

## 箱根駅伝に学ぶ「知情意」のバランス

### 1. 「箱根駅伝」に学ぶ

正月恒例の駅伝が今年もありました。社会人のニューイヤー駅伝はトヨタ自動車優勝、学生の箱根駅伝は往路復路とも青山学院が優勝という結果でした。長距離走というのは、自分との闘いというストイックな面があるので、体調管理の上にモチベーションの維持が重要になります。特に、青山学院の場合、学校の歴史、陸上部の歴史は古くても、例えば、箱根駅伝などの大会の成績は鳴かず飛ばずという状態で廃部の危機もあったという事です。報道では、ビジネスを経験した原さんが長距離の監督にし、奥さんを寮母として再建計画をスタートさせたのです。

右掲は、その青山学院の戦略を私なりにBSC手法で表したものです。BSC手法ではKPI(結果指標)とLPI(先行指標)という2つの指標があります。業務の視点で、毎月目標を設定という自己目標(タイム、走行距離etc)への挑戦を数値化してPDCAサイクルを回すという事をされたそうです。個人別に毎月評価するのでよし悪しがハッキリするのです。そして、素晴らしいのはKPIだけではなく、結果を出す為に行うべき他のトレーニング(水風呂・サーキットetc)をLPIとして同時並行に管理していたそうです。

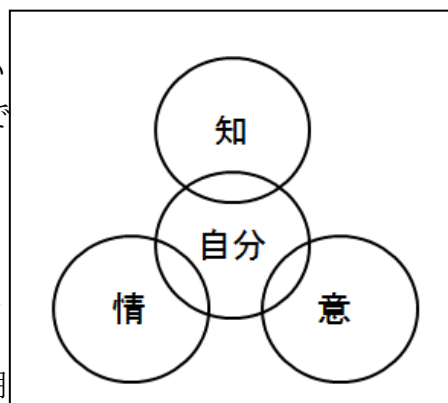
<p style="text-align: center;"><b>青山学院のBSC</b></p> <p>戦略: 箱根駅伝で優勝する</p> <p>財務視点: 2015年に達成する</p> <p>顧客視点: 全寮性で総合的にケア</p> <p>業務視点: 毎月目標管理のPDCA</p> <p>人的視点: 優秀な高校生をスカウト</p>
---

体育会系に「科学性」を持ちこんだという点で、まず素晴らしい発想だと感心しますが、幾ら、優秀な選手を全国から集めたとしても廃部の危機のある集団では「朱に交われれば・・・」の格言通りになりやすいものです。私は、全部の放送を見た訳でも聞いた訳でもないのですが、クルマのラジオで寮の話があってピンと来たのです。早速、ネットで調べると寮母が奥さんだったのです。(参照:<http://aogaku-tf.org/buinn2014.html>)やはり、科学性ばかりではなく、精神面でのケアの体制があって若い人の情熱を引き出したと思ったのです。なぜなら、人間ですから一直線に成績が伸びる訳でもなく、体調の好不調の波もあれば、ケガなどもあり得るのです。この時に、腐らせないことが大切なのですが、その役割を寮母の奥さんが果たされたように思うのです。

### 2. 「知情意」のバランス

右掲は「知情意」のバランスを表しています。「人」には、「知」という理詰めな部分と「情」というファジーな面、そして、「意」という強さの面があります。このバランスは状況によって変わるもので、私も「知」の面で「意」を強くする場面もあれば、相手によって「情」で動かそうとする場面もあります。

夏目漱石の「草枕」の「知に働けば角が立つ。情に棹させば流される。意地を通せば窮屈だ、兎角、人の世は住みにくい」は皆さんがよくご存じの言葉です。最近では、効率化が進んで「知」が優先する傾向にあります。例えば、1件あたりの時間コストと期待利益というコストパフォーマンスなどが分析されて「ムダ」と判断されるケースが多くなっています。この典型に最近の若者はメールでコミュニケーションを行うようになり、1対1、例えば、恋人通しでも電話で会話するのではなく、メールのやりとりで済ますようです。これが例外ではないようになっているとの事です。



「書き言葉」という「知」の面は、さすがに要点をシッカリ伝えると思いますが「行間」を読まないで誤解を与える強い表現にもなるので、相手とプチ・トラブルとなるケースもあり得るのです。「情」では時間がかかるでしょうが、ソフトに伝えることが出来る面があるのです。

### 3. 「心」を動かす「情」

最近、自宅マンションの管理組合の理事に当たっているのですが、築30年経過して、大幅リフォームでビルが一新した際に、管理規約に抵触する件が出て来たのです。例えば、私のマンションでは店舗が2つあるのですが、このうち1店舗がコーラなどの自動販売機を設置しているのですが、公開空地にある床面のタイル張りを交換するのに邪魔になる事が発見されたのです。この点について、ある理事が管理規約で公開空地に設置しているので撤去して欲しいと家主に申し入れたのですが、家主は購入時に販売者(既に倒産)がオープンテラスにされたら良いですねと言ってコンセントまで設置したと口約束を盾に拒否されたのです。

この件は、その理事が何度も何度も繰り返し「管理規約」を盾に申し入れたのですが、とうとう、家主さんは意地を張ってしまうまでに拗れたのです。マンション管理会社が中に立って捌こうとしたのですがムリで、とにかく、管理組合の理事会で家主さんが状況を説明したいという話になったのです。先ほどのような口約束を前面に主張するばかりだったのです。この膠着した関係のままではラチが開かないので、私は、状況を再度説明して「撤去などで違約金などが発生するのなら、ペナルティが解けるまで・・・」と譲歩の案を出し、管理会社の方もこの案に立って折衷案を支持してくれたのです。とうとう、家主さんは「自販機は最近、売上が減っているんで、今までみたいに店舗の電気代をカバーできなくなっている」とポロっと本音を吐いたのです。「知」だけではお互いに意地を張っていたのが、折衷案で「本音」を吐露するまでに「情」が動いたのです。この本音は、誰が見ても身勝手なものですから、家主さんは自販機の会社と交渉するという話になり、期限が過ぎれば撤去するとなったのです。

このように、「知」だけでは、どちらにも言い分があり「角」が立ちやすく相手の心を動かすのは至難の技で、行き過ぎるとトラブルになり裁判沙汰にも成り兼ねないのです。「積極的傾聴法」という物が昔からありますが、まず相手の言い分を聞くという「受容」の上、「こうですね」と確認する手法なのです。クレーム解決の重要な手法でもあります。クレームでは、相手の感情を先ず鎮める必要があるのです。相手の言い分を「受容」することがポイントとなり、これは相手の言い分を認めるということではないのです。「受容」することで相手の感情が納まるのが狙いなのです。感情が納まれば「クレーム」は自ずから落ち着くところへ収束するのです。これを「受容」もしないで「知」だけで反論するのではクレームがエスカレートするだけなのです。

### 4. 「情」を踏まえた「知」と「意」のバランス

箱根駅伝の覇者青山学院大学の件に戻りますが、戦略という「知」、KPIとLPIという科学性のある「目標管理」を採用しても主人公は「人」なのです。「知」では補えない「意」が折れるような事柄が数多く発生するのです。「意」が折れるは、単に凹むという一過性の気分もありますが、度が過ぎると挫折にもつながるのです。こういう点を補ったのが、寮母である監督夫人なのです。監督という立場では、オープンな場でフォローできない私的な問題があっても、寮母とやさしい存在が「受容」して、悩みを聞いてあげることも可能なのです。この「自分の事を聞いてくれる」ということで気持ちが整理できて前向きになれるのです。

気持ちを「熱く」するか「冷めさせる」かは紙一重と思います。人はどんなに金持ちでも一人では生きられないのです。他人に認められてこそ「熱く」もなるのです。また、断るにしても間接的に表現して角が立たないようにする知恵が必要になるのです。この辺はデジタルな方法では難しいのです。アナログでファジーな状況を匂わせることで婉曲的に断る話法があるのです。この辺を身に付けることで「知情意」のバランスがとれるようになるのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.htm#f1> にあります！】