

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる》

社員力を支える「コミュニケーション」

①「難しい」は、べいごにあるのか》

経団連の調査では、企業が学生に求めるスキルNo1は、15年連続で「コミュニケーション能力」である。(出典：「2017年新卒採用に関するアンケート調査」一般社団法人日本経済団体連合会)2017年11月27日発表)2位の「主体性」の6割を大幅に凌駕し、なんと8割を超える企業が、最重視していたことになる。

大きな話題となったトヨタ自動車とソフトバンクという時価総額1位と2位のタッグは、二人の指導者によつてなされた。「車の概念が変わり、競争の相手も競争のルールも大きく変化」(豊田章男社長)と、「インターネットの大きな波がきたのと同じようにAーの大きな波がこれからやってくる」(孫正義会長)と2人は語った。熾烈な覇権争いに勝利するための共同事業

展開プランは、半年前から若手主導の「コミュニケーション」から始まったとされる。それは大きな変化を促進する「触媒」の働きを大きく越え、まさに「核融合」のレベルまで拡大したようだ。

ここで、ひとつ注意が必要であろう。多くの経営者やリーダーの方々にお話しを伺つと、学生や若い社員と、企業が求める「コミュニケーション能力」の意味が違つてはなからうか。コミュニケーション(若者のいう「コミュニケーション」)は、空気をうまく読み、雰囲気をつまみに和ませることを意味し、テレビのMCのようにその場をうまく仕切つてまわすことをさすようだ。しかし、企業が求める「コミュニケーション能力」とは、相手の話を聞き、それに対する自分の考えを示し論理的に話し合ふ能力。第一は、依頼や報告や連絡等の文章をキチンと書ける能力。SNSで使う短文には慣れていても、論理的な筋道を立てた文章構築力とは別物である。そして第三には、そのために新聞や本を読み解き、

ポイントを掴みそこから自分で考えることが、ベースになっている。この理解と実践だとされる。

一つの答えになると思える小説がある。何でもできる完璧な人ではなく、マイナスの面も抱え仕事との向き合い方に悩んでいるヒロイン。人の悪口も言うし余計なこともしやべつてしまつ。その結果、失敗もするし挫折して落ち込む。だからこそ普通は見たり感じたりしたりしない事を得られる。そして人と結びつこうとして自分自身の弱さを受け入れ、いとおしむことで何かに気づき、これまでとちがう生き方を見つけていく。やがて、「コミュニケーション」の持っている深さや広さや大いなる力に目覚めることで、人としての深み自身につけていくプロセスから学ぶことが多いように思えてならない。(出典：あさのあつこ著「おいち不思議がたり 火花散る」PHP研究所2018年6月刊)



●電材様のラウンジに皆さんが、集まっています。今日の主役は新任の本田課長です。

A町：B町：ポンちゃん、おめでとう。良かったね、本当にうれしいよ。今

日からは、気安く呼ばないね、本田 課長様って言わないとね(笑)。

A町：そりゃあ、そうだなあ。角野部長さん、本田課長さんって、言わないと失礼だね。

本田：ありがとうございます。でも、今までどおりでお願いできませんか。

角野部長、やっぱ、ポンちゃんって言われた方がしっくりきますけれど(笑)。

長が入ってきた。本田社員は入社以来、誰からも好かれたが、仕事はなかなか

上達しなかった。本人は、かなり落ち込み悩んでいた。先輩は、そんな本田に「しっかりしろ」「早く立ち上げれ

と叱咤激励し一生懸命教えたが、あまり身につかなかつた。しかし、お得意先様や上司の角野が、本田にそつと手をさしのべたことが、結果として功を奏したようだ。

社長.. いつもありがとうございます。その上、本田をここまで育てて頂きましたのはお二人のお力添えの賜物ですね。お礼を申し上げます。

B町.. やつぱりさあ、社長さんのところがあるからウチらが安心して商売ができることは、まあ親戚みたいなもんだよ。ねえ、A町さん。

A町.. ポンちゃんは、皆の子供みたいなもんだからね。皆で大事に育てるのは、当たり前だね。

社長.. 本場にありがとございます。工製販で力をあわせて、商売をさせて頂くことが今後は更に大事になりそうですね。

常務.. 人間関係がうまくいき、必要な情報がタイミングよく入るためには、やはりコミュニケーションが必要なのではないですかね。

角野.. そのとおりだと思います。本田

君の場合、難しいのは、先輩が「こうした方がいい」「ああすればどうだ」と、行動の仕方や考え方を教えまして。でも、本人的には、先輩から教えられることは、人によつてまちまちだし、首尾一貫していないので、かえつて大変だったと思われれます。ポンちゃん、それはろう細工で作られた食べることができない食品サンプルの様なもので、使えなかつたのではないかな。

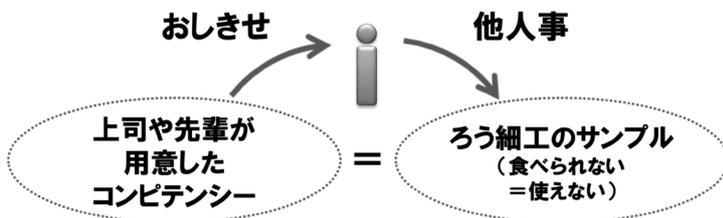
(参照 ■ 図①)
本田.. どうでしょうかねえ。自分自身を見失つていた上に、あせつていましたのではつきりしません。上司の角野部長や先輩に申し訳ないという気持ちで、空回りしていたのかもしれない。

常務.. でもポンちゃんに新人のチューターを担当してもらつてから、傍から見ても明らかに頼もしく変わったけれど、何があつたのかな。

本田.. はい、角野部長から何

■ 図① 上司や先輩の「智恵」は伝わらない

「智恵」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。



■ 図② 上司や先輩の「智恵」を活かすため

- 大切なのは、「智恵」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。



「智恵」コンピテンシーをつくる過程

||

「智恵」コンピテンシーの
実践

回も『なぜうまくいかないのか、一緒に考えてみよう』と昔から言われていましたので、見做つて思わず口から出ただけなんです。特別に何をしたらかと言われても、申し訳ございませぬが、はつきりのご説明すること角野.. ご指摘のとおりです。三人の新人が三者三様だったので、どうしたんだけれどなあ。

ら彼らに自分で考えさせられるかを、つかみかけたようです。(参照 ■ 図②) B町…ちょっと、いいかなあ。そのコンピテンシーってどういう意味なのかなあ、オイラは、よく解らないけれど、難しすぎるよ。

角野…申し訳ございません。コンピテンシーといいますのは、成果をあげている人たちの行動の仕方と考え方なんです。他の人が同じように行動したり、考えたりすると、成果を上げられるということで、単なる知識ではなく、「どちらかという」と「智恵」に近いと思います。

A町…それってさ、知識ではなくて、経験した中で、キチンと理解して行動できて、他のお客さんでも、同じようにすごい成果をあげたり、他の人にも説明ができたりするってことなのかなあ。

角野…まさにそのとおりですね。私の説明がうまくなくて、恥ずかしいです。申し訳ございません。

社長…さてよ、本田君は、成果があがらずに苦戦している時に、周りの先

輩からいろいろなことを言われたけれど、それって食品サンプルのように思えて、使えなかったということだね。それをA町さんや、B町さんや

角野君は、一緒に考え、共に悩むことで、本田君自身の使える、本当の智恵である、コンピテンシーの領域まで高められていったということだね。

角野…社長、まさにご指摘のとおりだと思います。本田君、それでいいんだよなあ。

本田…そうですね、無我夢中といいますが、必死について行こうとやっていただけなのですが、チューターをやらせて頂いたときに、初めて「あつ、そうか。あの時に言われたことは、こういうことだったのかと、後から気づきました。私って、本当に鈍感ですね(笑)。

臨床心理学者の第一人者である河合隼雄氏の言葉がある。①人間、自分に本当の自信がなければ謙虚になれない。他人に対して尊大な態度を示す人物からはその内面の自信のなさが伝わる。②人間、本当の強さを身につけないと

感謝できない。他人に対して感謝できない人物から、その内面の弱さが伝わってくる。③筆者が、どうしたら本当の自信や強さを身につけられるのかを、誠に僭越ながら河合隼雄氏の言葉を逆説的に考えてみた。「本当の自信」はいつも謙虚な態度で人に接し、「本当の強さ」を磨きたいならば、常に人に感謝することではなからうか。本田課長は「素直さ」に加え、この謙虚さと感謝することが身につけているので、誰からも好かれ、サポートを受けられ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、話をしています。今日からは本田課長も参加しています。

角野…リーダーの仕事は、何だろうか。人や数字を管理して、人を将棋の駒やロボットのよう動かすことだけと思っていますか。ここをはき違えないでほしいのです。皆さんは、どうかな。(角野はそう言うと、意見を求めていった)

所長①…自分はまさにそう思っていました。

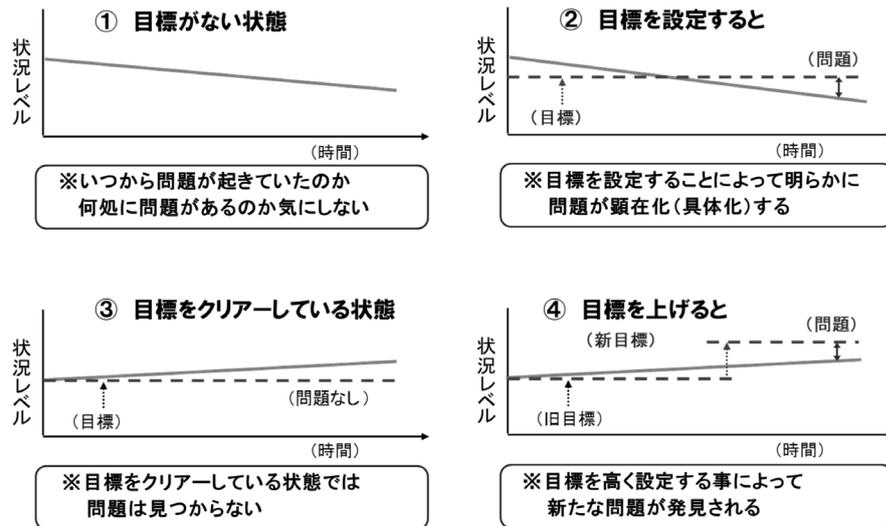
所長②…数字を管理することは必要ですが、その裏にある問題から、解決すべき課題を探し出して、部下と一緒に対策を練り、解決していくことが仕事だと思います。

所長③…それと、角野部長がいつも言われている直近3ヶ月の目標をやりきるために「今」何をすべきなのか。また半年、1年先のために「今」何をすべきかを考え、行動することだと思います。(拙稿No.53号2018年11月号を参照)

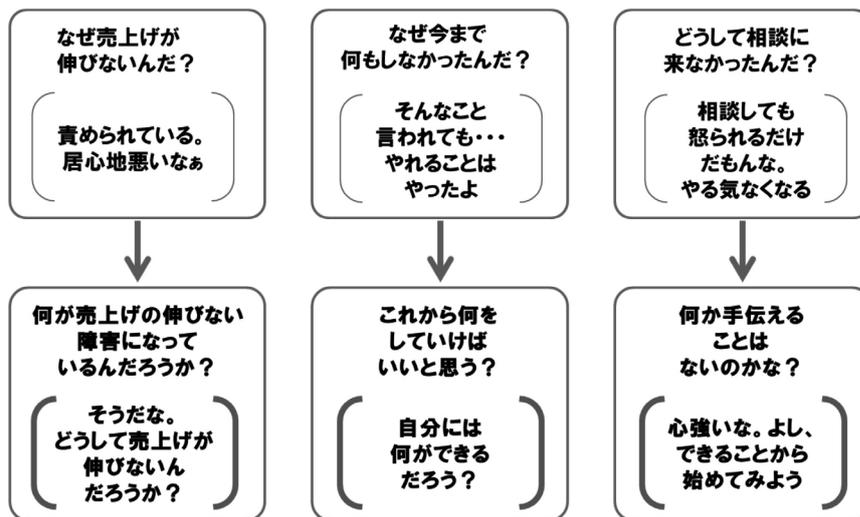
角野…私達は、会社トップから与えられている売上・粗利・回収という目標を達成するために、具体的に何をどうするのかという戦略と戦術を立案して、推進して成果をあげることが期待されています。ここは、皆さん大丈夫ですね。

全ての責任者は「それは、わかっています」とばかりにうなずき、一斉に角野を見つめた。角野…では、先月ブロック毎に開催さ

■図③ 目標管理「目標の決め方」



■図④ コミュニケーションの基本は「質問」の仕方



然のことながら、

「状況レベル」というのは、告知の状況や、前売りの1日ごとの受注金額です。例えば会社から与えられている前売りの目標を一週間毎に分割し、毎日の行動計画と前売り数字を管理してみます。左上の「①目標がない状態」から右上の「②目標を設定する」と、明らかに最初の日毎の前売りは週の始めは良かったけれど、週末にかけて落ちていくことがわかり、担当者に何かを考えてもらい、「どのように行動を変えられるのか」を申告してもらいます。それを、毎日その成果を互いに確認・反省していきます。当然のことながら、

「④目標を上げる」と、新たな「解決すべき課題」が見えてきます。ここで重要なことが3点あります。第1に、「任せて任さず」です。リーダーは必ず重要なお得意先様を自ら訪問し状況掌握をすること。第2に、行動をどう変えるか具体策は担当者と考えさせること。そしてこう考えると申告された場合は「出鼻をくじかない」(最初から部下の発案を否

定する」と、明らかに最初の日毎の前売りは週の始めは良かったけれど、週末にかけて落ちていくことがわかり、担当者に何かを考えてもらい、「どのように行動を変えられるのか」を申告してもらいます。それを、毎日その成果を互いに確認・反省していきます。当然のことながら、

角野「秋の展示即売会」で与えられた目標数字を課別・個人別に割り振り、結果の数字は課長の段階で集計しただけという営業所はなかっただろうか。この図を見てほしい。(参照)

角野「展示即売会」は、開催の告知、認知、確認で始まり、前売りの説明、受注、目標管理があり、当日来場管理と売上と粗利管理、後売りと続き、全体数値目標管理と行動と考え方や運営の反省へと続きます。図③をご覧ください。

4つのグラフがあります。縦軸の「状況レベル」から右上の「②目標を設定する」と、明らかに最初の日毎の前売りは週の始めは良かったけれど、週末にかけて落ちていくことがわかり、担当者に何かを考えてもらい、「どのように行動を変えられるのか」を申告してもらいます。それを、毎日その成果を互いに確認・反省していきます。当然のことながら、

角野「もちろん、いいアイデアですね。他に意見はありませんか。」
所長⑤「週間での前売りをクリアしている担当者には、目標を途中で上げる方がいいと思われませんが、それはいかがでしょうか。」
角野「もちろん、いいアイデアですね。他に意見はありませんか。」
所長④「担当者との同行訪問でもいいですか。」

定しない) ことですね。本人にやらせて、考えさせ工夫をさせることで。じつと見守る勇気と覚悟が必要になりますね。第3には、担当者の行動と考え方が変わらない原因はリーダーが「どれだけ真剣なのか」です。「言葉」ではなく、語られていない「ことば」が部下の心を動かすことを理解する必要があります。(拙稿No.53号2018年11月号をご参照)

成果が上がらなければ、誰もが落ち込む。「自分は落ち込むことはない」という人は、強いというよりは、よほど鈍感なのか、あるいは周りの人に全てを丸投げし、押しつけているのではないだろうか。

また、リーダーの気の緩みや驕(おご)りは、周りの人に不思議と伝わる。そして組織の引き締まった理想の空気を破壊してしまうことさえある。

角野.. 更に、発言の仕方は図④の上段ではなく、部下の心が開き、聞きやすい下段のオープンクエスションを使うことで、部下の気持ちに寄り添うことがお勧めですね。(参照■図④)

■【上司の背中】

「コミュニケーション」の難しさはどこにあるのか

だいぶ昔のこと。仕事かえりの寒い夜道を駅に向かって歩いていて、カチカチという拍子木の音とともに「火の用心」という声が響いてきた。(※)

街灯の明かりにぼんやりと浮かび上がった数人から「今晚は」と元気な声が飛んできた。

不意のことで、ボクはあわててピヨコンと頭を下げてただけで通り過ぎてしまったが、どうやら数名の方々のお一人は、とてもお世話になった社長さんだった。

しまった、と思った。急いでウターンして、今度はこちらから「今晚は！お疲れ様です」と返礼したら「コンバンハ！」とゲンキな声が返ってきた。

その社長さんには、今も感謝している。若い頃、商売を覚える中で、あがきながらも少しずつ自身自身の弱さを受け入れていくボクを、優しく見守ってくれた。

失敗や挫折を繰り返して、落ち込みながらまたノロノロと立ち上がり、前に進もうとするボクの背中を押し続けてくれた。その手の温かさを、いまでも忘れることができない。

そういえば、鷹は冬の寒い夜、小鳥を捕らえてつかみ、その羽毛で自分の足を温める。翌朝、鷹はぬくめてくれた小鳥を逃がしてやり、その日は、小鳥の逃げ去った方向には飛んでいかないのだという。

俳句の季語「ぬくめ鳥(温鳥)」は、そう伝える。歳時記には、この句がある。

遙(はる)かなる
行方(ゆくえ)の冴(さえ)や

ぬくめ鳥

松瀬(まつせ) 青々(せいせい)

ぬくめ鳥の飛び去った空は、遙か遠くまで、さえさえとすみきつていると、いうことなのだろう。

心やさしい古人が創作したのだろうか、この美しい話を、本当だと思いたい。

(※)「夜回り」は年末の風物詩である。いつの頃からか拍子木を打つ音だけになったり、廃れてしまつたりである。子供達の「マッチ一本火事のもと！」などという声は、塾通いやゲームに忙しい子供にも迷惑な話かもしれない。

しかし、このエリアでは40数年にわたり、現在も毎年12月と1月は「防犯パトロール」として連続と続いている。10人位の班が8組で組織され、地域コミュニケーションの場が確保されているのは、とても素晴らしいことだと思う。