

# 「NHK番組 ONの時代」より

## 1. NHKスペシャル

右掲は、NHKのホームページで「ONの時代」という番組のものである。番組は2部構成で1部目は「スーパーヒーロー50年目の告白」と題して9月20日に放映し、2部目は9月27日に「スーパーヒーロー 終りなき闘い」と題して放映し、再放送は10月12日に1部・2部を連続して放映された。

1部では、ONの華やかな面とその陰での練習の凄さを紹介している。長嶋さんは、立教大学から六大学のスターとして入団し、初年度からタイトルをとり華々しい活躍をしたが、生身の選手だから好不調の波がある。長嶋さんは、スター選手としての誇りで練習を秘密で行ったのだ。「練習を見せるものではない」という信念で、ひたすら隠密時に行っているのだ。

王さんは、早実から高校野球のスターとして入団したが、入団のから3年ほどは「王、王、三振王」とファンにやじられる程に成果が出なかった。荒川コーチによって「一本足打法」に変身してホームランの量産で自分の進路を切り開いたのだ。王さんもスランプに陥り、年間40本という自分の目標に到達できなかった時が来たのだ。そのスランプを「年間40本」という目標を変えずに練習で克服したのだ。

たしかに、天才と言われた長嶋さんは「勝負」に強く、努力の人という王さんはホームランで相手を打ち砕いたのだ。その陰に、例えば、長嶋さんは、陰で大洋の平松投手や広島のアノミ投手のモノマネをしてもらってシャドーバッティングを繰り返して打ち勝つイメージづくりをしていたのだ。ただ勝負強いという訳ではない陰の努力があったのだ。この辺は、今も相い通じるものがあると言える。

また、監督としても、両者とも1度目は失敗という結果になっている。原因は、いろいろあるだろうが、煎じ詰めると自分の存在が余りにも雲の上にも関わらず、選手に自分の信念を押し付けた格好になったのだ。例えば、王監督は、駒田選手に「一本足打法」を要求したのだが、うまく開花しなかったのだ。このように、2人は同じように5年で巨人の監督を辞任したのだ。そして、巨人軍の長嶋にこだわった長嶋さんは12年間プロ野球から離れて他のスポーツ分野などで別の経験をした後、再度、巨人軍の監督を引き受けて日本一に輝き、現在、終身名誉監督になっている。王さんは、パリーグにダイエーの監督を引き受け、最初は「頼むから監督を辞めてくれ」とファンの横断幕を掲げられながら、徐々に、チームに溶け込んで「負け癖」のついた選手に「勝つ」という喜びを教えそれを上昇パワーにして、チームを日本一にしたのだ。



## 2. 「手応え」が精神エネルギーの素

経営は「人・物・金・情報・リスク」などと言いますが、例えば、巨人軍は、ONの後、金に任せたトレードでの補強や外人選手の招聘で一時期を補った。たしかに、落合選手などは巨人の要になって成果を出したが、一過性の結果に終わった。特に外人などの補強は、若手の芽を摘んでいたのだ。今年の巨人は若手の台頭で勢いが違ったように、若手が活躍できる場が重要なのだ。「出る杭」をつくり、「出る杭」を育成して活躍の場を与えることが重要なのだ。

このように「人」という要素が非常に重要なのだ。経営においても永遠の課題と言える。最近、創

業者オーナーの方と話す機会が多いのだが、自分の息子さえサラリーマン体質だと嘆かれる状況なのだ。これは、王や長嶋さんの初期と同じで自分の成功体験を基準に要求しているのだ。自分が出来たのだから・・・という思いが働いているのだ。私は、146号で

「希望」＝「目標」x「商品・技術・サービス」x「情熱」x「手応え」

と公式化しているが、最後のファクターである「手応え」という環境が大きく違う事に注目すべきと思うのだ。デフレの進行が止まらず、しかも未曾有の不況という状況では、突出した「商品・技術・サービス」がないと少々の情熱では「手応え」までにならないのだ。

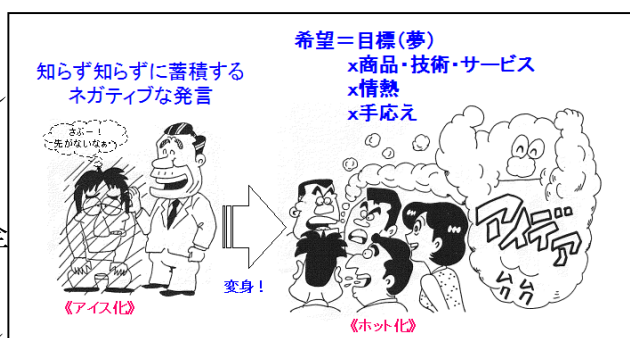
自分の息子でさえ思うように行かないのに、まして他人様を思うように動かしたいというのは傲慢と言える。そういう方に限って、「やる気がない」と一言で片付けるのだ。その「やる気」というものをどのように引き出すかという反省が重要である。私は、お客様の支持が一番と考えている。現状では、お客様から喜びの声を頂けることが重要なのだ。

### 3. 「手応え」⇒「情熱」

こういう状況では、お客様からの手応えが期待しにくいので、前号の「PDCA管理」でご紹介しているように「労い」の言葉が重要なのだ。まず、若い人を受容することが重要なのだが、その第一歩は「今日もありがとう。どうだった？」という「労い」と「声かけ」が重要なのだ。経営の神様と呼ばれた松下幸之助さんも、晩年は、「わし、こんな事おしえて欲しいんやあ〜」と言って、自ら社員に心をオープンにして迫ったと言われているが、我々凡人こそ松下流を身につける必要がある。

社員さんが貴社した時に、「ご苦労さん、今日はどうだった？」と声をかける上司がどれ程いるだろうか？現実には、こんなベーシックな会話が欠如しているのだ。今日一日を知ろうという歩みよりもなく、いきなり「今月の成果は？」と聞くようではマネージメントをしていると言えないのだ。日々の苦労を受容し、その解決策と一緒に考えるという姿勢が重要なのだが、往々にして「後だしジャンケン」で「それやったら、こうしたら・・・」と手遅れの指示をするのだ。これでは、部下はたまったものではないのだ。

右掲は、リーダーの声かけ次第で部下の心に「アイス化」と「ホット化」と大きく分かれることを示している。部下が「手応え」を感じる「声かけ」は、実は、自分の意見を述べるよりも一緒に考える姿勢が重要であることを示している。同時に、チーム全員の心に火をつけて「やる気」を引き出して「アイデア」を提案させる状況に発展していることを示している。正しく「手応え」⇒「情熱」なのだ。反面、「知らず知らずに蓄積するネガティブな発言」とあるように、声をかける方は相手の心を冷やしているとは気づいていないのだ。ここが大きな落とし穴なのだ。注意したいものである。



### 4. 思い切って習慣を変えよう

王さんも長嶋さんも監督として一度つまずいて、責任をとっている。そして、王さんはパリーグのダイエーで苦労の末に開花したし、長嶋さんは12年の浪人生活の末、再度、巨人軍の監督につき自分流の部下育成法を見つけたのだ。どちらにも共通するのは「長所伸展法」ということだったのだ。選手の個性を見抜き、その特長が活かされるように「声かけ」をしたのだ。この自分のことを

知ってくれている事が選手を感動させたのだ。

今、部下の育成で悩んでいる経営者や管理者の方々は、今一度、ご自分のスタイルを客観的に分析してみる必要があるのだ。意外に「自分中心」になっているのだ。「人はパンのみにあらず」と言うが、相手のことを気づかわずに「心」の部分で逆作用で「アイス化」していることに驚くのだ。そういう実態を知ることが重要である。

そして、自分から変えて行くことが重要である。その第一歩は「今日もご苦労様。どうやったあ〜」という軽い声かけを習慣化することである。部下の一日を労い、その問題点を引き出して、一緒に考えて「解決策」を引き出すことである。自分の経験で解が判っていても相手に考えさせるように仕向けるのだ。根気よい会話のラリーから望む解を引き出せれば最高である。もし、部下のアイデアが自分と違っていたら、褒めて一回実践させることも重要なのだ。出来れば、同行訪問などで一緒に動いてOJTを実施するのがベストである。前号でも山本五十六元帥の

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」

という格言の通りなのだ。

ともかく、自分の姿を「鏡」に映す必要がある。自分の心の鏡の場合、事前にバイアスがかかっているケースが多いのだ。「あいつはXXXだ」という予断が先行していることをまずチェックしよう。このためには、部下の長所を書き上げることから始めよう。叱るにも部下の長所を知って叱るのと、知らないのでは雲泥の差である。「君は、〇〇という長所をもっているが、今回は・・・」という入り方が重要なのだ。例えば、〇〇はうまく展開している案件でもよいのだ。まず「褒める」ことを優先することが重要である。ぜひ、部下の長所一覧表を作って欲しい。あの王さんもダイエーの監督で苦しんだ時に、部下の長所をメモするようになって大きく変わったのだ。ぜひ、始めて頂きたいと思う。

#### 【まとめ】

1. スーパースターの王も長嶋も選手として監督して悩んだ時期がある
2. 人を変えるのはお客様の「手応え」が一番である
3. 部下の心をホットにせず、逆に、アイス化している管理者が多い
4. 部下の長所をメモする所から始めて習慣を変えよう

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】