

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」

④「伝える」から「伝わる」技 その2》

大坂なおみ選手が、全豪オープンで四大大会連覇を果たした。逆転負けが現実味を帯びた第2セット後には、謙虚に自分自身と向き合い、見事に修正することで素晴らしい成果に結びつけた。新聞記事によると、勝者に必要な資質は「勇気、忍耐、反発力、1球への執念、少しの運」という。そして最大の成熟に大坂選手自身があげたのは「思い通りにいかない状況を受け入れる力」だったと書かれていた。(1月27日朝刊 日本経済新聞社)

これは営業にも通じるのではなからうか。1球を二つの商談、提案、見積、受注などと読み替えれば、単なる「結果」の数字の分析も必要だが、日頃の「行動や思考」の中で課題を探すべきだろう。方向性が間違えて

いるのか、不足しているのか、お得意先様との人間関係なのか、商材の知識不足か、提案先や関係先の情報不足や人脈構築力などと「結果」に至る経緯や条件の見直しである。そして全てその「品質」が結果で露呈される。

営業の現場では、1日の行動を退社前に日報や報連相で上司、先輩、同僚と反省し、気づくことで人は成長する。しかし自分の部屋で、一人で自分自身の「心」と冷静に向き合うことも重要である。大坂選手から学ぶのは、自身の心との「関係性」である。コーチからの助言に耳を傾け、試合の経過から戦略や戦術を振り返り反省したり修正したりすることは直後に皆で行う。しかし大坂選手の「成熟」は、賢いもう一人の自分との「関係性」が成長に必要な要素であることを証明しているように思えてならない。(参照：拙稿第55回2019年1月号)

今どきの言葉で「イタイ」と、周りから思われている

人がいる。それは病気やケガではなく、見ていて痛々しい人のことである。例えばその場の空気や人の気持ちを読めずに、余分な言で周りの人々を傷つけ、逆に大切な言を怠ることである。問題の本質は、本人には何の悪気もなく、気がついていない状況が、見ていても痛々しいということである。それは二種の勘違いなのだろうが、営業現場では社内外で致命傷になりかねない。

自分の言うことが人に伝わらないのは、自分の心と正しい「関係性」がとれないからだ。タレントの勝俣州和さんが芸能界に入り1年くらい後、稽古をやっても自分のお笑いが徐々に受けなくなった。思い悩み師匠の欽ちゃんこと萩本欽二さんに相談した。「あのね、勝俣。冷たい人がやるお笑いは人を傷つけるの。でも、やさしい人がやるお笑いは、人の心にしみるの。みんなを笑わせたかったら、やさしい心をちゃんと養いなさい」

■ラウンジにメンバーが集まっています

優しいんだろ(笑)。

僕たちだけには、聞かせてよ。(A町

トには興味があるね。

す。中心は角野部長ではなく妻の春田

春田…ええ、清二郎さんは、優しいで

のイベント応援に長年来ているので呼

春田…恥ずかしいですね、そんなお話

(旧姓) 課長のようです。

すよ。(妻は角野部長を家でごう呼ん

び方がちがうようだ)

をしていいのかわかりません。(下を

B町…春田課長さん、角野部長って

でいるようである)

会長…そう、角野君は会社では半端な

向いてしまった)

さあ、家ではどうなんだい。やっぱり

A町…春ちゃん、どんな感じなんだい。

いーと言われているけど、プライベ

常務…まあ、業務命令ではないけれど、



少しだけでも、どうか。みんなの勉強のためだからね。

社長…春田君、すまん、このとおりだ（ペコリと頭をさげたので一同が笑った）。

春田…社長さんったら。そこまで皆様に言われるのでしたら、ちよつとだけ

（笑）。実は、先日清二郎さんではなくって、角野のご実家にお邪魔したんです。（一同が膝をぐいと進めた）

B町…うんうん、清二郎さんでいいからね。

春田…あつ、すみません。それで夕飯の支度をするときに、角野は私より先に自分が台所に入って行っただけです。そして「母さん、久しぶりだから僕も手伝おうか。（私に向かって）君もこっちにおいでよ。母さんが煮物を作るから見てごらん」と、台所に行くタイミングが難しいところをカバーして、私を呼び入れてくれたんです。一同…うん。すごい、スマートだね。

角野部長にとっては気の休まる自分の実家であっても、妻にとっては職場より気が張り、お義母さんとの「結界」がある台所に入る理由を上手に作るこ

とで、この境界線を無事に突破させたようだ。

更に角野は「日頃は仕事と家事で疲れているから、ここに来たときはゆつくりさせてやってほしいんだ。母さんの本当の娘みたいに思っただけでね、頼んだよ」と言った。このときは、嬉しくて感極まった涙が、はらはらと妻の頬を転がり落ちていった。

B町…そこへいくとオイラはダメだね。この間なんて「おい、あれ出してくれ」

って頼んだら、ウチの奥さんは知らんぷりだ。自分で冷蔵庫を開けたが見つからないので「おい、あれはどこだい、どこにしまった」と聞いたたら「冷蔵庫の一番前、アンタの鼻の頭のへん」だつてさ。

A町…（笑いながら）じゃあ、実際にはどこにあったんだい。まさか、奥さんの言われたとおりにアンタの鼻の頭に近いところかい。

B町…ウチの中を見てたのかい。やだねえ（笑）。

男性は冷蔵庫の一番前にある食品を見つけるのは苦手でも、不思議なこと

に奥の方にある賞味期限切れの食品を見つけるのは得意だったりする。このときとばかりに「賞味期限が切れているじゃあないか。もったいない！」などと水戸黄門の印籠よろしく出すべからず。

やはりこは「これ君がうつかり食べて、おなか壊しちゃうと心配だから捨てておこうか？」のように妻を優しく気遣うコミュニケーションができるようになりたいものである。（筆者もできていない一人である）

A町…春ちゃん、ごめんね。それじゃあ、角野部長は家では全く失敗しないのかなあ。

春田…共働きで、家事の分担をしていますので、失敗はつきものですよ（笑）。

社長…角野君は、どんな家事を分担しているの？

春田…そうですね、ベランダの植物に水をやるとか、洗面所の鏡をきれいにキープするとか、コーヒーを入れるとか、お米の量の確認と購入するとか、寝る前に米を研いで炊飯器に

かけるのもそうですし、それからえーと。

会長…えつ、まだあるの？

春田…そうですね、我が家では、名もなき家事を見つけて、引き受けてもらっていますけど（笑）。

常務…僕にはとてもできないですね。

B町…そこへいくとオイラは何もしないけど、アハッハッハ。いやあ、まいったね。

A町…春ちゃん、角野君が分担している家事を忘れちゃったらどうするのかな。

春田…そうですね、何回も忘れた時には、私は怒つちやうことも多いんですよ（笑）。

一同…（目を白黒させて）えっ、うっそー。どうして。

春田…家事を引き受けてもらう時点で、かなり満足していますので数回忘れても問題にはなりません。でも「必ず今日やってね」と念を押したことを忘れてしまうことは、単に牛乳を買ってきてもらうことで、私にはあなたにとって簡単に忘れられる

ような存在なのかと思うんです。女性にとっては大事なことです。常務…そんなときに角野部長は、どのように対処するのかな。とても興味があるねえ。

春田…そうですね、角野はちょっと大げさなくらい「あゝもうどうしてがつくり」と言ってるみたいです。ね。思わずこれでクスツと笑って、だいたいいつも私の負けになりますね。(参照…拙稿第27回2016年8月号)

B町…そこで清二郎さんって可愛いってなるんだね。

会長…やっぱりアイツはどこでも半端ないなあ(笑)。

社長…やはり人間はつまるところ【かわいい人間】って思われる方がよろしいですね。(参照…拙稿第56回2019年2月号)

角野のコミュニケーションスキルのすごさは妻のストレスを軽減させるように万全な配慮をしていることだけではないようだ。時には妻の雷(怒り)に打たれてくれるという側面だ。

昔は怒りを爆発させることを「雷を落とす」と言ったがストレスの発散は、この雷によく似ている。つまり「一番高い所」に落ちるからだ。よくマスコミで妻達が夫には一番腹が立つという発言をすることが多い。それはむしろ当然かもしれない。だって夫は妻の中で最も高い場所にいるからだ。心の中では、最も期待し、そして最も大切にしたい相手だからであろう。時として理不尽な怒りも愛情の証かもしれない。(是非ともこうだと思いたい！)(引用…黒川伊保子編著「妻のトリセツ」講談社+α新書2018年10月刊)

■角野部長は、責任者会議で話をしています。コミュニケーションに関してのようです。

角野…今日は社内外のコミュニケーションに関して話を話したいと思います。テニスでいうと相手のサーブを、どのように打ち返して、ブレークするかが勝利へのポイントだと思うけれど、コミュニケーションも

■表①「コミュニケーション」の差は「対応力」

	下手な対応力	上手な対応力
ア	同僚A「君なら大丈夫、きつとうまくいくよ」 同僚B「言われなくてもわかっているよ」	同僚A「君なら大丈夫、きつとうまくいくよ」 同僚B「 <u>君に言われると自信になるよ、いつも気にかけてくれてありがとう！</u> 」
イ	課長「いざとなったら俺がついている、安心しろ！」 部下「はあ…(だから不安なんですが…)」	課長「いざとなったら俺がついている、安心しろ！」 部下「 <u>ありがとうございます。これで悪気が消えてきました！がんばります</u> 」
ウ	彼女「明日があるじゃない。元気出そうよ！」 彼氏「明日じゃあ遅いんだ！」	彼女「明日があるじゃない。元気出そうよ！」 彼氏「 <u>ありがとうございます。キミの気持ち、とてもうれしいよ。今度は、ボクが勵ます番になるからね！</u> 」

同じだと思います。この表①を見てほしい。左のような下手な対応を体験しなかっただろうか。左右を比較してほしい。(参照■表①)

角野…わずかなことかもしれないが、その言われた方の気持ちは社内外を問わず、その差は計り知れないよね。本田課長どうかな。

本田…はい、その通りです。表①—イの課長というところは私なのですね。部下は表面では「はい」と明るく言いますが、心の中では間違いないように思っていると、表情から受け取れるときがあります。

角野…そうだね。そこがくみ取れば大丈夫だね。でも表①—ウのように彼女に冷たく言ったことはないのかな。本田課長さん、どうだい。

本田…(本田は、そのとおりと言わんばかりに下を向いてしまい、あちこちで含み笑いがもれた。)

角野…2番目は、先ほどのようにお得意先様や周りの人から質問されたときに、どのように答え答えるのかだと思います。単純に質問されたから、私は答えただけという、表面的な対応になつていないか反省をしてほしいのです。

表②—アは、まちがいがなく連休の予定を聞いています。しかし相手が旅行について聞いてきたということは「何らかの関心をもっている」という仮説ができるかどうか

です。「〇〇さんは、どんな計画なのですか」とブーメランのように質問を返すと、勢いよく自分の話をし始めるかもしれません。（参照■表②）

日久しぶりに釣りに出かけたんだけど、必ず釣り上げたい魚の好物のエサを針につけます。所長②さんが大好きなケーキなどを針につけても、魚は見向きもしないよね。相手の気を引くには、あなたが好きなことではなく、相手の興味あることを問題にする必要があるということです。

所長②…ありがたいです。角野…3番目は、話をしていると必ず途中から割り込んできたり、自分自身の話に持っていくたりする人の問題です。基本的に人の話を聞かないし、聞けないのだと思う。そんな人が身近にいません。

り僕ね・・・」などと人の話の腰をおり延々と自慢話をされると、なんとなく嫌な気分になりますね。所長④…他人のSNSにコメントするとき、相手そっちのけで「私が、私が」というわがままな人も最近をよく見受けられます。

角野…もうわかりだと思いますが、

人が質問する場合、それが唐突に「ところで」というような形であった場合は、ご自分が話したいことがある裏返しと考えた方がいいと思います。

所長③…いますねえ。「そんなことよ

昔は「会話ドロボー」などと呼んでいました。この表③を見て、みなさんどう思われますか。（参照■表③）

②—Iから言いますと、相手から聞かれていることに短く端的に答えます。例えば「ゴルフは少しやりますが、上司からはキミは上達しない」といつも叱られています。ところで〇〇さんは、いかがでしょうか」と答えるのが正しい対応となる場合が多いように思います。

所長⑤…怒っていますね（笑）。今日すぐに謝り

角野…お得意先様でなくてよかったけれど、その部下はどう思っているかな。

角野⑤…怒っていますね（笑）。今日すぐに謝り

所長②…部長、それは相手の興味があることについても念頭におくことが必要だと言われていることですね。角野…いつも鋭いね、その通りだ。先

■表②「相手の質問」は「自慢話」や「愚痴」

	相手の質問	相手の本音	下手な対応
ア	ゴールデンウィークはどこかにご旅行を計画されていますか	■今年は10連休だから ・海外旅行に… ・自転車で仲間と… ・子供が〇〇に留学しているの、ちょうどそちらで…	連休は混み合うのでどこも行きたくない（否定的な話をする） 私の計画は…（聞かれたから答える）
イ	あなたはゴルフをされますか？	■実は、このゴルフでは… ・念願だったエージシュート… ・ゴルフコンペでかつてないスコアで優勝した ・新しく買い換えたクラブが…	私はゴルフはこれまでしたことはありません（否定的な話をする） 私の学生時代から…（聞かれたから答える）
ウ	あなたの上司は着任したばかりですがどうですか？	■実はボクの話聞いて！ ・とんでもないパワハラで… ・〇〇で困っているんですよ ・こんな上司だったら…	私は上司がどんな人であれ関心ないです（否定的な話をする） ウチの上司は実は…（聞かれたから答える）

■表③「話のすり替え人間」自己中心的な人

	話のすり替え＝会話ドロボー	会話のすり替え
ア	A「ねえ、週末どこ行った？」 B「うん、京都に行ってきたよ。それでね、」 A「え？京都に行ったの？うらやましい。私なんか高校以来京都へは行ってないよ。実はね、京都に友達がいるね、その友達がね…」（延々と続く） B「……」	Bが京都へ行った話 ⇒Aの友達の話（京都だけ一致）
イ	A「この前の連休に、実家に帰ったんだよ。すごく渋滞していて子供たちが飽きちゃって、もう大変だったよ！」 B「ああ、実家に帰ったんだ」 A「うん、最近帰ってなかったんでね。それで渋滞で車が動かないのに子供が「おしっこしたい！」って言いだしてさ、次のパーキングまで我慢させるのにヒヤヒヤだったんだ。」 B「へえ～、車が動かないって、いったい渋滞は何キロくらいあったんだい？」 A「えーと、確か30キロとか言っていたな」 B「俺もさ、その日に旅行にいったけれど、渋滞50キロでまいったよ。それでさあ……」（延々と続く） A「……」	Aの子供の話 ⇒渋滞 ⇒Bの旅行の話（渋滞だけ一致）

昔は「会話ドロボー」などと呼んでいました。この表③を見て、みなさんどう思われますか。（参照■表③）

ます。

角野…ここで気づいてほしいのは、基本的に人の話を聞かない、聞けない人は話し下手ということでしょう。人の話や本から学べることの素晴らしさを知らないとは思えません。更には自分の狭い世界しか興味が無いし、考えられないので人の話などには興味が無いのですね。

一昨年105歳で天寿を全うされた日野原重明氏の著書「いくつになっても、今日がいちばん新しい日」(PHP研究所2017年6月刊)で、年配者は物事に慎重になりすぎた結果、次第に新しいことをはじめなくなるとある。それ自体が、老化が始まっている証拠であると明記されている。若者とのコミュニケーションは苦手と諦めた時点で老いが始まる。年配者に限らず若者同士でも同じだ。日野原氏が患者やその家族とのコミュニケーションを大切にされたように、相手の気持ちを考えた会話を心がける。まず、始めることに挑戦することが大切だろう。

■【上司の背中】

「言葉」という「記号」に
「心」を乗せる

咲き満ちて／こぼるゝ花も／
なかりけり

枝という枝に桜が咲き満ちている。今にも散りそうなものだが、満開のこの時期には、相当強い風が吹いても花は散らないという意味である。しかし人により思い浮かべる風景も場所もちがう。また年代や文化によっても、ちがうと思う。

しかし「満ちて」「なかりけり」という力強い言葉が、この句に格調を与え、イメージを強烈に伝えるようだ。作者の高浜虚子のすごさだと思ふし、やはり心を揺さぶられる。(出典…「鑑賞 日本の名句」俳句編集部編 角川学芸出版平成25年6月刊)

子供の頃から、母のお手伝いで買い物に行つて帰つてくると「今日は手伝つてくれてありがとう。母ちゃんはとっても嬉しかったよ」と言つてくれた。ずいぶんと昔のことだが、その心の充実感を今でもハッキリと覚えている。

まだボクが小学生だったころ「母ちゃんは、授業参観日には行けないよ」と母が言った。ボクは「うん、わかった」とだけ言った。「どうして?」とは聞かなかった。

母もその理由は言わなかった。また聞いたところで、母も本当のことは言わなかっただろう。小学生のボクは聞いちゃあいけないような気がしたのかもしれない。

授業参観日に着ていく服がなかったからと知ったのは、大人になってからだ。母と大笑いして話したものだ。でも小学校のときボクは、どうして理由を聞かなかったのだろうか。

互いに肝心なところは聞かない

し言わない。だから傷つくこともない。そんな曖昧さがあればこそ、人は追いつめられずにすむのではないだろうか。日本の文化の奥深いところだと思う。

お金はなかったが、父母が心をこめてボクを育ててくれたので、とても幸せだった。その後の人生でも良きお得意先様、上司、先輩、同僚、後輩に囲まれてきたので、ずっと幸せだ。

幸せに正解なんかはないし、答えはひとつじゃない。家庭の中でも会社でも、温度のある言葉のやりとりをしてほしいと思う。でも人生は台本通りにはすすまないと人がある。

だったら、みんながそれぞれに幸せのアドリブを演じていけばいいのではなからうか。そして、それをみんなが認め合えばいいのだと思う。桜は満開のときもいいし、散り際もステキ、花筏も風情がある。それぞれに味があるのだから。