

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」

②「コミュニケーション」の基本》

高齢化や人手不足の課題に直面する農業。農業機械の大型化や多機能化が進む一方で、その維持費が農家の負担になっている。ある農家で実際におきた事例を紹介させて頂こう。中古で買ったばかりのトラクターが、これから使おうとしていた矢先、動力を伝えるドライブシャフトが真つ二つに折れてしまった。

製造は15年前。部品は既に廃番になっていた。新たにトラクターを買つて200万円以上の出費なので、何とか部品が手に入らないかと困っていた農家のAさんが頼ったのが、群馬県みどり市にあるR社だった。この会社は農機具部品の特注をたった一つから応じている。このAさんは、壊れた部品を元に10万円ほどで復元してもらったので作業に間に合い、ほっと胸をな

で下ろしたのだった。

このR社は、農機具の修理や改造などを専門とする異色の会社で、社員はわずか4人。部品の設計図を描くが、実際の製作はすべて別の会社に任せている。群馬県東部地区の町工場は自動車メーカーなどの請負で培った技術力が高いのが特長である。その中から120以上の工場をネットワークつなぎ、各社の強みを活かし、また必要に応じて組み合わせていたのだ。まさに高度なコミュニケーションを駆使した新たなビジネスなのだ。

Aさんのトラクターのシャフトや歯車を製作した

会社は、試作品を短納期で対応できることを得意としている工場で、各部品間の精度(かみ合わせ精度)を確保した。R社の社長は8年前、不況で活気を失っていく町工場を見て、何ができるかを考えていたその時、町工場に農機具の修理が持ち込まれても、図面がなかったり、専門外の技術が必要になったりして対応

ができなかったという現実

を知った。それは地元工場間の

コミュニケーションが不足なので

はないかと思つた。そしていまでは年間7,000万円

を越える発注額を達成するまでに成長してきた。

更には、農家から「こんな農機具が作ってほしい」と

いう要望を、町工場に正確に伝えるため、現場での「

コミュニケーションを大事にしている。そしてどこどこ

この会社の技術を集めたりできるか(スキルマップの

応用)を見定め、地域貢献に役立ててきた。最近では

全国から年間500件以上の依頼が集まり、農機具

メーカーから部品の開発と製造を委託されることも

あるという。農家と町工場とメーカーを「つなぐ」

コミュニケーションを活用した新しい業態の会社だと思

われる。(引用：NHK「おはよう日本」関東甲信越

2018年11月15日放送)



■B町電気様の会議室に皆さんが、集

まっています。どうやら若い社員に手

を焼いているようです。

B町…本田課長様、角野君、ちがう

ちがう角野部長様、今日は忙しいと

ころ、えーと、えーと、そのー、あ

奥様…ちょっとアンタ、何を言ってるの。

よそ行きの言葉なんか使うからだめ

なんだよ。

角野…私達は、二人とも社長と奥様

に育てて頂いた息子のようなもので

すから、どうぞあまり気を使われな

いように。

B町…息子(涙)。(言つた後の言葉

が続かない)

奥様…なんだか、今日はウチの人、変

だね。風邪でもひいたのかなあ。今

度は泣いちゃったよ(笑)。

B町…何でもないよ。実はウチの若い

社員とベテランが少し、トラブルになっちゃってね。

角野.. どうされたのですか。

B町.. 若い社員が、ベテランに現場で

「教えてください」って言ったたら、「自分

で考える」って言われてさあ。若い

のが会社辞めるっていうんで、二人

を呼んで話を聞いたたら、どっちにも

言い分があつて、困っちゃったんだ。

若い社員は仕事熱心。勉強が好き

で理論的に学びたいと思つている。し

かしベテラン社員は、理論は大切だが、

現場施工では、理屈通りにならないこ

とが多いと考えた。様々なところでも

つと気を使うべきだと言つ。どうやら

大工さんとの取り合いで打合せが不足

していたので、配線が済む前に壁が張

られた。そこでベテラン社員は「自分

でよく考えてみる」と諭し、キチンと

謝つてみることをほめかけたが、若

い社員は結論だけを知りたい。教えて

くれないような職場は嫌だと社長に語

つたのだ。

角野.. よくわかりました。若い社員様の主張と、ベテラン社員様の話が

み合わないのですね。

角野部長は、すぐにホワイトボード

にこんな図を書き始めた。本田課長は

何か気づいたようです。(参照■図①)

角野.. 図①をご覧ください。こうやっ

てみると、経験の「差」は歴然なの

ですが、「知識」が現場で経験してい

ないので、まだ「智恵」になつていな

いのですね。ですからベテランはその

部分をキチンと教えてあげる必要が

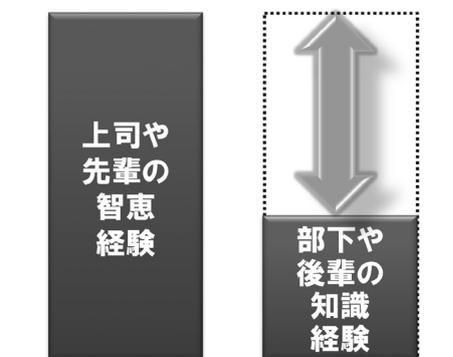
あります。

特に現場で学ぶ「生きた知識」智

恵」はそう簡単に身につかないといえ

ます。古い話ですが、山本五十六(大

■図①「上司や先輩」と「部下や後輩」の「差」



■図②「育てる上司・先輩」がなすべきこと

プロセス	条件	結果
①やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、	ほめてやらねば	人は動かし
②話し合い、耳を傾け、承認し、	任せてやらねば	人は育たず
③やっている姿を感謝で見守り	信頼せねば	人は実らず

日本帝国海軍の軍人で第26、27代連合艦隊司令官)は、部下から絶大な信頼を得ていたと言われています。

冒頭の部分だけが有名ですが、実は続きがあり三つに分かれています。

(参照■図②)

角野.. まず「やってみせ、言って聞か

せて、させてみる」というのが手順で

す。でも「ほめる」というのが条件で、

全部そろると「人は動き始める」と

なります。次に「話し合いでは部下

の話を耳を傾け承認する」。その上で、

「任せる」から「人は育つ」わけです。

でも、更に「実際に部下がやっている

姿を感謝で見守る」。ここがポイント

ですが「見守る勇氣と覚悟」が必要

だと思えます。絶対に口を出さず「信

頼」してあげるからこそ「人は実る」。

このプロセス・条件が望ましい結果

になるためには、まず上司が率先し

て変わることが必要条件ですね。

B町.. えっ、そんなに長かったんだ。

なるほどなあ。

奥様.. 感心している場合じゃあないよ。

それを自分でやるんだからね。すご

い話だったのね。

本田.. チューターをやらせてもらつて

気づいたのですが、若い社員からは、

感性というか、トレンドみたいなこ

とを教えてもらつて感覚が必要だ

と思えます。互いに響き合うことで

しょうかね。

角野.. 経験から素晴らしい事を学んだね。さすがだ。

■角野は、部長として全責任者に対して、話をしています。もちろん本田課長も参加しています。

角野..今日のテーマは、コミュニケーションです。当然のことながら、お得意先様をはじめメーカーや社内です。その場に応じたコミュニケーションをとり、良好な人間関係を築き、ご信頼を頂くことが大切だが、基本的にしているのは、自分自身との対話ではなからうか。

自分の心と向き合えない人が、別な人と上手にコミュニケーションをとることは難しいのではないかな。どうだろう。

ほとんどの責任者は「そのとおりです」とばかりにうなずき、角野を見つめ次の言葉を待っていた。

角野..本田課長、何か質問がありそうですね。

本田..はい、ありがとうございます。コミュニケーションというのは相手がい

のなので、自分の心と向き合うというの、具体的にどういうことなのでしょう。

角野..やはり、そうきたか(笑)。自分自身を、まるで幽体離脱したかのように、外から客観的に常に見ている存在のことです。それを私は「賢いもう一人の自分」と名付けています。1日の終わりに「今日の自分はどうかであったか」を頭の中で追体験しながら振り返ると、気がつかなかったことが見えてくると思います。どうですか。

本田..よくわかりました。ありがとうございます。自分の心と向き合うというのは、部長がいつも言われる追体験型反省力のことですね。

角野..そのとおりです。これを毎日繰り返すと、人が言っていること、行動していることを表面的ではなく、その「動機」だとか、「目的」をうかがい知ることができるのですね。

本田..よくわかりました。そうすることによって、コミュニケーションが表面的ではなく、心の奥底まで感じ

れ、互いの信頼が深まるのですね。

角野..本田課長、さすがです。成長したね。ただ、頭で理解したことと実際にできることは別なので、順をおつて説明してみましょう。皆さんがよく知っている「ジョハリの窓」です。自分と他人、わかっていることと、わからないことを4分割してあります。まず、左上の自分も他人もわかっている「解放の窓」を広げていくことが求められます。そのためには、いま本田課長が言ってくれたように「自分自身との対話」、つまりその日にあったことを反省して、自分で直していくことが重要です。(参照■図③)

角野..図③を見てください。まず方向の「A」ですが、自分で秘密にしているというか、相手が話してくれないことを、探るためには、どうしたらいいでしょうか。

所長①..まずお話を伺うことではないでしょうか。

角野..そのとおりです。でも相手の方は、そのことを意図的に話したくないと思っていたらどうでしょうか。若

■図③ 「ジョハリの窓」と「自己との対話」の関係性

	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】 自己との対話	B	【盲目の窓】 受け入れる力
他人がわかっていない	A	C	【未知の窓】 直感力・引っ張り出す力
	【秘密の窓】 見極める力		

手社員と中堅社員のスキルの「差」になります。実際の商売の場面では、当社にご注文を頂けるのか、競合ライバル会社なのか、感じてわかる必要がありますね。

所長②..どうしたらこの「差」を縮められますか。

角野..話をたくさん聴けるためには「一緒に仕事をした」と思われることですね。何か面

倒な人だと思われたらダメです。

所長③…面倒な人とはどんな人ですか。
角野…会話やメールのポイントがずれて、意味を取り違える。つまり素早く理解ができない人。また電話やメールで何回も同じことを聞いてくる人ですかね。これが図③の「B」の方向です。

所長③…わかりました。確かに「面倒くさいから二度と一緒に仕事をしたくない」と思います。「A」の話が聴けない状態と同時に、「B」の自分がわかっていない状態ということですね。角野…そのとおりですね。この問題は、お得意先様も周りも「あなたはとても面倒くさいのでつきあいたくない」とは決して言ってくれません。すつとその人の周りからフェードアウトして、気がついたときは目標未達が続く、そばには信頼してくれる人が誰もいなくなるよね(笑)。

所長④…自分がわからないので「盲目の窓」と言われるのですね。角野部長が言われる「自己との対話」で目標未達が続くのは何故かと自分で

分の行動と考え方を追体験型反省力で、事態の本質や原因を「受け入れる」ことが大事ということなのですね。

角野…さすがです。そのとおり。自分の未熟さや欠点を見つめて、健全に自己否定をしていくことが求められるのです。

所長⑤…どうしてこのような状態になるのでしょうか。またどうしたら治るのでしょうか。

角野…僕が入社5年目くらいの時、お得意先様でのプレゼンテーションを常務が見ていて、帰り道でこんなことを言われたんだ。「君のプレゼンは『売りつけてやろう』という気持ちが強すぎる。お得意先様は、その操作主義を感じ、気持ち離れていく」「君の説明は、流ちょうだが、どこか『上から目線』になっている。その無意識の傲慢(ごうまん)さをお得意先様は感じ、気持ちが冷めていく」と。でも、その時の僕は何も見えていなかったのです。

プレゼン資料の作成、スライドの映し方、切り替えのタイミング、話

す姿勢、身振り手振り、表情や眼差し、そして発声を完璧に仕上げているだけに、正直とてもショックだった。でも厳しいその指摘を謙虚に受け止めた時、とても大事なことに気づいたんだ。

一流をめざそうと思って「理論や技法」ばかりに目を奪われて「心の置き所」に目を向けることを忘れていたつてね。でも本当のことを言う忘れていたのではなく、無意識に避けてしまったような気がします。

これが図③の「C」になるのだけれど、自分自身の心の中の不安や恐怖、驕(おご)りや傲慢(ごうまん)さに目を向けることであり、それは自身の心の中の「小さなエゴ」を直視する苦痛なプロセスだからだと思えます。でもこの「小さなエゴ」を見つめる「賢いもう一人の自分」が生まれてきた時に、奥義のような重要なものをつかみかけたと思えました。つまり我々が成長できないとか、目標が達成できないという「壁」に突き当たる時には、自分自身の責任

として「引き受ける」ことができている。人は誰でも苦労や困難、失敗や敗北、挫折や喪失、病气や事故が起きても自分以外の何かに原因を求めようとしてしまう。

私達の心の中にある「小さなエゴ」が常に心の奥で「俺は、悪くない」「私は間違っていない」と叫び続けているんだ。ここを見つめ自分の責任だと「引き受けた」時、「賢いもう一人の自分」は、この出来事から自分は何を学ぶべきかを考えるようになってくる。つまり、自分がいかなる成長を遂げるべきかという「解釈力」が大事ですね。すると起きた出来事を自分の責任であるという「引き受け」ができるようになる。競争や誰かに勝つという強さを越えた「静かな真の強さ」が身につくと僕は思います。ドラッカーは、「コミュニケーション」とは、語られていないことを聴くことであると、定義している。経営者に準ずる方々や、拠点長様には、ここを強化や育成することが必要ではないでしょうか。

■【上司の背中】

「コミュニケーション」の基本は

【自問自答】

行く年来る年の結界を貫く鐘の響き。その鐘突き棒である榎木（しゅもく）を思い出させるような高浜虚子の句がある。

去年今年（こぞことし）

貫く棒の 如きもの

しかし虚子の句では、ボクはこっちの方がピンとくるなあ。

酒もすき 餅もすきなり

今朝の春

（春とは「新春」で新年のことである）と歳時記にある）

正岡子規は生前もつとも虚子に目をかけていたと言われるが、この句では家族や友人が皆で集つて

談笑している様子がうかがえます。団らんや仲間との会話の温もりが伝わります。

この句からは、一緒にいて楽しい人たちが目に浮かぶ。お得意先様でも、仲間内でも「好かれる人」「こころ優しい人」がコミュニケーションの達人の基本なのではないだろうか。

では、どうしたら敵をつくらずに一緒にいて楽しく信頼が築けるのか。それは心が温かく共感しあえるからではないだろうか。その場が和むし、コミュニケーションもスムーズになると思う。「言うは易く行ふは難し」ではあるが、ここを目指しましょう。

では、果たしてボクは周りから見て「好かれる人」「優しい人」だろうか。学生時代から自分自身で

は、たくさんはどうすることもできない悩みが渦巻いていた。

そんな時、巡り会った一冊の本がある。（倉田百三の「出家とその弟子」）青春期の純粹な心と世俗の現実との矛盾。理想の自分と日常の自分との乖離（かいり）。精神と肉体の背反（はいはん）。言葉と本心の分離。理想と野心の混同。

このような葛藤の中、青春時代を過ごしていた。ではその時は、何に救いを求めるのか。この問いに対して26歳（著作時）の倉田は、病身、不遇、挫折という人生の重荷を背負いながら赤裸々な心で戯曲「出家とその弟子」を書き上げた。著者は世界中で評価され、ボクの住んでいた田舎町の書店にもあったのだ。

苦しみのさなかにある若者に向

け、戯曲の中で親鸞の言葉に託して、倉田は語る。「若い時代には、その熱い思いで生きるしかないのだ。しかし、その時代を、懸命に熱い思いで生きた人間だけが、静かな老境を得ることが出来るのだ」と。

この言葉は、誰よりも、その熱い思いに苦しむ倉田自身への救いの言葉ではなかったのか。この本で、ボクが若き日に出会った『寂しいときは、寂しがるがいい。運命が、お前を育てているのだよ』という言葉。老境の入り口に立ち、心が静まりゆく時代を迎えた今、この倉田の言葉が深く響く。

自身の未熟を知り、嘆き、ひたすら考え抜き、道を求め続け、行動することが、互いを理解し合える、良好なコミュニケーションを形成する基本になっているように思える。