第四章

『自身と周囲をリードする』

～自分の進む方向を決めたい、周囲を上手くリードしたいと感じているあなたへ～

Copyright©2011-2019 Motoki.Ishizuki

先義後利（せんぎこうり）

2012.2

語源は、中国儒学の祖、荀子が説いた
『先義而後利者栄（義を先にして利を後にする者は栄える）』
にあるとされる。
「義」すなわち、「人として行うべき道」「自分の信念」を優先し、
「利」すなわち、「目先の利益、小我」は二の次とする。
「義」を先として一所懸命に行動していれば、結果として「利」もついてくる。企業経営においても、仕事においても、本質的に追求すべき考え方である。

仕事柄、300名以上の経営者の方々とお会いしてきましたが、継続的に会社を発展・成長させている経営者は、やはりこの「先義後利」での言動を徹底していたと記憶しています。経営者のみならず、優秀で魅力的なリーダー、マネージャーは突き詰めていくと、「先義後利の人」であると感じます。
本質的な内容なので、殆どの方が共感する考え方ではありますが、その実行は極めて難しいと言えるでしょう。日々目の前に現れる魅力的な儲け話、急の対処を要する問題、計画通りに物事が進まないストレス…。このような事象で周囲がいっぱいになってくると、ついつい「義」ではなく、「利」を優先させたくなるのも、ある意味、自然な心持であるようにも思います。
しかし、その状況での対処、決断が、将来の結果・命運を大きく左右していくのです。
私も自分の仕事を振り返ってみると、気持ちとしては「先義後利」なのですが、実際に言動レベルでどうか…と問われると正直自信がありません。例えば、研修やコンサルティングの依頼を頂戴した場面で、スケジュールがいっぱいにも関わらず、目先の仕事欲しさにかなり無理してスケジュールを調整して入れ込み、ドタバタの中で何とか研修・コンサルを行った…という苦い経験は多くあります。幸いにもお客様からは評価いただけたから良かったものの、本来、「義」を先としたならば、顧客へ最高のサービスを提供するために、十分にコンディションを整え、最高の状態でサービス提供を行うべきです。
マネージャーとして組織メンバーを育成するためには、時に「信じて、任せて、見守る（待つ）」という対応が大変重要ですが、「時間がない…自分がやった方が早い」という思いに囚われて、結局仕事を任せずに、自分が片づけてしまう。結果として自分の時間が更に圧迫されていく…。このような対応も「先義後利」な行動とは言えないのですが、振り返ると結構あったと反省してしまいます。

よき花を、よき実りをと願うならば、やはり土も掘らねばならぬ。
種をまかねばならぬ。肥料もやらねばならぬ。水もやらねばならぬ。
何もしないで、いい花は咲かないし、いい実はならない。
これはいわば自然への奉仕であり、投資である。
奉仕なくして、投資なくして、ただ得ることのみを願っても、
虫がよすぎるというもの。

世の中もまたこれ同じ。与えられることのみを願い、
得ることのみに汲々として、奉仕を忘れ、投資を怠るならば、
所詮は争いが起こるだけである。
まずは奉仕せよ、サービスせよ、心身を込めての投資をまずははかれ。
お互いに与え合ってゆくなかに、共存共栄が生まれ、
人としての成功も生まれてくる。

— 松下幸之助（日本・実業家、現Panasonic創業者）

「義」を明確にし、その徹底実践に注力していく。それこそが、自分のより良き未来を築いていくのだと確信します。互いに「先義後利」の言動を心がけ、真に共栄できる社会を創っていきましょう！
皆さんは、「義」が明確ですか？ そしてそれを優先する行動ができていますか？
目先の利益や問題に囚われることなく、本当に大切なことに注力できていますか？

＜アンドリュー・カーネギーの　"良好な人間関係を創る６つ原則"＞

1. 相手に「誠実な関心」を寄せる

2.「笑顔」を忘れず前向きに

3. 名前を覚え、意識して「名前を呼ぶ」ようにする

4. 聴き手に回り、「聴き上手」になる

5. 自分ではなく「相手の関心を話題に」する

6. その人を「心から大切に思う」気持ちを伝える

自反尽己（じはんじんこ）

2012.9

「自反」とは、指を相手に向けるのではなく、自分自身に向けることの意。
「尽己」とは、自分の持てる全力を尽くすことの意。
人は問題に直面したとき、自分にとって不都合な事態に遭遇したとき、とかくその原因を他者や環境にあると考え、自分には「どうしようもない」と捉えがちである。
しかし、厳しい状況の時こそ、より良い何かを得る(成長する)大きなチャンス。全てを自分の責任と捉え、引き受け、全力で立ち向かうことができたなら、どのような結果となっても「より良き未来」につなげることが必ずできるのだ。

皆さんは、難しい問題に直面したとき、どのように反応し、対処することが多いでしょうか？
歴史上大きな成果を残した偉人たちを調べても、これまで研修でお会いした優秀なマネージャーやリーダーたちとのやり取りを思い起こしても、確かに共通して持っていると感じる考え方、それは、
「自分自身に矢印を向ける」「全ての原因は自分の中にある」「主体となって生きる」・・・といった、正に『自反尽己』という価値観です。
上手くいなかい理由を他責にせず、今の自分に何ができるかに思考をフォーカスし、逃げずに全力で事にあたっていく・・・。このような「考動」を常に実践できたなら、確かに問題そのものを解決できる確率は高いでしょうし、もし、その時点で望む結果が得られなかったとしても、その問題への対処から大きな学びを得ることができるでしょう。しかしながら、皆さんもお感じの通り、「頭では理解できるけど、実際に実践するとなると難しい・・・」内容でもあります。
では、このような考え方や行動を継続できる人(=自反尽己の人)にはどんな共通する特徴があるのでしょう。私なりにその特徴を整理してみました。

- 人の話に謙虚に耳を傾けている、また、そういう機会を多く持つように心がけている
- 問題に対して逃げずに対応した経験を持っている（成功か失敗かに関わらず）
- 周囲の助けがあってこそという感謝の気持ちを持っていて、それを表現している
- 自分の「強み」と「弱み」を分かっていて、それを受け入れている
- コツコツと継続してやっている「何か」がある
- 根拠がなくとも「最終的には何とかなる」という自信を持っている

私も、「自反尽己」という価値観を伝える立場にも関わらず、いつの間にか問題から逃げて卑屈になっていると指摘されることが未だにあります。指摘してくれる友人、恩師には本当に感謝です。
やはり、人間、日々精進ですね。皆さんはいかがでしょうか？

**『人間は調子のいいときは、自分のことしか考えないものだ。
自分に不運がまわってきて、人にも世間にも捨てられ、その日その日の苦労をするようになると、はじめて他人のことも考え、見るもの聞くものが身にしみるようになる。』**

__山本 周五郎

『主体的になるということは押しつけがましくなることではなく、賢くなることなのだ。価値観に基づいて行動し、現実を正しく認識し、その中で他人の気持ちや周りの状況を理解することなのである。』

__スティーブン・R・コヴィー（アメリカ・経営コンサルタント、「7つの習慣」著者）

「自反尽己」に生きる—それは結果として、自分らしく、生きたいように生きることを可能にする。
皆さんは、自分を信じて、まっすぐに問題と向き合えていますでしょうか？

＜デール・カーネギー流 “道をひらく” ための心構え＞

1. **悩んでいる事柄を書き出し、自分にできることを明らかにし、どうするかを決め、その決断を直ちに実行する、これを習慣にする**
2. **その悩みや不運な境遇から何を学べるかを考え、味わう**
3. **今日一日を大切にすることに意識を向け、自分に宣言する**
4. **起こりうる最悪の事態を冷静に判断し、できる限りの対処をしたら、後は委ねる**

ノブレス・オブリージュ

2012.11

「ノブレス・オブリージュ」　フランス語が語源
直訳は「高貴さは（義務を）強制する」。日本語訳は「位高ければ徳高きを要す」。
〝ノブレス〟とは、「貴族的な、高貴な存在」が元々の意。より広く解釈すれば、「社会や組織に対し影響力を持つ人」とも捉えることができる。
〝オブリージュ〟とは、「義務を負わせる」の意。自己の利益を追求するだけでなく、「社会への貢献・共存共栄に向けた活動」にも責任を負っているということ。「高貴な(影響力の高い)存在」とは、政治家や医者、企業トップだけではない。
全ての人たちが、家庭人として、社会人として、組織人として、何らかの影響力を周囲に発揮しているはずである。故に、私たちは「社会・周囲に対する前向きな貢献」を少しずつでも実行していく使命があるのだ。

「日本にはリーダー的な存在がいない」「日本ではリーダーがなかなか育たない」･･･といった言葉をここ数年、よく耳にします。本当にそうなのか、という議論は見方によって様々な見解があるとは思いますが、仮に「リーダーが育ちにくい」という傾向があるとすれば、原因の一つは、この「ノブレス・オブリージュ」の精神が希薄になっているからかもしれません。
経済停滞が20年も続き、「今の自分の生活を守ることで精一杯。未来のための投資や社会貢献が大切なのは理解しているが、今やれる状態にない」という考え方で選択・行動する･･･、こんな人が多い傾向にあることはおそらく事実でしょう。
しかし、このような考え方で選択・行動をし続けた先に待っている結果は、皆が分かっています。
目先の事に囚われ問題を先送りにすれば、将来への心理的不安は更に高まり、勇気が奪われ、活動そのものが停滞、結果として更なる衰退を招く・・・というネガティブ・スパイラルを生みだします。日本は、既にこのスパイラルに入っているといっても過言ではないでしょう。
これ以上、ネガティブ・スパイラルの渦中にとどまる訳には参りません。
ノブレス・オブリージュを貫き、「自分の利を捨て、利他の精神で」のレベルまでは難しいかもしれませんが、自分の仕事や役割に「誇り」を持ち、目先の小利に流されない意思決定を心がける、周囲の人たちが喜ぶ、元気になる小さなアクションを毎日１つでも自ら実践する、まずはこんな活動から始められないでしょうか。

**『自分のできることをとことんやってきた、という意識があるかないか。
それを実践してきた自分がいること、継続できたこと、
そこに〝誇り〟を持つべきだ。』**

— イチロー（日本・元野球選手、メジャーリーガー）

**『責任を今日逃れることによって、
明日の責任から逃れることはできない。』**

— エイブラハム・リンカーン（アメリカ・第１６代大統領）

「ノブレス・オブリージュ」—この言葉にある「高貴さ」とは単に身分や地位に対するものだけでなく、仕事への取組み姿勢、生き方そのものに対するもの。
この精神をベースに「誇りと勇気」をもって選択していこう。一歩ずつ行動していこう。素晴らしい未来を皆で築いていくために、そして自らの人生を充実したものとするために。

＜〝誇り〟を持って仕事に取り組むためのポイント＞

1. 自分の仕事が「誰の役に立っているのか」を明確にしてみる。

2. これまで顧客や仲間からもらった「感謝」「励まし」を思い返してみる。

3. 自分が仕事を通じて「成長できたこと」を明確にしてみる。

4. 仕事を通じて出会えた「人」「経験」を明確にしてみる。

5. 共に頑張っている仲間、協力者、応援者の姿を思い起こしてみる。

6. なぜ今の仕事を選んだのか、初心を思い出す。

惻隠之心（そくいんのこころ）

2015.5

孟子の性善説・四端説の一つで、「惻隠の心は仁の端なり」を略した言葉。
惻隠とは、いたむ・憐れむという意味。
他人を思いやったり、悲しみや痛みに寄り添ったりする心。孟子は、最高の徳といわれる「仁（愛）」に通じる出発点に、この「惻隠の心」があると説いている。
「惻隠の心」は無理に押しつけたり、教育しなくとも、生来人間に備わっている心であり、素直に自然体で相手と向き合うことが大切であると示唆している。
慌ただしく過ぎていく時の中で、私たちはいつしか自分のことばかりになってはいないだろうか。自分に課せられた役割や立場に囚われ、相手を思いやる自然な心を忘れてはいないだろうか。充実した人生、未来への扉は、周囲の人たちとひとりの人間として素直に向き合うことで開かれるのではないだろうか。

私の仕事柄、5月は管理職やリーダーに昇進した方々を対象とした昇格時研修が多くなります。
役割の理解や戦略的目標設定、チームビルディングのポイントなど、期待役割を遂行するために必要な基本的な考え方やスキルの習得を目的にした教育内容です。その中で、普遍的かつ常に受講生の関心が高いテーマが「周囲との関係性強化」と「人材育成」です。組織やプロジェクトのリーダーとして、より大きな成果を出すためにどのように周囲を動機付け、巻き込み、育てていくか—そのコツ・ノウハウを知りたいというニーズです。基礎理論や成功事例から導きだされたスキルは確かに存在し、それを参考に現場で展開することは、決して悪いことではありません。しかし、本質的に関係性を深め、人を育てていこうとするのなら、理論や成功事例を先行させるのではなく、相手と「素直に自然な心で向き合い、思いやる」ことから始めることが大切であると心から想います。日々の声がけや挨拶、相手の考えや想いに心を向けること、ちょっとした気配り、共に過ごしていることへの素直な感謝、本音で語り合う時間をつくること…高尚なノウハウよりもっと重要なことがある—青臭いかもしれませんが、そんなことを研修の場で共有しています。

『素直な心・熱意・努力といった言葉は、
あまりにプリミティブ（素朴）なために、誰も気に留めない。
しかし、そういう単純な原理こそが人生を決めていくポイントなのだ。』
—稲盛和夫（日本の実業家、京セラ・KDDIの創業者）

『あなたが他人に対して尊敬と思いやり、そして暖かい心を抱いていれば、それは気温や空気の香りのようにまざまざと相手に伝わります。
そしてあなたの人間関係は肯定的なものとなります。』
—ロバート・コンクリン（アメリカ・自己啓発作家）

「惻隠之心」—
今日、あなたは何人の人と自然体で（素直な心で）向き合えただろうか？
あなたは周囲の大切な人たちの気持ちにどれだけ“寄り添えて”いるだろうか？
時には役割や立場、責任という鎧を脱いで、ひとりの人間として相手と向き合ってみよう。
所詮私たちは一人で生きていくことはできない。人と人とのつながりの中でのみ生きていけるのだ。
72億を超える人が存在する中で、たまたま一緒の時を過ごしている「奇跡的な縁」—
素直で自然な「思いやりあふれる心」で、周囲の人たちと接してみよう。
あなたを悩ませている問題の多くが、「惻隠之心」で解決に向かうかもしれない。

＜”惻隠之心” を育む3つの心がけ＞

1. 今日受けたサポートを寝る前に振り返ってみる

2. 「一日一承認」を心掛ける

3. 大切な人と本音で語り合う時間を定期的に持つ

心不在焉(こころここにあらざれば)、視而不見(みれどもみえず)

2015.7

心不在焉、視而不見、聴而不聞、食而不知其味(大学 伝三章)からの引用。

—心焉（ここ）に在らざれば、視ども見えず、聴けども聞こえず、食らえども其の味を知らず。

心がここにない上の空の状態では、見てもその本質を捉えることはできず、聞いても正しくその本意を聴くことはできず、食べても本当の味を知ることはできない。

人間の知覚・認識は、客観的な観察(事実)をただ行うだけでなく、心を集中して、五感を使って感じとろうとする精神があってこそ、その「本質」を理解できる。

私たちは普段、どれだけ心を集中して視聴きし、毎日を過ごせているだろうか。

自分が今見えているものをもう一度心を向けて視直したい。かけられる言葉に集中して傾聴し直したい。本当に大切なものを見失ってしまう前に。

「石月さんは私の話、聴いているようで聴いていないことが多いですよね？」
「結論ありきで意見を言わされたり、考えさせられるなら、いっそ命令してもらった方がいいです」
以前、コンサルティング会社でマネージャーをしていた時にメンバーからこんな痛いフィードバックをもらいました。聴いているふりをして実は次に発言すること(又は別のこと)を考えている、上の空の状態は自分が思っている以上に態度に現れていました。フィードバックをもらった時は恥ずかしく、必死に繕って対抗した挙句に、最後になって謝るという、何とも情けなくて苦い記憶が残っています。
そもそも相手の考えや気持ちの深い部分を理解することは、集中して見聴きしていても難しいもの。それを片手間でやろうというのは、「なめた」対応としか言い様がありません。そんな対応で本当の考えや気持ち、物事の本質を掴めないのは当然といえるでしょう。
今もちょっと気が緩むと、「漫然と見聞きしている状態」になってしまう自分ですが、人と逢うとき、仕事をはじめるとき、何らかの決断をするとき、できるかぎり心を向けて五感を使って相対することを心がけています。後になって本当に大切なもの、重要なことを逃したと後悔しないために。

『凡眼には見えず、心眼を開け。好機は常に眼前にあり。』
—藤田 田（日本マクドナルド、日本トイザらス創業者）

『世間において常識とみなされていることに対して、
疑問を呈する勇気を忘れてはならない。
健全な猜疑心こそ、ものごとの裏に潜む本質を見極める近道である。』
—ロバート・ルービン（アメリカ・銀行家、財政家）

「心不在焉、視而不見」—
皆さんは、今日、何人の人と心を向けて(五感を使って)真剣に向き合っただろうか？
何気なく見聞きしている普段の生活からいつもとは違った何かを感じただろうか？
今、あなたがしている仕事、種々の選択は「心から大切だ」「重要だ」と感じるものだろうか？
決して「本質」「ありたい姿」を見失うことのないように—。
人間は弱く、迷いがちで間違うことも多い生き物。
だからこそ、「今、ここ」に集中することを常に心がけたい。
物事の背景にある重要な何かを見極める、己の「心眼」を大きく開きたい。
毎日をより主体的に生き、悔いなき素晴らしい人生にしていくために。

＜"心眼" を開くための3つの心がけ＞

1. 自分の夢、志、こだわりを明確にする

2. 自分と相手の「気持ち」を感じ取ることを意識する

3. 経験則での即決を止め、必ず冷静に深める習慣を持つ

志士仁人（ししじんじん）

2015.9

志士仁人—論語“志士仁人、無求生以害仁、有殺身以成仁”より。
“志のある人物や仁者は、我が身惜しさに仁の道にはずれるような事はしない。むしろ命をなげうって仁を達成する事もある”
「志士」とは志を持って理想に邁進する人。「仁人」とは思いやり、愛のある人。
自分の理想や夢に向かって突き進むことは素晴らしいが、一方で、思いやりや愛のある人でなければ真の「志士」とは言えない。理想や夢の実現には、思いやりや愛が根底に必要なのだ—という教え。
あなたが思い描く夢、ビジョンには「思いやり、愛」が伴っているだろうか。小我(独りよがり)になっていないだろうか。その実現には、周囲の助けや協力が不可欠だ。あなたの夢やビジョンを達成させるために、まずは周囲への思いやり、愛情を注ぐことから始めていこう。

ここ数ヶ月、仕事でもプライベートでも将来ビジョンや目標を語る人との出逢いが多くなっています(これも何かのメッセージ!?)。自分のやりたいこと(ビジョンや目標)を持っている人はパワフルで輝いている人が多く、基本的に話していて元気になることが多いのですが、聴いていくうちに「ああ、この人はきっと実現するだろうな」と感じる人と「ああ、この人はなかなか難しいだろうな」と感じる人に二分されることに気が付きました。
違いは何処にあるのかと深めてみると、その方や話の内容に「思いやり」「徳」「愛」といったものが感じられるか否かにあると感じました。勿論、私の勝手な主観なので見立てが間違えている可能性は大いにありますが、それらが感じられなければ周囲から真の賛同や応援を得ることが難しくなり、孤軍奮闘状態、結果として「絵に描いた餅」になってしまうだろうと思うのです。
ほんの少し、共に働く人たちの気持ちを理解しようと耳を傾けられるなら。何気なく相手を傷つけてしまっている一言を思いやりの声がけに変えることができるなら。自分目線ではなく相手目線で夢やビジョンを語ることができるなら。一緒に歩んでいきたいという気持ちを素直に伝えられるなら—。
その夢やビジョンは、想像をはるかに超えるスピードで実現されていくはず…と思うのです。

『相手より自分の方が立場や年齢が上でも、
素直に自分のいたらない点を認めることが大切だ。
そのような謙虚な姿勢はきっと良い結果を生むだろう。
謙虚さが認められて、あなたには親切に
サポートしてくれる人が現れるはずだ。』
— ウォルト・ディズニー（アメリカ・アニメーター、映画監督、実業家）

『固く握りしめたコブシとは手はつなげない。
その人によくなってもらいたいのなら、
あなたから変わるきっかけをつくるべきだ。
弱い者ほど相手を許すことができない。
許すという気持ちは強さの証なのだ。』
— マハトマ・ガンジー（インド・弁護士、宗教家、政治指導者）

「志士仁人」—
今、あなたがやりたいこと、目標は順調に前に進んでいるだろうか？
行動しているのに上手くいかない、遅々として進まない状態に陥っていないだろうか？
もしそうなら、共に歩みを進める周りの人たちへ、思いやりを持って接しているかを確認してみよう。
夢や目標、志を持って邁進することは素晴らしい。しかし、その実現には周囲の応援が欠かせない。
あなたと周囲の関係性の「質」が、達成に向けたカギなのだ。
真のリーダーシップとは、ビジョンを持って邁進する行動力と周囲への思いやりのかけ合わせ。
共に素晴らしい未来をつくっていくために、「志」と「仁」両方に心を向けていこう。

＜やりたいこと(目標)を実現するために確認したい3つの質問＞

1. やりたいこと(目標)を周囲の人たちに分かりやすく伝えているか？

2. 共に歩みを進める人たちの想いや考えを理解、共感しているか？

3. 共に歩みを進める人たちへ感謝や思いやりを伝えているか？

リフレクションと経験学習

2015.10

“リフレクション”とは、体験や経験したことを振り返り、内省する行為。
“経験学習”とは、1984年に組織行動学者デービット・コルブが提唱した、「具体的経験→省察→概念化(持論化)→試行」という経験から学びを得る学習モデル。
真の学びは現場経験の中にこそあり—誰もが肌感覚で理解していること。
しかし、同じような体験をしても、その学びの「量」や「質」は、人によって大きく差が出てしまう。
この一年、あなたはどんな「学び」を得ただろうか。この一週間、今日一日、どんな「気づき」を得ただろうか。そして、その「学び」を日々の言動に活かせているだろうか。
慌ただしく過ぎ行く毎日、ただ漫然と活動していては「学び」は促進されない。
その為には、質の高い内省と、それを活かすためのプロセスが必要なのだ。あなただけの貴重な経験を、確実に自己成長へとつなげていこう。

今年の9〜10月にかけての研修は、リフレクション（振り返りと内省）から学ぶ系統のプログラムを多く担当させていただきました。若手社員だと入社からこれまでを、リーダーやマネージャークラスだと過去3年を振り返り、自分の「強み」「課題」を明確にする…といった内容です。同クラスの方々が集まり、異なる体験をシェアする機会は現場ではなかなか持つことができないため、「気づき」と「刺激」の多い時間になることは間違いないのですが、気になったのはシェアされる内容の質の差です。
先日、ある製造業でのリーダークラス向けの研修で、優秀な方（大きく成長されたと評判の方）数名の失敗・成功体験を聴く機会に恵まれました。そこでシェアされた内容は、「どんな目的で、何を、誰と、どうやって、どんな成果を得たか」という細かな事実や手法だけでなく、その体験を通じて「何を気づき、学び、感じて、自分がどう変化したか」ということにまで言及した素晴らしいものでした。
発表後の質疑応答で見えてきた共通項は…、やり方は様々であるものの普段から内省や周囲からフィードバックをもらう機会を定期的に持っていること、体験から得た気づきを自分なりの「解釈」に変換していること、そして「解釈」したこと（＝持論）を意図的に別の場面で試していること、といった3つでした。正に「経験学習」そのものです。

私も毎日、「4行日記」という振り返りを行ったり、定期的に他者からフィードバックをもらう機会は持っていますが、「自分なりの解釈変換」や「意図的な行動変革」はまだまだだと反省させられました。

『竹に節がなければズンベラボーで、とりとめがなく、風雪に耐えるあの強さも生まれてこないであろう。竹にはやはりフシがいるのである。同様に、流れる歳月にもやはりフシがいる。ともすれば、とりとめもなく過ぎていきがちな日々である。せめて年に一回はフシを作って、身辺を整理し、長い人生に耐える力を養いたい。』

— 松下幸之助（日本・実業家、現Panasonic創業者）

『自分と向き合うにはひとりになるんじゃないわ。いろんな人と関わりあうのよ。お友達とおままごとしろって言っているんじゃないの。
自分の知らない、自分を知らない人たちと関わりあうのよ。
見えてくるわよ、本当の自分が。』

— リトルミイの名言（ムーミン谷の仲間たちより）

「リフレクションと経験学習」—

“今”に全力を尽くし、ありたい姿に向けて懸命に取り組む姿は素晴らしい。

せっかくなら結果だけでなく、その貴重な経験から獲得できる「学び」も最大化してみよう。

成功と失敗、順境と逆境、喜びと悲しみ、賞賛と叱咤、その全てが成長の“糧”。

“糧”から得られる「学び」の最大化、その要諦はリフレクションと経験学習。

点である経験を線で結び、自分の成長の軌跡を描いてみよう。経験学習が習慣となった時、自分への信頼と可能性の広がりをあなたは必ず実感するはず

＜効果的なリフレクション3つのポイント＞

1. 経験から学べる「本質的な意味合い」「メッセージ」を探る

2. 自分なりの解釈を他者に聴いてもらい、フィードバックをもらう

3. 「学び」を活かす次の場面、アクションを決める

前提のリセット

2017.3

「前提のリセット」—現在は大きな変革の時。これまで当たり前とされてきた考え方・常識・習慣＝“前提”をリセットできるかが、望む結果に到達するためのカギとなる。
緻密に情報を収集・分析し、メリットとデメリットを詳細に比較検討、論理的に突き詰めて結論を導きだしたとしても、そのベースにある“前提”が変わってしまっているとしたら、その帰結は全く的外れなものになっているかもしれない。
政治、経済、技術、社会システム、コミュニケーション、キャリア形成、生活スタイル…
今、あらゆる分野で“前提のリセット”が起きているのだ。ありたい未来を実現するために、更にワクワクする人生としていくために、視座を高め、素直な心で、周囲で起きている“前提のリセット”を感じてみよう。

普段は意識することのない、あなたが当たり前に信じている“前提”とは何でしょうか？
我々の業界では、1〜3月に新年度(4月以降)の教育内容の詳細を検討することが多いのですが、今年は特に新たな手法やテーマを盛り込みたいという要請が非常に多いです。顧客によってその具体的な中身は異なるのですが、新テーマを取り入れたいという要望の背景に共通するのは、「改善レベルでは太刀打ちできない環境変化」でした。「顧客の要求(技術)水準の高まりに現場がついていけてない」「人手不足で仕事が回らない、採用のメドは立たない、なのに残業規制は絶対」「アライアンスやM&A続きで組織統制が全く取れていない」「ベンチャーやNPOの参入でダンピングが起こり、利益が出ない」などです。このような変化が想定を超えるスピードで起こり、結果、現在の仕事の仕方やマネジメントでは明らかに対応できない状態に陥っているとのことでした。
考えてみれば、多くの日本企業のマネジメントシステムは60歳定年・ピラミッド型人員構成・正社員主体・職能(機能)別組織・片働きを前提として構築されたシステムが今もベースです。しかし、ご存知の通り、この“前提”はほぼ全て変わってしまっています。故に、歪みは出て当然なのかもしれません。このような“前提の変化”は他人事ではありません。自分の仕事にも、プライベートにもリセットすべき“前提”が必ず潜んでいるはずです。

『求められているのは、「競争」よりも「変化」である。
同じ土俵で競うのではなく、
次々に変化し土俵を変えていくことが評価されるのである。』
— 鈴木 敏文（日本・経営者、ｾﾌﾞﾝ&ｱｲ･ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ名誉顧問）

『変化に対応する能力を高めるには、
「自分は誰なのか、何を大切にしているのか」
を明確に意識することである。』
__スティーブン・R・コヴィー（アメリカ・経営コンサルタント、「7つの習慣」著者）

「前提のリセット」—
あなたは今、どんな変化を感じているだろうか。
環境は常に変化し続けているものだが、ここ数年の変化はかなり大きなものになる可能性が高い。
人口や世帯動向の変容、新技術の急激な進展、情報爆発、多様性の尊重—。
あなたが当然だと信じている考え方や基準、その意味合いは既に変容してはいないだろうか。信じてきた考え方の変革には「怖さ」が一瞬伴うけれど、変わってさえしまえば大丈夫。
“前提のリセット”の先にある世界は、更にワクワクした未来への可能性が広がっているはずだ。

＜リセットすべき「前提」に気づくための3つのヒント

1. 今抱えている問題の背景に共通するものはないか探ってみる

2. 自分の仕事における「常識」と「タブー」をそれぞれ疑ってみる

3. 自分と違う分野で活躍している人と交流し、違いを味わう

陰陽を燮理す

2018.5

「陰陽を燮理す」―中国「書経」より。「陰陽」という対のエネルギーを調和させることの重要性を示唆した言葉。
「陰陽」は、万物を作り出す二つのエネルギー。「燮理」は、やわらげおさめること。
陰と陽、どちらの存在も認め、共創・調和の道を選択することが大きな成果を生む。
光と影、表と裏、右と左、上と下、これらは対であるが一体なもの。
どちらか一方に傾倒して物事を見聞き、判断すると不具合が生じてしまう。チームづくりもこれと同じ。メンバーの個性を認め、チーム全体としてその個性が活きて輝く“共創と調和”を重視した対応、組織風土づくりこそ、大きな成果を生み出す要諦なのだ。

皆さんの所属している組織、チームは一体感のある、調和のとれた状態でしょうか？
多くの方がそうであるように、私もこれまで本当に多様な人たちと出逢い、常に何らかの組織やプロジェクトに参画してきました。リーダーとして組織を率いる立場を経験することも多く、どうすればチームの一体感や信頼関係を醸成できるか、どうすればメンバーの強みやポテンシャルを引き出すことができるか…といったテーマは常に高い関心事でした。目標を上回る素晴らしい成果と活気とワクワク感に満ちたチームになれたこともあれば、目標も未達で殺伐とした雰囲気のチームになってしまったこともあります。この結果の違いを生み出した原因を深めてみると、その大きな要因の一つが「チーム全体としての調和」の有無にあるのではと感じるのです。上手くいっているときは、「メンバーが互いの個性（強みと弱み）への理解、感謝と敬意があった」「役割分担は一応していたものの、いい意味で役割を超えて活動し、自然に助け合えていた」「大切にしたいことが共有・共感できていた」「言いたいことを言える安心感があった」「全員が目立っていた」といった状態であり、残念な結果の場合はこの真逆であったと思います。リーダーが常に中心となって強力にリードしていくよりも、チーム全体としての“共創と調和”（単に仲がよいということでなく）が生まれる組織風土、空気感を醸成することの方が、より大きな成果を出し続けることができるのかもしれません。

『どんな人にも必ず一つぐらいは長所がある。上に立つものは、その長所を活用するのだ。複数の人による共同作業のとき、もっとも重要なチームワークといわれるのも、各人の長所をうまく組み合わせることに他ならない。一人一人の長所が異質であればあるほど、チームワークの相乗効果は大きい。』

— 土光敏夫（日本・実業家、元日本経団連会長）

『決め事は少なくても、本質的な幹がしっかりしていれば、枝葉は自由に変えられる。周囲の状況が変わったら、すぐに対応できるチームワーク。それが本当の強さ。』

— 平尾誠二（日本・ラグビー選手、元日本代表監督）

「陰陽を燮理す」—
あなたのチームは全員が輝き、一体感と可能性の広がりを感じる状態にあるだろうか。
一般論や画一的な考え方で、もう片方を切り捨ててしまうのはあまりにも勿体ない。
多様な価値観、個性があるからこそ世界は彩りがあって面白い。そして、美しい。
想像を超える素晴らしい成果は、その共鳴と調和によってこそ生み出されるものだ。
互いの「らしさ＝個性」を受容し、磨き、輝き合うチームづくりを、あなたから実践していこう。

＜“共創と調和”のあるチームづくりに向けた3つのアクション＞

1. メンバーの強み、弱み、価値観を相互理解する場を設ける

2. メンバー同士のやり取りが増える、活発化する仕組みをつくる

3. 「何でも言える、本音を出せる」安心感を醸成する声がけ

活人力（かつじんりょく）

2018.12

「活人力」―人を活かす力のこと。人の長所・短所を、その人の特性として受け入れ、これを活かすことでより大きな成長と成果を導くエネルギー。
どんな人にも長所と短所が、そしてタイミングというものがあるものだ。
長所か短所のどちらか一方、今その瞬間の言動のみにフォーカスして評価をし、その人の可能性を判断してしまうのはあまりにも雑な対応だ。
あなたと共に歩む人たちともう少し丁寧に向き合って、理解を深めよう。
どんな役割、機会であればその人が輝き、可能性が広がるのかを深めてみよう。
人財の獲得が難しい現代、「活人力」はこれまで以上に重要だ。そして「活人力」発揮に向けたはじめの一歩は、あなた自身が活性すること。
あなた自身の輝きで、周囲の可能性をどんどん広げていこう。

皆さんが関わった人は、その後、プラスの状態になることが多いでしょうか？
関わるとポジティブなエネルギーが湧いてきて、行動しようという気持ちになる「また会いたい人」。
関わると怒りや不安などネガティブな感情になって、行動が停滞してしまう「二度と会いたくない人」。
過去、私はどちらのタイプとも多くの出逢いがありました（皆さんも同様であると思います）。
私の場合、両者の対応で大きな違いは、「真剣に自分を理解しようとしてくれるか否か」「視点が画一的か多面的か」「コミュニケーションが双方向か否か」という3つであったように感じます。ネガティブな話題であるかどうか、学びや気づきが得られるかどうか、叱られるか否か、といった点はそれほど影響しないと思うのです。「また会いたい人」との時間はとても貴重で、会った後は何かしら行動（モチベーション）につながるので、具体的な変化や成長を実感することが多いのです。
私自身、大切な人たちの「また会いたい人」になれるよう、これからも精進して参ります！

『助けてもらうことは、助けることと同じくらい価値がある
短所は、他人の長所を活かし、輝かせる活人力になる』
__芳村思風（日本／哲学者）

『実年者は、今どきの若い者などということを絶対に言うな。
なぜなら、われわれ実年者が若かった時にも同じことを言われたはずだ。
今どきの若者は全くしょうがない、年長者に対して礼儀を知らぬ、
道で会っても挨拶もしない、いったい日本はどうなるのだ、
などと言われたものだ。その若者が、こうして年を取ったまでだ。
だから、実年者は若者が“何をしたか”などと言うな。
“何ができるか”と、その可能性を発見してやってくれ』
__山本五十六（日本／海軍軍人、連合艦隊司令長官）

「活人力」―
一緒の時間を過ごすと晴れやかな気持ちになり、モチベーションが高まる人がいる。
投げかけられる言葉が心に響き、人生を変えるような決断に繋がることがある。
人生という長い旅路の中で、私たちは多くの出逢いを経験する。
出逢いは“奇跡の縁”。どうせならその“縁”を素晴らしいものにしていこう。
自分も相手もポテンシャルが引き出され、可能性が広がる関係性を創っていこう。
そんな関係の広がりは、あなたの想像を遥かに超える成果をもたらしてくれるだろう。

＜“活人力”を高めるための3つのポイント＞

1. 相互理解を重視する－内省（自己理解）と傾聴（他者理解）の実践

2. 一方的でなく、多面的な視点でヒト・モノ・コトを視る

3. “なぜできないのか”よりも、“どうすればできるか”と問いかける

安心感のリーダーシップ

2019.1

「安心感のリーダーシップ」—困難な問題や新しいチャレンジにも、前向きに一歩踏み出そうという気持ちにさせてくれる、温かなエネルギーのリーダーシップ。
リーダーシップとは、実現したいビジョンを示し、その方向へと周囲を導き、共に歩むこと。そんなリーダーシップを発揮しようとする際、私たちは「魅力的でワクワクするビジョンの設定」ばかりに意識が向きがちだが、実は「どのように周囲を巻き込むか、導くか」という働きかけのスタイルも非常に重要であることを肝に銘じたい。
あるべき論と危機感を煽る、強いプレッシャーからみなぎるパワーは生まれない。
感謝と敬意、信頼をベースにした働きかけこそ、真の実行力を引き出すのだ。

皆さんご自身、そして共に働く仲間たちは今、どんな気持ちで仕事に取り組んでいますか？
難易度の高い仕事や新しいことへチャレンジする際、上司や同僚からどんなメッセージが送られているかで行動の質やスピードは全く違ってきます。「失敗は許されない、何としても結果を出せ」「周囲の助けを当てにするな。自分の力で乗り越えろ」「今が正念場」といった張り詰めた雰囲気の中で取り組むのと、「失敗したとしても決して咎めない。あなたなら大丈夫。思い切りチャレンジしよう」「いつでも、何でも相談して欲しい。組織全体で精一杯バックアップするよ」といった安心感のあるエネルギーの中で活動するのでは、どちらが柔軟な思考、軽快でパワフルな行動が生まれ易いでしょうか。私はどちらのパターンも経験しましたが、間違いなく後者の方が行動も成果も高まりました。
新たなことへのチャレンジが重視される“変革の時代”であるからこそ、安心感を育むリーダーシップ、組織風土づくりが求められているのだと感じます。

『やる気とは、“安心感”の別名なのだと思います。やる気がないときは、この安心感が減ってしまっているとき。安心感という貯金を増やしておけば、常にやる気をもって仕事に取り組めるのではないでしょうか』

— 大橋 悦夫（日本・ビジネスコーチ、ブロガー、作家）

『人間は、たとえ相手が自分の一番関心のある目標に導いてくれる指導者であっても、自分の気持ちを理解してくれない者には、ついて行かない』

— エイブラハム・リンカーン（アメリカ・第１６代大統領）

「安心感のリーダーシップ」—
新たな挑戦、困難への対峙には不安と恐れを伴うことが多い。
失敗への恐れ、何かを失ってしまう不安感、できない自分と向き合うかもしれない恐怖。それらに打ち勝ち、一歩踏み出すのに必要なこと、それは「安心感」。
「あなたなら大丈夫」という励まし、「いつでも力になる」という心からのメッセージ。
あなたが誰かと共に何かを成し得たいと思うなら、「安心感」を育むリーダーシップを発揮したい。
恐怖や緊張、甘えや依存を助長するものではなく、互いの力を信じて相互啓発し続ける関係性を。
周囲への働きかけを、メッセージを変えていこう。軽快に、しなやかに動ける雰囲気をつくろう。
ありたい姿を実現するために、私たちの大いなる成長と飛躍に向けて。

＜“安心感”を醸成するための3つの働きかけ＞

1. 「あなたなら大丈夫、できる」と積極的にメッセージする

2. リスクやハードルよりも、可能性とできる方法を重視する

3. 周囲に関心を持ち、困ってそうな人がいたら声がけする