

## 部下育成のコツ:「啐啄の機」と「時間」

### 1. マヒして鈍感に

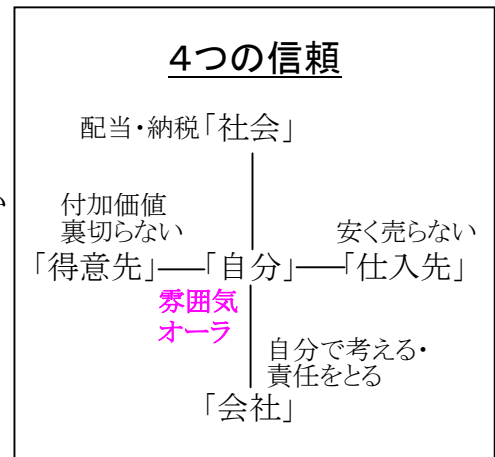
右図は「馬耳東風」を表したものである。多くのお客様が「うちの社員は、幾ら言っても分らない」という悩みをお持ちですが、その極端な例が「馬耳東風」なのです。意味は「かぐわしい春風が馬の耳を吹きぬけても、馬になんの感動もないこと。他人の忠言や批評などを聞いてもまったく心に留めず、少しも反省しないことのとえ。」とあるように、何も感じなくなった人によるアドバイスしても気づかないことである。



毎日のように、あれこれとアドバイスしている役員や上司がおられるが、社員さんの心に響かないケースを見受けるのだ。何故なら、「あれこれ」と言うから、「どうせ、また、言われる」と自分で考えなくなるのだ。これが度重なると「人」から「馬」に変質して行くのだ。「馬」というのは不適切かも知れないが、本当に自分で考える事がなくなって「バカ」になって行くのだ。そのクセ、彼らは上司の欠点を見つけて陰口を叩いているのだ。現実には、おそろしい話である。

### 2. 自分で考える

右図は、「儲ける」という話しの時に使う図である。お客様に「もうける」という漢字を書いて下さいと頼むと意外に書けない方が多いのだ。「儲」=「信」+「者」という2文字で構成されているが、相互に信頼関係がないと取引は成立せず、価格ばかりが前面に出る事になる。一時期のローコスト・オペレーション戦略は、「価格」という面が強くて、「付加価値」という重大な点を欠いていたのだ。その結果、売上が伸びても利益が出ないという事になった。これでは、社会的な信頼、即ち、銀行などの評価も下がってしまうのだ。



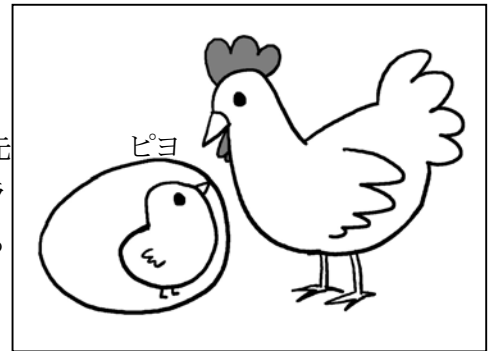
この図の「自分」と言うのは、それぞれによって置き換えて頂くのだが、重要なのは、他者が自分に対しての評価なのだ。例えば、内勤の方であっても「儲ける」ために、どのような付加価値を付けるかが課題なのだ。「人材」とは、このように単に仕事するだけでなく、如何にして自分の付加価値を付けようかと考える人を言うのだ。そういう人にはインフォーマルなパワーがあり雰囲気を出すのである。「改善運動」という錦の御旗がなくても自分で責任をとる覚悟があれば、何にでもチャレンジできるのだ。ところが、多くの方は、「馬耳東風」ではないが「やってもムダ」という諦観が深層心理に書き込まれた状態になっており、自分では考えないようになっているのだ。

この「考える」は非常に重要なことであり、IBMの社是であり対外的標語になっているが、その発端は、創業者のT・ワトソンが会議の席で「THINK」と怒鳴ったというエピソードのある代物である。右の写真は、当社にあるものだが、常に、このエピソードと対比して考えるものである。IBMのような企業でも「怒鳴る」という程「指示待ち族」が横行していたのだ。私は、この「THINK」をお客様の風土に根付かせようと思い微力ながら努力していますが、やはり、非常に大きなパワーが必要に思っている。



### 3. 「啐啄の機」

この「THINK」を普及させるのに重要な事は、こちらからの一方的な押し込みよりも、「暗示」にかけて相手の「気づき」に働きかける事が重要なのだ。この「気づき」に当るのがトヨタの鏝本先生から学んだ「啐啄」という言葉である。この「啐啄」は、右のイラストで表すように、「啐」は、ヒヨコが成長して正に卵のカラを破らんとする時に発する鳴き声という意味であり、「啄」は、文字通りこの「啐」のタイミングで親鳥がカラをつついて割ってやることを指しているのだ。「啐啄の機」は、その絶妙のタイミングが大事だという事であり、早すぎるとはヒヨコが未成熟なので世間の冷風にさらされて負けてしまうし、遅すぎるとはヒヨコが自分でカラを割ってしまうので、自分の親を認識せずに成長してしまうのだ。(動物は最初に見たものを親と認識する)これでは、人の育成にはならず、ヒヨコはどういう方向に育つか定かでなくなるのだという話した。



少し話しが違っても知れないが、菊池寛の「恩讐の彼方に」という本を思い出す。前半の事はさておき、了海が自分の罪滅ぼしにトンネル(青の洞門)を掘って年に何人も命を救おうという大誓願を立て、何年も暗いトンネル掘りに勤しんだ話なのだ。誰も相手にしてくれない大誓願なのだが、黙々とやり続ける姿で人々の心を動かして行くのである。それも20年以上という歳月をかけて行くのである。この時間を克服する「忍耐力」が人々の心を動かしたのだが、今時、「THINK」と諭したとしても掛け声だけでは誰もついて来ないのである。それには、この主人公のように「大請願」という大きな志が必要であり、少々の事では退転しない強い意志力が重要なのである。

現代の「啐啄」は、時間の速度が速いので、すぐに結果を求めたくなるとは思われるのだが、ここに大きな落とし穴があるのだ。人を育てるには「時間」というものが重要なのだ。確かに、ちょっとの一声で気づきが起これば大きく育つ人もいるのだが、そういう人は恐らく千人に2~3人の特別な人と言わざるを得ない。普通の人を相手にするのなら、育てる側の「根気」が重要なのだ。「啐啄の機」は、重要なタイミングであり「人生を変える瞬間」という事なのだが、しかし、多くの場合、瞬間の「気づき」で終わるかも知れないのだ。そうならないように「後押し」が必要になるのだ。

現代の「啐啄」は、時間の速度が速いので、すぐに結果を求めたくなるとは思われるのだが、ここに大きな落とし穴があるのだ。人を育てるには「時間」というものが重要なのだ。確かに、ちょっとの一声で気づきが起これば大きく育つ人もいるのだが、そういう人は恐らく千人に2~3人の特別な人と言わざるを得ない。普通の人を相手にするのなら、育てる側の「根気」が重要なのだ。「啐啄の機」は、重要なタイミングであり「人生を変える瞬間」という事なのだが、しかし、多くの場合、瞬間の「気づき」で終わるかも知れないのだ。そうならないように「後押し」が必要になるのだ。

### 4. ルール化

私は、お客様の研修では「本日、気づいた事一つ」というレポートを書いてもらっている。まず、心に響いた事を知る必要があるのだ。多くの場合、私の伝えたい事をレポートしてくれるのだが、中には、思いもよらない事に響く人がいるのだ。この「思いもよらない気づき」が私の心を動かすのだ。ルール化というのだが、気づいたことを書かせるのは、きっと本人の成長に役立つものなので、この方式を大事にして行きたいと思う。

#### 【まとめ】

1. あまり叱っていると「馬耳東風」という状態になってしまう。
2. しかし、IBMでもT. ワトソンが「THINK」と怒鳴ったように部下には依存心が巣くうのだ。
3. ひたすらという姿勢が人の心を動かす・大誓願を立てよ！
4. レポートを書くことで自分の「気づき」を再確認する

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