

私の『コミュニケーション』

■コミュニケーションを深める

組織は、複数の人間の集まりですから、多様性のあるお互いの考えを共有するコミュニケーションが大事になります。お互いどういうことを考えているのか（何を求めて、何を欲していないのか）、ということがしつかり伝わらないといけません。しかし、言葉だけでは伝えられません。

実は動物でもコミュニケーションしています。叫び声や匂いであったり、表情に出したり、行動したり、色々なコミュニケーションの仕方があります。ところが人間は言葉を話し、文字を使うために、言語に大きく頼ってしまう傾向があります。電話やメールなどで言語だけに頼ってしまうと、お互いの勘違いが起こるわけです。

この勘違いが起こらないように注意して、コミュニケーションを行う習慣を一人ひとりが考えるべきです。弊社では新人研修の一環として、事業部門ごとに普段使う、業界用語の定義集を作成しました。このような辞書は言語の定義を共通認識する上で効果的です。ただ、辞書を作れば、これで勘違いが防げるかというところはいけません。辞書を作る過程で、言葉についての大切さを学びます。また、辞書ではコミュニケーションが完璧に伝達できないということに気づきます。このような辞書作成プロセスで、個々がコミュニケーションの難しさに気づくことが重要となります。

コミュニケーションの本質というのは、相手の考えが自分にしっかりと伝わりと同時に、自分の考えていることが相手にしっかりと伝わるということです。言葉だけでなく、行動やあらゆる情報発信が重要になります。上司は多くを語らないけれども、上司の行動を見ていると何となく本質がわかる……こういう暗黙のコミュニケーションこそが本来は有効と考えます。行動が伴わない指導というのは人のこころを打たない。ですから、人はついてきません。自ら行動をもって示していくという姿勢がリーダーに求められていると思います。

日常的に、私たちは言葉を使ってコミュニケーションをしています。最近ではコミュニケーションツールが本当に発達しました。特に、携帯電話や携帯メールの発達ぶりには目を見張るものがあります。携帯電話で相手の顔まで見ることが出来ます。子供の頃、『鉄腕アトム』でテレビ電話が出てきましたが、これは漫画の世界のことだとずっと思っていました。まさか、実際に使えるようになるとは当時は予想もしませんでした。

人間の『智慧』とは計り知れない素晴らしさを秘めていると思います。こころの中で描い

た想像・ビジョンを実現する力を持っています。私は、このところの世界（意識界）と我々が存在している現実の世界（現実界）とは、互いに深く影響（共鳴）し合っていると思っています。この世は5次元かそれ以上の次元を有する世界かも知れません。すなわち、3次元の立体空間に時間の次元、そして意識界の次元を加えて多次元の世界といったところでしょうか。これらがそれぞれお互いに影響し合い、単次元だけでは存在し得ないと思うのです。それぞれが相互に関連し合っているように感じます。もともと意識界にあったビジョンから生成された現実界は、常に変化していく運命にあり、実在しない無形のものであるとの認識が「色即是空、空即是色」に秘められた意味だと思っております。空間も時間も過去も未来もない、すべてが1つにつながっているように感じます。

ところで、職場では「ちゃんとやったでしょう」「メールしたでしょう」「紙に書いて渡しただしょう」でも本当は正確に伝わっていない……このようなことが日常的に起こります。コミュニケーションというのは、単に声やメールの文字だけでなく全身で伝えていくものであり、相手の意識に入り込まないと伝わりません。相手がこちらの意図を認識して初めてコミュニケーションが実現した、といえます。コミュニケーションとは、「一方的情報の伝達」ではない、コミュニケーションの成立は、お互いの意識がシンクロナイズしたときと考えます。

言い換えますと、お互いに「気配りをする努力」が必要ということです。相手の身になって、相手の気持ちを察して、理解してもらいたいという気持ちを伝えることです。情報を受け取るのではなく、相手を理解する、という気持ちで受け入れることです。このところところのシンクロナイズがコミュニケーションの本質だと考えます。

■理念・目標・コミュニケーション

以上、この『理念・目標・コミュニケーションをしっかりと組織に浸透させる』ということが私の当面の、そしておそらく永遠の経営戦略であります。私は、日常の業務の中に、一見小さなことの中に、重要なヒント（幸せに近づく）が隠されていると思います。そこに気づく力が、すなわち『智慧』だと思っています。幸せな人生を送りたい。誰しもが願うことです。でも、実際にどうしたら幸せになれるのかは難しい課題です。幸せを追いかけても追いつかない、これが現実ではないでしょうか。ただ、物質的な幸福感≠相対的幸せは、一時的であり永続性に乏しい気がします。絶対的な幸福は、それは自分のところの中にあります。その絶対的な幸福を得るためには、自らのところを鍛錬して、それに気づく『智慧』を身につけることが人生の目指すところではないかと考えています。

■『XUP』のご紹介（若手社員のやる気を引き出すには）

毎年4月、多くの新入社員が新日本科学に入社してきます。彼らは皆、新たな門出に緊張しつつも、期待に胸膨らませ、目をきらきら輝かせながら会社の門をくぐります。しかし、環境や生活習慣の変化になかなか対応できないと、せっかくの熱意も冷めてしまいがちです。いわゆる『五月病』という心理状態です。なんとか沈んだ状態を抜け出せても、同様の症状は、ミスを犯した時、周囲と意思疎通がうまくいかない時など、容赦なく波状攻撃で襲ってきます。

そんな時、自分たちの力で障害を乗り越えられるように、こころの鍛錬場として私が考案したのが『XUP』プロジェクトです。『UP』は「上がること、上昇、上向き」を意味し、『X』の部分には、プロジェクトの目的に応じてふさわしい頭文字が入ります。例えば、『SUP』これは入社1年目の新人が対象で、業務を効率的に遂行するスキルが身につけられるよう「自律主体で学ぶ姿勢」「経費削減」を主眼として運営されます。「ムリ、ムラ、ムダ」を省けるよう『SHAPE UP』と名付けました。『SUP』を卒業し、入社2年目を迎えると『GUP（GROW UP）』に昇格します。これは、業務を通じて自己成長を図れるよう、キャリア意識とプロフェッショナル意識を養成することを目的としています。

3年目は『PUP（POWER UP）』です。経営者の視点で、広く業務を見渡すことができるよう、新日本科学のブランド作り、顧客満足度や業務のグレード向上など、より実践的なテーマに取り組みます。拠点ごと、プロジェクトごとにチームを編成し、就業時間が終わった後にミーティングを行ったり、自分たちで検証した改善提案などを実践したりしています。時には拠点間でTV会議を行い、普段顔を合わせる機会が少ない他拠点の仲間たちの活動内容を確認し合ったり、頻繁にメールで意見交換をしたり、と旺盛な活動ぶりを示しています。

そもそも、なぜ私が『XUP』を提唱したかと申しますと、次代を背負って立つ経営幹部候補生の選出とその育成のためであります。若く柔軟性に富んだこころを、仲間同士で切磋琢磨し鍛え上げていく。昔の師弟制度ではなく、フラットな集まりでお互いの実力を底上げしていく。そのような風土を新日本科学の中に植えたかったのです。もちろん、時には私がナビゲーションをすることもありますが、過干渉にならないよう、必要最小限のアドバース程度に留めております。実際には、ほとんどのチームが活動途中でなかなかうまくいかずにいるんなことで悩みます。そして、どん底にまで落ちていき、そこから這い上がってくるのです。この苦難を乗り越えさせて、そこで智慧をつけることが、本来の『XUP』の目的でもあります。3年間にわたりこの活動を行うと智慧がついてきて、多少のことではへこたれなくなると期待しています。

『XUP』を導入してから、新日本科学には、若手の一部に活気が出てきました。成長意欲のある若手社員は、熱意を持って日々の業務と『XUP』活動に取り組んでいます。最近では、3年目の『PUP』を卒業した後も、引き続き『XUP』の活動に携わりたい、とい

う社員が出てきたり、読書の楽しさ、効用を満喫しようという目的の下に、自発的に『RUP (READ UP)』プロジェクトを立ち上げた社員がいたり、と積極的な動きも見られるようになりました。

年に1回、各拠点で、『XUP』活動の総決算ともいえるべき報告会を開催します。この報告会の直前が活動の総仕上げなのですが、ここでしっかりと踏ん張ったチームが優勝します。この報告会に出席し、1年間の彼らの成長の足跡を、この目で確かめられることは、私にとって無上の喜びです。時には、思わず目頭が熱くなることすらあります。

その報告会で、慰労と感謝の意を込めて『XUP』のメンバーに贈ったメッセージをご紹介します。

『XUP』報告会講評①〜読書について〜

『READ UP』からの発表で、「とにかく本を読みましょう」と言っておりましたが、なぜ本を読まないといけないのでしょうか。実をいうと、学生時代、私は読書があまり好きではありませんでした。理由は、医学部でしたので、毎日、朝から夕方までびっしりと講義があり、分厚い専門書を読まなければならず、また、それらを覚えなければ卒業できない、とにかく半端な量ではありませんでしたので、読書が好きになれませんでした。しかし、結果として、学生時代6年間で読んだ専門書や参考書、講義資料は自分の身長を数倍も超え、部屋中がいっぱいになる量となりました。ただ漫然と読むのではなくて中身を覚えなくてはならない。覚える量が膨大でした。大学の講義では、覚えるべき単語・用語・概念も何万とあります。しかも半ば詰め込み式です。では、なぜクリアできたのか。それは目標があったからです。卒業して医師になるという明確な目標があって、それは自分の中で動かしがたい確固たるものでした。ですから多くの書を読破し、知識を吸収し、体得することができたのだと思います。「良薬は口に苦し」といいます。よく効く薬ほど口にした時に苦く感じるので。書物も、難解な専門用語や文脈を、一つひとつ読み解いていって、苦勞して読破したもののほど後々まで身につくものとなります。ですから、読書が習慣にならないうちに「つまらない」と放り投げずに、粘り強く、毎日少しずつでも読み進めていってください。もちろん、実体験は何よりも大切ですが、知識の習得、経験の補足という観点では、読書ほど効果的なものではありません。「読書百遍意自ずから通ず」という言葉があるのも理解できます。一言一句おろそかにせず、丹念に書物を読む習慣をつけると、やがて書物の重要な部分、作者が最も力を込めて執筆している箇所だけを選別できるようになります。いわゆる『拾い読み』という読み方です。私の読書法は、まず最終ページを読み、それから目次に目を通します。各章のタイトルで興味を惹かれた部分を読んで、「面白い」、「ためになる」と感じれば、最初に戻って通読します。期待はずれの場合には、その書籍を手にすることはありません。「せっかとお金を払って買ったのだから、全部読まなければもったいない」という人もいるでしょうが、膨大な出版物の中から、本当に自分に必要な情報や知識を得るために自己投資は大

切だと思えます。

昨今、活字文化の衰退が叫ばれて久しいですが、読書の習慣をつけるというのは、それ程難しいことではありません。とにかく、近くに読みかけの本を常に数冊置くこと。これが基本であり、極意であります。家の書斎や居間、時には台所でも、また、会社の机の上にも、かばんの中にも、常に本を数冊置くのです。私は、よく書店に入る習慣があります。年がら年中出張で各地を飛び回っていますが、空港でも、駅ビルでも、訪れた街の商店街でも、書店を見つけたら立ち寄りします。移動中ですと時間に余裕がありませんから、1番目につくレジ廻りや平台に詰まれた話題本を購入し、移動中は買ったばかりの本に目を通します。「さすがに売れているだけあり、なかなかよいことが書いてある」と思うこともあれば、「大した内容ではないな」と落胆することもあります。最近では、がっかりする回数が減ってきたように思います。おそらく、多くの書物に触れてきた中で、選球眼ならぬ「選書眼」ともいうべき力が養われたのではないかと考えています。

読書は手軽で、確実なリターンが期待できる自己投資です。皆さんも積極的に自己投資してください。

『XUP』報告会講評②〜熱意の根源とは〜

『モチベーション』あるいは『熱意』の根源について、長年に渡って深く考えています。最近、かなり核心に近づいてきている感じはするのですが、言葉で言い表すのはなかなか難しいものです。敢えて表現すると、熱意の源泉は「自分が最も大切にしたいものを守ること」「自分自身が満足・納得できるもの」「自分自身が獲得したいもの、到達したいところ」あるいは、「幼少期から青年期にかけて自分が最もよい気分を味わったことが期待できるもの」「言い換えると、『夢』や『願い』の中に源泉があるのではないかと考えています。さらに加えるならば、自分が行動した結果に対して、家族や友人・仲間、社会から認められ、褒め称えられ、賞賛される……こういう『ご褒美』が期待できれば大きな熱意を持てるのではないでしょう。また、それを持続しなければならぬ、持続するためには自分自身が取り組まなければならぬ、という『責任感』、『使命感』も必要です。これらを統合すると、大きな成功を得るには、自分自身が大きな熱意を持って、リーダーシップをとって組織をまとめていく、そのコアに当たる部分には『救世利民』の思想が厳然と存在しているのではないかと考えます。人によって考え方はいろいろあるようにも思います。目指しているものが、自分の現実と大きくかけ離れていると、そのギャップに押しつぶされて、抑うつ状態になってしまうケースもみてきました。ゆえに、熱意と行動、そして現実のバランスがこころと身体健康には必要であることもつけ加えておきます。

『救世利民』とは、弘法大師空海の言葉です。真言密教の総本山である高野山の館長応接室にも大きな書が飾られています。この言葉の意味するところは、「多くの人を救い、多くの人のために利する」ということ、すなわち「己という個、小我、世代という時間を超越し

て、現在と未来の人類のために清浄で高潔な大欲を持つ」ということです。

多くの生命と生命、個体と個体、人と人、が、今この瞬間、ここに生きています。「私たちの世代」の前には、「親の世代」が存在し、「親の世代」は「私たちの世代」に代替わりしてきています。「親の世代」の前には「祖父母の世代」があって、「祖父母の世代」は滅しつづにあります。「祖父母のまた親の世代」は、ほとんど滅しています。一方で、「我々の次の世代」は成長し、その次の世代を生み、育てつつあります。世代は確実に入れ替わっています。数万年以上の人類の歴史の中でこの世代交代を幾度も繰り返しているのです。今この瞬間も世代は入れ替わっているのです。そこに厳然と存在する真実は、「生命と生命、個体と個体、人と人が連鎖して1つの世代を形成し、複数の世代が渾然一体となって人類を形成している」ということです。もし、今の世代に生きている人類を1人の人間に例えたとすると、私たち個々の人間はこの人類という人体を構成する細胞の一つひとつといえます。一つひとつの細胞は、お互いに争いませぬ。協調し合ってバランスを取りながら生きています。そして、あたかも新陳代謝の如く、世代は入れ替わっていくのです。そうした移り変わりの中で、例えば肉体は滅びようとも、獲得した「智慧」は不滅のものとしてDNAのように連続と次世代に受け継がれていくのです。人類という巨視的な視点で考えると「自分を助けること」と「他者を助けること」に区別はありません。

「自分さえよければ、他人のことは知らない」という発想は成立しないのです。人類は果てしない時間の流れの中で、「支え合って生き、そして生かされている」ということを悟る。これこそが熱意の原動力である「救世利民」の真髄です。

『組織に蔓延しやすいこころの病気』の紹介

■『これくらい症候群』と『これでもかワクチン』

私が長年の研究の末にみつけた、組織に蔓延しやすいこころの病気とその対策についてご紹介します。この病気は、人間の意識に感染する疾患で『これくらい症候群』といえます。

『これくらい症候群』は組織の誰かが感染するとたちまち組織全体に蔓延して、個人だけでなく会社までも潰してしまう恐ろしい病気です。

この病気は、感染力が強く、組織全般に感染します。

特徴としては、人の意識に感染します。こころを鍛錬していない人はすぐに罹患します。会社生活が長い人ほど感染しやすい病気です。そして、次の症状等が出ます。

- ・『これくらいの確認だったらまあよいだろう』と不確実な仕事をしてしまう。
- ・『これくらいの質だったらまあよいだろう』とブランドの質を落としてしまう。
- ・『これくらいのスピードだったらまあよいだろう』と手抜きをしてしまう。

例えば、これくらいのタバコを吸う時間だったらまあよいだろう、何も気にしないで、タバ

コを吸いに喫煙所まで行って帰ってくるまでに1回15分かかるとして、1日4回タバコを吸う人は日に60分を喫煙に費やし、これを1年続けると60分×20日×12ヶ月＝240時間となり、ほぼ1ヶ月の労働時間に相当してしまいます。

自分は夜遅くまで仕事をしているからこのくらいの時間は問題ないと自己肯定してはいけません。それでは、タバコを吸わない人たちはどうなるのでしょうか。健康にも害があることはすでに周知の事実であり、特に私たちのように医療に携わる人間としては、禁煙あるいは節煙する努力が必要ではないでしょうか。

『これくらい症候群』の治療方法は、唯一、『これでもかワクチン』を接種することです。特に組織のリーダーには必須と考えます。そして、対症的には、次の処置を推奨します。

組織内で『これでもか』と思うくらいのコミュニケーションをとります。週間目標を綿密に立てて、目標管理をしっかりと行い、『これでもか』と思うくらいの目標管理と経費節減を図るのです。日々、どんなにつらくても『これでもか』と思うくらい全力を尽くしきって目標を達成し、成果を出した人を公正公平に評価する」、私が目指している人事制度の本質でもあります。

(2006年 初版)

(2020年3月20日改定 第2版)