

「また一緒に働きたい」と言われる人と、「もう二度と一緒に働きたくない」と言われる人。その違いはなんなのか。

## 社会人なら、「また一緒に働きたい」と言われる人であれ。

こう教えてくれたのは、私の前職・前々職のボスだ。2社にわたり、彼の右腕として働いていた私は特に前々職においては、若さゆえ、ときに正論をふりかざし、行き過ぎた発言も

多かった。そのボスの前任者であった外国人社長らの秘書として会社の過渡期を乗り切った私は、28歳で外国人社長の後任社長としてやってきたそのボスと巡り合う。彼に引き立てられ、様々なミッション、タスクを与えられ、部下を持ち、「社長秘書」から「秘書室長」へ、そして「社長室長」へと引き立てられていく。確かに「そこそこの仕事はできたようである。しかし……その過程の中で、今思えば若気の至りではない、恥ずかしいほど人を馬鹿にした態度や物言いを沢山出したと思う。今の私からも容易に推測できるだろうが、若い分、その生意気さの鼻につくことと言ったら今の私以上にたちが悪かったらと思う。まさに正論をふりかざしては、バツバツと中年男性役職者の皆さんの額を真っ向から割っていた私。本人甚だそんなつもりはなかったが、結局は社長の右腕をかさにきて、けんもほろろに正論で殿方をうちのめした。デール・カーネギーの「人を動かす」という名著に感銘して営業成績を3倍にした20歳の時の体験をころっと忘れ、「人の体面をなくすことを平気でやってきた。若さ特有の、白黒はつきり、よくも悪しくも曖昧さを許容できない、強気の女であった。」

以前にも書いたが、そんな私に、ボスは、「齋藤さん、今のあなたはカッターナイフだ。いとも簡単に人を傷つけてしまう」と苦言を呈し、「あなたはナタにならないといけない」と説いた。

根気よくそんな教えをいただきながらも、ある日「Xデー」はやってきた。私のボスであった社長が退任されることになり、社内の雲行きが怪しくなったのだ。そしてであろうことが、当時の中年男性の部長クラスから、「齋藤降るせ」コールが巻き起こったのである。

逆風の中、「齋藤さん、あなたは全然間違ったことはやってなかった。彼らのほうがおかしいのだから気にしなくていい」と言ってくれた人もいた。「あなたがどんなに頑張っていたかは、どっちにしてもみんなに理解されるわけじゃない。わかっている人はちゃんとわかっているのだから、気にしないでいい」と励ましてくれる人もいた。ありがたい言葉だったと思う。しかしその言葉に安易に逃げてはいけな

いと思った。私は確かに頑張っていた。

私が最もまた一緒に働きたいと願った彼の死を悼み、合掌。

私が最もまた一緒に働きたいと願った彼の死を悼み、合掌。



しかし頑張っていたことと、人の体面をつぶしたり、逃げ場をなくすほど誰かを正論で追いつめることは別のことだ。本当に「人を動かす」とはどういうことか。つくづくと考えさせられた。

## 「社会人として

## 「また一緒に働きたい」と

## 思われる上で欠けていたもの

考え抜いて、2つの「自分に足りなかったもの」に行き当たった。私は大した知識も経験もなく、まさに勤と行動力と男勝り(?)だけでリーダーシップをとっていた。それが悪いわけではなかった。実際部下たちからは人気があったほうだと思う。しかし、ビジネスの場を動かすとき、それなりの理論理屈の裏付けも必要である。そのための人を説得するための根拠も、ビジネスの原理原則的な知識も欠けていたのだと気付いた。「経営についてきちんと原理原則を学ぼう」と思った。これが1つめの気づき。そして、2つめ。人を動かすためには、人の体面をつぶしてもいけない、正論をふりかざしても不毛だ。「コテンパン」

にやつつければその時気分は良いが、いらぬ敵意を買って遺恨を残し、何かの時には足をひっぱられかねない。まさに今回の私のように。だからこそ、私は「コミュニケーションを学ぼう」と思った。仮に相手に間違いがあっても、その間違いを明白白に指摘し、正論をふりかざすだけでは人は動かない。その時の自分の権威(私の場合は社長の右腕であったこと)

は相当な脅威となったのだろう)で恐れに よって人を動かすことはできるが、それは強烈な副作用を生む。私は、アメリカでは、「アサーティブになれ」と学んだ。「アサーティブ」とは、不快感を持たれずに自分の意見を主張することを指す。アサーティブになれとは学んだが、具体的にはどうやったらいいかは身についていなかったのだと思う。それが2つめの気づきだった。

以上のことを思い、私は退職し、しばしの間フランスへ語学留学の逃避行をするが、帰国後、「中小企業診断士」と「コーチング」の学習をはじめることになる。2000年のことだった。その年から、私の経営と「コミュニケーション」ひいては心理学を学び続ける旅が始まったのである。

社会人である以上、仕事はできて当たり前。しかし同時に、人として、思いやりを持って部下や同僚に接し、感情に配慮できる人間であらねばならない。「人として思いやりを持って、他人に配慮を・・・これはまさに、言うは易く、行は難し、である。社内や業務関係で、部下の間違いを正さねばならなかつたり、同僚に意見を伝えねばならなかつたりするのだが、どう伝えたらいいのかわからない・・・。そんな時、たった1つ私がよりどころとしたのは、「私の言動は、この目の前の人にとって、またこの人と一緒に働きたい」と思ってもらえる言動か、否か」それだけである。

## 常に繰り返す自問自答

## 目の前にいる人たちにとって

## 「一緒に働きたい人」

## と思ってもらえる言動をとれているのか?

前々職退職時に起こった一連の出来事が、今日の私に繋がっている。前職においては、前々職時の悪しき自身の轍を踏まぬよう、「社会人としてまた一緒に働きたい」と思ってもらえる同僚・上司であろうとつとめたつもりであるが、まだまだ至らぬ自分であったであろうことは自覚している。

実はこの10月に、前職で大変お世話になった方が50代半ばで急逝した。悲しいことに、前職の元同僚らと通夜で再会することとなった。その方は、当時のボスの参謀の1人で、私から心から、「この人だったらまた一緒に働きたい」と思った、すがすがしいお人柄だった。通夜の会場は驚くほど多くの人々であふれ、



誰もが彼の早すぎる死を悼んだ。会場で行き会った元同僚で、ともに過去戦友のごとくあの頃をともに乗り切った友人は、「いい人ってのはさあ、きつと早く亡くなっちゃうんだよ・・・」そう独りごちてがっくりと肩を落とされた。本当に人望のある人だった・・・。「この人だったらまた働きたい」、そう、本当に誰もが思える、高い専門性と、知性と、品性と、公正さと、思いやりを備えた、社会人として、人として、素晴らしい、素晴らしい方だった。思いつくと胸が痛み、また涙が出てしまう。

「この人だったらまた働きたい」その代表格であった彼は逝ってしまつた。しかし私が社会人である限り、彼と、この言葉を教えてくれたボスを手本に、よりどころとして大切にしたいとつくづくと思う。そして、私が「コーチング」という天職を通じてかかわるすべての社会人の皆さんにその姿勢を伝えていきたいと考えている。

私が最もまた一緒に働きたいと願つた彼の死を悼み、合掌。

## 「人のふり見て、我がふりを最適化！」今月のコーチング・ショット

クレマー上司になってしまいましたませんか？

部下を叱って当然の「正当な理由」があることと、

部下がそれを「理不尽」だと受け取ってるかどうかは、

実は無関係なんです！

部下を理不尽に叱ったという経験はないだろうか？人によっては、もしかしたら「自分は理不尽に叱ったことはない。基本的には部下に叱られるべき正当な理由があるから叱ったのだ」と自分の正当性を主張するかもしれない。実際コーチングの現場でもかなり多くのマネージャーが、「自分は部下を理不尽に叱ったりした」とはならないとおっしゃる。自分は「正當に」叱っている。

実は、部下には叱られて当然の正当な理由があることと、部下がそれを「理不尽」だと受け取っていないかどうかというのは、実は無関係である。また、これは「部下の責任」でもない。私のこれまでのコーチング体験から言うと、部下からは、「理不尽に叱られている」という言い分が上がるのに、上司からは「理不尽には叱っていない」と言い分が異なることは多い。つまりそのようなボタンの掛け違いは結構多い。その掛け違いに気づかないまま、離職率がどんどん上がっていく。そんな会社をいくつも見た。

コーチング事例を出すとあまりに生々しいので、今日は体系をお話ししたいのだが……。まず、上司が仕事のことで部下を叱るときというのは、多くの場合、お客様がクレームする時と似ていることにお気づきだろうか。例

えばあなたが雑貨ショップのオーナーだとし

よう。届いたお皿が割れていた。お客様は当然クレームをするだろう。その時、クレームを受けたあなたが、「そうでしたか。ではすぐに新しいものを手配いたします。商品が壊れてしまい申し訳ありませんでした」と答えたとする。これではクレーム対応としては50点。下手すれば2次クレームに発展する。なぜなら、あなたが対応したのは、お客様の「物理的損害」に対してだけだ。クレーム対応するには「物理的損害」に対する対応と、「心理的損害」に対するしっかりとした対応が必要なのだ。そう、この「心理的損害」とは何か。

「俺はこの皿を届くのを楽しみに待っていたんだ、どうしてくれる、おれは怒っているんだ。」私はこのお皿で今夜の記念日のディナーを作ろうと思っていたのよ、台無しじゃない」など……。こういう感情的な損害を心理的損害という。クレーム対応をする時には、この、心理的損害の部分にいかにかかり添ってあげ、対応するかがカギなのだ。

ちょっと待て、話を「叱る」というところに戻そう。上司が部下に「叱る」場面を思い描いてみてほしい。多くの上司が、仮に、「期限を守らなかった」「こんなレベルの提案書じゃ話にならない」という物理的損害について、

声を上げるわけだが、その際に、「俺はこんな指示をしてないのに、がっかりさせやがって」「何度同じことを言わせるんだ、コノヤロウ、おれは怒っているんだ」「上になんて言い訳するんだよ、どうしよう」などという心理的損害による「怒り」をあらわにはしていないか？

“あらわ”というのは、声を荒げずとも、チクチク、も同じことである。確かに部下が期待通りの品質・期限で仕事を上げてこないことは、上司にとっては大きな裏切りだろうし、ある種「クレーム」モノだ。「信じていたのに、これくらいはやれると思っていたのに……そんな気持ちで部下をのしり、自分の気持ちがいかに損なわれたか、伝え、償ってほしくもなる。しかし……あなたが被害者となり、その部分が大きく表現されすぎてしまうと、部下からすると、「クレマー」じみて見えてしまい、「理不尽だ」と感じさせてしまう要因を作っていく。部下からすると、「確かに物理的にはスミマセンでした、悪うございました。でも上司のアナタの指示の仕方だって問題があったとワタシは思いますよ、それにそんな言い方しなくてもいいんじゃないスカね、ワタシだって頑張っているんです……さしずめそんな気分になるのだ。部下に、上司のクレーム処理をさせる気分にはさせてはいけない。上司と部下は、お客様と業者の関係性ではないのだ(少なくとも、上司はその気持ちを持ってはいけない)。だから、いくら部下が、叱られて当然の「物理的損害」を作ったとしても、上司のあなたは、被害をこうむったお客様としてではなく、同じ側の仲間として、自身がこう

むったと感じている「心理的損害」を脇に置いて、「ではどうしたらこの物理的損害を補えるか？」を話し合わねばならない。今回このようなことになった原因の追及は、次回二度とこういうことがないようにするためであって、懲罰的なものである必要もない。上司としての自分が被害者になってはいけないし、部下を加害者にしてはいけない。部下が物理的損害を補い、あなたの心理的損害を補えるよう、温かくサポートし続けるのはマネージャーであるあなたの務めに他ならない。

これは、私は常々コーチングの際、クライアント様にお伝えしていることである。つまり、マネージャーの仕事の1つは、「部下が、決められた期限内に、求められた品質の仕事を上昇することを担保すること」だと。仮に部下がそれができなかったとしたら、それは部下の責任ではなく、マネージャーであるあなたの責任なのだ。「部下の仕事が決められた期限内に、決められた品質で上がってくるのを担保するために、あなたは全力でサポートしましたか？」と、私は尋ねる。多くのマネージャーは首を横に振る。そのサポートをもししないで、被害者ズラしてクレームを言う。そんな繰り返しだが、部下の「理不尽」感を募らせる。ひいては離職に繋がってしまう。

あなたは理不尽に叱っていないか？改めてあなたに問うてみたい。

ちょっと難しい話でしたか。もっと勉強したい方はぜひトライアルコーチングで、もっと詳しく聞いてください(笑)

## 一分で行動が変わる！？ 今月の“ワンポイントコーチング”

クッションワードを使おう！  
そして許可をもらおう。

「クッションワード」というのを「存じだろっか。私は以前依頼を受けて、「クレーム対応」の研修をやったことがある。そのときに教えた中の一つでもあるのだが、クレーム対応だけではなく、日常生活においても使えるので、「このクッションワードについて今日は話したい。」

例えば、「大変申し訳ないのですが・・・」お手数なのですが「あいにくなのですが」など、特に少々言いにくいことを伝えるときなどに、そのインパクトをやらわらげる、まさにクッションのような役目を果たす言葉を「クッションワード」と言う。クレーム対応の現場、お詫びの現場では日常的に使われる便利なテクニックである。

日常においても、このクッションワードは大変役に立つ。たとえば、目上の方や自分よりキャリアのある方に自分の意見を伝えるとき、反対意見であっても、どれだけ正論であっても普通に通ってしまうえば、生意気に聞こえてしまうことがあるだろう。かといって言わないわけにもいかない。そんなとき、「お言葉を返すようですが」では、相手を戦闘モードに入らせてしまう大変危険なクッションワードである。そんな時、役に役立つのは、こんなクッションワード。「人生の先輩を前に大変恐縮なのですが」「生意気に聞こえてしまったら本当に申し訳ありません」、このような言葉を先に言う。または自分の恐れをそのまま口に出

し「このようなことを申し上げて、生意気な奴だと思われてしまうと思うと怖いのですが」などと言うのも効果的である。そのことによってこの後に続く自分の意見が少々強気でも、相手に受け入れてもらいやすくなる。

こんなケースと一緒に使いたいテクニックとして、「許可を得る」というのがある。どういうことが簡単に説明しよう。たとえば、先の方目上の方に意見を言わねばならないケース。「諸先輩方を前に大変恐縮なのですが」というクッションワードの後に、「私の考えを言わせていただいてもよろしいでしょうか？」という質問を足すのだ。そうすると、「いいですか？」と聞かれればたいはいのひとはノーとは言わない。となると、「言ってもいいですか？」という言葉に対し、「いいですよ」と承諾を得た後に、自分の意見を言うわけである。となるとこの意見がむげにされる可能性は少なくなる。なぜなら、「私のこの意見はあなたが言ってもいいというから言ったのだ」という口ジックが成り立つ。だから聞き手は、その意見については、実行するしなにかかわらず、耳を傾けないわけにはいなくなるのである。まあ今回は目上や先輩に対しての言い方の例ではあるが、この応用範囲は広い。だから、言いにくいことを言うときには2つのテクニックを使おう。クッションワードと、「言ってもよろしいですか？」と「許可を得る」、ことを覚えておこう。

※守秘義務契約に基づき、一部情報を改変してお届けしています。

## 60分間 5000円の“お試しコーチング実施中”

部下・右腕の育成や組織・時間管理の問題などでお悩みの方は、お気軽に齋藤日登美の“お試しコーチング”をご利用ください。

ちょっとしたポイントに気付き、改善するだけで、今まで延々悩み続けていた問題がウソのように解決することも良くあることです。

お申し込みは下記お電話番号にご連絡をいただくか、ホームページよりお申し込みください。

お申込み&お問い合わせは、  
**080-1353-0791 (齋藤) まで**

発行元：Quality Time Corporation

〒156-0054 東京都世田谷区桜丘1-2-20-311



“時間”と“組織”のプロフェッショナル。齋藤日登美のホームページ

<http://www.qt-corp.jp/>