人の行動は「分解」し棚卸しをする

個人能力管理表 成長の足跡】シート

2018年 11月 吉日

氏名

	取り組んでできたこと	できなかったこと
得 意 な こ と	(1)	(2)
苦 手 な こ と	(3)	(4)

成果の差は、一人一人の力は平均的であつても、その結集された「組織の力」を実感できる場所と、「そうでない」ところの差になるのです。図①の方針管理とは、課題の共有なのですね。細分化され、キチンと落とし込んでほしいのです。

所長①…すると、反省する場合は、直

近目標と更に先の目標について、基礎的なスキルと課題解決を四つに分けて考え、組織と個人の関係性を保つていくことですね。

角野.. そのとおりです。毎日忙しいけれど、会社や組織の中で自分がどう役だっているかが、わからずにモヤモヤしているのであれば、待つのでは

なく、組織をまきこんで一歩踏み込んでほしいのです。「個人の力の合計」「組織の力」が見えれば、本当にスッキリするので、ここにいる責任者の方は、不安になり自信をなくしている部下に、力と希望を与えてほしい。それには表③を配布しますから、ポストイットで、毎月どこからどこに

移動するかを確かめあうことで、部下との対話で自信をつけさせ、その気にさせるのが皆さんの仕事であることを再認識してほしいのです。(参照■表③)

角野.. 表②からは、直近の目標をこなすために自転車操業で、ヤリガイもイキガイも感じられないようにな

つているのは、過去の3ヶ月から6ヶ月間の、仕事の仕込みが足りなかった。つまり電設件名でいうと、受注済みの現場で時間がとられて、新しい受注活動が足りなかった。市販営業で言えば、お客様のご要望には日々お応えし一生懸命に働いたが、新しい商材の拡販や、情報入手、仕掛け作りが不足していたこととなります。わかりますね。

角野.. はい。(全員が力強く相づちを打った)

角野.. 過去の仕事の仕込み不足は大丈夫ですね。しっかりお願いしますよ。その次だけど、表③を見てほしい。①の領域を増やすのが目的ですが、そこに行き着くまでに、何が苦手で物事がうまく進まないのか、自分自身で自覚できていない人が圧倒的に多いのです。

角野が強調したかったのは、本当の原因は部下自身の心の中にあるという話だった。

角野.. 社員個人別に対応が必要ですが、大まかに3種類に分けてみます

た。まず、人との話の流れに乗るのがうまい。つまり合わせるのが上手

だけで、「でも私はちがう」と心の中で思っているタイプ。第二には、人とは余計なぶつかり合いも干渉もしないけれど、自分も干渉されたくないし考えるタイプだね。自分の境界をキチンと守る人で、「それは私にはできません」と何かにつけて言う。だったら会社や上司が指示した行動をとつたらどうかと聞いても、一番目のタイプの話を聞くけれど「でも私はちがう」という拒否するという、まるで合わせ技をする人さえる。第三には、心の底で悩んでいて、未来への展望が見えないような人だね。つまり自分自身では「こうしたらいい」という意見が持てないタイプですね。皆さんどうですか。

責任者は口々に、どのタイプが多いとか、全部あてはまる部下もいるという話まで出てきた。

角野.. 皆さん、どうかな。先日の責任者ヒアリングで確認された事例は、「現実から逃げる・ごまかす・忘れる」部下が多く目立ちました。

具体的には、口先では成果未達のお詫びと、何かしらの言い訳をする

が、心の中では「できないはずだ」と固く思っているから、行動を変えない。だから成果は上がらない。角野部長は、「見たくない」「聞きたくない」と思っている都合の悪い現実を、人はやがて暗闇に押し込み「封印」をしていると考えた。それを責任者の力で部下に直視できるようにさせるために一緒に考えることが重要で、部下の救いになると訴えた。

例えば、お客様や上司のような「人」が怖いという「封印」してある物事を本人が直視できると、不思議なことには間違いなく間の底にいる人からは、見上げた空間に、まばゆいばかりの出口の一点の光に見えたという事例を語った。

(参照■表④)  
角野.. 表④はジョハリの窓と

■表④ 部下の「見えない心の中」を察する

		■部下の未知なるスキルの芽に気づき、伸ばすことができるのか？	
		①まず自分自身が「素直な心」を持つこと ⇒ 自分自身の『受容力』を上げること ⇒ 信頼関係に基づき注意 ⇒ 反省 ②常に「自己との対話」(反省)を怠らないこと ⇒ 自分の心の中にある「エゴ」が見えてくる ⇒ 静に見守る ③「自己観照」で、もう一人の自分が外から自分を見つめる「内観」 ⇒ 人の心がわかり、集団の心が読めるようになる ④苦手な人、嫌な人は何故存在するのか ⇒ 『自己嫌悪』⇒ その人が悪いのではない「自分の姿」が投影される ⑤他の人の、今は眠っている「未知なる才能」の芽に気づき、一緒に光りを当てようとするのが上司・部下の関係	
		自分がわかっている	自分がわかっていない
他人がわかっている	解放の窓 「公開された自己」	盲目的窓 「自分は気づいていないが他人からは見られている自己」 ★他の人の意見を聴く・忠告や批判を受け入れる度量	未知の窓 「誰からもまだ知られていない自己」 ★「自己対話」をしていると気づく他人に見つける自分
他人がわかっていない	秘密の窓 「隠された自己」 ★敢えて言わない部分・耐える・ガマンする⇒人材育成		

呼ばれ、自分と人との関係性を示すのによく使われます。自分も周りの人もわかっている「解放の窓」を広げましようと言われます。ただし、周りの他人がわからない「秘密の窓」と「未知の窓」が問題なのです。

上司が充分な「解放の窓」をもち、素直に受容する「盲目の窓」の器を大きくすると、部下の封印されている部分に気づき、そこに寄り添うことができるようになります。どうでしょうか。

所長②..それは、例えば、部下があるお客様を苦手としていることを「秘密の窓」に入れている場合、部下と一緒に原因を考えたり、対策を考えたりすることでしょうか。

角野..そのとおりです。なかなかするどいね。そのお客様がなぜ苦手なのか。それは、自分自身の「未知の窓」つまり、自分自身が無意識に封印している、本人も気づいていない自分の嫌な部分が、投影されている、つまり「自己嫌悪」だということですね。鏡の法則などと言われています。この自分の心の中にある「壁」に気づかせてあげれば、それを取り払うのは自分だけなのだとか強く意識でき、解決に向かうわけですね。

■【上司の背中】

「言葉」と「ことば」の【関連性】を【考える】

豆腐大好き人間のボクは、季節の変わり目になると、もうそろそろ冷や奴をやめて湯豆腐かな？なんて真剣（ー）に考えたりする。

春の「さくら前線」は一般的。では、「湯豆腐前線」なんていうのは、どうだろうか。楽しいのではないだろうか。

日本列島は南北に長いから、「さくら前線が北上して、そろそろ津軽海峡を渡るころです」といったりする。

だったら、「湯豆腐前線が南下して、そろそろ箱根を越えるころです」なんていうのも、洒落ているのではないかな。

山の初冠雪をまねて、「〇〇日が我が家の初湯豆腐」という記録があってもいいのではないかと夢想し

ながら、今夜も鍋をつつく。

まあ、そんな前線など、見たことも聞いたこともないと言われる方もあるかもしれないので、念のため。

（前略）昼のお星は目にみえぬ。見えぬけれどもあるんだよ。見えぬものでもあるんだよ。（後略）

これは、金子みすゞの「星とたんぼ」という詩の引用だが、このような視点を持ちたいものであるが、どうだろうか。

また、ある経営者の方にご紹介をうけた本で、周りの人から協力を得られる究極の方法をご紹介します。

「猫はあきらめ時を知っている」という本でセリア・ハドン著 平田光美訳 ダイヤモンド社 2018年9月刊から引用させて頂くことにしましょう。愛猫家ならずとも人生の指南書であろう。

（前略）猫はあなたの意見を求めないし、逆も真なり。あなたも

猫に意見を求めてはいけない。猫を変えることは永遠にできないし、猫もあなたを変えようとは思ってはいいない。猫の平静さを見習い、他人との口論は避けよう。（同書から引用）

「物言えば唇寒し秋の風」。「言葉」は災いのもとだからと口をつつし、互いに思ったことを言えないのは、人間として生まれ、共に生きているものには、あまりに寂しい。

真実の「言葉」は必ず相手の心に届く。人の気持ちに寄り添い、真心からの「言葉」をかけたいたいもの。相手を慮（おもんばか）りながら、自分の思いや考えを素直に伝えたいもの。これが「ことば」の本質ではないかと思える。

異なる意見や見方も尊重し、今この瞬間に意識を集中させ、部下を「言葉」で叱るだけでなく、時には沈黙し、「ことば」で人や組織を強化する関係性も、学んで身につけたいものである。