

2008 年度第1回
京都経営品質協議会 経営品質入門オープンセミナー
「生き活きとした組織をつくる」

日時:平成 20 年5月9日(金)18:30~20:30

場所:ハートピア京都・大会議室

講師:人と経営研究所 所長 大久保 寛司 氏

はじめに

皆さん、こんばんは。金曜日の夕刻という貴重な時間に、お集まりくださったことに感謝申し上げます。

最初に私自身の仕事について簡単に申し上げます。私は、いわゆるコンサルタントではありません。企業や組織を元気にするお手伝いをしています。正確に言うと、元気になっていただくための大事なポイントに気づくためのお手伝い、「気づきのお手伝い」です。「気づき」の機会を提供していると言ってもよいかと思います。

私自身、いろいろなところにお邪魔して、いろいろなお話を聴かせていただけることは本当に恵まれていると思っています。そのなかから、気づいたり感じたり、教えていただいたことをいくつか紹介させていただきます。

このセミナーの案内には「学びと気づきが満載されています」とあります。満載されているかどうかはわかりません。ただし、気づきの意識の高い人にとっては、「満載」ということになります。気づくかどうかは、聴き手次第(笑)だと私は思っています。

1人1人が生き活きと

基本のところでは申し上げますと、教育機関や行政機関であろうと企業であろうと、組織を生き活きとさせる、あるいはその質を高めていくという基本においては、なすべきことになら変わりはありません。ポイントは「人が生き活きすること」ですね。仕事の内容は、物作りであったり、サービスの提供であったり、さまざまに異なっても、そこには必ず「人」が存在するからです。とにかく究極は、その人たち自身がいかに生き活きと、自ら楽しく働けるかということ。「楽しい」というのは、ものすごく大事です。大脳生理学上もそうだと思いますけれども、人間の脳が一番能力を発揮するのは、「楽しい」ことに対してです。たとえば趣味に対して人は、寝食を忘れて没頭する。それは楽しいからです。仕事をしていて、その極致まで行けたら最高です。

ところがそれは、仕事そのものが楽しいわけではない。それは、同じ仕事をしていて、つまらないという人と、楽しいという人がいることからわかります。仕事に向かう姿勢の問題なのです。ですから、リーダーの人にとっては、部下の仕事に向かう姿勢や思いをどう生み出していくかが、大事な仕事になります。

ここで大事なことは「楽しめ」と言ってもだめだということ。「なぜ楽しまないんだ」なんて怒る人もいますが、それでは「人」は動きません。

くり返し申し上げますと、生き活きとした組織をつくるためには、「1人1人が生き活きすること」、これに尽きるのです。

居るだけでマイナスの人

昨年6月から、沖縄の経営者の集まりにセミナーを要請されて、何度かお邪魔しました。私自身、ものすごく勉強になりました。そのときに、沖縄のシーサーという置物のモデルになった人かと思うような参加者がいました。(笑)セミナーがやりにくかったですね。怖い顔をして、体中から黒雲みたいなものを発散しているわけです。ある会社の社長です。ところがその人は、12月の3回目のセミナーのときには招き猫みたいになりました。(笑)事実、以前は周りからシーサーと言われていたそうです。それが激変しまし

た。

その社長は2年前に、経営方針として大事なことを打ち出したそうです。そのキャッチフレーズが「笑顔で入社。笑顔で退社」。それで自分が一番早く会社に出てきて、入社してくる社員に「なぜ笑顔で出てこないんだ！」とやっていたのでしょう。このパターンは案外、多い。私のセミナーに出たその社長は、「笑顔にならないのは、自分が原因か」と気がついてしまったわけです。それで、事務所にもどって社員を集めて「私がないほうが笑顔になれますか」と尋ねたら、みんな「はい」と答えた。ご本人は、ものすごく落ち込んだと言っていましたけれども、事実なんですね。その後、どんどん変わった。眉間にシワを寄せて、周りにやる気をなくさせる雰囲気を出していた。「やる気なくし菌」をふりまっていたのでしょう。

そこで具体的には何をしたか。セミナーのとき、良い表情をされたので、そのときの写真を撮って差しあげました。そして、「事務所にもどったら鏡を見てください。その横にあなたの今日の笑顔の写真を置いて、同じ表情をしてください」とアドバイスしました。これで、半年後に本当に変わりました。12月に部下の人、部長に来ていただいて、「社長はどうですか」と聞くと、「変わりました。おかげさまで」という話でした。「以前は社長が来るだけでビビリしていました」「ビビリしていて仕事になった？」「いや、手につきませんでした」。社長がいるだけで仕事にならなかったという話です。いまは「いても、大丈夫です」と言われています。(笑)この表現をどこまで喜んでよいかはわかりませんが、「いても大丈夫ですよ」というぐらいになったようです。

いまの話から何を気づくか。じつは、人は居るだけでマイナスの人がいるのです。マイナスの人に限って、「俺がないとだめだ」と思っています。ですから皆さんのなかで、「私がないと、この会社と組織はもたない」と思っている人は、その最悪のパターンの確率が高いです。

自分が見えない

いろいろな企業、組織にお邪魔していておもしろいのは、「私、大したことはしていないですよ」と言う人は、良いことをしている人が多い。「私がないとだめ」と言う人は、だいたい諸悪の根源です。そういうケースが9割です。ただし、「私なんかいなくてもいい」と言っていて、「本当にそうですね」という人も、中にはいらっしやる。(笑)これがまた微妙なところで、むずかしいんですよね。

私は、いろいろな会社の役員会などに呼ばれて話をさせていただく機会に恵まれています。いろいろとお話をうかがっていて、呆れることが多い。演壇に立って「あなたたち、役員ですか」「よく、そんなことで経営できていますね」と率直に申しあげることがあります。ところが、あとでお話をうかがうと全役員が喜んでます。なんと喜んで喜んでいるかという、「うちの役員だめでしょう」と言うのです。「あなたも役員じゃないですか」と言いそうになるのですけれども(笑)。その役員が「だめ」と言っているのは「自分以外」なのです。見えていない。本音人間の私でさえ、そこまで言われるとさすがに「あなたのことですよ」とは言えなくなります。

これに関連して、おもしろい話は他にもたくさんあります。

企業で360度評価というものがありますね。上司だけでなく、いろいろな人に評価をしてもらう。昨年2月に、2日間連続で同じ話を聞いて、驚いたことがありました。1つ目の話はAさん。周りの評価が良くないので、人事の研修を受けてくださいと言われました。再トレーニングです。本人も「私はどうも評判が良くないようだ」というのはわかる。ところが何を改善してよいかわからないから、周りの人から何を指摘されたか教えてくれ、と人事部に迫った。人事部はノーです。それなら研修には行かないと言い張ったので、人事部はしぶしぶ見せました。すると彼は「わかりました。すみません、誰が書いたか教えてください」と。「全員、誤解しています。僕はこんな人間じゃないです。怒っていません。ゆっくり話し合いますから教えてください」。人事部はノーです。これを教えたら、このシステム自体が崩れてしまいます。それで、しょうがないから家に帰って奥さんに八つ当たりした。「見ろ、俺、会社でこんなにバカにされてるんだ」と。奥さんがじっと見て「うわあ、全部あたってわ」と言ったそうです(笑)。さらに、この際だからと、2つ追加された。(笑)笑い事に聞こえるでしょうけれども、実話です。

翌日ある企業の幹部の人にその話をしたら、「大久保さん、笑えません。僕もまったく同じ経験をしています」と言うのです。「うちも、部下からの評価をもらうでしょう。頭にきたんですよ」。「それでどうしたの」。「まず、これはあいつに違いないと全部に名前を書き込みましたよ」と言っていました。もう一度、こ

いつらを教育し直さなければいけないと考えていた。ところが、家に持ち帰って奥さんに見せたら「部下はよく見てるわね。会社でも家でも、あなたは同じなのね」と言われたというのです。

同じような話を2日間、連続で聞いたわけです。いまの話、笑い話のようですが、恐ろしい話です。人は自分のことが何も見えていない。そして限りなく正しいと思っている。実は間違いだらけ。でも気がつかない。皆さんは仕事をしていて、生きていて、間違いだらけだと思いますか。その可能性はあります。でも多くの方が、自分は正しいと思っている。間違っているとも気がつかない。気がつかなければ直すこともできません。

「自分が見えない人」は、気がつきません。「気づき」が大切です。気づかなければ、人は動かないからです。とくにリーダークラスの方は、覚えておかれたらいいですね。私の持論の1つなのですが、「人は教えられてもやらない」。これを覚えておくとうごく楽になります。「なぜ教えたとおりにやらないんだ」ではなくて、「教えたとおりにやらないのが人間なんだな」と思えばよい。教えられたとおりにやったときには、「あっ、奇蹟が起きた」と感謝すればよい。教えられたとおりに、指示したとおりに人が動くなら、リーダーは簡単ですよ。ああしろ、こうしろと言えればよい。「ああしろ、こうしろ」と言うことは仕事ではありません。「ああしてもらおう、こうしてもらおう」のが仕事です。

自分を客観的に見る

私が訪問しているところでは、よく鏡を置いています。ある県では、鏡を置くのが良い、という話をセミナーで聴いた知事さんが感動して、さっそく翌日、知事室に部長さんを1人ずつ呼んで、鏡の贈呈式をした。それが新聞に載りました。

他にもいろいろな企業で、そういう話をさせていただきました。私は、鏡を置けとは言いません。置いているとこんなことがわかりますよ、というところまでお話しします。置いてくださいというと、指示・命令になってしまう。そうすると受け身になるから、だめなのです。ここが微妙なところ。でも、やりたくなるようにもっていかないといけないんですけれどもね。企業などでも、私の話を聴いて鏡を置かれるところがあります。そういう企業に後日お邪魔して皆さんに聞くと、鏡を置いていても見えていない人が多い。「なぜですか」と尋ねると、ほとんどの人が「自分の顔を見て不愉快になるんですよ」と言う。そこで私は「あなたは見なければ不愉快じゃないけど、まわりはその顔を見ないといいんですよ」と。そうでしょう。表情というのは、じつは他人のためにあるのです。表情は自分のものではない。自分だけ見えないのですから。不愉快そうな表情の人は、いるだけでマイナスです。

ある企業の事例があります。嘘のような本当の話です。朝出てきて、一番表情が暗い2人はお面をかぶることにした。おもしろいお面をかぶると、対応する人が不愉快な顔を見ないですむ。お面を見て思わず笑ってしまう。すると、お面の中の人も笑ってくるのです。これで、業績が上がったという話です。

要は、人は、自分が見えないということを申しあげました。相手側から見るのが重要です。事務所に入って行ったときに、顔を見てまわりの人がなごむような、何かやる気が出るような表情ができる人間になりたいものです。間違っても、やる気を吸いとられては困ります。表情の素敵な人がたくさんいたら、当然、生き活きとした組織になります。

笑顔のトレーニング法

「笑顔になれ」と言いながら、自分のほうが笑っていない人が結構います。本当に内面から湧き出るような笑顔で自然に笑うのはむずかしいですが、トレーニングによって笑顔の質を高めることはできます。

そしてリーダーの役割は、笑える環境、条件、思いをつくることです。「笑顔が大事だ」とただ言葉で、あるべき姿を言うことではありません。自分の席のそばに鏡を2つぐらい置いて、どちらを見ても自分の顔が見えるようにする。「毎日5分ずつ見よう」というように、具体的に決意することが大切です。さらに「私はこうする。みんなも協力してほしい。まずは私がやる」と宣言するといいですね。密かな決意では、実行しなくても許されてしまう。有言実行は変わるために効果的だと思います。

「結果」が大切

正しいことを言うことは、正しいことではありません。組織、仕事においては、正しい結果が出るのが正しいのです。正しいことを言うことによって、人が正しく動くなら、大げさにいうと誰でもよい。学生アルバイトでもよい。そんなものですね。人は、そのとおりに動かないものです。

あるお店を指導する指導員の人たちを集めて指導してくれ、という依頼がありました。指導員の人に「どんな指導をしていますか」と尋ねました。「店をきれいにしてください。商品をきっちり揃えてください。あいさつをきっちりしてください、と指導しています。でも全然やってくれないんですよ」という答えでした。「どういうふうに指導しているのですか」「お願いしているんですけどもね」。「どのくらい通っているの」「1週間に1回」。「どのくらいの期間になるの」「半年」。「うわっ、すごいね。あなた半年間、遊んでたの」。「あなた、話を聞いていないんですか。毎週行っていると言ったじゃないですか」と言うので私は「なんのために行ったの？お店を良くするために行ったというけど、お店は良くならなかったのでしょうか。仕事してないじゃない」と返しました。お店をきれいにし、あいさつをきっちりして、商品を揃えるだけなら、学生アルバイトで十分です。高い給料をとっていながら貢献していないのだから、そういうのは仕事をしているとは言わないという意味です。

正しいことを言っていることを、仕事をしていると勘違いしている人が結構多いのです。

相手側から見る

仕事でも組織運営でも、質を高めるときのポイントは、「相手側から見る」。これだけでよいのです。これは結構難しいんですよ。人というのは、なかなか自分側からしか見られないからです。どれだけ相手側から見るができるか。企業であれば、お客様側から見ることになります。組織運営でいえば、他部門から見る。ビジネスパートナーとおつきあいなら、ビジネスパートナーの側から見るということです。これができたら、すごいですね。ある意味では、自分自身と相手との関係、自分の組織と相手の組織との関係をみるときに、自分自身を客観視するメタ認識のような感覚があるといいですね。結論から申しあげますと、自分の側から見ていたらだめです。どこまで、相手側から見られるかが大切です。

そしてもう1つ言いますと、相手が遠いところにいるときに、そこまで行けるか。自分が歩み寄って行くことができる相手との距離の大きさが、人間の幅の1つだと思います。ですから、自分の側からしか見られない、見方が1つというのは、幅がゼロ。笑い事ではないんですけども、ゼロの方が結構います。でもそれではだめでしょう。どこまで行けるかということですね。「どれだけ相手側から見るができるか」、これがすべてです。

伝える工夫

たとえば何か指示をしたときに、相手側から見てみると、全然伝わっていない場合があります。物事のメッセージを伝える、指示を出す、話をするというときに、伝わる人と、何を言ってもうまく伝わらない人とがいます。

1つは伝え方、話し方にも工夫が要るということです。簡単に言うと、長い話はだめです。「四の五の言うな」といいますが、ポイントを3つまでに絞ることが大切です。「今日は10項目についてしゃべります」という人は、相手側から全然見ていない。ポイントを1つに絞るのがベストです。マックス3つと覚えておかれるとよいと思います。ですから上手な話し手は、「今日は3つのポイントに絞ってお話します」と言っている人。そういう人は、結構心得ている人ですね。だあっと大事なことを言う人は、相手のことを考えていない。そして、そういう人に限って、最後に「わかったか」と言うんですよ(笑)。言われたほうは「わからない」とは言いません。そんなことを言ったら、また話が長引きますから。「わかった」と言う。あの「わかった」を訳すと、「もういい」という意味です。

川越胃腸病院に学ぶ

埼玉県に川越胃腸病院という病院があります。ここは、簡単にいうと、天国です。病院で「天国」というとちょっと誤解を招きそうですが、本当に素晴らしい組織です。

その望月院長先生やスタッフの人とお話をする機会に恵まれました。毎回、感動します。お客様の

ご支持が一番高いといわれるリッツカールトンホテルの高野(登)さんを誘って、一緒に望月院長のお話をうかがったこともあります。高野さんは、涙を流したり、腕を組んで考え込んだり、メモをとったりしながら、じっと話に聴きいっていました。そして帰りに「すごいな。大久保さん、ありがとう。ひと言で言うと奇蹟です。この世にこんな組織があったんですね」と言われました。高野さんをうならせるほど素晴らしい組織なのです。

笑顔の秘密

その一端をちょっとご紹介します。受付の方、看護師の方、掃除の方、もちろんドクター、すべての人がものすごく良い笑顔です。以前、高野さんに「笑顔には質がありますね」というお話をさせていただきました。実際に川越胃腸病院に行かれた高野さんは「大久保さん、笑顔の質という言葉の意味がわかりました」と言われました。後で聞いたら高野さん、受付の人たちの笑顔の出迎えだけで、じつは涙が出そうになったそうです。そのくらい感動する。なぜか。笑顔が自然だからです。メイクゼロです。サービス業であれば、薄化粧ぐらいはします。ところが、まったくしていない。満面の笑み。それが1人、2人ではなくて、掃除をする方も、売店の人も、食事を作っている委託会社の人も、皆さんがそうなのです。

病院で働く人たちのお話を私は聞かせていただきました。秘密を探りたいですからね。委託会社の、食事を作っている人は何と言ったか。「院長先生は、私たち全員を1人1人、名前で呼んでくださいます」。「院長先生の思いはすごいんです」。もちろん病院の中で何かをするときには、区別は一切ゼロにしよう、と。あなたは委託会社の人だね、あなたは掃除の人だね、という区別は一切ありません。掃除を担当する人の話を聞いたときに、それを文章にしたら、社長や理事長が話すような感じの堂々たる話をされました。「なんという意識の高さだ」と驚かされ、「CS、ES という言葉など、言うのも恥ずかしい」という気持ちになりました。

そこまで思わせる人たち。大げさじゃなくて、ロビーに2～3時間いるだけで癒される。病院の雰囲気はまるでありません。そして一般的なサービス業以上の対応をしています。

患者さんが輝く一瞬のために

このあいだはナースの人たちの話を聞いて感動して、ずっと泣きっ放しでした。彼女たちはとても楽しそうに話すのに、聴くほうは涙してしまうような話が次々に出てきました。

余命幾ばくもない方がおられる。ともかく最期の一瞬まで、少しでも輝く瞬間、最高のときをつくりだしたいというのが、基本の思いとしてスタッフの皆さんにある。院長の思いであり、かつそれが共有化されているわけです。

「ねえ、このあいだもこんなことあったんだよね。その患者さん、白いご飯が食べたいって言うんですよ」。

もう末期癌で何も食べられないわけです。いまの望みは、白いご飯が食べたいということ。

「みんなでやったのね」。

「そう！ ご飯炊いて、食べてもらいましょうよって」

「でも厨房で炊いたんじゃつまらないから、目の前で炊いて湯気の出るところも見てもらいましょうよ」

「あっ、私の母、新潟でお米をつくっているから、お米持ってくるわ」

「私、いいジャーがあるから、それ持ってくるわ」。

その方はけんちん汁がお好きだったので、ご家族のところまで行ってレシピをつくってきて、けんちん汁も作ったそうです。

そして当日。「特別室が空いてるわね。あっちでやっちゃいましょうよ。きっと院長先生にも喜んでいただけるわよね」。

誰の了解も取らない。特別室は広いから、ご家族もみんな呼べる。ご飯を炊きました。そのとき、その患者さんは食べられたそうです。食事がとれた。最高の笑顔ですよ。その3日後に亡くなられたそうです。

私がすごいなと思ったのは、彼女たちがすごく楽しそうに話すことです。「そうよね。あのとき美味しかったわよね。食べてもらえたもんね」。こんな調子なのですが、聴くほうはもう涙です。

究極の姿を彼女たちに見ました。まったくリターンを求めているということ。CS というときには、リターンを求めています。ビジネスの基本はリピーター。そのためには、やはりお客様の満足がないとだめでしょう、という話をしていました。なんと薄い話、浅い話だったか。彼女たちがサービスを提供している相手は、リピーターになり得ない人たちです。考えていることはただ1つ。どうやって輝いてもらうか。どうやって喜んでもらうか。これだけだそうです。

その病院では、患者さんの足を洗います。「今日は草津の湯にしますか。何がいいですか」と聞いて、温泉の素を入れたりして、足を洗う。看護師さんの話を聞いて感動しました。「あの足を洗う感動だけは、ドクターにはさせない」と言うのです。私は思わず「はあっ？」と言ってしまいました。「患者さんが最高の笑顔を見せてくれるんです」と、ものすごくうれしそうに話す。看護部長さんは「私は部長になって、若い人たちにその喜びを感じてもらわないといけない立場なので、いまは、できなくなりました」と残念そうにおっしゃる。余命幾ばくもない方の足を洗うことが最高だと心の底から言う人たちなのです。最初、「私たち、ドクターより幸せなんです」と言われて意味がわからなかった。「何が幸せなのか」「足が洗える」。いよいよわからない。私の常識、いままでの知識では量れない世界でした。モチベーションの高さでも、これ以上の組織はない。それが、ポツポツとそういう人がいるのではなくて、お会いする人みんながそうなのです。奇蹟といっても間違いありません。

じゃあ、なぜそれができるのか。毎晩、自主的な勉強会も開かれています。ドクターも、ナースも、事務の人も、いわゆる組織横断的に集まって、みんなで勉強する会がたくさんある。みんな自分たちで勝手にやっているから、院長先生も、いま何をやっているか全部は知らないとおっしゃっていました。

このあいだも、もうあと1週間か数日しか生きられそうにないという患者さんの調子が良くなった。院長先生に夜に電話をかけてきた。「先生、調子いいんです。お酒飲ませていいですか」。院長は「飲ませろ。家族を呼んで飲ませろ」。宴会です。美味しそうに飲んだそうです。その人も数日で亡くなったそうです。でも、家族がどれだけ喜ばれたか。普通のドクターは1日でも延命しようとします。「レングス・オブ・ライフ」であって、「クオリティ・オブ・ライフ」ではない。人生の質ではなくて長さ。また事実、そういう要請もあるのかもしれません。でも、そこがちがう。いかにいい時間をどれだけもってもらえるかが鍵だというのです。

あるときには、犬を連れてきてしまう。常識外でしょう。でも、その患者さんにとっては、犬じゃないんです。最高の家族なわけです。「そうよね。あの人にとっては、犬じゃないものね」と楽しそうに話していました。

望月院長は、「うちは医療と社会の常識から相当逸脱したことを大変多くしております。でも軸は、患者さんと家族にとってどうか。それがすべてなんです。世間の評価ではありません。その瞬間、患者さんにとって何がベストなのかを考えます」とおっしゃっています。

そして同じことを、掃除をしているスタッフも言います。「あなたのお仕事は何ですか」。掃除をしている方に聞くのも変ですけれどもね。「はい。私の仕事は、患者さんに最高の満足を提供することです。病室に入ったら、五感を研ぎ澄まします。掃除に時間をかけたほうが良いのか、かけないほうが良いのか、話しかけたほうが喜ぶのか、話しかけないほうが喜ぶのか、それを瞬時に判断し適切な対応をして、最高のサービスを提供するのが私の仕事です」。

掃除をしている人が、なぜ、そんなふうに見えるのか。院長先生がその人たち1人1人を大切にしているからです。個人の尊重ということを、軽く言っている人は多いですけども、行動で示せる人は少ない。望月院長は本当に人を尊重していると思います。

リーダーの存在感

院長先生は医師としても名医で、内視鏡手術の達人だそうです。よく手術に立ち合うナースの話では、まず、ほとんど血が出ないので、輸血も点滴もしない、治りも早いということでした。リラックスしていただくために、手術室では患者さんの好きな音楽を流すそうです。癌患者は年輩の方が多いので、演歌のリクエストが多いらしい。手術室に入ると演歌が流れている。「先生、そんななかで手術できるのですか」と尋ねたら「大丈夫です。集中したら聞こえなくなりますから」と言われました。患者さんのご家族にも話を聞いた。内視鏡を入れる達人だから、全身麻酔などしなくて済むそうです。「どうしてスッと入るので

すか」「先生が褒めてくださるんです。『あっ、上手だね。いいよ、いいよ』って」。他の先生だったら、「おい、もっと開いて」とか言うけれども、それでは緊張して逆にキュッと堅くなるでしょう。先生の場合はスッと入る。患者さんを褒める達人だと言っていました。

それから、初診でも、患者さんの状態を5分で見抜くそうです。ほとんど外れないそうです。短時間で状態を見抜いて、適切な処置をする。鋭い観察力をおもちだということでしょう。患者さんは5分しか診てもらえなくても、大満足で帰って行かれるそうです。

もっとすごいなと思ったのは、「望月院長を見ると、痛みがおさまります」と言う患者さんの話です。精神が穏やかになる。「じゃあ鎮痛剤ですか、精神安定剤ですか」と聞くと、「そうです。先生の顔を見るだけでいいんです」と言う。私が冗談で「写真でも貼っておかれたらどうですか」と言ったら、「ええ、そういう人、結構います」ということでした。本当にそういう方なのです。居るだけで精神安定剤になる人がいる。そういう話を聞くとまた逆に、居るだけで不安定剤の人もあるなど、考えてしまうわけですね。いかに雰囲気大事かということです。

「存在＝雰囲気＝パワー」→「仕事力」

人には存在するだけで、雰囲気というものがあります。存在というのは雰囲気です。これを覚えておかれたらよいと思います。それは何かというと、雰囲気というのは、パワーであり、これは仕事力です。先にお話したように、居るだけでマイナスの人がいます。「今日は事務所の雰囲気がいいな。ああ、あの人がいないのか」ということがある。

幹部研修などをしているときの、おもしろい話があります。「こんな大事なときにうちの役員、集まっていけないのか」と役員たちが話している。現場に聞いてみると「生き活きています」という返事が返ってきた。でも事業部長が全員いないわけですから、「そうか。うちの組織活性化には、いないほうがいいのか」という話になってしまう。皮肉にもその幹部研修では、組織活性化を議論していました。「わかりました。皆様がいないと、いいそうです」と言ったら、異様な雰囲気が流れました(笑)。でも事実はお伝えできないといけなくて、お伝えして気づいていただく。それが私の仕事ですから、言いにくいことも申しあげます。雰囲気というのは、仕事力だと覚えておかれるといいですね。

ですから、プラスの人は、なんにもしなくても、居るだけですごくプラスになる。「釣りバカ日誌」の浜ちゃんみたいな人。浜ちゃんは、周りの人全てに優越感もたせるわけですから、最高の存在です。いなくなると、組織力が低下する。ただし、人事ではああいふ人は評価しません。本当は評価すべきです。一見、できる人が周りのやる気をなくさせていたら、たとえその個人の成績が良くても、マイナスの評価をするべきなのです。トータルで見るとということが大切です。

部署の垣根がない職場

川越胃腸病院のナースの人たちに聴いて感動した話は、他にもたくさんあります。たとえば「うちの事務はすごいですよ」と言う。「何がすごいんですか」と聞いたら、「大久保さん、ロビーに3時間いて、彼女たちの動きと表情を見ていただいたら、それでわかります」。そんなふうに他部門の人と言うわけです。今度、事務の人に「どうですか、おたくの看護師の人は」と尋ねると「最高です」という答えが返ってくる。

これと正反対の話は、いろいろな会社でいっぱい聞いてきました。お互いに、「どうしようもない集団だ」と思っていて、お互いに顔を合わせると黙ってしまう。そういう組織がたくさんあるなかで、川越胃腸病院はいかに素晴らしい組織かということです。

共通してみんなから出てきた言葉がありますね。「そうね。うちに組織の垣根ってまったくないわね」ということです。「まったくない」と言っていました。組織内に垣根があるところは、生き活きとした仕事はできません。私の仕事の領域はこれだけですよというように、個人の仕事の領域を限定してしまうなんて、つまらない。そういう人が集まった組織の雰囲気は間違いなく暗いです。楽しく仕事ができるかという、できません。

川越胃腸病院の人たちは異口同音に、「月曜日の朝が楽しみです。だって病院に出て来られますもの」「そうよね、私たちってホント幸せですよ」と言います。普通なら、楽しいのは金曜日の夜、仕事が終わったあとでしょう。日曜日の夜ぐらになるとブルーになる人が出てくる。月曜日の朝はもうだるくて

起きられないとか、やっとの思いで出勤する人もいますね。でも彼らは、月曜日の朝が最高にうれしい、と。ある方は、通勤時間が10分の病院に勤めていたのを辞めて、片道1時間半かけてこの病院に勤めるようになったそうです。ここのほうがずっと楽しいから、毎朝早く起きるのは苦痛ではない。「楽しいです。毎日、最高です」と笑顔で話してくれます。

明るい職場は業績があがる

私の持論の1つは「職場の雰囲気明るくすると絶対に業績は良くなる」ということです。業績が良くないときには、ぜひ笑ってください。お金はかからない。ただし、業績が良くないときに笑うのは、結構むずかしいですけどもね。だからといって、社長さん1人がこの話を聞いて、会社に帰って突然笑い出したらだめですよ。「到頭きたか」と誤解される(笑)。かえって心配させてしまいます。そういうときにはまず、取り組もうとすることの意義、目的、背景を説明することが大事です。

仕事の意義や目的を説明することは、常日頃の仕事においても大事です。「これをしろ」ではなくて、「なぜか」が大事なのです。「なぜか」がないときには、相手はロボットと同じです。ロボット扱いをすると、能力を発揮しない。ですから、リーダーとしての仕事の上手な進め方の1つは、なぜそれが必要かという、意義、目的、背景をしっかり話すこと。それに時間をかける。ところが多くの人はそこに時間をかけないで「これやれ」「あれやれ」。これは仕事のやり方の下手な人です。「なぜか」という説明がないとだめです。もっと良いのは、「なぜだと思う？」と本人に考えさせることです。そして考えを発言させる。自分で考えて発言したこと以外は身につかないからです。

プロ野球の野村監督は野村再生工場と呼ばれます。他のところでだめになったベテラン選手が監督のもとに来ると頑張って打てるようになる。監督は「気づかせ屋」です。「どうされているのですか」と尋ねると「なぜ、こういうことをやってるんだ、と質問するだけです」と言われます。選手に考えさせる。しばらくすると、監督の質問に対して何か答えてくる。そのときには「ふ～ん」、これだけだそうです。それで打てるようになる。そのときに大事なのは、質問の仕方です。下手に質問するとさらに落ち込むこともありますから、そのときには相手を見る人間観察力も要ります。

たとえば、「こういう部下がいるんですけど、大久保さん、厳しく叱ったほうがいいですかね。やはりやさしく褒めたほうがいいですかね」とよく質問されます。絶対唯一の解はありません。その人の人間関係とか、お互いのキャラクターによって異なってきます。それをワンパターンで、こうすべきだという人がいるでしょう。私から見たら、ちがいます。たぶんワンパターンで言っているケースは、当てはまる確率が高いのだらうとは思いますが、全部に適用することはできません。対応は千変万化しないといけない。相手に応じて、状況に応じて、ときに応じて。それができるようになるには、それができるようになる自分になるしかないのです。どうしたらできるようになるか。できるようになるまでやるしかありません。

望月院長に、どうしてこんなに素晴らしい病院ができたのですか、と尋ねました。本当に奇蹟というか、すごいことを成し遂げた人というのはみな、言われることが共通しています。「あきらめなかったからです」。松下幸之助さんもそうですね。「どうしたらできるんですか」「できるまでやることですね。途中でみんな、やめるからね」と。とてもシンプルです。

その気にさせるリーダー

企業の再生機構がありましたね。あそこを辞められた方に聞いて、「なるほど」と思いました。再生機構として乗り込んで、再生できたのはどういうケースだったか。こうしろ、ああしろと言ってできたケースはないそうです。どうしたらよいか、一緒に考えたケースだけだそうです。だから、きれいな青写真をつくるなんていうのは、大げさに言うと簡単なんです。どこかにひな型がありますから。青写真をつくることは仕事とは言えません。それを実現するのが仕事です。どうしたらうまく行くか。その青写真を受けた人が、自分のものとしてやろうと思わない限り、実現できない。それだけの話です。ところが再生機構の人たちが上から落下傘のようにおりて来て、「お前ら、こういうふうによれ、ああいうふうによれ」と言っても、やらない。だからうまく行かないと言っていました。わが意を得たり、です。こちらから言わないで、「何が問題?」「どうしたらいい?」と、それをずうっとリードしていったときに、「そうだね」と合意できたケースだけがうまく行きました、と。物事の本質です。人がその気にならないとだめ、これだけです。

何度も申しあげます。ああしろ、こうしろということではないのです。ああしたくなる、こうしたくなる、そういう思いをつくるのが仕事をするということです。そうしたら、進んでほしい方向に動き出します。これまでの発想で、ああしろ、こうしろと言うのが仕事だと思っていたら、ちょっと変えられたほうがよいと思います。その「思いをつくること」が、何よりも大事です。

リーダーとしての毎朝の仕事について望月院長は、「1人1人の職員に火をつけること」とおっしゃいます。なるほどと思いました。中には、朝から火を消して歩いている人がいますからね(笑)。燃えかかっているのを、フッと吹き消している人がいるでしょう。消して回っている人に限って「なぜ、燃えないんだ」と言っている。人によっては水をかけておいて、「なぜ、燃えないんだ」と。サラリーマンの世界で、「あなたが水をかけるから」とは言えない。ところが、じつはそういうことを知らずにやっている人が多いのです。

人は理解されたときに変わる

もう1つ、やはりお互いが協力し合う前提として、互いを理解することが大事です。隣の人が何を考えているか知らないとか、公私混同するなどというのは、少し違うのではないかと私は思う。人というのは、公と私とが物理的に分かれているわけではなくて、公私一体でその人ですから。お互いの理解というのは、相手を理解することですが、その理解の範囲というのは、公と私、両面にわたると私は考えています。いま、個人情報保護法というきわめて不十分な法律ができて、厄介な面もありますが。

1つ申しあげたいのは、理解ということです。「人は理解されたとき、自分の意に沿うように動く」。これを覚えておかれるとよいと思います。どうもこれまでいろいろ勉強させていただいた私の経験からすると、人が劇的に変わるのは、その人が理解されたときなのです。理解するには、やはりその人の話を聞かなければいけない。どうしようもない、うだつの上がらない、だめだった人が突然、激変した、信じられない成果を収めるようになったという話をずいぶん聞きました。そこに共通していたのは、その上司、リーダーが、その人のことをしっかりと理解してあげたということです。

相手にはやらない正当な理由がある

もう1つ、別の観点でちょっとおもしろい言葉を紹介します。これも全部、実体験から教えていただいた言葉ばかりです。能力もあって、やれるのにやらない人がいます。やろうとしない人。ところが、そういうとき「相手にはやらない正当な理由がそれなりにある」のです。それなりの理由というのは、客観的に、あるいはこちらから見たときに正しいか間違いかは一切関係ありません。この「それなりの理由」の部分で解かしていくと人は変わる。ところがなかなか、その段階まで行き着かないことが多いのです。実行するのは大変です。

このあいだも、ある組織の勉強会に行きました。200人ぐらいの会社です。A課長という人がいます。その部下のBさんは、みんながやることをやろうとしない。誰にでもできることであっても、やろうとしない。A課長にとっては問題児です。その会社のトップが東京で私のセミナーに出られた。A課長に電話して「おい、相手にはやらない正当な理由があるらしいぞ」と。A課長は突然そう言われても訳がわかりませんから、「何を言ってるんですか」と。社長は「人は理解されたとき、変わるそうだ。だから話を聞いてやれ」と続けた。「何を言っているんですか。Bさんはどうしようもない人です。社長もわかっているでしょう」と。とにかく後日、A課長がBさんの話を聞くことになりました。そうしたら、いろいろと家庭で問題があって、最後は涙を流しながらいろいろな話をしたそうです。Bさんは翌日から激変しました。家庭の問題であろうとなんであろうと関係ない。その人にとっては、それが一番重要なことだったのです。彼の悩みを解決したわけではない。ただ、話を聞いただけ、わかってあげただけです。いまでは、課のキーマンとなって働いているそうです。

ただし、話を聞くということは簡単ではありません。こちらにすごい人間力、言い換えれば共感力がないと無理です。共感力がある人が話を聞けば相手は動きます。論理では人は動きません。

サービス業の事例をもう1つ。来られたお客さまを10分以上待たせないようにしようと目標を決めました。それはCSの基準ですよ。悪いことではないと思います。お客さまが来られたらすぐに番号札を取っていただいて、順番に窓口と呼んで対応するかたちになっていました。番号札には打刻があるので、お客さまの待ち時間がはっきりとわかります。そのうち窓口の女性たちが「10分以内はきついです。なん

とかなりませんか」「トイレにも行けません」と言い始めた。店長は、どうしようもないから「頑張っ」と答えました。トイレに行けないといっているのに、頑張っと言われたら、頑張っで耐えろということですか、とこれはすごくいい事例です。部下がこれ以上やる気をなくす言葉はありません。

ところがサブの店長が偉かった。「店長、うちのスタッフの人数とお客さまの数では 10 分以内は無理だから、あなたの評価は下がるけど、あきらめてください。やめましょう」と言ったのです。店長はなんと言ったか。「俺もそう思う」(笑)。立派ですね。それでみんなを集めて「うちはまだ 10 分以内というのを気にしないでいい。トイレに行きたいときには行きなさい。ちゃんとお客さまに対応してください」と言った。なんと翌月からすべて 10 分以内で対応できるようになりました。これがおもしろいところです。なぜか。「店長が私たちを理解してくれた。10 分以内をなんとかしましょうよ」と自分たちで話し合っ、やり方を工夫したので。協力体制を強くした。その結果として、10 分以内でできるようになった。

それ以前には「10 分以内じゃないと困るんだ。きっちりやってください」「あれほどやれと言っているじゃないか」と言い続けてきたのに、目標は達成できないし、スタッフにも不満がたまっていた。つまり「あれほどやれと言っているのに」ではだめなのです。やらない正当な理由があるからです。相手の動かない正当な理由の究極は何か。まず「あの人に言われたから」(笑)。でもそれも、相手にとっては正当なんですよ。「あなたには言われたくない」。がんとして動かない。ここから学べることは何か。人は正しいことを言ったからといって、動くものではない。何度も申しあげます。正しいことを言っ、動くのなら、事は簡単です。

ところが多くの人は、それを理解することなしに、ああしろ、こうしろと言っ。「大事な仕事だっわかっているなら、なぜこんなミスをするんだ。ミスをしないようにしなさい」。ミスをしないようにしろと言ったら、なくなりますか。そういう人は自分の愚かさにまるで気がついていないのです。

たとえば、こういうふうにあプローチしてはどうでしょう。「最近、どうしたんだよ。家で何かあったのか。そういえば以前、奥さんが具合悪いっ言っただけで、また悪くなったんじゃないか」「いや、じつは…」。その会話が行なわれたあと、どうなると思っますか。ミスはなくなります。ところがそういう会話をしないで、「やらないと困るじゃないか。ミスしたら、仕事をしたことにならないよ。君みたいなベテランが何をやっているんだ」という上司は、自分の姿が見えていない。部下のやる気をどんどん殺いでいく。どんどん仕事の質を下げている。しかし、自分の言っていることは文章にすると正しいから、間違いに気がつかない。正しいことを言うことが正しくない、という意味がおわかりいただけるでしょうか。全然正しくありません。そういう人に限っ「俺がこんなに言っているのに」と言っ。私に言わせれば、「なぜだと思っますか。あなたが言うから」ということです。「君はどうして僕の言っことをきかないで、彼の言っことばかり聞くんだ」。「彼が言うからです」とは、言えないですよ。あなたが言うっやりたくないんです」とは言えないでしょう。だから、こちら側を変えないとだめです。正当な理由があるのです。そして、その正当な理由を理解したとき、相手はこちらの意に沿うように動くのです。

皆さんの組織の中に「なぜ、あいつはあんなんだ」と思っような人がいたとしたら、1つ言えるのは、あなたはその人のことを絶対に理解していないということです。これだけは確かです。その究極は何か。望月院長などは、毎朝、職員たちを見るだけで1人1人を診断しているようなものです。事務の方もおっしゃっていました。「院長自ら、事務の部屋に、『おはよう』と挨拶に来られます」。「私はトップだから、挨拶しろ」ではだめだということです。

心の扉は内側からしか開かない

人によってモチベーションの高さにはバラツキがあります。どう接するか。1つは徹底して対話することです。私のいう「対話」とは、上司が部下の話聞くことを指します。対話が大事だといっながら、自分ばかりがしゃべっ、「俺は部下と対話している」と思っ込んでいる人がいますが、それはまちがいです。

まず、その部下のことを理解してあげる場をつくること。ただし、話のもっ行き方も大事です。「なんでもいっから言っごらん」と言われても「とくにありません」と言われて終わりです。信認していない人には何も話しません。あれは、「(あなたには) (この場では) とくにありません」という意味です。

ですから、本音で話してもらえ自分にならないとだめであっ、そのためには日常の言動すべての質を高めることが必要になってきます。

「話し合いの場をもったのに、なぜ言わないんだ」というときに、究極の理由は「あなただから」ということ。簡単です。そうすると、指を自分に向けてるしかないのです。つまり多くの人は「なぜ、言うことをきかないんだ」と、相手に指を向ける。そこで逆に、「なぜ、言うことをきかせることができないんだ」と自分に指を向けてみる。メッセージや思いのボールを投げたとき、相手の心の扉が閉まったとします。こじ開けようとしたら、次には鍵がかかる。ぶち破ろうとすれば、扉はどんどん厚くなる。相手の心の扉は、内側からしか開きません。天の岩戸も力づくでは開かなかった。外で歌い踊って笑っていたら開いたというのと同じです。

雑談と遊びの多い組織が強い

極論を申しあげます。雑談と遊びの多い組織が強い。川越胃腸病院もそうです。皆さんはバグジーの久保さんのところもご存じだと思います。大阪だったらヨリタ歯科。とにかく遊びが多いという共通点があります。「遊びに来ているのか、この人たち」は、という感じの人がいっぱいいます。川越胃腸病院も、年間何十回も病院の中でイベントを開催しています。何が良いかという、そのイベントをやることを通してお互いに、仕事では見られない側面が見えてくることです。私はお酒を飲めないのですけれども、飲み会も大事ではないかと思えます。若い頃は先輩に連れて行かれるのが嫌でした。説教も始まる。ところが歳をとってくと発想が変わるんですね。あれは、忍耐力を養う最高の場でなかったか、と(笑)。最近はそのような場がなくなった結果として、忍耐力が弱くなったのではないかという面はあると思う。だから、やれといっているのではないですよ。だけど、ソフトボール大会、ボウリング大会、焼肉パーティ、バス旅行も結構、大事です。バス旅行なんか最高ですよ。目的地に着く前にできあがっている。考えようによっては、あれはバスに乗って飲んで、ぐるぐる回っていればいいわけです。それで目的は達成できます。企業の合宿研修などで一番良かったのは何か。だいたいアンケートには「夜に他部門の人と話し合えたこと」と答える。昼間のセミナーはなんだったんだ、と(笑)。人事部門は昼間のセミナーに重点を置きますが、それはどうでもよいのです。昼間は寝ていて、夜に活性化するわけですよ。それで他部門の人と知り合えた。それを意図的にやるのが、遊びやイベントです。これが大事ですね。

ですから、組織のなかで雑談のない組織は弱いというのが、いまの私の信念です。雑談といっても、昨日の野球やゴルフがどうだったとか、それは雑談とは言いません。直接いまの目の前の仕事とは関係ないけれども、もう少し仕事や人生、会社の将来などに関して話し合うということですよ。そういう場を意図的に設けるべきだと私は思います。

なぜかというやはり、強い組織というのは、そういう場がものすごく多いからです。沖縄教育出版では、ご承知のように百何人全員が朝礼を、平均して毎朝1時間しています。私がお邪魔したときには、いつも2時間を超えます。昨年11月に行ったときには、2時間17分。化粧品と健康食品の通販の会社ですから、電話での販売活動がストップしている間、営業成績はゼロになる。それでも川畑社長は「ずっと朝礼をやっていいよ」と言います。その朝礼をするようになってから、業績が上がりだしたからです。1時間の朝礼をすれば、パートタイマーで6時間契約の人が業務につく時間は5時間になる。それでも、5時間の中身、質が良くなるからいいんだ、というわけです。

いろいろな企業を訪問してわかったのは、すごく単純なことです。「うちは、どうして業績があがらないんでしょう」と。いろいろと話を聞くとわかってくる。「わかりました。あがらないように努力されています」と言うと、怒るんですね。(笑)怒るんですけど、それは本当のことです。ただし、本人は正しいことをしていると思っている。それは、客観的に見たら正しくないのです。ここが大事です。どうしたら業績が上がるんだ、と。「わかりました。お教えしましょう。上がるようにやると上がります」。これ以上、私には説明できません。ここがコンサルタントじゃない強みですね(笑)。コンサルタントの人なら、何かアドバイスできるでしょうけれども。

人を変えることはできない

私のセミナーや研修に参加されたことをきっかけに、かりに業績が上がった場合、「おかげさまで」と言われても私は、私のおかげだと思っていません。あなたが考えたんですよ、と。実際に劇的に良くなっている企業も少しはあります。「おかげさまで」と拝まれたこともあります。「拝むなら、鏡を見てください。

あなたの努力です」と。心底そう思います。だって、同じことを言っても、やる人とやらない人がいるのですから。全部、その人自身の力です。「こういうことに気がつきました」「ああそうですか。気づきの能力の高さですね」とお答えします。本当にそうなのです。1万人に話を聞いていただいて、1万人が感動して変わるのなら、私に特別な力があるかもしれません。ところが、必ず素晴らしい方がいるんですよ。「つまらなかった」という感想を言ってくださる。神の使いとしか思えない(笑)。腹は立ちません。「そうか。この人にはすまなかったな」と。「でも 9,999 人は素晴らしい方だったんだな」と。それでもその1人は、私の話をつまらないと感じる人もいることを教えてくれたのだから素晴らしいと思う。こちらから言うと、1万人全員が素晴らしい人になってしまうのです。最近、心からそう思えるようになりました。以前は、私に力があるから、と誤解したときがありました。だけど、結局、相手だな、と。実際に実行されたのは相手ですから。

「私のおかげであそこは良くなった」「俺はこういうアドバイスをしたんだ」という人がときどきいますが、アドバイスできる人なんて、いっぱいいます。実行する人がすごいのです。「俺のひと言であいつはああなった」。それは違う。そのひと言で動いた感性と実行力のすごさが実現させたのだ、ということです。それをわからない人が多い。

植物を考えればわかりやすいでしょう。「俺が育ててやった」というのは、蕾ができると「早う咲かんか」と言って、蕾を開く人。そんなことをしたら死にますよ。たとえ話ですけれども、これを行っている人がいるわけです。散らしておいて「なぜ咲かないんだ」と言う。あなたが花びらを摘んだんです、といっても、わからない。花が自分で咲くのです。できることは、咲く条件を整えることだけです。あなたが人を育てたのではなく、本人が育ったのです。私があいつを変えた、なんてあり得ません。人を変えることはできません。人が変わることはできます。

そのことに関しては、『自分が変われば組織が変わる』という本におもしろい事例をいっぱい書きました。「自分が見えない」事例集です。この本には、朝から怒鳴る愚かな上司の事例がたくさん登場します。いろいろな企業の方に読んでいただいて、私のほうが勉強になりました。「大久保さん、これ、うちの会社のことですか」と全員が言われるんですよ(笑)。「これ、行政の事例じゃないですか」と言う人もいます。

このあいだすごい人がいました。「朝から嫌なことを言うな」「すぐに怒るな」「カッとするのがいかに愚かか」など、いろいろなことが書いてあるのですが、すべて実話です。この本を読んで、5カ所に付箋をつけて上司に渡した人がいた。勇気ありますね。女性です。男にはそんな勇気はありません。「課長、これ、良い本ですからお読みください。お忙しかったら、付箋のところだけ読んでください」。要は課長ができていないところ5カ所に印をつけて、本を渡したそうです。課長が感動したそうです。「良い本だな。これは部長が読まなきゃいけないな」と(笑)。付箋の場所を変えて部長に渡した。次々に上に回って、社長までいったそうです。社長がなんと言ったか。「うちの部下が読まなきゃいけない」(笑)。ループですよ。ことほどさように、人は自分の姿が見えないのです。だから、普通だったらまず課長が怒るはずで、でも怒らない。「良いいいことが書いてあるな。うちの部長の悪さが全部書いてある」と。最初、課長に本を渡した女性はがっかりしたそうです。なんにもわかってもらえなかった、と。「大久保さん、気づくってこんなにむずかしいんですね」と言っていました。

内から湧き出たものは身につく

今日はあまり時間がないので、ポイントだけを紹介しています。お持ち帰りいただいて、あとで反芻してください。本でも人の話でもそうですけれども、役立つか役立たないかというときに大切なのは、反芻することです。簡単に言うと、1時間本を読んだり話を聞いたりしたら、2時間はそのメモを見ながら自ら考える。その時間が必要なのです。そしてその思考を深めていくということがない限り、自分のものにはならない。ちょっと聞いてメモをとっても、二度と読まないメモになってしまうことがよくあります。それでは身につけません。

身につくといいますが、正確に申しあげますと、身につけたものはだめです。身につけるといいながら、身につけたものはだめって、無茶苦茶言っていますけれども。内面から出てこないだめなのです。外からつけたものは、落ちる。だから、受け身じゃなくて自分で考えて行動したことというのは、自分の中か

らだから身につくのです。もちろん外からの呼び水というのがあります。それによって中の井戸を汲み出すというアプローチもあるし、もちろん茶道のように形を整えて、形を追求していくなかで心を整えるというアプローチもあります。これはもちろん否定することではありません。でもやはり究極、最後は内からでなければダメなのです。

先ほどの川越胃腸病院のお話をすれば、あの方たちの笑顔は取ってつけたものじゃなくて、内面から出てくる。それも私の感覚からすると、かなり深いところからきている。だから涸渇しないんです。深いところから喜びがきているから、涸渇しない。井戸でも浅いと涸渇してしまいますよね。ましてや外から付けたものはすぐに涸渇してしまう、もしくは変化してしまう。だけど、深い中から湧き出たものはちょっとちがっています。

リッツカールトンホテルには「クレド」というのがあります。簡単に言うと経営理念と行動指針が書いてある。高野さんいわく、あれは考えたのではなくて、私たちの中からわき起こったものなんですよ、と。だから多くの会社がクレドを同じようにつくったけれども、外からつくってしまうとうまくいかない。その話は極めて論理に合っています。内からわき出ないと、やはりダメだということです。

そういう意味では、1人1人の井戸を掘る、もしくは人が井戸を掘る、その気にさせる手伝いをするのがリーダーかもしれない。掘ってあげたのではダメなのです。自分で掘らないといけない。かつ深いものが良いと思います。

謙虚さは高い意識の表れ

リッツカールトンの高野さん、沖縄教育出版の川畑さん、そういう人たちとお話をしていて共通しているのは、謙虚さのかたまりという点です。

私はビジネス書のなかで、500冊のなかで1冊といわれたら、『いい会社をつくりましょう』をお薦めします。伊那食品工業の会長、塚越寛さんの本です。48年間連続、増収・増益・増員の奇蹟を実現された。この世でそんな経営はできないだろうということを書いた。でも実現された。私からみると、この伊那食品工業、「かんでんぱぱ」という寒天をつくらしている会社と、先ほどからお話している川越胃腸病院は最高の存在です。伊那食品も社員がみな明るい。穏やかです。協力体制もすごいです。みんな共通しています。みんなで海外旅行に行っています。

あるとき塚越会長に、「おたくは業績が良いからみんなで海外旅行に行けるんじゃないですか」と言うと、「うちは、業績が悪いときからずっと行っています」とおっしゃいました。これなんです。できたらやる、条件が整ったらやろう、そういう人は条件が整ったらまた、次の足りない条件を出してくる。そうして未来永劫やらない。やると決めて、どうやったらやれるかを考えない限り、やれるようにはならないわけです。塚越会長とも、何十時間もお話をしました。8人の役員と山小屋にこもって、車座になり、ずっと話しました。そういう場で私はぼうっと座っているだけですが、ものすごく勉強になりました。

川越胃腸病院の望月院長に、私が最高の経営だと思っている会社の会長がいらっしゃる、と伊那食品工業の話をしました。この本を読まれた院長に、「一度、訪問されませんか」と誘ったら、「私、まだお会いできるレベルに達しておりませんので、いましばらく時間が欲しいと思いました」と。できる人ほどそうです。できない人ほど、「俺が」とやっているわけです。なぜそうなるか、わかりますか。意識と認識力のレベルというか、高さがちがう。見る力がちがうから、すごい世界を見る。なぜ見られるかといったら、それだけの力量があるからです。川越胃腸病院の院長先生もそうです。リッツカールトンの高野さんもそうです。高野さんは人脈の広さも桁違いですが、誰に対しても態度が変わりません。その対極にいたのは、名刺の肩書を見て挨拶するときの腰の角度が変わるような人です。それもまた、その人なりの価値観ですけれども。しかし肩書というようなものは外から付けるから、すぐに消えてなくなる。磨きかけたものは光る。塗っても落ちる。磨きをかけても、放っておくとまた錆びる。これがむずかしいですね。

最近思ったのは、私の話のようにしょうもない話でも100回聞いてください、ということです。聞く都度、そのときの意識によって、何が見えてくるか、感じるかが、違ってくるからです。私は情報提供というよりは、何かに気づいてもらう、感じてもらうということが自分の仕事だと思っているのですが、何を感じるか、何に気づくかというのは、たった1つなんです。自分のなかにあるものだけです。自分のなかにはないものに、気づくことはできません。これは大事な、そして厳しい言葉です。

同じ話を聴いても、「すごかった。こんなにたくさん気づきました」と言う人もいれば、「つまらなかったですね」という人もいます。つまらなかったという方には、気づくお手伝いができなかったということで、私自身は申し訳なくは思います。でも気づいた人に対して、私のおかげだとは思わない。その人の気づきの力です。では、どうしたらよいか。やはり自分を磨くしかないです。自分をどこまで磨きあげるかということでしょう。

やはり人は理解されたいですよ。こんなに苦労しているんです、と。でも、すごい人は、「俺はこんなに苦労しているんだぞ」という 100 倍も 1000 倍ものことをやりながら、「大して何もやれてないですよ」と言う。そういう人は、謙遜しているのではなく、本心からそう言っています。自分の意識している目標が遙かに高いところにあるからです。自分の器が小さい人は、「私、150%頑張りました。認めてください」とすぐに言う。ところが器のサイズが大きい人ほど、他人からみてすごいことを成し遂げていても「私はなにもやっていないですよ」と言うわけです。

でも大事なことがあります。自分の目標や意識が高いからといって、器の小さな人の立場に立てない人では困ります。ここでも、相手の側から見ることは大切です。器の小さい人であっても、その人なりに精一杯頑張っているときには、労う。どんな人でも理解してほしい。リーダーは、「こんなに苦労したんだね。よく頑張ってくれたね」と理解して、そういうひと言を発するべきです。またリーダーに限らず、その言葉を発する側に回れるか、です。どこまで励ませるか。どれだけ理解してあげられる側に回れるかが、その人の大きさのような気がします。

いま、いろいろと申しあげていることは、私自身にはできません。理想を言っているだけです。表現は簡易ですけども、むずかしいことばかりです。相手の立場に立つ。どこまでできるか。とてもむずかしい。でも、それをやらない限り成長はない。1人1人の意識と能力が成長しない限り、良い組織になれないし、良い仕事はできません。

見えないものを感じとる

ベンチマーキングでは他の良いところを学ぼうとします。ベンチマーキングのときに一番大事なのは、表にないところ、見えないところを見ることです。

たとえば水面下の氷山は見えない。植物の根っこも見えません。上に出ているところは見える。見えるところは結果です。大事なのは、見えるところをいじっても、動かないということです。見えないところを変えないと、見えているところも変えられないのです。人の動きでも、思いでも、全部そうです。思いは見えない。でも、確かに思いはありますよね。大事なのは、見えないところを見る力をいかに持てるようになるか。でも、見えないところを見ることはできません。言葉を換えると「感じる」ということです。その感性を磨くことが大事です。

その磨き粉はあるのか。あります。1つは、ブロックス(BLOCKS)の出しているビデオ。何度も何度も見る。いまのテレビ番組でいうと「プロフェッショナル 仕事の流儀」のような番組を見続けることですね。思いやりはどうしたらもてるか。たくさんの思いやりに触れること。もし、直接触れることができないならば、思いやりを感じられる話を聞き、映像をたくさん見ることです。つまらないものを見ると、人はそちらに流される。良いものを見ると、良いほうに向かいます。ツールはなんでもよいのです。

大事なことは、DVDを見たり、本を読んだり、人の話を聴いたりすることを通して、自分自身を、思いを高めていくことではないかという感じがしています。

以 上