企業経営・管理者教育教材

教務部・教育課

教育の趣旨とねらい

戦後半世紀の間に、日本はあらゆる面において驚くべき繁栄を勝ち得た。特に敗戦というどん底から立ち直り、いまや世界に誇るべき未曾有の経済大国にまで発展してきたことは歴史的な事実である。それにはさまざまな要因があったにせよ、日本人の歴史的伝統や文化・そして勤勉な民族性も大きく影響している。しかし、現在の社会情勢を鑑みるに今日の日本は決して容易ならない事態に直面している。バブルが崩壊し、金融不安・政治や教育・経済のモラルが世界の国々から信用を失い、国民も未来の不安に怯えて、明るさを失いつつあるのが実情である。悲観することはないと信じながら、いまひとつ元気がでない現状の中で光明を見いだすとすれば、本物の企業経営・ビジネスを打ち立てる以外にその打開策は見当たらない。本物とは宇宙の真理であり、自然の法則に従うことである。

壮年団参のアンケートによれば、その大半は何らの企業を営む経営者であり、また重要な管理者であることが判明している。また企業経営や管理者として、仏教による経営のあり方、ビジネスマンとしての学習に対しての要望も多く求められていることは、それだけ関心が高いと予想されます。これは壮年の特質であると同時に、経営者・ビジネスマンの現実的な苦悩の解決を仏教に見いだしたい、との願望とも受け止められます。

心田を耕すという総合目標をふまえ、釈尊の教え、それをより解りやすく説き明かされました、開祖さまのご法話を軸に壮年教育の一貫として、企業経営・管理者教育の教材を試案いたしました。企業経営・ビジネスの世界に必要と考えられる項目を整え、それらを、ご法話によってさらに実践的に学びより効果のあるものにしていただければ幸いに思います。テキストは「経営者の心得」・「職場リーダーの心得」を使い、事例や有名経営者、著書等も引用させていただきました。

尚、教育に当たっては、各項目から対象にふさわしいものを選んでレジュメ化していただくよう項目別に、学習シート、研究答例、また、図表 OHP 等も活用していただくよう用意させていただきました。

教務部・教育課

研修の内容項目

Ⅰ. 仏教を仕事に生かす

1. 仏教とは
2. 宗教の必要性
3. 今日の時代

Ⅱ. 基本理念の構築

1. 経営理念
2. 事業を興す動機

Ⅲ. 事業成功への実践

1. 何よりも人
2. すばらしい人生の原則
3. 成功に共通する五つの要素

Ⅳ. 社会に貢献する

1. 一人ひとりが始発点
2. 日本再建へのシナリオを創る
3. 利他と共生の時代

Ⅴ. 計画の立案

1. 経営業務計画
2. 人生設計・生産設計

Ⅵ. 職場の問題解決

1. 標準的問題解決法
2. 四諦の法門

Ⅶ. 人間行動の理解

1. さまざまな人間観
2. 動機づけ

Ⅷ. 部下の育成

1. 部下育成の意義
2. 部下育成の基本姿勢

Ⅸ. よい職場づくり

1. 職場風土の四条件
2. 職場のやる気を高めるには

Ⅹ. コミュニケーションの促進

1. 聞くと聴く
2. 積極的傾聴

Ⅺ. 人を動かすリーダーシップ

1. 管理者のリーダーシップ
2. さまざまなリーダーシップ論
3. 先輩たちのアドバイス

Ⅺ. 自己啓発

1. 自己を知る努力
2. 自我像と防衛

法　門

- 利他の頭
- 四無量心
- 八 正 道
- 六波羅蜜
- 十二因縁
- 諸行無常
- 四　　諦
- 諸法無我
- 一切衆生悉有仏性
- 薬草の譬え
- 縁 起 観
- 指導者の理想像
- 普 門 品

企業内教育の内容項目 ／ 開祖さまのみ教えの内容項目

Ⅰ 仏教を仕事に生かす

・仏教とは
・今日の時代

Ⅱ 基本理念の構築

・経営理念
・事業を興す動機

- 賢い経営(1)
- 「まず人さま」ということ
- 事業を興す動機
- 人間は何のために生きるのか
- 信仰の目的を見つめよう
- 利益は社会のために

Ⅲ 事業成功への実践

・何よりも人
・すばらしい人生の原則

- あなたが主人公
- 松下成功哲学の真髄
- 繁栄する経営とすばらしい人生
- 21 世紀の経営システム
- 成功に共通する五要素

Ⅳ 社会に貢献する

・一人一人が始発点
・利他と共生の時代

- 一人ひとりが始発点
- 利他と共生の思想

Ⅴ 計画の立案

・経営・業務計画
・人生計画・生涯計画

- 賢い経営(2)−力の結集−BP15
- 苦境を乗り越える智慧−目線−BP46
- いのちを観る−自己中心−BP20
- 真実から得る自信−頑固−GP8
- 適職をつくり上げる−GP60
- 願いはかなえられる−GP25
- 理想が道を開く−GP27

Ⅵ 職場の問題解決

・標準的問題解決法
・四諦の法門

- ハッキリ見きわめると−BP43

Ⅶ 人間行動の理解

・さまざまな人間観
・動機づけ

- ことばの力(向かわずしての愛語)−BP70
- やる気が育つ(X 理論・Y 理論)−BP31

Ⅷ 部下の育成

・部下育成の意義
・部下育成の基本姿勢

- バラは美しい(長所重視)−BP18
- ほめる教育・叱る教育−GP49
- 洞察力を生かす(状態の把握)−BP34
- デリケートな心づかい(ほめ方・叱り方)−GP49

Ⅸ よい職場づくり

・職場風土の四条件
・よい職場づくりのポイント

- 自然の法則にしたがう(関係)−BP11
- 力強い味方(協力)−GP41

Ⅹ コミュニケーションの促進

・聞くと聴く
・積極的傾聴

- 聞き上手の心がけ一BP35

Ⅺ 人を動かすリーダーシップ

・さまざまなリーダーシップ論
・諸先輩のアドバイス

- 先に立って進む−GP12
- 下がれてこそリーダー−GP17
- 風をよく通す(一生懸命聞く)−GP42
- 洞察力を生かす−BP35
- 誇りある経営(思いやり)−BP32

Ⅻ 自己啓発

・心の四つの窓
・啓発目標の設定

- プロフェッショナルを目指す−GP9
- 苦難からのプレゼント−BP51
- あなたが主人公(随所に主…)
- じっくりと苦労して−BP54
- くぐり抜けてみれば−BP56

Ⅰ. 仏教を仕事に生かす

1. 仏教とは

(1)釈尊の生涯

①仏教の開祖は釈尊
②悟りの世界
③初転法輪

(2)仏教とは釈尊の教え

①悟られたのは宇宙の真理
②真理とは
③苦はどうして生まれるのか
④苦からの解脱（四諦の法門）

2.宗教の必要性

(1)人間には解決できないことがある
(2)宗教の必要性
(3)共生思想
(4)共生思想は仏教
(5)これからの宗教

3.今日の時代

(1)21 世紀に向けて

①次の世代に向けて
②日本の現状
③これからの日本
④これからの課題
⑤これからの指針

(2)現在の日本経済

①日本の岐路
②経済の現状
③経済をどう立て直すか
④経営者の心構え

1. 仏教を仕事に生かす

(1)釈尊の生涯

①仏教の開祖は釈尊

仏教の開祖・釈尊は今から二千五百年前、現在のネパール領のルンビニーで生まれ、八十年の生涯を送ったと推察されています。カピラバストの王様(浄飯王)と妃マーヤー(摩耶夫人)の間に生まれたのがゴータマ・シッダールタ、後の釈尊です。太子は二十九歳の時に出家します。仏伝に「四門出遊」というエピソードがあるように、人間が根本に持つ苦〔生・老・病・死〕について深く考えるようになっていました。

父・義母・妻子・地位・名誉や財産すべてを捨てて、太子は沙門となりました。この「大いなる放棄」「自己犠牲」のおかげで仏教は生まれ、現代まで多くの人々が救われたのです。

②悟りの世界

太子は厳しい苦行を六年間つづけましたが、最高の境地に達し悟れませんでした。

太子は苦行を離れ、菩提樹の下で瞑想に入り、そしてついに万物の本当のすがた、すなわち実相をありありと見通されるようになられたのです。つまり、この宇宙を貫く絶対の真理（法）を悟られたのです。沙門、シッダールタはこの瞬間から仏陀となられました。

③初転法輪

はじめに釈尊は、真理（法）をかつて苦行を共にした五人の仲間に説かれました。

これが「初転法輪」であり、仏教伝道のはじまりであります。

(2)仏教とは釈尊の教え

①悟られたのは宇宙の真理

釈尊の説かれた教えは八万四千ともいわれますが、それは一つの絶対の真理であり、宇宙のすべての物を存在せしめる「法」であります。しかし、この深遠なる根本真理を具体的に説くために、相手の機根・性格・欲望に応じた方法（方便）を使われましたので、無量の教えになったのです。

②真理とは、

釈尊はこの世のすべての存在・現象は「縁」によって生起するものであると悟られました。いわゆる「縁起の法則」であり、因・縁・果・義であります。これが仏教の根本思想であり、根源をなすものであります。

③苦はどうして生まれるのか

我々凡夫はこれらの真理にたいして無知であり、また、無視することによって、さまざまな苦が生じ悩むのです。

釈尊はそのことを、すべての衆生に教えたいという願いから、いろいろな説き方によって私たちを教化されました。それが無数の経典となったのであります。

④苦からの解脱（四諦の法門）

直面する「苦」の解決のために「四諦の法門」を説かれました。あらゆる苦悩の解決、とりわけ私たちが避けることのできない老・病・死という問題からどのように解説するのか。釈尊の教えはあらゆる衆生を救いへと導くために五十年間、布教伝道をつづけられたと伝えられています。

2. 宗教の必要性

会長先生ご法話より

⑴ 人間には解決できないことがある

より豊かな生活が求められるなかで、科学の進歩があげくは物質至上主義という考え方さえも生み出しました。しかしどんなに経済的に恵まれ社会的に高い地位を得たとしても、老いや・病気・死など、人間にはどうしても解決できない問題があります。

⑵ 宗教の必要性

物質文明は、人間の生活を豊かにする上で大切な条件でありますが、個々が抱える問題や、悩みそのものを本当に解決してくれるものではありません。こうした根本的な問題にどう対処するのか。そこに宗教の必要性が生じてくるのです。

⑶ 共生思想

現在、人類は、環境破壊や地球の砂漠化・人口の爆発的な増加に伴う食料問題など、 安穏に生きて行く方法を、地球レベルで考えなくてはならない状況に直面しています。人間ばかりでなく地球全体を視野にとらえた「共生」という考え方が注目されはじめているのです。

⑷ 共生思想は仏教

この「共に生きる」という考えこそ、仏教の根本思想です。人類を救い宇宙を救う教え――それはいったい、どのようなものでしょうか。じつは二千五百年前、釈尊によって悟られた仏教の教えのなかに、その答えがすべて説かれているのです。

⑸ これからの宗教

世界の宗教家たちも、宗教のあり方を研究していくなかで、仏教のなかに真の救いを求めはじめています。

3. 今日の時代

(1) 21 世紀に向けて

①次の世代に向けて

21 世紀は予測の段階ではなく、構想、そして構築の射程距離内に入っています。社会情勢のさまざまな局面において、次の世代の方向性を規定し、その基盤となる非常に大切な時代が今日であることは間違いありません。

②日本の現状

経済成長率の低下、国際社会や地球環境の問題でも、日本の負担は増えるのは事実であろう。冷戦構造が終焉した今、アメリカは「西側陣営のリーダー」でも、また「世界秩序形成者」でもなくなった。これからの日本は、国際摩擦や安全保障の問題を自らの負担と責任で解決しなければならなくなるのである。

③これからの日本

なによりも決定的なのは、これからの日本は人口が増えないこと、特に若年人口が急速に減りだした「本格的高齢化社会の到来」であり、いよいよ「年金と医療費負担の重い時代の実現」だと思う。

④これからの課題

現在の日本の最大の問題は、現実の厳しさもさることながら、将来に対する脅え、「特に夢と面白味」のない未来図から感じる、衰退と退屈の予感ではなかろうか。

⑤これからの指針

極端な言い方をすれば、戦後の日本は国際社会で成功する道も失敗する自由もなかったのだ。「これからの日本」は、自ら進路を選べる余地が広がる。それだけに無責任な官僚や不誠実な政治家に任すことはできない。自らの意志によって生きる目的を明確にし、管理された成長よりも選べる自由の時代がきていると思う。

(2) 現在の日本経済

①日本の岐路

日本はふたつの意味で分かれ道にきている。一つは「経済が恐療を避けられるかどうか」の岐路である。もう一つは「政治・社会がグローバルスタンダード（世界水準）に合わせるという革命に耐えられるかどうか」の岐路である。

②経済の現状

戦後、日本経済の体格は立派に育ったが、バブル崩壊で痩せ衰えた。その極みが北海道拓殖銀行と山一証券の経営破綻である。

③経済をどう立て直すか

今は企業の投資意欲と個人の消費を刺激する以外に健康体に戻る手段はない。これからのカギを握るのは政治家であり、経営者である。

経営者は、企業経営の責任者である前に人間として立派でなければならない。「善」を実行できるかどうかは別として、最低限「悪」との区別がつく人でなければならない。

④経営者の心構え

日本は「聡明才弁」の人を公務員の上級職に送りこみ、社長に取り立ててきた国である。その弊害が一連のスキャンダルに見舞われた企業に見える思いがする。

コーポレイト・ガバナンス（企業統治）などをうんぬんする前に企業はリーダーの選び方を考え直すべき時代を迎えている。

Ⅱ．基本理念の構築

1．経営理念

⑴賢い経営

①富の哲学

②布施の意義

③財の増殖

④三徳とは

⑵「まず人さま」ということ

①自利・利他

②出会いの大切さ

③仏種は縁によって起こる

④人間の生きがい

2．事業をその興す動機・善なりや、私心なかりしか

⑴生命の尊厳

⑵先祖への感謝

⑶生きることの目的

⑷人生のドラマをどう構成するか

⑸人生とは何か

1. 経営理念

(1) 賢い経営

① 富の哲学

日本にはこれまで「貧の哲学」はたくさんありましたが、「富の哲学」が乏しかった。だからいま、経済に対する人々の心理も行動も大きく揺れ動いているのです。

アメリカあたりでは大学とか研究所とか美術館あたりにどんどん寄付します。そうしたお金は税金の対象にならないからだそうですが、それにしてもそうした寄付行為が文化向上にどれほど役立っているかわかりません。日本にはそうした富者のための正しい散財の思想や制度がないんですね。

② 布施の意義

これらも仏教でいう「布施」の精神です。この布施ということが「富の哲学」の頂点にたつものでしょうね。といえば富者のお情けの行為のように思われがちですが、布施のほんとうの意味は仏法がいちばん大事にしている「調和=バランス」の真理から出てくる、ごく自然な行為なのです。

③ 財の増殖

原始仏教のある経典には「店主が、午前に業務を励み、日中に熱心に業務を励み、午後に熱心に業務を励む。このような店主は、未だ得ていない財を得、またすでに得た財を増殖するこができる」と説かれています。

④三徳とは

では、その財をどう扱ったらいいのか。「良家の人は財の収入と、財の支出を知って、平均の取れた生活をなし、あまりにも奢侈にも堕せず、あまりにも窮乏にも堕せず」と経済生活もまたバランスというか「中道」が大切であることを説いています。この「勤勉」「中道」「布施」の三徳が、今の日本人の経済生活にも基本となるんじゃないですか。私はそう信じます

(2)「まず人さま」いうこと

①自利・利他

ある社長さんは社長に対して「会社のために働くという意義は捨てて、自分のために働きなさい。その努力の結果が、会社のためになり、世の中のためになるのです」と訓示されるそうです。そこに「自利・利他」の微妙な点があるように思われます。

②出会いの大切さ

人さまに喜ばれるようなことが、自然にできればよいのですが、そう簡単にはいきません。そのような自分が「人さまに喜ばれること」を願っているのだと気づくのは、人のために尽くすことを生きがいとしている人との出会いでありま

す。その時、ふと「自分もあの人のようになりたい」という願い涌きあがるのです。

③仏種は縁に従って起こる

そのような人との出会い、その人の「まず他を利す利他心にふれて、自分もそうありたいと発心するのです。それは本来、自分が「利他」の心を持っているからです。それは一種の「感応道交」ともいえましょう。「仏種は縁に従って起こる」といいますが、一つの縁、一つの出会いでそういう世界、これまでとは正反対の世界があることに気づくのです。

④ 人間の生きがい

人間の生きがい、生まれがいは「先ず人さま」の心のときです。そのときこそ、ほんとうの喜び、ほんとうの満足感を味わうのです。「先ず他を度す」「先ず人さま」という精神から、人生の豊かさが無限に広がっていくのです。

2. 事業を興す動機、善なりや、私心なかりしか

京セラ会長　稲盛和夫『経営と人生』より

(1) 生命の尊厳

一人の人間が生まれるには、二人の両親がいる。その両親が生まれるためには、それぞれ両親がいる。このように命の起源をさかのぼっていくと三十代で十億七千三百七十四万千八百二十四人という人数になる。五十代、六十代と、さかのぼっていくと天文学的数字となります。

(2) 先祖への感謝

その先祖のうち、一人でも欠けていたら私の命はない。命の炎が途切れることなく連綿とつづいてきたからこそ、私が今この道に生きている先祖からの命を託されてこの生を生きている。

(3) 生きることの目的

この事実を受けとめるとき、粛然とした気持ちにならざるを得ない。生きることは単に生きながらえることではない。先祖から預かった命の炎を精一杯燃やしていくことである。

(4) 人生のドラマをどう構成するか

それ故に、人生の目的とは、世のため、人のために尽くすことである。そのように思いを変えれば運命も変わる。その気になれば、私たちには人生のドラマを構成できるはずである。その作品を作るために宇宙の創造主が、それぞれの人に、それぞれの任務にふさわしい才能を与えてくれて、この世に送り出してくれたのである。

(5) 人生とは何か

主役だからといってあたかも自分だけの才能のように思い、金持ちになり栄耀栄華を極めればよいというものではない。人生とは何か、人間とは何かという根源的なものを忘れてはならない。

Ⅲ. 事業成功への実践

1. 「何よりも人」それがすべてだ

⑴経営要諦論

①経営論

②事業の目的

⑵経営の常識を変える

①経営の常識を変え

②合理化とは

⑶年功によって禄を、能力によって職を

①知・情・意

②人事考課

③年功と能力

⑷人間が仕事に喜びを感じるとき

①人間の心理

②人生の起爆剤

③事業成功の鍵

2. 繁栄する経営とすばらしい人生の原則

⑴我執

⑵奉仕と布施

⑶因縁を大切に

⑷信頼

⑸仕事の奉仕

3. 成功に共通する五つの要素

⑴自分を励まし続ける

⑵プラス発想している

⑶徹底的に反省、徹底的に感謝

⑷社会と調和していくこと

⑸天命に従う

1.『何よりも人」それがすべてだ

(1)経営要諦論

①経営論

会社はヒト、モノ、カネによって構成されるという。だが実際はモノとカネが目的となり、ヒトは捨象されていないか。経営とは血の通った人間の営みである。人が目的にならなければならない。人が中心。人がすべて。それは経営にとって、絶対に変えてはならないものである。

〔目的はヒト。モノ、カネは手段〕

ヒト、モノ、カネ。会社を構成するものはこの三つである、とはよく言われることです。だが、実際はどうでしょう。人を大事にしないで、モノとカネのみが経営の表面に出てきている。そういう経営が多くなってきているのではないでしょうか。

特に、経済界、経営学といった理論の世界になると、この傾向が強い。経営の担い手である人間は捨象され、陰に引っ込んで、モノ、カネのみがクローズアップされて論じられています。

数理経済、経営学では、問題となるのはもっぱらモノとカネの数字であって、経営は血も涙もある人間が営むものであるということが置き去りにされている。

②事業の目的

そこで会社は何のためにあるのかに立ち返って考えてみると、人を捨象してと金が目的になっている奇妙さがはっきり見えてきます。この世で人間がつくったものはすべて、人間に役立つために存在しているはずです。会社もまた、例外ではありません。そこで会社は、人が目的であり物と金は手段である、という見地に立ってみますと、その人とはまずお客さまです。どんな会社でも、お客さまが消えたら経営は成り立ちません。会社にとって最も大切なものは、お客さまの満足であるということです。会社は物やサービスや技術を売るのが目的ではなくて、それらによってお客さまに満足していただくことが最も大切なのです。

(2)経営の常識を変える

①経営の常識を変える

経営における常識の間違いは、人間を捨象して物と金を目的としたところから出てきたといえるでしょう。バブル崩壊後、欠点の追求がさかんなようですが、それが人を萎縮させ、悪循集を生んでいます。高度成長期、物流業界はトンキロ競争に走りました。間接部門は価値を生まないから、直接比率を見直し、直接部門にウエートをかけるということもよく行われました。だが、この常識に逆らって間接部門も価値の宝庫であると考えた人がいました。クロネコヤマトの宅急便でお馴染みのヤマト運輸の小倉昌男さんです。

大規模な運輸会社がやりたがらない集荷と配達に焦点を絞り、大型トラックを売り払って小型トラックを装備したのです。クロネコヤマトはそれまで運輸業者が対象外にしていた郵便小包も取り込み、デパートの紙袋に入れただけでも扱いますというサービスを掲げて、これを全国に広げてきました。ゴルフバッグも運び、修学旅行の生徒たちのお土産品も旅館から直接家に届けます、というふうに、きめ細かくしていくことで、どんどん領域を広め、日本全国をテリトリーとするまでになりました。

クロネコヤマトの宅急便が扱う荷物の数は、年間７億個を超えるそうです。この例を見てもわかるように、人が不都合と感じていることを引き受けて徹底的に合理化し、それを効率的システムに仕上げることによってビジネスは成り立つということです。

②合率化とは

合理化とは無駄を省くことだ、ということも経営ではまかり通っている常識です。しかし、無駄を省いた合理化がうまくいったという例はほとんどありません。無駄なものはないのです、世の中の変化につれて、ものごとの必要度も当然変わってきます。これは決して無駄ではないが、世の中の変化によって違うものがより必要になったから、限られたエネルギーをそちらへ集中する。こういう考え方に立ったとき、人は納得することができるのです。

(3)年功によって禄を、能力によって職を

①知・情・意

経営について考えると、何よりも大切なのは人に対する考え方だと思います。その人を構成するのは、知・情・意であります。夏目漱石が「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」と「草枕」に書いた、あの知・情・意です。その中で知・情・意の上に行って突出すると、どうもうまくいきません。情と意が心の中心です。情は優しさに、意は辛抱や持久力にかかわります。その上に知がのさばると、バランスのとれた判断ができなくなってしまうのです。あのバブルも、ついに知が上に出てバランスを失ってしまった結果でしょう。

②人事考課

「叡智こそと言ひつつ遂の価値基準、叡智におかず黄金に置く」。これはバブルに狂った人間の姿を鋭く指摘した言葉でしょう。会社においては人事考課というのを行っていますが、その人事考課をいかに使っているのか。昇給や給与に使われています。つまり人をお金で計るのが人事考課の実態といっても間違いありません。人をお金で計り、差をつけることで競わせる情・意の上に知がついている姿がそこにはあります。

③年功と能力

金で人に差をつける。その差を大きくすればするほど人は働くし伸びる。これが能力主義の考え方です。だが、これは間違いです。私たちには先人が残してくれた年功によって上がっていく。ただし、社長とか部長とか、体力・知力が必要な職は、年功とは関係なく能力によって任せる。まだ盛んな若い人に、どしどしやってもらう。年功によって禄を、能力によって職を、これが経営における人事の基本であると思います。

(4) 人間が仕事に喜びを感じるとき

①人間の心理

能力主義は、どうしたら人をよりよく働かせるかが基本的な発想です。そこには人を物と金のための手段と見、知や情を意の上に置くという考え方があります。逆に、人はどういう時に生き生き働くか、人はどういう時に喜びを感じるかを考えるのです。情意と知をバランスのとれた位置におけば、当然そういう発想になります。人はあらゆることを喜べる命を授かっている、とよくいいます。生きがいとか幸福というものは、貧乏でつらいことがあっても愛情を傾けることのできる何かを見つけ、それを見つめ続けることから生まれるといいます。人間は愛情を注げるものを見つけ、それを見つめ続けることによって喜びを発見するということなのです。

②人生の起爆剤

人間が一生懸命働き喜びを感じる時、癒しがたい人生の傷も起爆剤に変えるという人間の心の働きは、ここから出てきます。それはどうしてなのでしょうか。ヨハネ伝第九章には、こんな言葉があります。「イエスは道いく時、生まれながらの盲人を見給いたれば弟子たち問いて言う『ラビ、この人の盲人と生まれしは、誰の罪によるぞ、己のか、親のか』。イエス答え給う。『この人の罪にも親の罪にもあらず、ただ彼の上に神の業の顕れんためなり」。癒しがたい傷も人生の起爆剤として喜びがいに変える。辛さの中からもくじけないで歩いていけば喜びが出てくる、そういう人間ならではの心の営みがここにあります。

③事業成功の鍵

会社は人間が目的であって物や金は手段にすぎません。そして、お客さまがいなければ会社は存在し得ません。そのお客さまを満足させる働きを生み出すのは社員であり、その社員は血の通った人間です。家族が幸せであり、満足している時に、一生懸命働きます。そのサービスにお客さまが満足してくださることによって成り立ちます。社員と家族の幸せ。これは会社存続の基盤であり、時代によって、その提供する商品やサービスがどう変わろうと、おろそかにできないことであります。事業は、その関係者と家族の幸せによって支えられるのです。

2.繁栄する経営とすばらしい人生のための原則

(1)我執

第一は「己に執らわれるな」ということです。自分に執らわれる我執に陥ると自分中心に物事を見て解釈してしまいますから、どうしても物の見方・考え方が偏ります。それでは正確に情報を把握し判断することができず、狂いが生じます。経営で一番恐ろしいのはこれです。

では、公平に物事を見て冷静に判断するにはどうしたらいいか？相手の立場に立つことです。自分ではなく相手の立場で考え、行動するのです。道元禅師が（修證義）「自分中心にものごとを学ぼうとしてもだめですよ。大宇宙の真理、大自然の摂理に照らして自分を見つめ、学ばなければなりませんよ」（修證義）と説かれたのも、まさにこのことです。「己に執らわれるな」というのは経営の基本中の基本です。

(2)奉仕と布施

第二は「儲けるという発想を持つな」ということです。相手の立場に立って考えれば、お客さまに奉仕するという考えが自然に出てきます。奉仕することによってお客さまが示してくださる感謝、それが形を変えて利益になるということです。

道元禅師は〈法も財なり、財も法なり〉といわれ、〈一句一傷の法をも布施すべし、一銭一草の財をも布施すべし〉と説かれています。

商道は布施行である。布施については、仏教はこのように説いています。〈三輪清浄・三輪空寂の布施〉というのです、相手を変え、相手に役立つように行う、それが布施です。

たとえば私たちが一生懸命努力して、安くていい商品を開発する。それをお客さまがお買いになる。三者の間には相手の役に立とう、という気持ちがあるだけで後は何もない、すると三者は清められ、売ってやって儲けるとか、安くていい品物だから買えば得をするとか、買ってやったといったものは何もない、つまり「清浄」で「空寂」です。

この布施行の精神は経営には絶対に必要なのです。人生にもまたしかり、であります。

(3)因縁を大切に

第三は、「因縁」を大切にするということです。この世の中はすべて因縁によって存在している、すなわち縁起の「法」によって成り立っているのです。自分は人間に生まれたいと思って生まれてきた人はひとりもいません。お父さん、お母さんに因縁があってこの世に生を受けるわけです。一人一人がそのような因縁の積み重ねによって今ここにいるわけです。

さまざまな人との出会い、何という因縁でしょう。ほとんど奇跡に近いということになります。そのように考えると、因縁を大事にするのは当然ということになります。会社であれどこであれ、その一つ一つの因縁を大切にしていく、そうすれば経営も人間関係もうまくいくのです。

(4) 信頼

第四は「仕事は部下に権限を与えて任せなさい」ということです。そもそも部下に権限を与えず、仕事を任さない上司というものは自己中心で、相手の立場に立って考えることができないのです。「部下を育てよう、一人前の仕事がこなせるようにして、どんどん仕事を任せていこう」「それが経営のプラスになる」。そんな考えができるような人間でなければ、経営を大きく成長させることはできません。

(5) 仕事の意味

第五は「事に仕える」のが仕事である、ということです。そもそも日本には「仕事」とか「働く」という言葉はあっても労働という言葉はありませんでした。労働という言葉が使われるようになったのは、欧米の文明が入ってきてからです。労働という言葉のニュアンスには仕事を金銭に換算するという感があるものです。

「仕事」とは何か。それは仕事という文字に見事に表現されているように「事に仕える」。それが仕事なのです。そこには自己中心的な考えはありません。働く対象である「事」が先にある。それに仕える、まさに奉仕なのです。布施行です。

3.成功に共通する五つの要素

(1)自分を励まし続ける

人生の崖っぷちに立った時、最後まであきらめずに投げさないで、生き抜けるのは自分を励まし続けることができるかどうかである。他人を励ますことはたやすい、自分を励ますことができて一人前である。

(2)プラス発想している

「自分に似合った出来事にしか遭遇しない」。こう言ったのは芥川龍之介である。あらゆる出来事は自分に何かを気づかせるために、天が与えたものだ。そこで何かとは何かを、しっかりと把握する。それで運命が変わってくる。

(3)徹底的に反省し、徹底的に感謝する

並の反省や感謝では足りない、徹底的に行う。そうすれば謙虚になる。謙虚になれば衆知(たくさんの人の智慧)を集めることができる。

(4)社会と調和していくこと

独りよがりの考えで行動しない。社会は常にその時点で正しい選択をするものなのだ。自分の使命を果たしつつ、それと社会のバランスを常に考えたい。

(5)天命に従う

天命には三種類あると思っています。

一つは「運命」である。自分の力ではどうにもならないもの。

一つは「使命」である。天が人に与えたものである。

一つは「寿命」である。寿命は人間のキャパシティを超えたものである。

Ⅳ．社会に貢献する

1. 一人一人が始発点

(1) 自発的に生きるところに喜びが

①自発は充実感
②本来自由
③自分から声をかける
④自分が起点
⑤苦楽を選ぶのは自分
⑥自然に湧く感謝

(2) 仏教徒の始発点

①人間の始発点
②精神文化の結実
③初展法輪
④身近な菩薩行

(3) それぞれが世を照らす松明

①闇を照らす
②無常の法
③私たちの使命

2. 日本再建へのシナリオを創る

(1) 日本の現状
(2) 新グローバル・スタンダード
(3) 時代を変えるもの
(4) 21 世紀の処方箋
(5) 新たな価値観を
(6) 理念と哲学
(7) 世界に貢献する
(8) 人生観
(9) 正しい価値観
(10) 利他と共生
(11) よいネットワーク

3. 利他と共生の時代

(1) 現在社会
(2) 利他と共生
(3) 社会貢献
(4) 人類への貢献

1. 一人一人が始発点

会長先生ご法話　躍進 1997 年 8 月号より

(1) 自発的に生きるところに喜びが

①自発は充実感

日常生活の上で、私たちは、自発的に行動するとき充実感、生きがいを感じます。自分で「こうしたい」と思ったことをするときは、おのずからやる気が湧いてきます。

②本来自由

それは、人間がそれぞれ独立の存在だからであります。多くの人、多くのものごとに支えられている“自分”でありますが、この大宇宙におけるただ一人の人間として、一人ひとりが独自の人生を歩んでいるのであり、本来は、だれもが自由を望み、すべてにおいて、自発的行動を欲しているのです。

③自分から声をかける

朝起きて、自分から「おはよう」と声をかけることが元となって、その日一日を気持ちよくスタートしたいと願い、元気に朝を迎えた感謝の気持ちが、おのずと「おはようございます」の言葉となるのであって、大事なのは「まず自分から」であります。

④自分が起点

この朝のあいさつのように、何ごとにも自分が元となり起点となって取り組んでいくのは、電車が始発駅から発車するのに似ています。

⑤苦楽を選ぶのは自分

通勤電車に乗るとき、途中駅から乗ると押し合いへし合いで苦労しますが、始発駅から乗ると楽に乗れ、座席に座るのも立つのも自由です。だれかに指示されて動くより、みずから始発点となって行動するところに自由があり、楽しみもあるのです。

⑥自然に湧く感謝

心の内に自然に湧く願い、人と仲好くしたいと願う心、人の幸せを願う心、あるいは感謝の心、そういう前向きな創造に向けてものごとにとりくむのが、始発点となるということです。

(2)仏教徒の始発点

①人間の始発点

日常生活で私たちの胸中に湧くさまざまな願望のなかで、人間をほんとうの意味で始発点に立たせるものは何でしょうか。私は、それは自分のいのちの不思議・尊さに目覚め、いま生きる今日の有り難さ、大切さに気づくことであると受けとめるのです。また、その目覚め・気づきは、仏教真理・無常の法を認識することからくるのです。そして、仏教の始発点は、言うまでもなく釈尊の悟りにあります。

②精神文化の結実

釈尊が、すべての人を迷いと苦しみから解き放つ真理・法を求めて精進され、ついに悟りを開かれたこと。それが仏教の始源であることは、だれも異論のないところでしょう。しかしながら、釈尊もまたインド古来の精神文化を学ぶことによって悟りに達せられたのですから、釈尊の成道は、当時の精神文化の結実であり、同時に、人類史上の自覚の始発点になります。

③初転法輪

しかし、仏教の真の始発点は、釈尊が悟られた法をご自分だけのものとはされず、人びとの心を耕すものとして世に広く展開された瞬間です。すなわち初転法輪、釈尊が初めて法を説かれたそのときこそが、仏教の始発点であります。

ブッダガヤーの菩提樹の下で悟りを開かれたのちに、釈尊はしばしば三昧と経行をくり返され、つぶさにその内容を吟味し、悟りの余韻を味わっておられました。釈尊は、決意を新たにされて、法を説くための遊行の途につかれました。

最初に向かったのは、かつて修行を共にした五人の比丘に、中道、八正道、四諦の教えを説き示し、初めて、仏・法・僧の三宝がととのい、仏教が誕生したのであります。

比類なき大きな悟りを成就された人間・釈尊にとっても、ほんとうの意味で始発点は、ご自身の心の内にあふれる願い、すべての人の救いという大いなる願いの実現に向けて歩み出された、このときであります。

④身近な菩薩行

今日、私たちが、仏法に出会えたのも、大いなる発心による釈尊の説法があったからです。そのことをしっかりと心に刻み、身近な菩薩行を通して、一人ひとりが始発点となり、精進してまいりたいものであります。

(3) それぞれが世を照らす松明

①闇を照らす

松明は、明るく燃える性質を持っていますが、それ自体では発火できず、他なら火を点じられて初めて赤々と燃えあがります。小さな火種をきっかけに燃え始めるにしても、いったん火がつくと、闇を照らす力はじつに力強いものがあります。

私たちもまた、一人ひとりが一本の松明であり、その松明に火が点じられたとき始発点であるともいえるでしょう。

火を点じられ、ただ漠然と燃えるにまかせるのではもったいないことです。どのように炎をあげれば周囲を明るく照らすことができ、前向きの人生になるのか。まだ燃えていない多くの松明にその火を点じて、明るい世の中になるように—そのような願いに生きるとき、どのような仕事も役割も意義を持ち、始発点となります。

布教伝道においても同じです。私たちは、開祖さまから「一人が一人を導く」とご指導いただいてきましたが、これは一人ひとりが始発点になることと受けとめさせていただくことができます。

②無常の法

無常の真理、法を認識し、救われた喜びにあふれ、「この喜びを人さまにお分けしたい」「あの人にも幸せになってもらいたい」という願いが発露するとき、導き・手どりを含め、仏法を世に伝える活動はすべて、釈尊の初転法輪と同じく尊い始発点となってまいります。

人はおのおのが自由であり、独立していますが、その全体を見れば、すべてが一つのいのちに結ばれています。この世界の唯一の個性、独自性を持つとともに、大きく見れば同じいのち、絶対なる仏のいのちを生きているのです。

③私たちの使命

自他一如、他人も自分も同じなのだ—そのことがほんとうに分かってくると、すべての人の幸せを願い、みずから始発点となって和の世界を願って生きることが最大の喜びとなります。一人ひとりが始発点となって精進させていただくことが、私たちの使命であります。

2. 日本再建へのシナリオを創る

(1) 日本の現状

日本の近代は「日本の常識は世界の非常識」「日本の利益は世界の不利益」といった側面を持ち続けて、規代に至っているが、国家の枠内という狭い視野で「日本を再建しよう、よくしよう」としても意味がない。つまり日本の再建が、地球の利益につながらなくてはならないのである。

(2) 新グローバル・スタンダード

このシナリオにおける最大のテーマは「現グローバル・スタンダ　スタンダード=アメリカン・スタンダード」に対するオルタナティブとしての「新グローバル・スタンダード」を創作することであろう。

(3) 時代を変える

政治・経済・社会、どれをとっても暗く困難な時代ではあるが、考えようによっては面白い時代にいるといえる。受け身の姿勢でグレーの時代を嘆くよりも主体的に行動して自らが変革に参加し、時代を変えることができると考えてみたらどうだろうか。来るべき 21 世紀をドキドキ、ワクワクしながら迎えるほうが、ずっと楽しく夢がある。

(4) 21 世紀の処方箋

まさしく日本版ビックバンを迎えたいま、この国は危機の極みにある。1945 年の敗戦に続く、経済敗戦を迎えたという論もある。そこでわれわれ一人一人が昭和の高度成長や、平成バブルの再現ではない、グローバル・システムにおける 21 世紀型の日本再構築の処方箋を創りださなくてはならない。

(5) 世界に貢献する

さらにそれは、たんにアングコネクソン・モデルとしての大競争型資本主義への追随ではなく、20 世紀の悪しき点の検証を前提に、人間の真の豊かさを追求した、新たな価値観を提案する内容であることが不可欠だ。21 世紀を楽しく夢ある時代にするためにも、個々の人々に課せられた大きなテーマだといえる。

(6) 理念と哲学

経営者や管理者にとっていま求められているものは、競争がグローバル化してくると「理念・哲学」を持たないものは生き残れないことである。昔からグローバルな活動をしてきた世界中の企業を見ると、経営理念の問題について真剣に取り組み、どの企業もなるほどと思うような理念を掲げている。たとえばジョンソン・ア

ンド・ジョンソンの場合「清潔で健康志向の健全な会社」というイメージを創るために、同社がそういうビジョン、使命感を社員に徹底的に教え続け、浸透させるために大変な努力をしてきたからなのである。したがって同社は基本的な理念に合わないことは絶対やらない。それほどまでに会社の理念・哲学を大事にしているのである。

(7) 世界貢献

そういう意味で企業がメガ・コンペティションの中で、グローバル・プレーヤーになっていこうとするならば、やはり理念の問題、哲学の問題を今一度考え直さなくてはいけない。これは日本の政治や経済、社会全体に言えることであり、特に企業経営においては己れの利益のみに執らわれ、社会に、世界に貢献するために事業を営むのだ、というぐらいの理念・哲学がないと、これからの時代は生きられない。そういう意味で、いかにして理念や哲学をきちんと身につけるということも、メガ・コンペテイション時代の日本にとっては大きな課題なのである。

(8) 人生観

いま人類は何が豊かなことなのか、何が幸せなことなのかという価値観自体を、再創造、リニューイングしていかねばダメな時期に来ている。その危機的状況の中でいろいろなことに気づいた人が、自分の気づいたことをテーマにして、どうチャレンジしていくか、どう社会改革に企業経営に結びつけていくか、ということが非常に重要になっているのである。

(9) 正しい価値観

人の痛みがわかり、世界の悩みがわかり、どこに出しても恥ずかしくない価値観をもった人は、いまではほとんど見つからない。もしかすると、いまの日本でグローバル・スタンダードから一番遠いのは人間そのものかもしれない。21 世紀のネットワーク社会では、アメリカだろうが、ヨーロッパだろうが、日本だろうが、避けて通れないスタンダードというものがある。それはネットワークというものの本質である。それを突き詰めていくと、最終的には価値観がグローバル・スタンダードになっているかどうかということが必ず問われることになる。

(10) 利他と共生

「共生・共感・調和・創造」等の価値観そのものがグローバルに受け入れられる。それがグローバル・スタンダードということなのである。そういう人間を育てること、そのための制度やシステムを整えることも、いまの日本が取り組むべき重要な課題であると思われる。

(11) よいネットワーク

日本人はすぐにモデルとなるものを探そうとするが、そうした国や地域はない。したがって、どこか一国の真似をすればいいという問題ではなく、いろいろな国からよいものを学びながら日本の伝統的価値観において、それを内在化していく努力が必要なのである。特に資源に恵まれない日本は世界中の国と良好なネットワークを築くことが最大の存立基盤であり、外国とのそういった友好関係なしには、この日本社会の利益・繁栄を維持することは不可能なのである。世界が平和であることで最も恩恵を受ける国が日本である特性から考えると、日本が世界の安定のために尽くすことは義務であり、最優先に取り組むべきテーマでもある。利益を得るためには、義務を果たすことが必然的基本であり、国や個人においても行なうべきスタンスを明確に保たなければならない。

3. 利他と共生の時代

(1) 現代社会

昭和 30 年以降の所得倍増計画とバブル崩壊までのこの国の経済はカネまみれ、モノまみれで、気がついてみたら景気は急に減速化し、心にポッカリ穴が空いている、というのが経営者に共通した悩みであった。彼らは企業をあずかるトップとしては無論のこと、人間としても新たに生きんがための「指標」つまり「哲学」を渇望している。

(2) 利他と共生

では、仏の教えから見ればどうという「哲学」が生まれてくるのか。端的にいえば「利他と共生」の思想である。この世の中はこれまでのように“自分さえよければではなく、何をなすにもまず“世のため人のため”という考え方が大前提であらねばならないとしている。個人も企業もこれに徹することができれば、その結果は必ず自分のところにも返ってくる。それが、すなわち「共生」そのものになる。

(3) 社会貢献

ことに宗教の世界では、これを明確に謳っている。たとえば、キリスト教では「愛は奪うものではなく、与えるものである」といっているし、仏教では「因果応報」や「輪廻転生」がこれを表現している。

また公明正大な目的がなぜ必要かといえば、社員に経営者と同じように一生懸命働いていてもらうためである。会社員が理解し納得できる大義がなければ、トップや上司なみに働く人など誰もいないだろう。

(4) 人類への貢献

「会社員の物心両面の辛さを追求するだけでは狭義すぎる」。あわせて「人類の進歩発展に貢献したい」。そんな高邁な大義を社員全体に徹底して浸透していくことが、経営理念の最大の要点である。

（『経営は宗教なり』神林照雄著　より抜粋)

V. 計画の立案

1. 経営・業務計画

(1)計画とは

(2)計画立案の手順

①目的・目標・方針の明確化

②現状の分析

③実施計画の立案

④計画立案時に注意すべき事項

(3)目標設定の重要性

①目標体系と役割認識

②目標体系と管理者の役割

(4)方策具体化の問題点

(5)関係者の参画による計画づくり

(6)計画を立てて行動することのメリット

2. 人生計画、生涯設計

(1)終身雇用制の崩壊

(2)可能性への挑戦

(3)人生目標の設定

①職業生活設計

②生涯設計

1. 経営・業務計画

(1)計画とは

計画とは所期の目標を効率的に達成するために、将来とるべき行動コースを前もって決めることである。

「段取り八分」とか、「仕事上手は計画上手」と言われるように、仕事をテキパキと進めていくためには、適切な計画を立てることが決め手になる。

計画は仕事の出発点であり、目標達成の基準となるものだけに、マネジメント上の最も重要な機能と言われている。

計画には、中・長期経営計画などの長期的な計画もあれば、月次計画、週間計画、日程計画のような短期の計画や、一つひとつの仕事に対する具体的な計画もある。

(2)計画立案の手順

①目的・目標・方針の明確化

計画立案にあたっては、組織全体や上位者の目的・目標・方針を明らかにした上で自分の職責をつかみ、上位の計画をブレークダウンして、担当職場や担当職務の目的・目標を設定することが大前提である。

目的・目標の設定にあたっては、自分の立場や任務を自覚すると共に、上位者の目的・目標・方針と連動するように、配慮しなければならない。

（ⅰ）目的とは —— 何のための計画であるかの意図を示したもの

（ⅱ）目標とは —— 目指すべき方向と到達範点を示したもの、すなわち、達成すべき成果である。したがって、目標は、これからの行動のモノサシとなるように、できる限り数値化するなど、具体的に示すことが大切である。目標は、基本的に三つの指標で示される。

目標
- （ⅰ）何を
- （ⅱ）いつまでに
- （ⅲ）どれだけ（質・量）

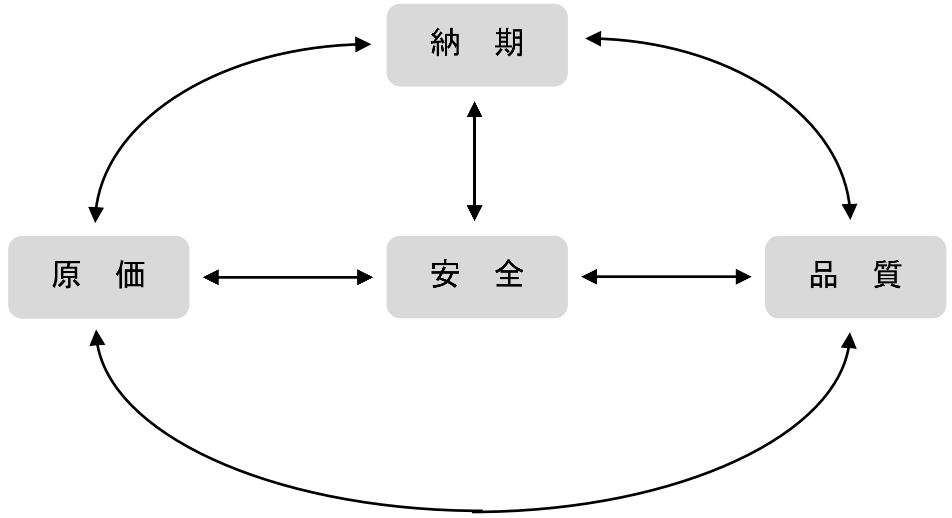
（iii）方針とは —— どうやって、目標に到達するかの考え方、つまり行動指針のこと。例えば、営業活動の進め方について、大都市市場をねらうのか、地域市場で勝負するのか、また、現状のシェアを守り、利益率の向上を目指すのか、利益率よりも売上高の向上を目指すのかなどである。方針には、基本的に次の三点を盛り込む。

（i）方向——何を、どんな考えで
（ii）条件——人員、予算、期間、基準など
（iii）方策——どのようにという取り組み方や方法

②現状の分析

どのようにして目標に到達するかの考え方を明らかにするためには、その前提として、現在がどのような状況にあるのかを具体的に把握する必要がある。すなわち、現状を正確に分析することである。現状分析の目安として、一般的には次のようなものが考えられる。

（i）会社全体 —— 利益率、利益額、売上高、市場占有率、付加価値生産高など。
（ii）営業部門 —— 売上（品種別、地域別、顧客別）
売上高=売上数量×価格であるから、数量と価格を別々に検討する必要もある。粗利、経費、市場占有率など。
（iii）生産部門 —— 納期、品質、原価、安全などが現状分析の重要な指標とされている。



納期・原価・品質の三つは、互いに矛盾しがちな傾向にあって、例えば納期を優先すると、品質が犠牲になったり、品質を優先すると、納期や原価にシワ寄せが行きがちなきらいがあるなどの難しさがある。したがって、これら四つの指標をどのようにうまく考慮していくかが目標設定のポイントであり、どうバランスさせていくかが管理者や当事者の腕の見せ所ということになる。

（ⅳ）共通事項 ―― メンバー個々人の能力、関心の度合い、相互の協調・協力関係、職場風土など

③実施計画の立案

目標を設定し現状を分析したら、それを踏まえながら次は、目標を達成するための具体的な段取りを決めることになる。すなわち、何を、どのような順序(手順)・方法で、いつまでに、誰が、どのような規則・規定(ルール)に基づいて行うかという実施計画をつくることである。

計画を立てるときは、5W2H を念頭において行うとよい。

計 画 の 立 案

なにを	What	①目標設定
なぜ	Why	①目標設定
いつまでに	When	①目標設定
どれだけ	How many (much)	①目標設定
だれが	Who	②責任（役割）分担
どこで	Where	③方針（行動指針）
どのように	How to	③方針（行動指針）

④計画立案時に注意すべき事項

計画は、将来とるべき行動コースを事前に決めることであり、行動の拠り所となるものだけに、一旦実行に移されてからは、途中での修正、変更は混乱を招くおそれがあるため、極力避けなければならない。

したがって、計画の立案に当たっては、それを実行した場合に遭遇するおそれのある潜在的な問題を予測し、事前に予防的措置を講ずる配慮が、特に重要である。

(3) 目標設定の重要性

経営におけるすべての活動は、企業目的に照らして、目指すべき方向がすべて一致していなければならない。

個人的にはすぐれた目標を設定したつもりでいても、それが経営全体の目標や上位者の目標と結びつかなかったり、方針を逸脱したものであったら、無意味というよりも、かえって有害なものとなる。

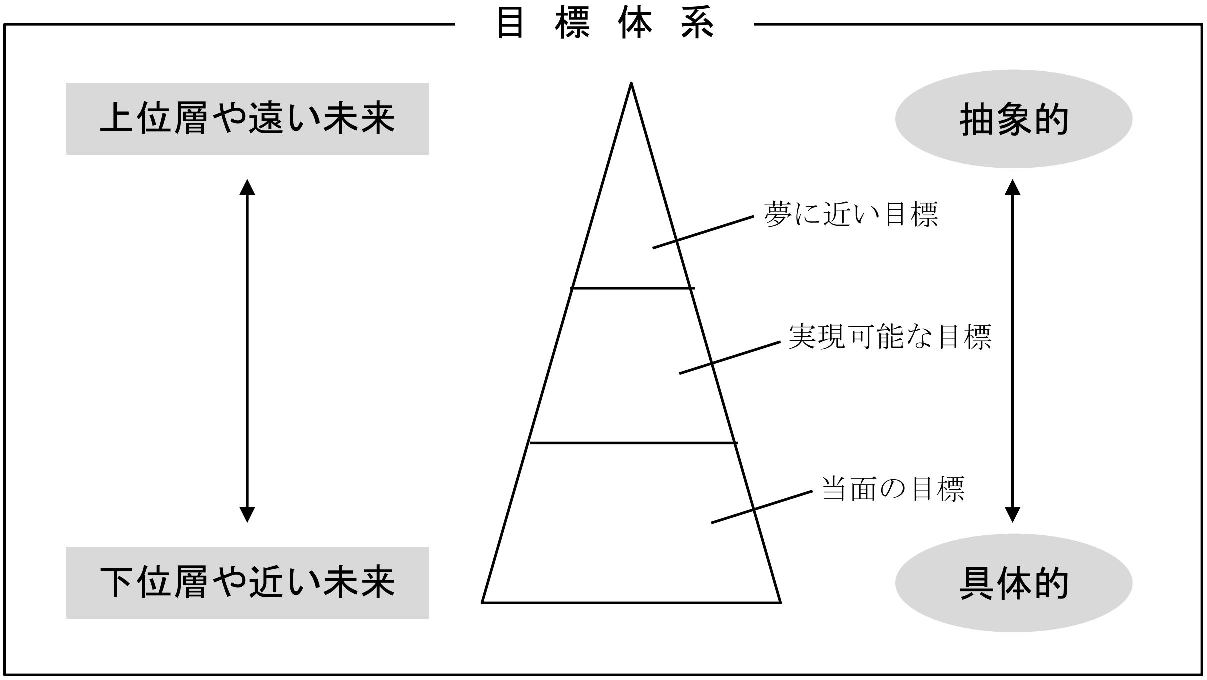
目標は問題意識の醸成、リーダーシップの発揮、信頼関係の形勢など、その他すべての管理行動の根源となるもので、目標の設定以上に重要な管理の要素は、おそらく他にない。

管理者の責務の一つは、最小の費用で最大の成果をあげることにあるが、その成否を分ける鍵は、目標設定の仕方である。

①目標体系と役割認識

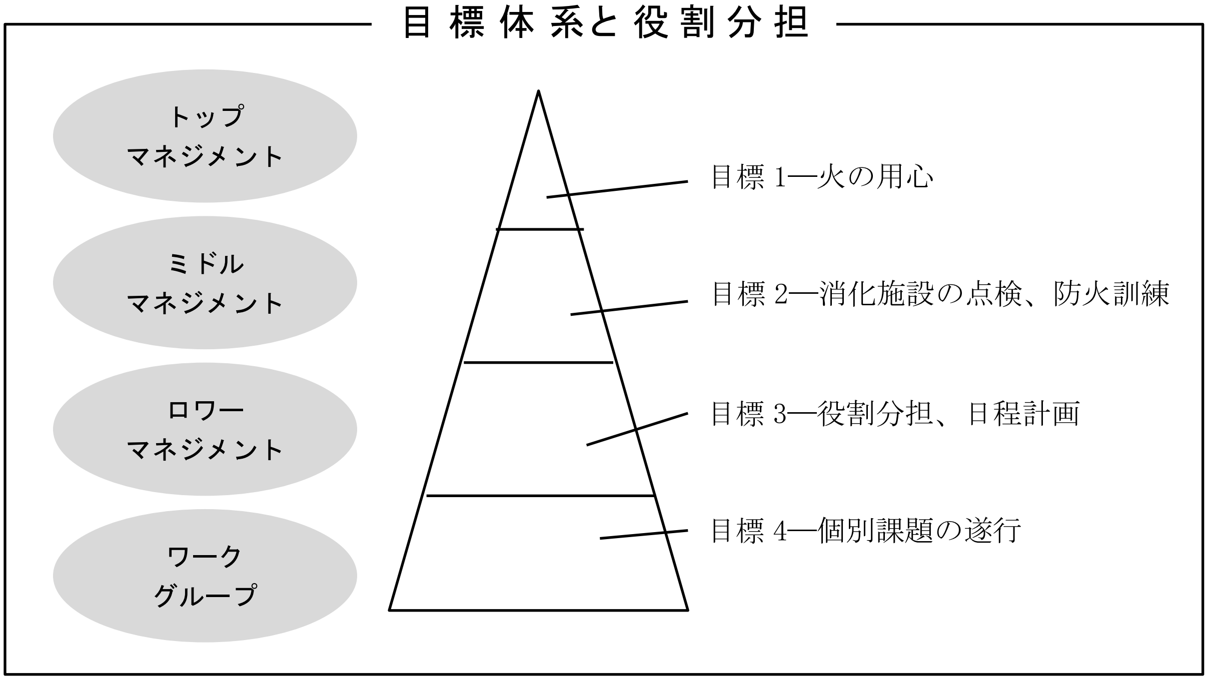
目標は、長期目標や短期目標などの期間的なとらえ方や、上位層と下位層など組織の階層段階的なとらえ方によって、夢に近い目標、実現可能な目標、当面の具体的目標のように分かれてくる。

期間的には短期から長期へ、階層的には下位から上位へと変化するに従って、実現可能な目標から夢に近い目標への比重が高くなる。



②目標体系と管理者の役割

下痢型管理という言葉がある。トップが「火の用心」を強調すると、上から下まで「火の用心」と、ストレートに伝わっていく。ワークグループの末端は、伝えるべき相手がいないので、仕方なく「火の用心のポスターでも書こうか」ということになる。トップが行動目標を示しても、言葉だけが一人歩きして、一向に行動へと結びついていかない硬直した組織の弊害を言い表した言葉である。



管理者の役割はトップの方針に従って、例えば、消火施設の点検をしっかり行い、防火訓練をどのようにするかなどを具体的にはっきり打ち出すことである。

火の用心的なものなら、会社がひっくり返るほどの大事には至らないにしても、売上、利益、付加価値、コストなどに関する会社の目標・方針が実現できない場合、会社はたちまち左前になってしまう。

管理者の仕等は、会社の目標・方針に沿って、それを実現するための具体策を決定することであることを忘れてはならない。

(4) 方策具体化の問題点

目標・方針の設定にあたって、取り組むべき方向やるべき条件の設定はともかく、どのようにやるかという具体的な方策に関しては、これまで上位者の関与を最小限にとどめ、詳細は、担当者個々人の自主性と創意工夫に委ねるのが一般的であり、その方がむしろ最果的でもあった。

その理由は、どんな仕事も、過去の経験・知識をヒントにその延長線上でやり方を工夫し取り組めば、努力次第で必ずそれなりの成果を上げることが可能だったからである。

しかし、高度成長から極端な低成長時代へという経済構造の逆転的変化に象徴されるように、私どもは今、これまでとは全く要なった経済社会構造のただ中に置かれている。

過去の経験・知識では処理しえない未知な問題が多く、時には過去の経験・知識そのものが変化への適応を転げる障害になりかねないと、指摘する声さえ聞かれる今日この頃である。

これまでの時代を支えてきたビジネス世界での行動基準は、断絶の時代の壁にはばまれて、これからのビジネスの世界を生き抜く拠り所としての力を失った。

人々に“やる気”がないのではなく、どうしたらいいかが分からずに、意欲がただ空回りしているだけである。したがって、経営者(トップ)も管理者も、目標・方針の設定にあたって、方策の具体化を担当者個々人の創意に依存するだけでなく、時代の変化を謙虚に受けとめ、効果的な方策を編み出せるような、新しい社内体制づくりを急がなければならない。

(5) 関係者の参画による計画づくり

人間は、他人が決めたことをただその通りにやるだけでは意欲がわかない。計画立案に自分も参画していれば、当事者意識が芽生えて「自分も参画して決めたのだ」という気持ちが自発性を生み出し、実行への強い動機づけとなる。

管理者の計画は、管理者自身の行動の拠り所であると同時に、部下の行動の拠り所でもある。また、管理者の計画の多くの部分は、部下という協力者によって実行される。したがって、計画立案の段階からできるだけ部下を参画させ、計画そのものを理解・納得させると共に、共有化しておくことが大切である。

計画立案にあたって部下を参画させることは、部下の意欲を向上させるだけでなく、部下からアイディアや知恵を出してもらうことによって、計画内容自体の質を高めることができる。

[部下を参画さ さるときの留意点]

① 自由に発言できる雰囲気をつくり、お互いに対等な立場で討議しながら案を練る。

② 形式的な参画にならないようにする。上司がすでに結論をもっていて、形式的にみんなの意見を聞くのでは、「意見を述べても結論は変わらないのだから」と、部下は発言しなくなってしまう。これではむしろ逆効果で、上司に対する部下の信頼は低下し、仕事への意欲も減退する。

(6)計画を立てて行動することのメリット

①最小の努力で最大の成果が期待でき、経済的、効率的である。
②大局的な見地から判断して、重点主義の行動ができる。
③部下の行動指針が明確になり、自信をもって実行することができる。
④進行状況の確認ができ、途中での修正行動が取りやすい。
⑤次の計画を立てるときの参考にすることができる。

2.人生計画・生涯設計

(1)終身雇用制の崩壊

手厚い社内福利厚生制度で、これまで「企業一家」の代表的存在とされてきた松下電器産業(株)が、1998年度の新入社員を対象に「脱終身雇用制」を打ち出した。

本人が希望すれば、定年前に退職金はもちろんのこと、福利厚生の一環として会社が補助している各種の恩典まですべてを、現金で本人に支払うのだという。本人さえよければ、会社は働いた報酬のすべてを「その都度払い」にするという。まさに、画期的な給与制度の誕生である。

これまで、退職金制度や会社の福利厚生制度は、社員の生涯を保障するものとして、終身雇用制度とまさに表裏一体の関係を保ってきた。

しかし、最近になって国境のない大競争時代を迎えた日本の各企業は、パートタイマーや嘱託契約社員、人材派遣などの制度を導入して、雇用の流動化を進めており、松下だけでなくすでに多くの企業が、従来の福利厚生制度を手直しして、社員に「会社からの自立」を迫りつつある。まさに、会社には仕事で貢献し、生活設計はみんなが独自に考えるべき時代の到来である。

高齢化時代を迎えて、退職後の長い人生をどう過ごすべきかの課題も、お互いに長期的な視点から真剣に取り組まなければならない重要なテーマといえよう。

時代の変化を契機として、仕事、家庭、家族、地域社会、その他諸々の事柄を視野に入れながら、自分らしくどう生きるかについて、目指すべき目標の確立が欠かせなくなっている。

(2)可能性への挑戦

人生はやり直しがきかない一幕もののドラマといわれている。しかも、そのドラマの脚本を自ら書き、その脚本に従って、私たちは自分の人生を生きている。

- 人は自ら書いた人生脚本どおりに生きることができる。
- 人は自ら書いた脚本どおりにしか生きられない。

自分自身の可能性に目を向け、それに挑戦しながらより積極的、建設的な人生脚本を意識的に書くことによって、悔いのない生き方を心がけていきたい。

(3) 人生目標の設定

人生目標を考えるにあたっては、基本的に仕事、職業に関する目標と、家庭人、社会人としての目標の２つに大別することができよう。ただし、両者は互いに関連し合っていて、切り離すことができないのも、また事実である。

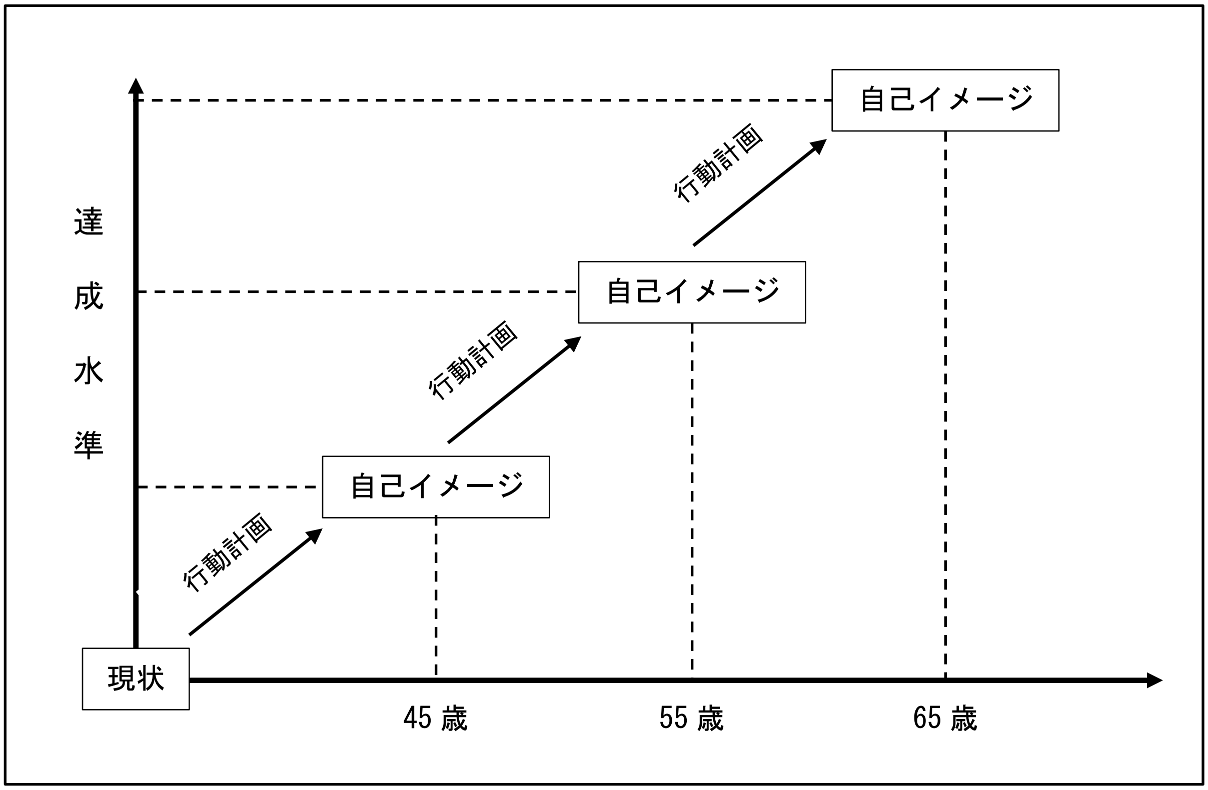
人生目標の設定にあたっては、

- 自分の才能や能力特長を十分に生かし、自分が心底から興味を持っていることを実現し、
- 周囲の人たちとの人間関係をよくするには、どうしたらいいかを考え、
- 妻や子どもたち、親、兄弟姉妹、職場の上司、先輩、同僚、部下、後輩、地域社会の人びと、その他大勢の人びとのために、自分としてできること、また、しなければならないことなども折り込みながら、検討するようにしたい。

①職業生活設計

仕事を通して何を実現したいか、自分なりの目標を明らかにし、その目標に向かって意識的、計画的に自分を高めていくように、心がけたいものである。

職業生活上の最終ゴールを決め、その時点で、どんな自分でありたいかの最終的な自分の姿をはっきりイメージしておくことが大切である。



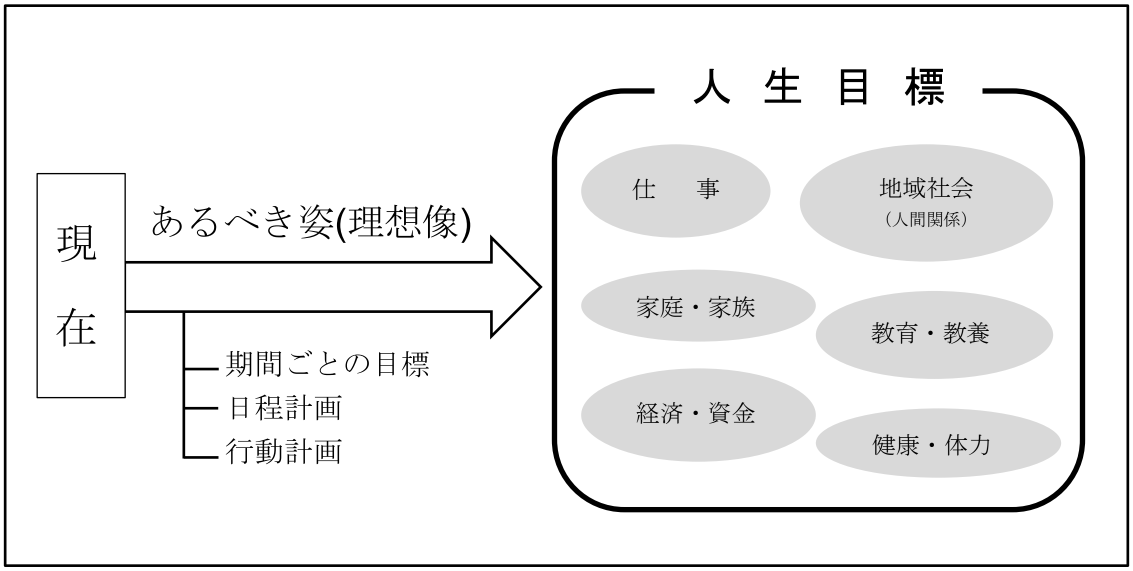
職業生活上の最終目標(自己イメージ)が決まったら、途中でいくつかの時期に区切り、各区切りごとにそこまでの目標(自己イメージ)を明確化する。さらに、目標に至るまでの中期(5 年)、短期(1 年)の目標計画(努力目標)と、日々実践すべき内容をまとめた行動計画をつくって、目標の達成を目指すことになる。

②生涯設計

人生目標を考えるにあたっては、仕事・職業以外にも、次の諸要素に関する配慮・検討が必要である。

(ⅰ)家庭・家族
(ⅱ)経済・資金
(ⅲ)教育・教養
(ⅳ)地域社会(人間関係)
(ⅴ)健康・体力

仕事・職業、家庭・家族、社会、経済、教育・教養、健康・体力などの各要素は互いに関連し合っていて、切り離すことは難しい。各要素ごとにそれぞれ、長・短期の達成目標やそれに至るまでの日程計画、毎日の行動計画が欠かせないことは職業生活設計の場合と全く同じである。



「人間は、ただアクセク働いて、金儲けするために生まれてきたわけではない。私たちがこの世に生を受けたのは、自分自身の人格を高め、尊敬される家庭を築き、近隣や社会の人々から喜んでもらうことができるようになるために生まれてきた」のだと、開祖さまから学ばせていただいている。

私たちもお互いに、それぞれ自分なりの人生の意義と目的を明らかにし、それに見合った目標を設定して、意識的、計画的に行動する生活習慣を身につけたいものである。

Ⅵ. 職場の問題解決

1. 標準的な問題解決の考え方

⑴ 問題とは

⑵ 問題解決のステップ

①問題の選定

②問題の確認

③原因の探究

④改善策の立案

⑤最善策の選定

⑥問題の予測

⑦実行計画の立案

⑶ 問題解決をめぐる四つの認識

2. 四諦の法門に基づく問題解決

⑴ 四諦

⑵ 人生苦を解決する方法とその順序

3. 標準的な問題解決法と四諦の法門

⑴ 問題解決手順の比較

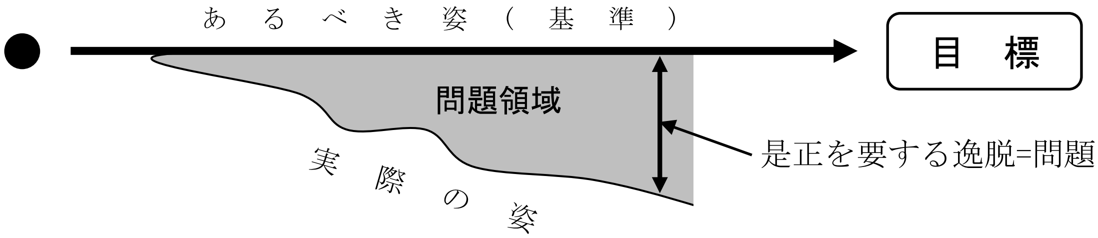
⑵ 対象となる問題領域

⑶ 二つの問題解決法は車の両輪

1. 標準的な問題解決の考え方

(1) 問題とは

あるべき姿(目標・基準)と、実際の姿(現状)との間に、是正(改善)を必要とする逸脱がある状態のことをいう。



問題解決を考えるに当たっては、その前提として、問題のある、なしを図る尺度としてのあるべき姿=基準そのものを、はっきりさせておかなければならない。

あるべき姿(基準)となり得るもの

- 目的、基本理念
- 目標、方針、計画
- 品質、数量
- 時間
- 服装、態度、行動
- 手続、順序、方法　　　など

(2) 問題解決のステップ

1. 問題の選定
2. 問題の確認
3. 原因の探究
4. 改善策の立案
5. 最善策の選定
6. 問題の予測
7. 事前の処理対策
8. 実行計画立案

→ 実行

①問題の選定

あるべき姿(基準・目標)と現実の姿(現状)との間のギャップを生じさせている問題領域の中から、緊急度、重要度、効果性を尺度として、解決すべき問題を選び出すこと。

②問題の確認

集めた事実をもとに、何が、いつ、どこで、どの程度の指標を使って、問題であることと問題でないことを区別し、真の問題点を明らかにすること。

③原因の探究

ギャップが発生した原因を分析することで、どのような原因、あるいは原因のからまり合いによって、目標がどの程度、どのように阻まれているかの因果関係をつかむこと。

④改善策の立案

問題を修決するための複数の対策案を考えること。はじめに、まず問題状況をいっぺんにあるべき姿(基準)のレベルにまで改善するのか、それともいっぺんでは無理なので、どのレベルにまで戻すのかを決め、必ずここまでは改善したいレベルを絶対目標とし、できればその上の段階にまで状況を改善したいというレベルを希望目標として、達成すべき目懐をはっきりさせることが大切である。

⑤最善策の選定

どの策が最も効果的であるかを、費用、時間、実行可能性などの点から比較評価し、最善策をひとつ選ぶ。

⑥問題の予測

改善策を実行した場合に起こり得る問題を予測し、その問題が起こる可能性や、頻度、起こった場合の重大性や影響度などの観点から問題の重要度を評価するとともに、必要に応じて問題の原因を予想しながら、その原因の発生を予防するための事前の措置を講ずること。

⑦実行計画の立案

目標達成を目指して、改善案を実行していくための具体的な日程計画、手順計画を考え、役割分担関係などを明らかにすること

(3)問題解決をめぐる四つの意識

問題解決ができるということは、基本的に次の四つの認識が成り立つことである。

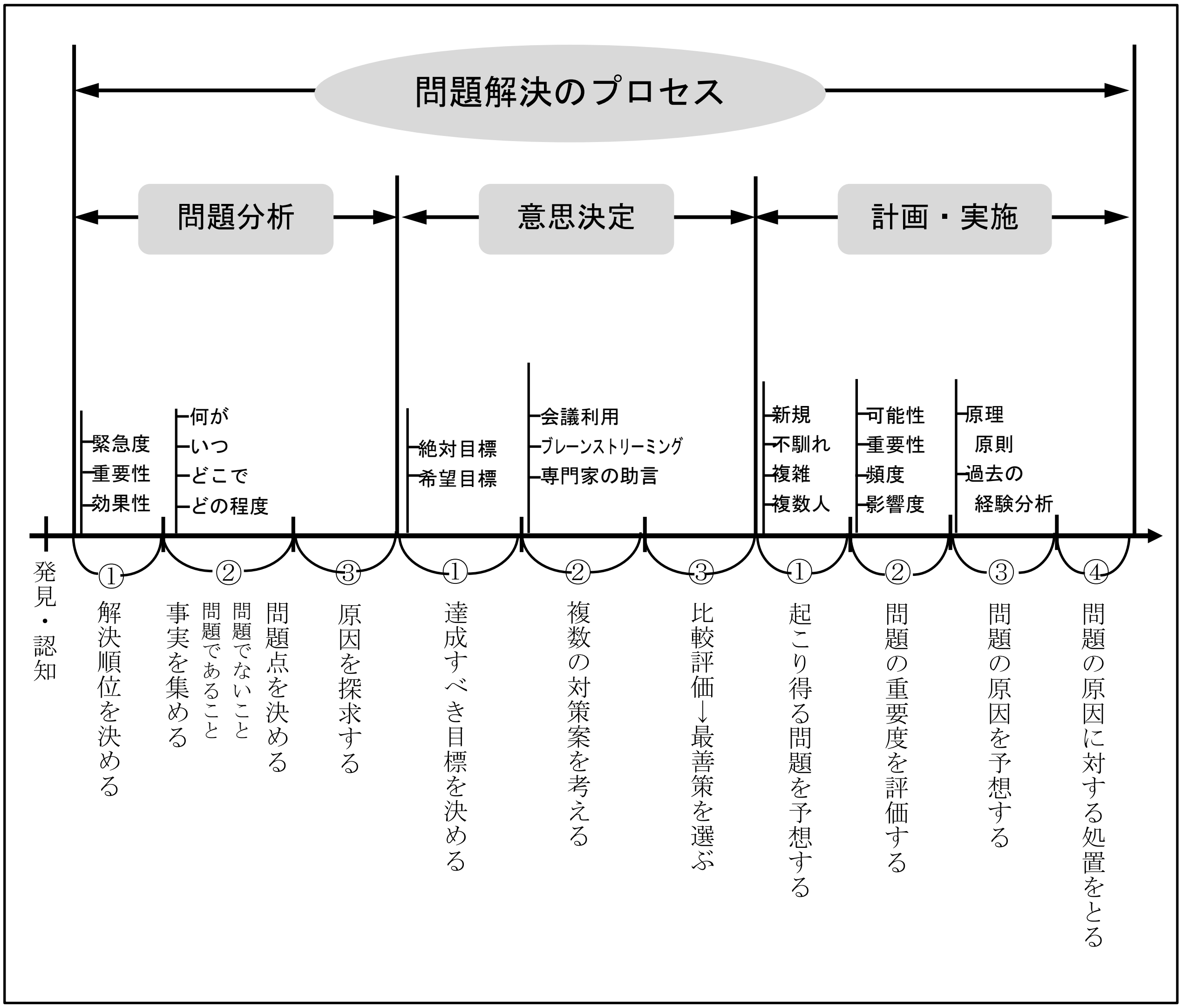
1. 目標がはっきりしている。

2. 現状がはっきりしている

3. 両者のズレの原因がわかっている

4. ズレを埋める行動がみつかる

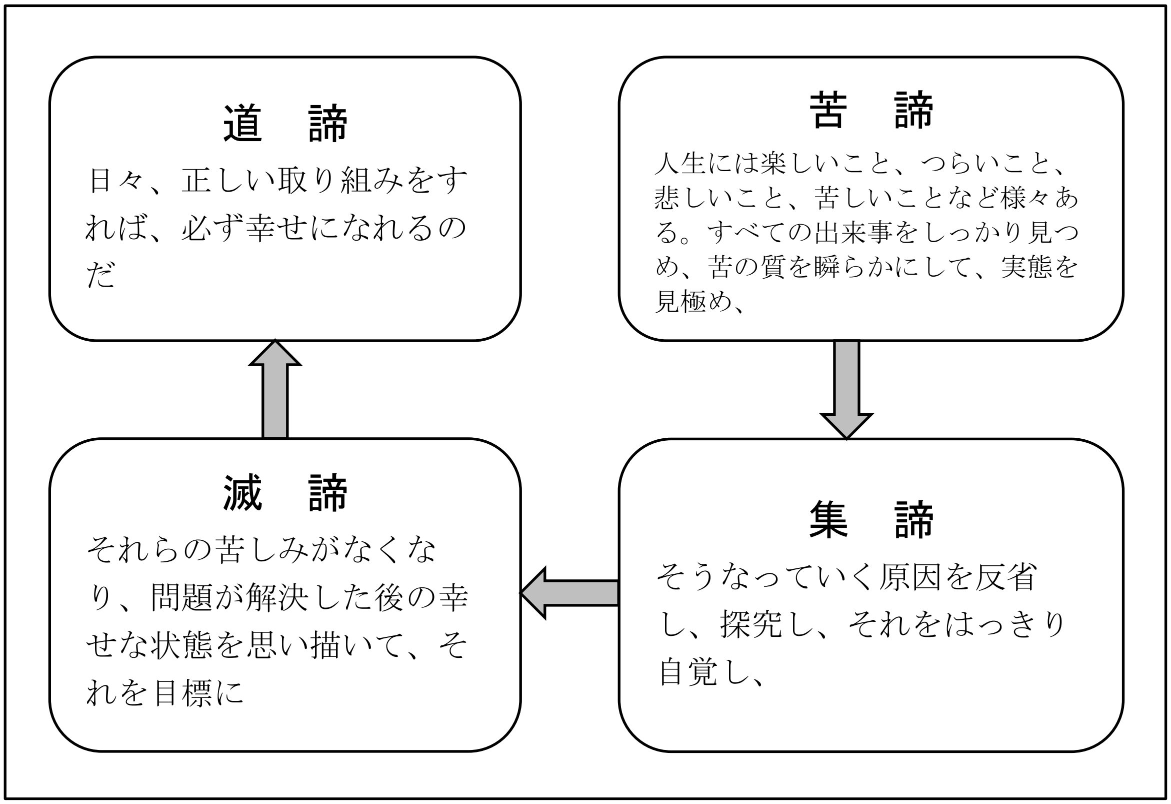
目標（どうあればよいのか）
↓
現状（どうなっているか）
↓
原因（なぜそうなったか）
↓
対策（どうすればよいか）



2. 四諦の法門に基づく問態解決

(1) 四諦の法門

仏教の根底となる、人生の苦しみを解決するための大切な教え。苦諦、集諦、滅諦、道諦の四つに分けて、その方法と順序が示されている。



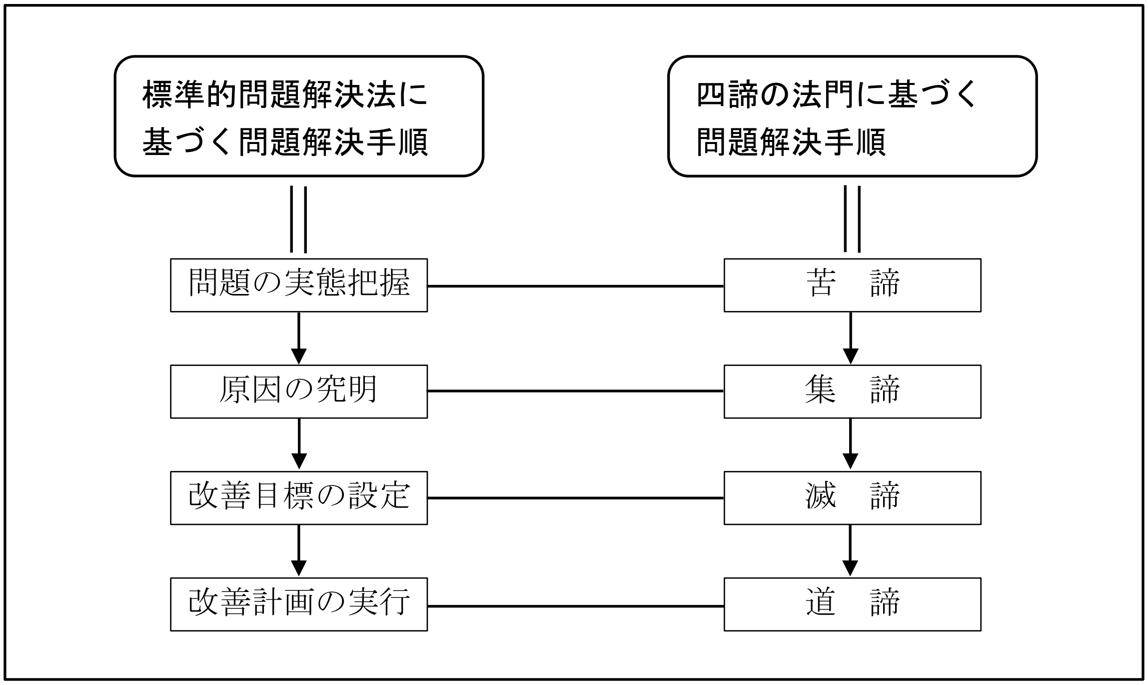
(2) 人生苦を解決する方法とその順序

①苦諦――苦の実態を直視し、見極める
②集諦――苦の原因を探し出す
③滅諦――苦が解決された状態を思い描く
④道諦――滅諦を目指して、実践行に励む

3. 標準的な問題解決法と四諦の法門

(1) 問題解決手順の比較

人生苦を解決する方法として、今から二千五百年も前に、すでに説き明かされていた仏教の四諦の法門と、現在のビジネス界で広く採用されている標準的な問題解決法とを比較してみると、双方とも大変似通っていて、少なくとも問題解決の手順方法に関しては、両者全く同じであることがわかる。



(2) 対象となる問護領域のちがい

標準的な問題解決法における問題領域は、たとえば経営活動の場合、人、物、金、時間、空間、情報、技術、技能など、いわば経営資源そのものが中心となる。つまり、それら資源の運用の適否をチェックして問題点を見極め、原因を究明し、改善策を考えて実行に結びつけながら、一連の問題解決活動が展開されていく。

一方、四諦の法門では、たとえば問題解決に取り組む当事者自身の「心のあり方と行動」そのものが、問題領域として取り上げられることになる。つまり、どのような意識・態度でその問題に取り組んでいるかをチェックして問題点を見極め、なぜそのような取り組み方をしているのかについての原因を明らかにして、改善目標を示しながら、当事者自身に意識行動の変革を追っていくところに問題解決法としての四諦の法門の特徴がある。

(3) 二つの問題解決法は車の両輪

現在、企業内で一般的に行われている標準的な問題解決法は、いわば人間の心の外側の問題を解決するための技法であって、人間の心の内側の問題を解決するための技法としては無理がある。一方、四諦の法門は逆に、人間の心の内側に目を向け、心のあり方そのものを改善するための問題解決法とみることができよう。

問題解決に取り組む当事者自身、どんなにやる気があっても、問題解決のプロセスや技法について、それなりの知識、技術を身につけていないと、意欲だけが空回りして、期待どおりの成果をあげることは難しい。

一方、逆に当事者に問題解決に必要な知識、技術があっても、その問題に本気で取り組む意欲が欠けていたり、態度、行動に問題があったのでは、これもまた期待どおりの成果はあげられない。

しかしこれまで、担当者個々人の内面的、心的な障害を取り除くための有効な手段が見当たらず、手つかずの状態で、何らかの対策が求められ続けてきたのが実情である。

そして、その隙間を埋める最も効果的な手法が、まさに「四諦の法門」であって、この考え方が二千五百年も前に仏教によってすでに確立されていたという事実は、驚異に値するといえよう。

問題解決活動を軌道に乗せて成果をあげるためには、一方において、技術的な側面の障害を取り除くための標準的な問題解決法だけでなく、当事者個々人の内面的、心的な側面の障害を取り除くための四諦の法門の助けが必要であって、この二つはお互いに補い合う関係を保ちながら、まさに車の両輪の役割を担っているのである。

Ⅶ. 人間行動の理解

1. さまざまな人間観

(1) 科学的管理法における人間観

(2) 人間関係論における人間観

(3) 行動科学における人間観

①欲求の 5 段階説

②X 理論、Y 理論

③動機づけ――衛生理論

(4) 仏教における人間観

①進歩・向上は人間の本能

②人それぞれの持ち味を生かす

③支え合い生かし合う関係こそ、人間存在の原点

2. 動機づけ

(1) 動機づけの重要性

(2) 動機づけの方法

①外発的動機づけ

②内発的動機づけ

1. さまざまな人間観

管理に関する考え方は、基本的に人間をどのようにとらえるかという、人間観と密接につながっている。しかも、その人間観は、時代と共に変化している。これまでに明らかにされた人間観の中から主なものを抽出し、比較検討してみよう。

(1)科学的管理法における人間観

20 世紀初頭、アメリカの能率技師フレデリック・テーラーは、管理という仕事の重要性に着目し、管理を科学的になすべきであると提唱した。そして自ら考え出した手法を「科学的管理法」と名づけた。

- 労働者が働かないのは、働きに応じた賃金を支払わないからだ。
- 工場側の命令どおりに人を働かせるには、まず労働者に、やる気を起こさせるような賃金制度をつくならければならない。
- そのためには、労働者が一日で仕上げるべき“公正な作業量”を設定できるような科学的な体制を整備する必要がある、と考えた。

労働者の作業や動作を、時間研究や動作研究などの科学的な方法で分析し、それに基づいて「一日分の公正な作業量」を算定し、これをタスク(課業)と名づけた。いわば「標準作業量(ノルマ)」である。

タスク(=一日分の公正な作業量=課業)という基準に従って、賃金の歩合(賃率)を決めるというやり方を開発した。

科学的管理の 5 原則

①労働者に明確な、しかしやや難しいタスクを与えること
②タスクの達成に必要な諸条件を標準化すること
③タスク以上にできた場合は、高い報酬を払うこと
④タスク以下の場合は、損失を負担させること
⑤タスクは、一流の労働者でも難しい水準に設定すること

テーラーのやり方は、その後、合理性を追求するあまり、人間性が軽視されているという批判を受けるようになった。

しかし、その科学的接近の考え方を「標準」という概念を確立したことは、大きな功績として現代にも生き続けている。

(2) 人間関係論における人間観

1924 年から 30 年代前半にかけて行われたウエスタン・エレクトリック社ホーソンエ場（イリノイ州）におけるホーソン研究（エルトン・メイミー・ハーバード経営大学院ほか）によって、テーラーの科学的管理法における人間が、あまりにも単純すぎることが証明された。

ホーソン工場は、給料も高く、福利厚生も充実していて、労働条件は比較的よいほうであったが、工場内には理由のわからない不満がくすぶっていた。

そこで、経営幹部は、社外の能率専門家の助けを借りて、作業能率向上のための対策検討に着手した。

能率専門家たちが最初に行ったのは、照明実験と呼ばれ、電灯の明るさと作業能率との関係を調べようとするものであった。

①照明実験

二つの部屋を用意し、ひとつの部屋は電灯の明るさを一定にし、もうひとつの部屋の電灯は、明るさをだんだん増していった。実験の結果、明るさを増していった部屋の能率は予想どおり向上していったが、意外なことに、明るさを変えなかった部屋の能率も同じように向上していった。さらに今度は、明るさを減らし、暗くしていったが、それでも能率は上がり続けた。

1927 年、会社側は次にメイヨー教授らに依頼して、別な角度からの実験を行った

（これがいわゆるホーソン実験と呼ばれているものである）。

②ホーソン実験の結果

多くの実験や面接などの結果から得られた結論は、照明などの外的条件よりも、人間の感情や態度や職場内のインフォーマル（非公式）な人間関係などのほうが作業能率に大きく影響する、という発見であった。

ここから、人間関係論（ヒューマン・リレーションズ）と呼ばれる理論が生まれ、また実践上の各種提案も相次いで、経営学の発展に大きな影響を及ぼした。

人間関係論からの成果

提案制度、社内報、モラール・サーベイ、カウンセリング、職場懇談会、レクリエーション、職場会議、参画、自己申告制、従業員持株制度など

(3)行動科学における人間観

ホーソン研究以後、人間についての科学的な探究は、さらに深まってきた。

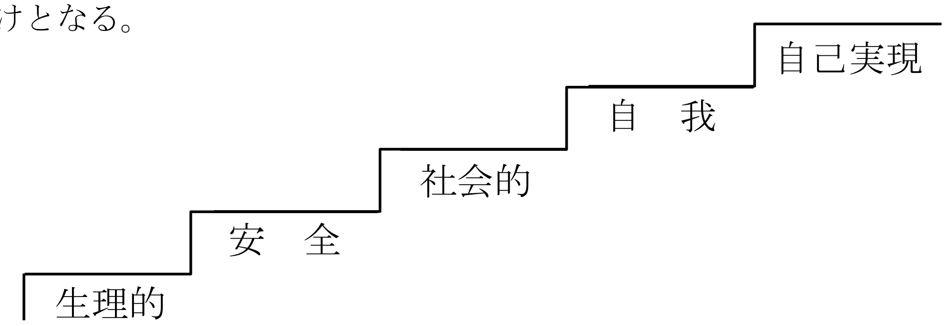
①欲求の５段階説

アブラハム・マズローによると、人間の欲求は基本的に５種類に分けることができ、それらは低いものから高いものへと階層をなしている、という。

(ⅰ)生理的欲求

あらゆる動物と同じで、飲食、休息、睡眠などのように、生命を維持していく上で欠くことのできないもの。

この欲求が充たされない間は、これを充足しようとすることが最も強い動機づけとなる。



生理的欲求がある程度満たされてくると、この欲求による動機づけはしにくくなり、次の安全への欲求が強くなってくる。

(ⅱ)安全の欲求

身体的な危険や経済的な不安から免れたいという欲求。安定した仕事、安全な職場環境、健康保険、雇用保険、年金など、一連の社会保障制度、企業内の各種福利厚生制度への欲求など。

(ⅲ)社会的欲求

人々との間に親密な関係を築きたいという欲求。愛したい、愛されたい、集団に所属し、仲間として受け入れられ、除け者にされたくないという欲求。

(ⅳ)自我欲求

他人に認められ、信頼され、尊敬されたいという欲求。自分の値打ちを高く評価されたいという欲求。昇進、昇格、よりよい仕事への欲求など。

(ⅴ)自己実現の欲求

自分自身を精一杯に生かしたいという欲求。困難にチャレンジしてみたい、新しい経験をしたい、成長したいなど、知識や経験を生かし、腕をふるい、工夫し、何事かをなし遂げたいという欲求。

マズローによれば、人間の欲求は、第1段階の生理的欲求が充足されると、第2段階「安全の欲求」を求め、さらにこれが基礎となって、第3段階「社会的欲求」、第4段階「自我欲求」、第5段階「自己実現の欲求」へと発展していくと考えられている。

現代においては、一方で欲求が多様化し、同時に、他方では欲求の高度化が進んでいる。

人々の欲求は低次のものから高次のものへと移ってきている。だからこそ、高次の欲求に応えるような管理のあり方が問われ、諸施策の実施が求められるようになってきた。

②X理論、Y理論

1960年頃から、人間の行動を科学的に研究する学問、すなわち行動科学が発達し、注目されるようになった。

ダグラス・マグレガー（マサチューセッツ工科大学）は、その著書「企業の人間的側面」の中で、人間と労働とのかかわりに関する新たな仮説を発表し、産業界に多大な衝撃を与えた。

マグレガーによると、労働に従事する人間の本性は、基本的に二つに分けることができるといい、その一方をX理論とし、他をY理論と名づけた。

(ⅰ)X理論

(イ)大多数の人間にとって、労働はいやなものであり、できればやりたくないものである。

(ロ)労働をさせるためには、金験的な報酬だけでは効き目が薄く、厳しく監視したり、処罰するぞとおどしたりしないと、彼らは目標達成に向けて十分な力を出さないものである。

(ハ)大多数の人間は、進んで責任をとろうとせず、細かく指示しないと、仕事ができない。

（ⅱ）Y 理論

（イ）労働は遊びと同じようにごく自然なものである。

（ロ）人間は、自分で設定した目標のためなら、骨身をおしまず努力するものである

（ハ）大多勢の人間は、責任をもって仕事をまかされることを望んでおり、自発的に仕事をやっていけるものである。

（二）組織目標を達成するための努力は、大多数の人間にとっては自主管理でできるものであり、そのほうがうまくいく。

（ホ）組織上の問題を解決するために創意工夫をこらしたり、判断したりする能力は大多数の人に備わっている。多くの企業は、まだそれをほとんど生かしていない。

マグレガーは、これまでの人事管理がうまくいかなかったのは、X 理論に基づいていたからであり、これからは Y 理論に基づいて、個人の欲求と組織の要請とを調和させるような「統合と自己統制による管理」を心がけるべきだと提唱している。

③動機づけ――衛生理論

1970 年前後、ピッツバーグ心理研究所にいたフレデリック・ハーズバーグとその同僚たちは、労働に従事する人間が仕事に対して、やる気を出したり、なくしたりする要因は何かを調べているうちに、仕事への意欲を促進する要因と阻害する要因とは、互いに独立した、種類の異なるものであることを発見した。

（ⅰ）衛生要因

福利厚生、給与、処遇、作業条件、人間関係、会社の方針、管理、監督のあり方など、仕集をするための外的な条件は、不満を予防するだけの歯止めの役しか果たさない。

そこで、これを衛生要因と名づけた。

ただし、これらに対する配慮や措置が不十分だと、不満の原因となって、サボタージュや業績低下を招くことになる。

だからといって、たとえば、給料を上げたり、厚生施設を充実させたとしても、不満がなくなるだけであって、それ以上に積極的にやる気を促進することはできない。

（ⅱ）動機づけの要因

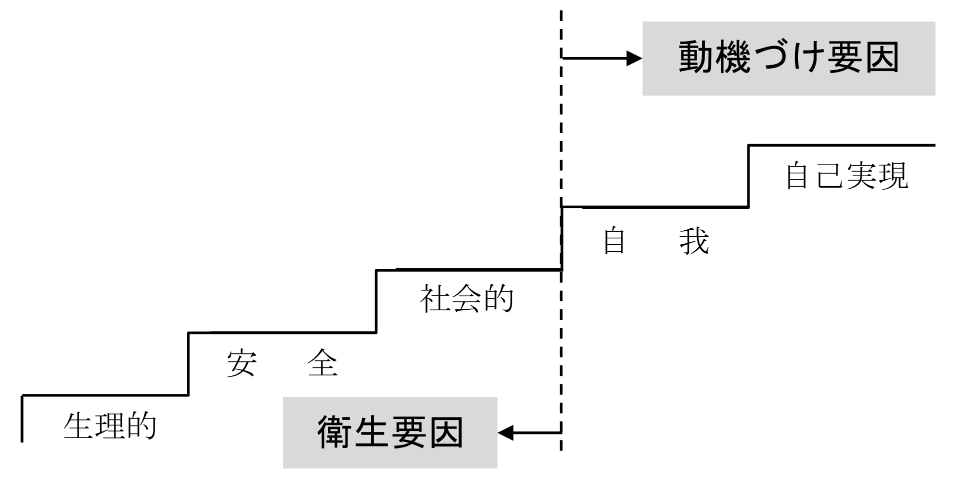
仕事へのやる気を高める要因は、仕事そのものに関連している。ハーズバーグはこれを「動機づけ要因」と名づけた。それは次の五つである。

(イ)やりがいのある仕事を通じて達成感が味わえること
(ロ)達成した結果を、上司、同僚に認められること
(ハ)仕事の中に自己の知識、能力が生かせること
(ニ)責任をもって仕事をまかされること
(ホ)仕事を通して能力が向上し、人間的に成長できること

要するに、給与や福利厚生、管理、監督者の態度などについて、会社が十分な措置を講じないと、従業員の間に不満がはびこり、欠勤や退職、能率の低下などを招くが、さりとて、これらに十分手をつくしても、不満がなくなるだけであって、それ以上の意欲増進には役立たない。

本当に社員を動機づけるためには、仕事そのものの与え方を工夫し、責任の幅を広げ、自由裁量の余地を多くし、やりがいが感じられるように配慮しなければならない、ということである。

欲求 5 段階説とハーズバーグ理論との関係



(4) 仏教における人間観

①進歩・向上は人間の本能

約二十億年前頃、地球がだんだん冷えてきて、はじめて生命のあるものが生まれました。しかも、それは細菌のような、顕微鏡でなければみられないようなものだったのです。

その小さな小さな生命体は、大洪水や、大地震や、大火山の爆発や、ひどい暑さや寒さに絶え間なくおそわれただろうけれど、ついに消えてしまうことなく生きつづけたのです。消えてしまわなかったばかりか、だんだん進化していったのです。アミーバから、虫類、魚類、両棲類、貝類、鳥類、哺乳類とだんだん進んでいって、ついに人間にまで生長してきたのだというのが、現在の学界の定説になっています。

その生命の力強さを、われわれはもう一度考え直してみなければならないのです。そうするときに、われわれは、ともすれば失われようとする生命力への自信をふたたびとりもどすことができるのです。目の前の病気や、生活苦ぐらいがなんだ、人間というものはこんな大迫害、大苦難の中をくぐりぬけてここまでやってきたものなんだぞ、その生命力が自分のこの身体にも宿っているのだぞ――という新しい勇気が湧いてくるのです。

また、アミーバから人間に進化するまでの課程を見ても、また人間になってから今日にいたるまでの歴史をふりかえってみても、とにかく一歩一歩上へ向かって進んできていることがわかる。とすれば、上へ向かって進むということが、人間の歩むべきコースにぴったり合った生きかたであり、あるところにとどまっていたり、わるい方へあともどりするのは、人間の歩むべき道に背いた生きかたであるということがわかる。それがわかると、われわれは刻一刻人間としての理想的な境地へ向かって、進まねばならぬ――いや、「ねばならぬ」というより、それがきわめて自然なことなのだということがわかってくるのです。

人間としての理想的な境地といえば、申すまでもなく「仏」です。だから、「仏」になりたいと、念々に願い、刻々に行ずるのは、人間の歩むべき方向にピタリと一致しているわけで、なにも特別なことではないのです。ごくあたりまえのことなのです。だからこそ、いままでの人間としての道とチグハグになっていた健康や、生活が、正しい道に帰ってくるのも、ごくあたりまえのことなのです。

（『法華経の新しい解釈』より）

②人それぞれの持ち味を生かす

「(中略)どの草、どの木、どのやぶや林、どの薬草にも、平等に雨は降りそそぎます。小さな根、茎、枝、葉も、中ぐらいの根、茎、枝、葉も、大きな根、茎、枝、葉も、それぞれ平等に雨のうるおいを受けて、生き生きとしてくるのです。

ところが、よく考えてみると、降るほうは平等に降りそそいでいても、受けるほうは、草木の大小や種類によって受けとりかたがちがいます。量もちがえば、質もちがいます。しかし、結局はそれぞれの草木の性質に応じて、それにふさわしい生長をとげることができて、思い思いの美しい花を開き、思い思いの美しい実を結ぶのです。

ひとつの地からはえたものでも、ひとつの雲から降った雨の恵みを受けたものでも、草木にはこんな相違があることを知らなければなりません。」(中略)

もろもろの木に、大小、上中下の相違があるというのは、むろん人間にはさまざまな機根の違いのあることを示してあるのです。

しかし、ここではっきりしなければならないことは、大きい木がかならずしも小さい木より上等だとはいえないし、小さな草がかならずしも大きい草に劣るとはいえないということです。杉には杉の役目があり、黄楊には黄楊の役目があります。小さなすみれも美しければ、大きなすすきもまた風情があります。

それと同じように、人間の表面に現われた頭脳や、才能や、性格や、体力などにはいろいろな差があるようでも、それぞれの性分に応じ、才能に応じて、自分のもっている力をせいいっぱいに発揮すれば、すべてが美しく、すべてが尊いのです。これが仏のいわれる平等なのです。

(『法華経の新しい解釈』より)

③支え合い生かし合う関係こそ、人間存在の原点

われわれとはなんの関係もないと思われる虫けらでも、空飛ぶ鳥でも、むこうの山の松の木でも、何十億年か前地球ができあがるころは、おなじくドロドロに溶けた火の塊であったのだということを思えば、すべてがひとつの生命に貫かれていることがわかります。(中略)

目をそういう大昔から転じて、現在のわれわれの生存状態を眺めてみても、よく考えてみると、土にも生かされているし、石にも生かされている。虫のやっかいにもなっておれば、鳥のお世話にもなっている。雲がなければ雨は降らない。空気がなければ一時間も生きてはおられない。表面は関係のないようなものにも、どこか見えないところで、必ずつながりがあることがわかります。(中略)

人間どうしの生活となると、そのつながりはますます濃く、強いものであることはいうまでもありません。(中略)まして、おなじ日本人どうしになれば、(中略)いちばん現実的な経済行為の上から見ても、自分の納めている税金がだれのために使われているのか、元気な人の納めている健康保険料がだれのために使われているのか、失業者のもらっている失業保険金はだれが出してくれているのか、そういう表面に表われた関係だけでも、その網の目の複雑さは、たいへんなものがあります。いわんや、目に見えぬかくれたところにおけるつながりは、もう想像もできないほどです。

こうして、お互いが切っても切れぬ関係にあり、そのもとをただせば、ひとつの生命につらぬかれて生きているのであるにもかかわらず、小さな自我にとらわれて、それぞれが自分本位の考えかた、自分さえよければよいという生きかたをしているから、対立が起こり、争いが生じ、奪いあいとなり、殺しあいとなるのです。(中略)

さらにもう一歩深く考えてみると、前に述べたように、人間というものは一歩一歩上へ向かって進んでいくのが歴史的な必然といいますか、人間の歩むべき自然の道なのですから、あるところにとどまっていたり、そこからあともどりすることは、「罪」であり、「悪」であるといえます。

「罪」とか「悪」というものは、もともと存在しないというのが仏の教えであって、いまいったように、人間のあたりまえの歩みを止めること、またはあとへもどることを「罪」といい、「悪」というのです。(中略)

このように、われわれが一歩一歩上へ向かって進む、すなわち仏へ近づくことをしないのは、人間の道に反するから「罪悪」といえるのですが、この状態も、自分本位の「我」の考えかたからすれば、「なあに、自分がよくならない報いは自分自身が受けるのだから、かまわないじゃないか。他人にかれこれ干渉されることはないさ」ということになります。ところが、それもとんでもないまちがいであって、われわれはすべてどこかでつながって生きているものなのですから、一人の「悪」はかならずどこかでつながって生きているものなのですから、一人の「悪」はかならずどこかで大ぜいの人間に影響をおよぼします。一人の懈怠(怠り)はかならず全体の進歩を妨げます。

それがわかれば、「自分が下の方へ堕落していったり、あるところでノンビリと立ちどまっていることは、大ぜいに迷惑をかけることだ。やはり上を向いてすこしずつでも上がっていこう」という悟りに達します。(中略)仏教の真精神が努力主義であるといわれるのも、そこにあるわけです。

(『法華経の新しい解釈』より)

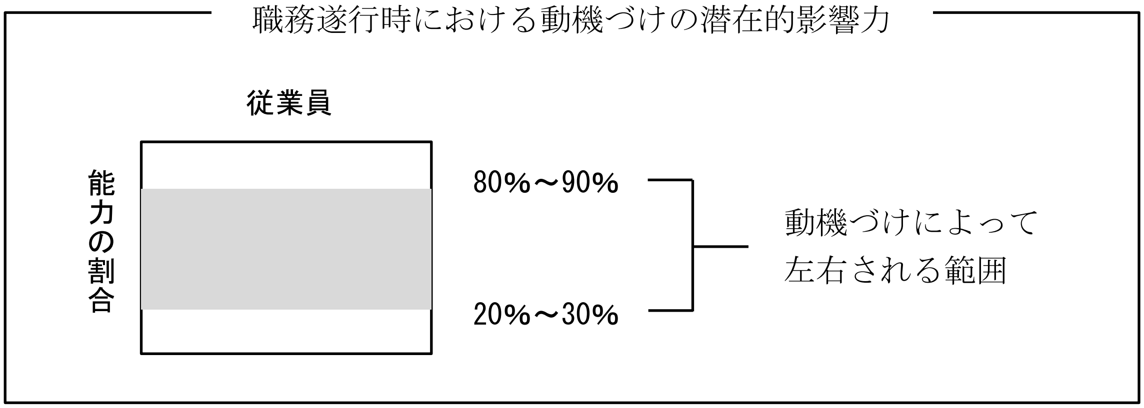
2. 動機づけ

(1) 動機づけの重要性

ハーバード大学のジェイムズ教授は、動機づけに関する調査で、時間給の労働者がその能力の 20～30％しか出力しないで、けっこう首にならずにやっていることを発見した。

また、彼の研究は、従業員は強く動機づけられると、その能力の 80～90％近くまで発揮することをも示している。

したがって、イヤイヤながら首にならない程度しか働いていない従業員と、適切な動機づけをもった従業員との間にみられる、能力発揮の度合いのちがいは、次の図にあらわすことができる。



職務遂行時における動機づけの潜在的影響力

また、この図は動機づけが低い従業員の職務遂行度は、結果として、能力が低い従業員のそれと同じだということを示している。

だからこそ、動機づけの問題は、経営者や管理者にとって、重要な課題といえよう。

(2) 動機づけの方法

経営者、管理者が期待する行動へと、部下を動機づけるための絶対的な方法はない。しかし、動機づけに役立つポイントを示すことはできる。

①外発的動機づけ

人為的に刺激を与えることによって、行動させる方法。

最近は、人間の心を操作する危険性があるとの理由から、あまり使われなくなっている。

(ⅰ)賞と罰を与える

他人より優越したい、認められたいという欲求を利用する方法である。一般的には、罰より賞のほうが効果的といわれている。

(ⅱ)競争

ライバル意識に訴える方法である。機械的な単純作業には効果があっても、複雑な判断や思考を要する仕事には効果がないといわれている。

(ⅲ)その他に、強制したり、協同させる(グループの圧力を利用する)などの方法がある。

②内発的動機づけ

部下が本来的にもっている欲求に訴える動機づけであり、部下の自発性をひき出す動機づけの方法である。

(ⅰ)興味を持たせる

部下一人一人の特長をつかみ、当人が興味をもてるような仕事の与え方、指示の仕方をする。

(ⅱ)目標を自覚させる

目標を自覚することによって、行動への構えが促される。つまり、他人事としてでなく、自分のこととして、それに打ち込む姿勢ができてくる。そのためには、一方的に目標を押しつけるのでなく、よく話し合って納得してもらえるようにすることが大切である。

(ⅲ)結果を知らせる

行動の結果、仕事の結果を知らせることによって、部下自身が自分を正しく見られるようになる。次にはどうしたらよいかもわかるし、見通しを持つこともできる。

(ⅳ)成功感を実感させる

成功はさらなる努力を刺激し、失敗は次への意欲を減退させる。成功感が強ければ強いほど、次の目標を高くする傾向があることも知られている。したがって、目標の設定を工夫し、成功感が実感できるように配置することが必要である。

目標は下の現有能力よりやや高めに設定することが望ましい、ともいわれている。

Ⅷ. 部下の育成

1. 部下育成の意義

(1) 部下育成は、真の人間尊重である
(2) 部下育成は、管理者にとって管理そのものである
(3) 部下育成は、管理者自身のためである
(4) 部下育成は、企業の将来を担う後継者づくりである
(5) 部下育成は、管理者自身の能力開発に結びつく

2. 部下育成の基本姿勢

(1) 人間的な相互信頼関係を築くこと
(2) 部下一人一人の個性(特性)をつかむこと
(3) 部下の長所(強み)を活かすこと
(4) 部下に能力向上の機会を与えること
(5) 常に部下を動機づけること
(6) 部下を公正・公平に扱うこと

1. 部下育成の意義

人材育成は、企業の成長のためであると同時に、自分の成長を願う部下一人ひとりのためでもある。

管理者もその部下も、企業の一員であるとともに、一個の人である。その一人ひとりの人間は誰もが「自分自身の成長を願い、もっと力をつけて自分の持ち味を大いに発揮したい」という気持ちを抱いている。また、自分よりも経験豊富な上司が自分を指導してくれることを求め、期待している。

部下の育成には、このような部下の期待に応え、部下を成長させて、部下一人ひとりの将来を開くという意味がある。

(1) 部下育成こそ真の人間尊重である

「この人なら」と信じて慕うことのできる上司に巡り会ったことがあるであろうか。もしあるとすれば、その上司があなたとどのような接し方をした人かを思い出していただきたい。

おそらく、あなたを甘やかしたり、楽をさせてくれる人ではなかったはずだ。あなたを「どのように育てるかを真剣に考え、厳しい愛のムチで導いてくれた恩師ともいうべき人」であったに違いない。

人を育てるということは、真の人間尊重の基本理念であり、行為でもある。先輩に教えられ育てられて一人前になった自分が、次には人を育てる側にまわり、後輩を育て、人を残す役額を担う。一人ひとりを最大限に成長させ、精神的な充実感を高めることが人間尊重の本質だといえよう。

(2) 部下育成は管理者にとって管理そのものである

管理者は部下を通じ、部下を動かして業務や課題を遂行していなければならない。期待通りの成果をあげるためには、あるいはより高い目標を達成するためには、部下の業務遂行能力を高め、業務の改善を進めていく努力が必要である。

職場における部下の指導・育成は、仕事や業績の管理と決して別のものではない。

仕事の与え方から結果の評価にいたるまでの管理のプロセスすべてが、部下育成の活動でもある。部下の育成の決め手は、まさに「仕事の与え方」であって、ひとことで言えば、「ラーニング・バイ・ドゥーイング」すなわち「人は自ら経験することによって学ぶ」ということである。

日々の仕事や職場の中で、一人ひとりの適性や潜在能力を開発したり、修得した能力を十分に発揮できる場や機会を、計画的、意識的に与えることこそが重要なのである。

(3)部下育成は管理者自身のためである

部下の育成は、企業や部下個々人のためであると同時に、ほかならぬ管理者自身のためでもある。

「部下の育成に苦労するよりも、当面の実績を上げることが先決だ」と考える管理者も少なくはないし、それも否定できない事実といえよう。しかし、「目先の実績を上げさえすれば、高く評価される」と結論づけるのは早計といえよう。

職場の実績を上げることは、管理者の基本的な任務であり、管理者が実績で評価されるのは当然である。しかしながら、それだけで管理能力が評価されるわけではない。同じように実績を上げながら、部下を鍛え、育てている人もいる。

業績のために部下の育成をおろそかにしている人と、実績を上げながら、なおかつ部下を鍛え育てている人との違いは、やがて社内における人望のちがいとなって、その差は次第に大きくなっていく。

「オレはあの上司に育てられた」といった言葉を、後々何人の部下が口にするか、それによって管理者自身の将来も決まってくる。

多くの部下や後輩を動かしていく立場に立ったとき、「あの人のためなら」と信じて慕ってくれるのは、自分が育てた部下や後輩なのである。

(4)部下育成は、企業の将来を追う後継者づくりである

部下の育成は、当面の仕事をより効果的に遂行し、より高い成果を得るためだけでなく、長期的な観点からみれば、企業の将来を背負って立つ人材を育てることでもある。すなわち、次代の後継者を鍛え育て上げることなのだから、目先の目的のためだけでなく、長期的、多角的な視野に立って、指導育成していかなければならない。

(5)部下育成は、管理者自身の能力開発に結びつく

部下の知識や技術、特に態度や行動は、身近な上司・先輩の影響を全面的に受けながら、形成されていくことが多い。管理者の立場にある人は、指導・育成しうるだけの体系的な知識・技術などを持続できるよう、常に意識して自己啓発を心がけなければならない。

つまり、教えることは学ぶことであり、共に学び共に育つ「共育」の姿勢が大切といえよう。

2. 部下育成の基本姿勢

(1) 人間的な相互信頼関係を築くこと

部下が上司に対して人間的な不信感を抱いていたのでは、指導育成の実効は、期待できない。部下に対して「上司は自分のことをよく理解し、真剣に考えてくれている」という信頼感を与え、「この上司なら自分の考えや問題も率直に話せる」という安心感を与えることが必要である。

このように人間的な相互の信頼関係が築かれていれば、管理者が部下に対して行う成長のための厳しい訓練にも、部下自身、十分耐えることができる。

(2) 部下一人ひとりの個性（特性）をつかむこと

「十人十色」といわれるように、部下一人ひとりの性格、欲求、感情などは、それぞれに異なっている。

個々人の特性を無視して画一的な指導・育成を行うと、必ず歪みが生じて、いい結果は得られない。

管理者は日ごろから注意深く部下を見守り、部下の特性をつかみ、その特性に見合った指導を心がけなければならない。

(3) 部下の長所（強み）を活かすこと

長所（強み）が表面に現れている部下もいれば、現れていない部下もいる。部下の能力を活用するには、能力を発揮することから始めなければならない。

部下育成の基本は、長所（強み）を積極的に活用することであり、そのためには、長所（強み）や持ち味が活かされる場や機会を、どしどし与えなければならない。

部下を評価する場合、ともすると短所（弱み）にばかり目が向きがちであるが、部下の長所（強み）に目を向ける心がけが必要である。

(4) 部下に能力向上の機会を与えること

管理者は、部下の能力が向上するための機会を、積極的に与えなければならない。

各種の研修や講習会への参加、社内外の優れた人たちとの接触、交流、より高度な仕事へのチャンンジの機会、権限の委譲などがそれである。

人材育成に先行投資的な意味あいがあるので、能力向上の機会を与えたからといって、すぐさま成果に直結するとは限らないが、着実に部下の意欲が向上し、能力の向上へとつながっていくことだけは確かである。

(5)常に部下を動機づけること

管理者は日ごろから部下との接触を深め、常に部下に対して動機づけを行うことが必要である。

部下の心身の健康に気を配り、部下が仕事に全力投球をするように、動機づけをしなければならない。日常の接触は、部下育成の最も重要な機会である。管理者は仕事のプロセスにおいて、できるだけ部下との接触をはかり、部下の仕事への意欲、能力向上への意欲を喚起することが望まれる。

(6)部下を公正・公平に扱うこと

部下を公正・公平に扱うということは、自分の好みや、心理的遠近によって、部下の扱いを異にしないことを意味する。自分の好みに合う部下を過大に評価したり、接触の機会が偏ったりしないように注意しなければならない。

評価の公正・公平、処遇の公正・公平、能力向上の機会賦与の公正・公平などがそれに当たる。

Ⅸ. よい職場づくり

1. よい職場とは

2. 職場風土とは

3. 職場風土の四条件
⑴目標
⑵効率
⑶開放
⑷やる気

4. 職場風土のチェックポイント

5. 良い職場づくりのポイント

6. 職場のやる気を高めるには
⑴共通目標の設定
⑵共通目標の共有化
⑶具体的で明確な実践プランづくり
⑷部下の参画と集団決定
⑸チーム活動の評価と反省

1. よい職場とは

管理者は「職場を活性化せよ」とよく言われる。要するに、生き生きとした職場をつくれということである。

生き生きとした職場とは、

- みんなが自分の職場に誇りを持っていると感じている。
- みんなが自分の個性を十分発揮していると感じている。
- みんなが生き生きと自分の仕事に取り組んでいると感じている。
- みんなが自分の職場を大事にしようとしていると感じている。
- みんなが思いやりをもって他の人々と協力していると感じている。
- みんなが率直なコミュニケーションができ、意思の疎通がうまくいっていると感じている。

よい場を言葉で定義づけることは難しい。要は、職場のメンバー一人ひとりが肌で感じとっているもので、言葉では言い表せない微妙な雰囲気、空気のようなものである。

よい職場には、よいチームワークがあるとも言われる。チームワークの重要性は、スポーツの世界に限らない。目標を確実に、しかも効率よく達成することが期待される職場では、チームワークは不可欠の要件といえよう。

チームワークとは

複数の人々が
共通の関心なり、目標に向けて
努力を結集する（協働）ことである。

チームと個人はどちらも主体性をもった存在であり、共に生かされなければならない。

チーム目標の達成に向かって、各メンバーそれぞれに、個性を発揮し、役割を果たす。

チーム全体は、一人ひとりの持ち味が十分に発揮され、各人の主体性の発揮によって支えられている。

ところで、チームワークというと、円滑な人間関係で保たれていることだと単純に考えられがちである。

職場のチームは、仲良し集団とは違って、目標を達成するという責任を負っている。
人間関係がよいだけでは、必ずしも目標を達成できるとは限らない。

人間関係がよいだけでは、チームワークは持続しない。よい人間関係があり、その人間関係を通じて着実に業績をあげること、そしてその積み重ねが、やがてチームワークを育てることにつながっていく。

よいチームとは、確実によい成績をあげるチームであって、そのようなチームづくりは仕事を通じてこそ成しとげられるものである。

2.職場風土とは

人間の一人ひとりに個性があるように、職場にも、それぞれ独特の雰囲気のようなものがある。その雰囲気が時間をかけて固定化し、土着した状態を(職場の)風土という。

職場風土は、その職場の人々によって作り出されるものである。すなわち、

・ その職場の人々が何に価値をおいているか
・ 何を大切だと思っているか
・ 職場や仕事に対して、どんな感情を抱いているか

といったメンバー個人の本音の部分が、やがて集団の本音となり、職場風土となる。職場風土は、その職場の人々を飲み込み、支配する力を持っている。メンバーの行動、態度、意欲、感情に極めて大きな影響力を発達するからこそ、職場風土が重視される。

経営者・管理者は、常に職場全体の雰囲気をつかみ、気を配り、よい職場風土づくりを心がけなければならない。

3.職場風土の四条件

よい職場の備えるべき条件に次の四つがある。

(1)目標

職場として目指すべき目標がはっきりしていること。

その目標をメンバー全員が納得共有し、かつ、自分の目標としてとらえていること。

また、個々人の仕事の目標と、職場全体の目標がうまく統合されていることも大切である。

(2)効率

メンバーの仕事の分担がはっきりし、それぞれが計画的に効率よく進められていること。仕事の手順が共有され、緊急度、重要度に応じて優先順位が決められていることも重要である。

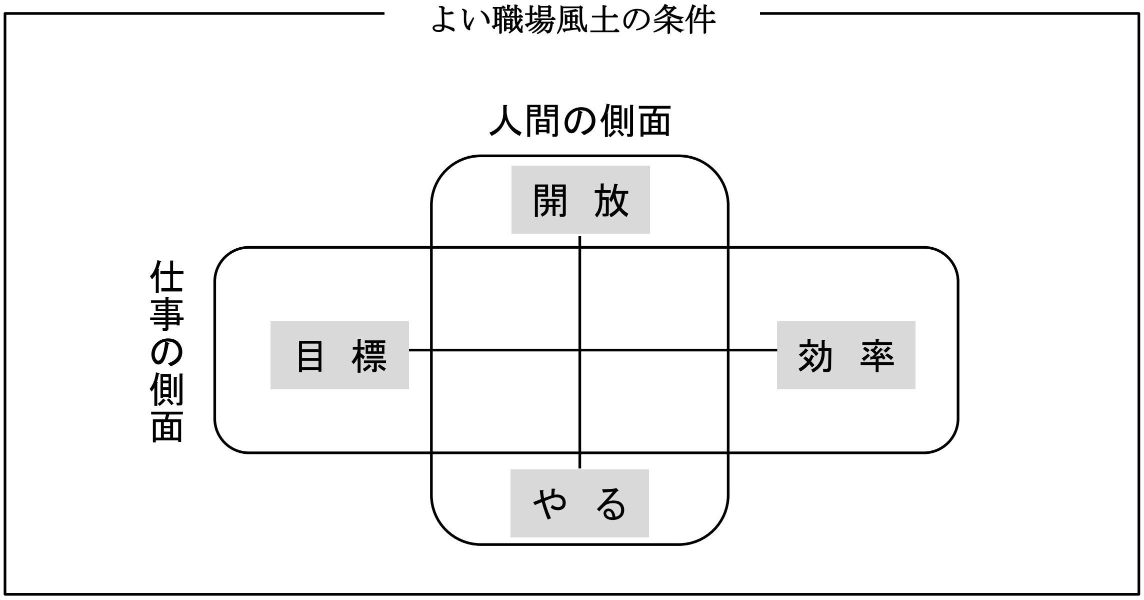
(3) 開放

メンバー一人ひとりの行動が生き生きとして活気に満ちていること。自由にものが言え、地位や年齢などによって制約を受けない意見交換や情報交換がなされていること。

(4) やる気

メンバーがやりがいを感じて仕事に取り組み、自分の職場や仕事に誇りをもっていること。

さらに将来にも希望を抱き、各々が抱負をもって仕事に取り組んでいることも大切である。



この四条件のうち、一つでも欠ける面があると、その職場の健全性がそこなわれることになる。この四条件が十分に備わっていて、相互に関連しているとき、その職場に健全にして効果的な風土をもっているということができる。

4.職場風土のチェックリスト

自分の職場の風土を定期的に診断し、その都度、適切な対策を講じていく必要がある。

ここに職場で手軽に使えるようにと、職場風土チェックリストを作成した。上司と部下、場合によっては関連事業の人々にも記入してもらい、その結果を検討しながら職場風土の改善に役立てていただければ幸いである。

条件	No	項　目	1 不十分	2 やや不十分	3 普通	4 ほぼ十分	5 十分
目標	1	挑戦的な高い目標を自主的に設定しているか					
	2	職場の目標・方針は、はっきりしているか					
	3	職場の目標・方針を理解し、納得しているか					
	4	職場の目標を全員で達成しようと努力しているか					
	5	仕事の成果、達成度合いを全員が知っているか					
効率	1	仕事は、計画を立てて進めているか					
	2	仕事の分担が明確になっているか					
	3	仕事を進めるに当たって、優先順位を決めているか					
	4	仕事に必要な情報は、十分に伝達されているか					
	5	一人ひとりの責任がはっきりしているか					
開放	1	自由にものが言える雰囲気があるか					
	2	雰囲気は明るく、活気に満ちているか					
	3	みんなのびのびと仕事をしているか					
	4	意見や提案が活発に出ているか					
	5	互いに助け合い、励まし合っているか					
やる気	1	みんながやりがいをもって働いているか					
	2	みんなが真剣に仕事に取り組んでいるか					
	3	みんなが自分たちの職場にプライドをもっているか					
	4	みんながそれぞれの個性を発揮しているか					
	5	みんなが能力向上に心がけているか					

5. よい職場づくりのポイント

よい職場づくりの鍵は、管理者が握っている。
よい職場を作るポイントは、

- コミュニケーションの円滑化を図ること
- 効果的なリーダーシップを発揮すること

　職場内で相互啓発ができるように、自由活発なコミュニケーション・対人関係を作り出し、職場の目標達成の方向にメンバーの力を結集するリーダーシップの発揮が望まれる。

6. 職場の“やる気”を高めるためには

職場のモラール(やる気)を高めるには

(1)共通目標の設定
(2)共通目標の共有化
(3)具体的で明確な実践プラン作り
(4)部下の参画と集団決定
(5)チーム活動の評価と反省

(1)共通目標の設定

　メンバー間の相互作用を促進し、職場を活気あるものにするには、メンバーに共通の目標が必要である。共通の目標は、メンバーの気持ちを一つにまとめ、一致してそれを成し遂げようとする意欲をかきたてる。

　職場の実践目標も共通目標になり得るし、小集団活動においては、活動そのものが共通目標づくりになる。

　共通目標の設定は、身近な課題を選んでも十分効果が期待できる。

ex.
- 整理整頓をする
- 言葉づかいをよくする
- 応対マナーをよくする
- あいさつを励行する

　職場のメンバーのまとまりがよくない場合には、こうした身近な課題を共通目標として取り上げるのもよい。

(2) 共通目標の共有化

共通目標は設定されても、時として、目標の共有化がなされていないことがある。目標として理解されず、単にスローガンにとどまっているのである。

目標を全員の協力で成し遂げようという意欲をかきたてるためには、職場内での率直な意見交換を繰り返し、それをねばり強く続ける必要がある。一度や二度の意見交換で成果をあげようとしても難しい。

管理者は、部下が非協力的だと嘆く前に、競念深く共通目標の共有化を追求する努力が必要である。

(3) 具体的で明確な実践プランづくり

共通目標を具体化するためには、目標を達成するための具体的な実行プランが必要である。

共通目標が抽象的なままであると、メンバーの行動に結びつきにくい。

目標を達成するための実行計画をどこまで具体化し、メンバーがスムーズに行動に移せるように、どこまでキメ細かく仕上げていけるかは、管理者の腕の見せどころといえよう。

(4) 部下の参画と集団決定

部下の意欲をかき立てるには、目標設定の段階や実践プランづくりに、部下を参画させることも大切である。

管理者がプランをつくり、さあやれと言っても、部下は、自主的、積極的には取り組まない。

部下の自主性や積極性を引き出すには、部下の参画による集団決定が望ましい。

(5) チーム活動の評価と反省

集員で決定された実践プランが、全員の協力で実行されたかどうかを、きめ細かく評価・反省することが必要である。

集団決定しながら、それがどこまで実践されたのかのチェックがないまま、そうしたことを繰り返すとメンバーの間に「やってもやらなくても同じだ」という気持ちが生まれ、ケジメのつかない、だらしない職場風土が築かれてしまう。

したがって、集団で決定されたことに関しては、必ずチェックを行い、「決めたことは必ず実践する」という雰囲気をつくらなければならない。

また、チーム活動の評価は、ショートインターバルで行うことが望ましい。

X.コミュニケーションの促進

1.コミュニケーションとことば

2.コミュニケーションの条件

(1)率直な態度

(2)カウンセリング・マインド

3.聞くと聴く

4.積極的傾聴

(1)積極的傾聴を支える3つの土台

①誠実な態度

②受容の態度

③共感的理解の態度

(2)積極的傾聴の具体的方法

①全体の意味を聴く

②相手の気持ちに応える

③緊張感を和らげるよう配慮する

④内容を理解していることを伝える

(3)積極的傾聴の効用

①話し手に内面的な変化が起きる

②聴き手側にも内面的な変化が起きる

1. コミュニケーションとことば

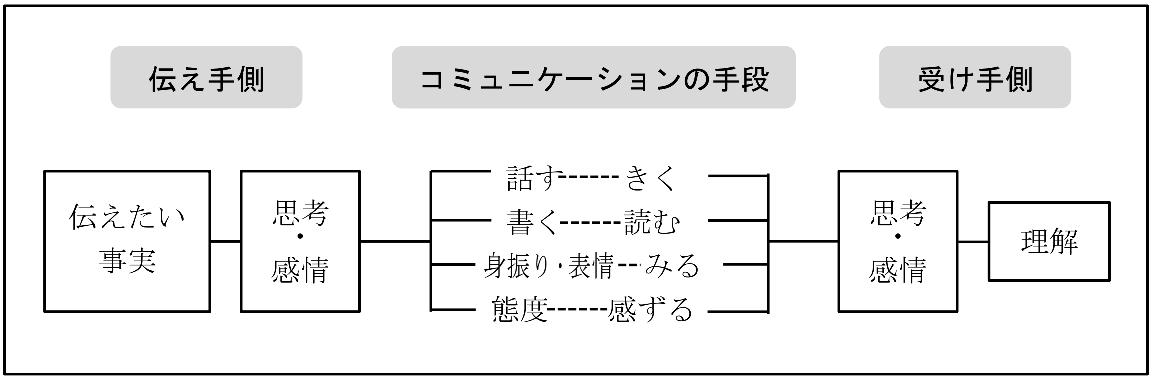
コミュニケーションとは、人から人に対してある事実や意思、感情などを伝達することである。

コミュニケーションは伝え手と受け手で成り立っている。言葉は便利な反面、必ずしも正しく意思を相手に伝えられるとは限らない。

・ 言葉は、人によって概念が異なる――解釈の違い
・ 言葉は、落ちたり、つけ加えられたり、ゆがめられたりして伝わる――誤解、デマ
・ 人間は、言いたいことをそのまま言葉にしなかったり、うまく言葉で表現できないことがある――言葉と心が一致しない

人間とコミュニケーションが通信やコンピュータなどの情報伝達と根本的に異なるところは、伝え手も受け手も多分に個性的で、しかも不合理性に満ちた思考活動を通じて行われることがある。

例えば、ある事実を相手に伝えたい場合、次図のような段階、経路を通じてコミュニケーションが行われるため、途中で歪められたり、欠落したりして情報が伝わることが多い。



2.よいコミュニケーションの条件

よいコミュニケーションとは、伝えたい内容を受け手側に十分に伝えられる状態のことである。伝えたい内容には、事実や意見のほかにも感情や意思など、情動的なものまでが含まれ、これらができるだけ正確に伝わることが重要である。

(1)率直な態度

よいコミュニケーションを行うためには、伝え手、受け手の素直で率直な態度が重要な鍵となる。

＜伝え手側＞

①率直とは反対の言い方

- 言うべきことを言わない
- 言いたいことを言わない
- 言うには言うが
  - 言いたいことだけを言う
  - もって廻った言い方をする
  - 奥歯にモノがはさまった言い方をする

②似てはいるが、率直とは違う言い方

- 自分本位に言いたいことを一方的に言う
- 相手が心を閉じてしまうような態度や話し方でまくしたてる

③率直な伝え方

伝えるべきこと、伝えた方がよいことは、たとえ気が進まなくても、相手が受け入れやすい態度と伝え方でハッキリ伝える。

＜受け手側＞

①素直になりにくいとき

- 相手が率直でないとき――イライラしがち
- 自分の欠点などを突かれたとき――カッとなりがち
- 自分の考え方や価値観とくいちがうとき――心を閉ざしがち

②受け手の率直さとは

伝え手が率直になれるように気を配り、心の中に防御や抵抗のワクをつくらないこと。

相手が率直に話さないのは、率直に聞こうとする受け手の態度に難点がある場合が多い。まず自分が率直になるよう努力し、相手も率直になれるように働きかけて、よいコミュニケーションのための基盤づくりをすることが大切である。

(2)カウンセリング・マインド

よいコミュニケーションは、率直な態度とともに、カウンセリング・マインドが重要と言われている。

カウンセリングとは、適応障害に陥った人や、自分で解決できない悩みを抱えている人のために相談を受け、解決の援助を行うことである。

来談者中心のカウンセリングを提唱するカール・ロジャースは、カウンセラーのとるべき基本的な態度として、受容と共感と純粋の３つの精神をあげている。

カウンセラーの基本的態度

受容……ありのままを許容し、相手に対して無条件の積極的、肯定的な配慮・関心を抱くこと

共感……相手の心の世界を、あたかも自分自身のものであるかのように感じること

純粋……カウンセラーが自分自身に対して誠実なこと

職場の管理者は、このようなカウンセリング・マインドを身につけ、実行することによって、C.ロジャースの言う「対等で自由にものが言え、どんなことを言っても許され、わかってもらえ、人間として受け入れられる雰囲気」のある職場をつくることが重要といえよう。

3. 聞くと聴く

「聞く」は音が自動的に聞こえてくることで、「聴く」は意志的な態度で音を聞くことである。

よりよく聴くということは、決して受け身の姿勢ではない。自分の考え、意見、主張、感情、欲求、期待があってもそれはさておき、自分のエネルギーを相手の話に集中してきき、相手の意見、反応、結論、判断、感想などを一応、受け止めることである。また同時に、相手の気持ちとの通じ合いを図ることであって、相手の背後にある感情、動作、表情、態度およびそれらの移り変わりなどをデータにして、積極的に受け止める姿勢である。

4. 積極的傾聴

(1)積極的傾聴を支える三つの土台

①誠実な態度

相手の人格を軽視したり、相手を見下したりする態度を捨て、お互いに対等な人格として接する。

自分の意見や気持ちを伝えようとするときは相手が受け入れやすいように配慮し、かつ率直に述べる。

②受容の態度

あるがままの相手を受け入れる態度をいう。相手に対する偏見や先入観を捨てて相手に接し、相手の言葉に耳を傾ける。

また、相手に好意を示し、温かく接することで相手に安心感と信頼感を与え、批判がましいものの言い方、説教調の言い方は避ける。

③共感的理解の態度

相手の気持ちや感情をあるがままに理解し、相手と同じ心理体験に近づこうとする態度。

自分の枠組みにこだわり、自分のものの見方と異なった見方を受けつけないと、他人を理解することができなくなる。話し手は聞き手の評価的傾向を感じると素直にものを言わなくなるので、このような態度は慎むことが大切である。

(2)積極的傾聴の具体的方法

①相手が言わんとすることの全体の意味を聴く

　人が他の人にメッセージを送る場合、そのメッセージには、二つの意味がある。

（ⅰ）メッセージそのものの内容

（ⅱ）メッセージの内容の背後にある気持ちや感情

　相手からのメッセージを受ける場合、言葉そのものと、その言葉の背後にある気持ち・感情と、この二つの面から聴くことが重要である。

②相手の気持ちに応える

　相手が伝えようとする気持ちや感情を理解し、それに応える。たとえば、相手の気持ちや感情を理解したことを態度や言葉でフィードバックする。

③緊張感を柔らげるよう配慮する

　お互いの間の緊張感を避けるためには、正面に座る、腕を組む、鋭い目線、強い相槌などはしないように心がける。

④内容を理解していることを伝える

　こちらから理解していることを復唱したり、要約して相手に伝える。

(3)積極的傾聴の効用

①相手(話し手)に内面的な変化が起きる

（ⅰ）相手も自分の気持や考えていることを、できるだけ正確に話そうとするようになる。

（ⅱ）相手が真実を語ろうとすることで自分の問題や間違いに気づき、内面的な変化が起こる。

（ⅲ）相手もこちらの言うことを積極的に聴こうとする。

②聴き手側にも内面的な変化が起きる

（ⅰ）相手が多くのことを語ってくれることによって、たくさんのことがわかり、理解が深まる。

（ⅱ）聴き手としての自分自身の心構えをさらに建設的な方向に変えていく。

相手の言わんとすることを、その人の立場に立って理解しようとしていることを、相手に伝えながら進めていくことが積極的な理解の姿勢である。

　また、表面にあらわれている行動や言葉だけでなく、そのような言動によって伝えようとしている気持ちそのものを理解するように努めることが大切である。

XI. 人を動かすリーダーシップ

1. リーダーシップとは

2. 管理者のリーダーシップが重視される背景

(1) 外部環境の変化
(2) 内部状況の変化

3. さまざまなリーダーシップ論

(1) リーダーシップ特性論
(2) リーダーシップ形態論
(3) リーダーシップ状況論
(4) リーダーシップ四機能論
(5) 効果的なリーダーシップとは

4. 先輩経営者たちのアドバイス

(1) 自分を深めよ
(2) 自分の幅を広げよ
(3) 虚心坦懐であれ

1. リーダーシップとは

リーダーシップとは、グループやメンバーをある方向へ動かそうとして影響を及ぼすことである。

リーダーシップは普通、統率力・指導方などと呼ばれることが多いが、その本質は、人が人に及ぼす影響力、つまり対人影響力である。

その素朴な形は、子供たちの遊びの集団の中にあるということができる。

子供たちが遊んでいるとき、その中の誰かが「これをやろうよ」「あそこで遊ぼう」といって仲間をある方向へ動かしていく。グループを動かすうえで最も影響力の強かったのがリーダー、つまりガキ大将であり、彼の及ぼした影響力がリーダーシップである。

リーダーシップとは、もともと地位や権限とは無関係な機能であって、時には部下が上司に対してリーダーシップを発揮することもある。

スポーツチームなどでは、監督よりもコーチや有力選手のほうが強い影響力を発揮したりする。

しかし、職場の長である管理・監督者は、このリーダーシップの発揮を、組織から公式に期待されている。

すなわち、管理職のリーダーシップとは、職場の目標を達成する方向へ、部下の個性の発揮と、自発的な行動を促進ながら、影響力を及ぼす働きである。

2. 管理職のリーダーシップが重視される背景

最近は特に企業だけでなく政治その他のいろいろな分野で、すぐれたリーダーが待ち望まれ、求められている。

その背景として、一つには外部環境の変化があり、他に内部状況の変化があげられる。

(1) 外部環境の変化

外部環境の変化の一つに、情報のスピード化がある。今日のように情報の手段が多様化し、スピード化されてくると、その影響度は極めて大きい。

外部環境の変化を先取りしながら、いかに早く適切な意思決定を行なって適応していくかが、企業の生死を分ける鍵ともなりつつある。

したがって、どの企業も一部の経営者層だけでは適切な対応が難しくなり、管理者にも外部環境の変化に対処する施策への参画が、強く期待されているといえよう。

(2) 内部状況の変化

急激に変化している外部環境のもとで、企業が生き伸び、発展し続けるためには、当然、企業自体の変化が求められてくる。

すなわち、外部環境の変化に的確に対応できるための、職場内部のベクトル合わせが重要になってくる。

一方、最近は職場の部下個々人や集団の意欲を高めることが、極めて難しい状況でもある。

高度成長期から一転して低成長期に突入した現在、大幅な昇給は望めないし、昇進、昇格の道も狭くなってきている。また、一人ひとりの価値観の多様化、高学歴化、生活の安定などの要因によって、仕事に取り組む意識がさまざまに変化している中での、動機づけの難しさも無視できない。

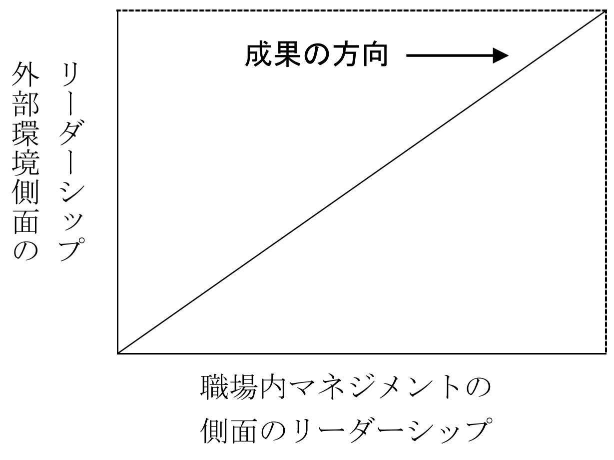
一方、仕事の面からは、速いテンポの技術革新やシステムの変化が進み、今までの知識・経験が部下を動かす説得力となり得ないばかりか、時にはそれが足を引っぱる要因にもなりかねない。

要するに、「仕事」と「部下という人間」の画面で、職場内部の状況も大きく変容してきているわけである。

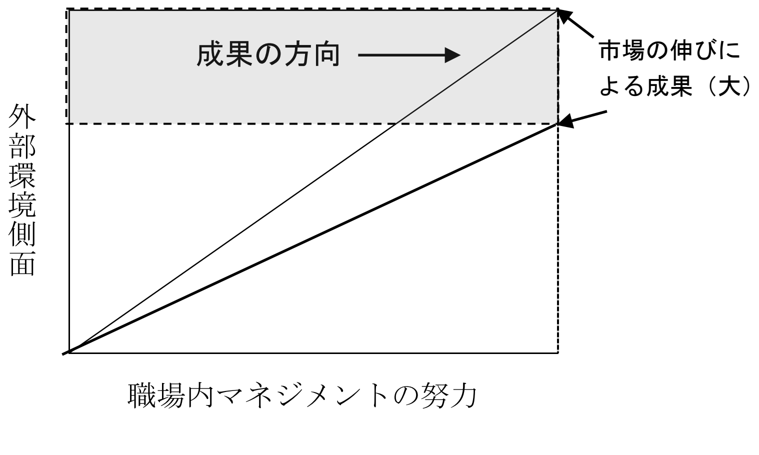
企業業績を左右する要の立場にある管理者が、すぐれたリーダーシップを発揮し続けるためには、外部環境の変化と、内部状況の変化の画面に適応していくことの必要性を認識するとともに、管理者自身が自ら変化していく努力を怠ってはならない。

すなわち、管理者の外部環境の側面と、職場内部マネジメントの側面という両軸のリーダーシップの良し悪しが企業成果に大きく影響するのである。

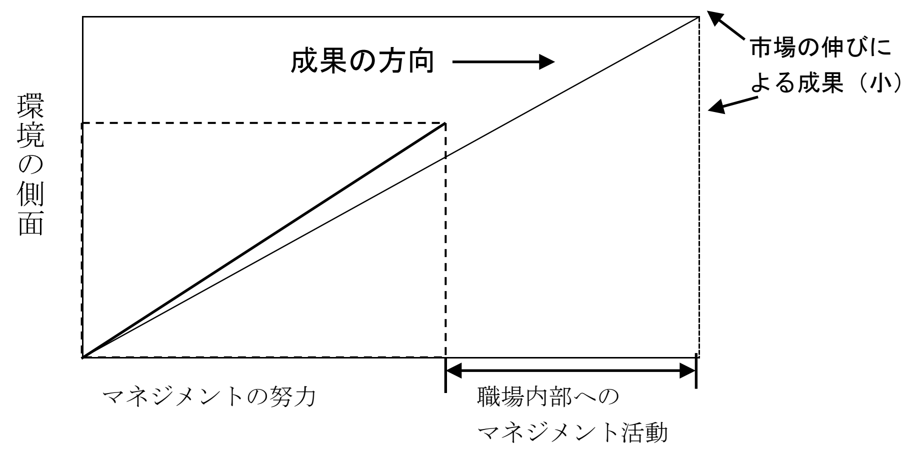
この関係を図に示すと、次のようになる。



高度成長期は、市場そのものがどんどん拡大し、成長したために、外部環境の側面を楽々と伸ばすことができ、職場内部マネジメントの側面におけるリーダーシップは、ほどほどでも十分成果は得られたのである。



低成長期の現金は市場の伸びが鈍化し、同時に企業をとりまく資源や環境保全への要請も厳しくなっている。このような状況下でも、なおかつ企業業績を確保し、成長を続けるとなると、勢い外部環境に向けてのリーダーシップと同時に、内部環境に対するリーダーシップが何にも増して強く求められることになる。



そして、これこそが本来、管理者に求められているあるべき姿であり、市場の拡大による成果を、自分のマネジメント力による成果であると認識している管理者は生き残れない時代を迎えていることを自覚しなければならない。

外部環境の変化を的確につかみ、その変化に適応できる組織づくりや、職場内部の力を結集するためのリーダーシップの発揮が、今強く管理者に求められているのである。

3. さまざまなリーダーシップ論

(1) リーダーシップ特性論

人は誰しも、理想的なリーダー像を抱いているが、その内容は十人十色で共通性がない。戦国時代のすぐれたリーダーである織田信長、豊臣秀吉、徳川家康を見ても、それぞれ性格、知能、行動力がちがい、一貫した特徴は見い出しにくい。現代のすぐれた経営者にしても同じである。

しかしながら、普通人の願望として、リーダーにふさわしい特性があるのではないかと思うもので、リーダーシップ研究の前史といわれる 1930 年前後には、特性論的研究が盛んであった。

リーダーシップ資質の研究

［ストック・デイル］

・ 一般的能力
・ 知識・体力・業績
・ 信頼性・忍耐力・自信・責任感
・ 活動力・社交性・適応性
・ 参加態度・人気など

［バーナード］

・ 体力・技能・技術・知識・記憶力・知覚
・ 決断力・不屈の精神・忍耐力・勇気
　―普遍的・特定的で育成可能なもの―

特性論的研究の結果、残念ながら優れたリーダーに共通する特性は、ついに見出されなかった。

(2) リーダーシップ形態論

特性論的な研究の後に行われたのが、管理行動のパターンに着目した研究である。この流れに沿った研究は数多いが、そのすべてに共通しているのは、2 系統の統率行動を明らかにしていることである。

［第 1 の系統のリーダーシップパターン］

仕事の業績向上に最大の関心を払うパターン

すなわち、仕事の計画はすべて自分で立てて、部下に指示し、仕事の結果も、自分で作った基準に照らして評価するといった統率の仕方である。

［第 2 の系統のリーダーシップパターン］

集団メンバーの動機づけや相互類係により大きな関心を払うパターン

すなわち、仕事の計画に当たっては、部下たちの意見を聞いて決定し、仕事の結果についての評価も、集団目標との関連やメンバー個々人への配慮にもとづいて行うといった統率の仕方。

この 2 系統の管理行動は、研究者によって呼び方もさまざまである。

たとえば、

- 専制型と民主型　　リビット・ホワイト
- 業績指向型と人間指向型　　ブレーク・ムートン
- 指示型と協労型　　ハーシ・ブランチャード
- パフォーマンス型とメンテナンス型　　三隅二不二

などがある。

これら 2 系統のリーダーシップは、1930 年末から 4 半世紀にわたって、それぞれの効果が比較研究され、60 年代には、集団の生産性の面からみても、集団士気(モラール)の面からみても、共に人間指向型のリーダーシップのほうが好ましいとする説が優位を占めるに至った。

しかしながら、その後、人間指向型のリーダーシップの下において、必ずしも生産性があがらないこと、逆に業績指向型のリーダーのもとで、かえって生産があがることがあるという事実が指摘されるようになった。

そして今日では、リーダシップパターンは、状況によってその有効性が変わるといわれている。

① 一般的に仕事が標準化され、管理者の権限が明確な場合や、仕事の処理に緊急を要する場合には、業績志向型のリーダーシップが有効とされ、

② あいまいな情報を取り扱う仕事、部下による受容納得が仕事の成果に重大な影響力を与えるような仕事については、人間志向型のリーダーシップが有効と考えられている。

(3) リーダーシップ状況論

1970 年代前半に台頭してきた考え方で、その要旨は次のようにまとめることができる。

① リーダーシップは、個人の特性や公式に任命された地位や職務とは無関係に、そのグループに属するメンバーによって分担される、グループの機能である。

② すべての集団(グループ)機能に役立つ行為は、グループのメンバーが、誰でもとりうるものである。同一のリーダーシップ機能が、さまざまなグループメンバーさまざまな行為によって分担される。

課題達成機能	集団維持機能
始める（キッカケづくり） 明確化 組織化（役割分担） 情報提供行為 創造する行為 まとめる行為	励ます行為 妥協する行為 和を図る行為 共感・同意する行為 なだめる行為

③ あるグループメンバーが、その時その場に応じてグループの目標(課題)達成、集団維持のために貢献しているとき、彼はそこで(HERE AND NOW)リーダーシップをとっている。

グループ活動や、小集団活動が重視されるこれからの組織運営のあり方を考える上で、注目すべき示唆にとんだリーダーシップ論のひとつといえよう。

(4) リーダーシップ 4 機能論

管理者が、部下に効果的な影響力を及ぼしていくために必要なリーダーシップ機能は次の四つであるとして、日本リクルートセンターが 1970 年代に発表したのが、リーダーシップ 4 機能論である。

①要望性機能

部下に仕事を指示し、最大限の能力を発揮するよう求め、仕事の進行状況を統制し、督励する働き。

職場の生産性を高めることを意図した働きかけのことである。

目標の達成を厳しく求める、仕事の質を、ムダやロスについて高い欲求を行うことなどが具体的な行動の例である。

②共感性機能

管理者の協働者である部下の考え、感情などを部下の立場で考え、感じ、部下に対して支持と援助を与え、職場の信頼関係を築くための働きである。

たとえば、やる気をなくしている部下を勇気づける、部下の功績を認める、何でも言える雰囲気をつくるなどが具体的な行動である。

管理者のこのような働きかけによって、部下は理解され、支持されていることを実感でき、管理者から出される要望を受け入れる気持ちにもなる。

共感性機能は、要望性機能が十分に機能するための触媒としての働きをしている。

③通意性機能

通意性とは、意思疎通の意である。

仕事を進めるために必要な情報や知識を部下に提供することによって、部下の仕事の意味づけと位置づけを行う働きである。

要望性機能の発揮によって、部下は管理者が自分に何を期待しているかはわかるが、なぜそれを期待しているかが十分に理解されない場合もある。

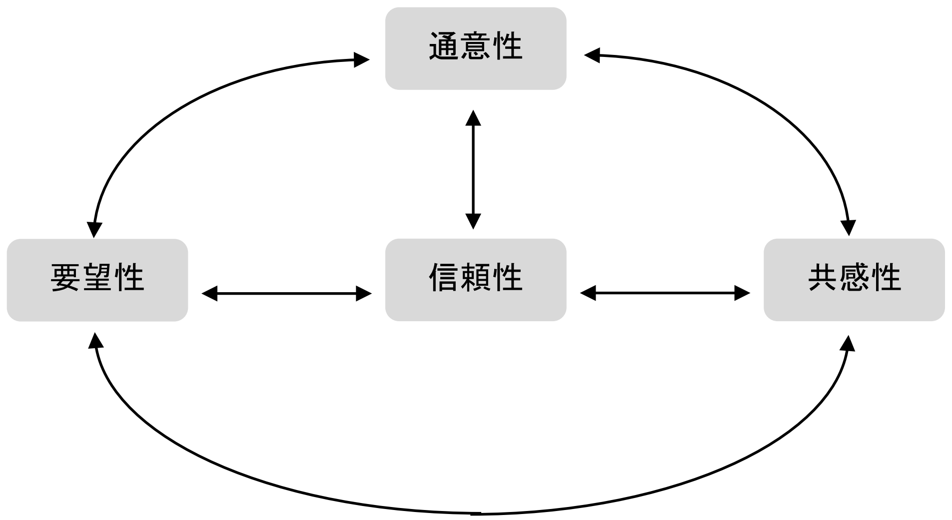
要望の根拠を説明し、さらに、もう一歩踏み込んで、部下の知識の足りないところを教えることによって、仕事の位置と将来への見通しをはっきりさせる働きが通意性機能である。

④信頼性機能

部下に対して「この上司なら大丈夫だ」という信頼と納得を得させる働きである。職場内外の状況の変化に適切に対処し、自ら企画・立案し、問題を解決できる力、つまり意思決定の有能さが第一の要因である。

さらに部下が提起にする疑問や問題に的確に対処し、評価し、誠実に答えていくことが第二の要因である。

以上四つの機能の関係は、次の図のようになっている。



管理者が、職場でリーダーシップを発揮する際の行動は、基本的には信頼性機能が前提となる。この機能がある程度満たされていないと、要望・共感・通意のいずれもが、円滑に機能しない場合が多い。

高い信頼性に基盤をおくことによって、リーダーシップのより直接的な機能である要望性、共感性が車の両輪の如く推進力として効果を発揮することになる。

(5)効果的なリーダーシップとは

たとえば、どんなリーダーシップ論があり、どんなリーダーシップを指向しても、管理者としてなすべき基本的な事柄を忘れてはならない。

目標・方針を立て、部下に説明し、納得させたり、達成レベルについて部下と話し会って合意する努力などは、リーダーシップのパターンを問わず、共通になすべきことである。

また、たとえば業績指向型リーダーシップにおいても、部下を無視するのではなく、人間指向型リーダーシップにおいても、部下の言うなりになることではないことは言うまでもない。

どちらの要素にどれだけのウエイトを置くかという比率の問題であって、いずれにしても、状況や部下の状態に合った臨機応変の管理行動がとれるだけの柔軟性が望まれる。

管理者は、自分の性格、習性、価値観などによって知らず知らずのうちに偏った行動をとりやすい。

行動がワンパターンになると、ある状況においては効果的なリーダーシップが発揮できても、状況が変わると、うまくいかなくなる。

すぐれた管理者として成長していくためには、自分のとった行動が他にどのような影響を及ぼしたかを絶えず振り返り、自分のリーダーシップの編りやクセを認識して、不得手とするリーダーシップパターンをも使いこなせるように努力していくことが必要であろう。

4. 先輩経営者たちのアドバイス

(1) 自分を深めよ

何にも増して自分なりの個性が大事である。したがって、まず自分なりの長所を知り、その長所に自信を持ちなさい。

(2) 自分の幅を広げよ

他の人の長所を学び、自分のものとして消化することも大切である。したがって、絶えず啓発の努力を怠ってはならない。

(3) 虚心担懐であれ

リーダーシップ理論などに振り回されないで、自分の特長・持ち味をフルに発揮して行動しなさいということ。

ガラス張りで目的に向かってぶつかって行くことが大切である。

どんなタイプであれ、自分の考え方や持ち味が部下に伝わり、理解が深まれば、上司に対する部下の不安や疑心暗鬼は雲散霧消する。

人間的な持ち味のわかりやすさが親近感を生み、それこそが部下を動かす原動力となる。

Ⅻ. 自己啓発

1. 己を知る努力

2. 自我像と防衛

3. 心の四つの窓

4. 啓発目標の設定

1. 己を知る努力

自己啓発の第一歩は、まず自分の現状を分析することによって、己自身を知ることである。

自分の持つ知能・技能・技術・性格特長などを棚卸ししてみよう。

また興味・関心、職業生活や人生目標などについても、はっきりさせておきたいものである。

自己分析のための各種チェックシートが開発されているので、それを活用するのもよいし、それらを参考にしながら、自分に合ったものを作ってみるのもよい。例をあげると次のとおり。

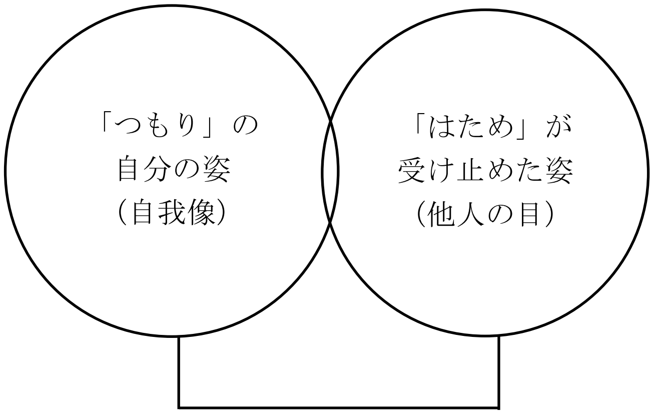
(1) 人の話を傾聴し、理解できているか。
(2) 人の感情や気持ちを感じとっているか。
(3) 自分の行動とその目的を自覚しているか。
(4) 人の好意を気持ちよく受け入れているか。
(5) 他人からの批判を進んで受けているか。
(6) 敵意から逃げずに、直視できているか。
(7) 他人に対する影響力を持っているか。

これをたとえば５段階法などで定額的にチェックし、向上の度合いを測ってみるとよい。

1	2	3	4	5
非常にわるい	ややわるい	どちらともいえない	ややよい	非常によい

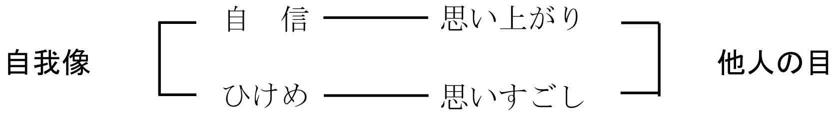
2. 自我像と防衛

自己チェックで注意すべき点は、自分では「非常によい」つもりでも、部下や同僚など他人から見ると評価が異なるなど、自分の「つもり」と「はた目」との間にズレが生じやすいことである。



心理的なズレ

人間は誰でもみんな、「自分とはこういう人間である」という自画像をもっている。そこには、うぬぼれもあれば、ひけめもある。



自分では「心が広く暖かい人間」と思っている人が、他人から「あなたは冷たい人間だ。私の気持ちを少しもわかってくれない」といわれると、「君の受け止め方が間違っている。君の考えは甘すぎるよ」と、他人の目に映っている自分の姿を認めようとしない。

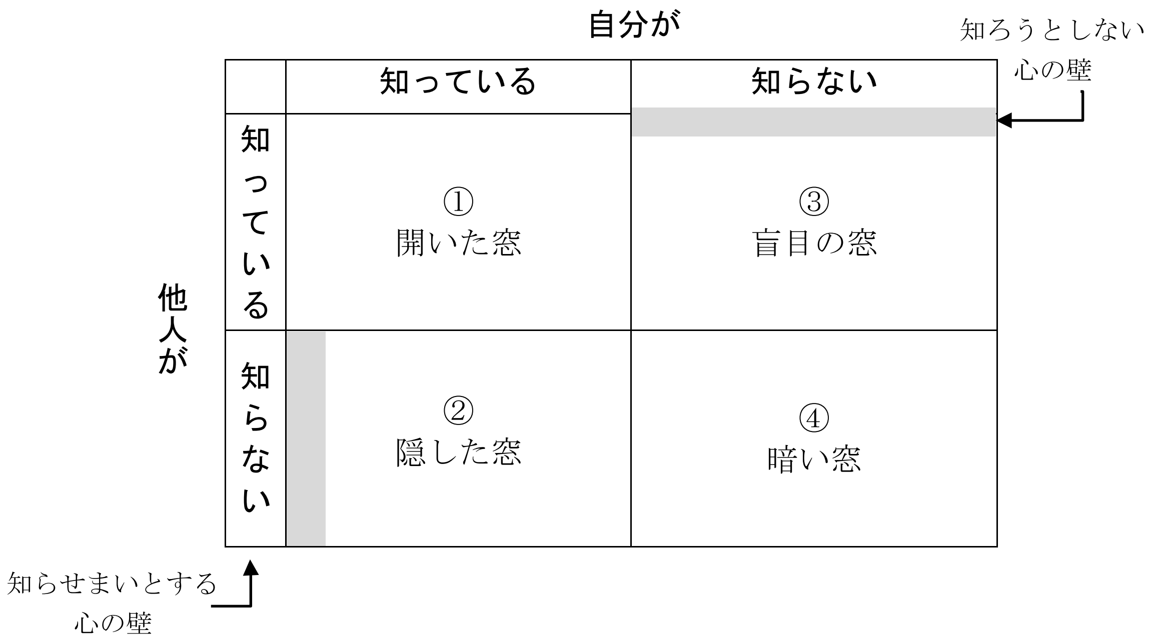
人間には、このような自己防衛的な心理的メカニズムが働くので、自我像(自分が見ている自分)には盲点ができて、歪んだものになりやすい。

これが人間の成長を妨げている。

3. 心の四つの窓

自己防衛的になる傾向を防ぎ、成長を目指すためには、常に他人からの批判や助言を受け入れ、謙虚に耳を傾ける習慣づけが大切である。

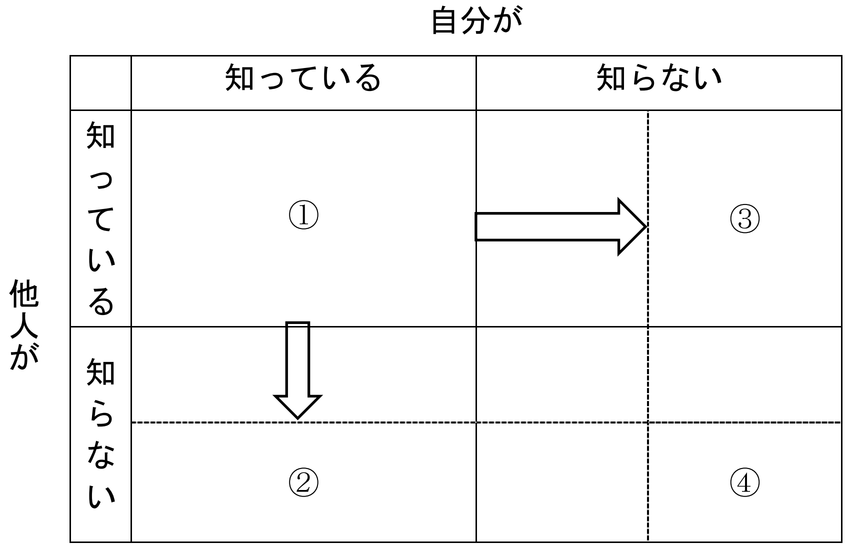
自分と他人とのかかわり合いの様子をわかりやすく説明したものに「ジョハリの窓」と呼ばれる考え方がある。それによると、人間の心には、次のような四つの領域があるという。



[ジョハリの窓]

① 開いた窓:自分にも他人にもわかっていて、自然にのびのびと振る舞える領域
② 隠した窓:自分ではわかっていても押し隠しているので、行動が不自然になる領域
③ 盲目の窓:他人からは丸見えだが、自分は気づいていないので、他人との間にズレやアツレキが生じやすい。
④ 暗い窓:自分にも他人にもわからない無意識の領域、未知の可能性を秘めた成長の源泉

「開いた窓」を大きくし、「暗い窓」を小さくすることが自己洞察であり、成長である。そのためには、他人の援助(見る眼)が必要である。



自己を知る努力

①→②の窓を広げるには、自分の気持ちを率直に話すこと
①→③の窓を広げるには、他人の助言を謙虚に聴くこと

要するに「己を知る」とは、

① 他人の話に素直に耳を傾ける
② 己の気持ちを率直に表現する

努力を絶えず行うことである。そして、この努力こそが自己啓発、すなわち自分自身としての成長の原点なのである。

4. 啓発目標の設定

他人からの援助を含めて自己分析ができたら、これから目指すべき方向について目標を設定する。

目標の内容例

- 知識・技能の向上
- 行動改善
- 性格改造
- 職業生活設計
- 人生目標の設定

など、多岐にわたるが、身近なテーマとして、たとえば、

- スピーチに上達する
- 会議の指導法に上達する
- 報告書の作成法に上達する
- 他人との面接法に上達する
- バランスシートの見方など、計数感覚を磨く
- 問題解決法に上達する
- 他部門の業務について勉強する、など

目標が決まったら、次には、どのようにして目標に到達するかの手段・方法を計画し、それから後は

PLAN-DO-SEE

のサイクルに従って、実践の努力を続けていくことになる。

マネジメントも、部下の意欲づけも、そして自己啓発も永遠に続く努力の過程なのである。

企業経営･管理者教育教材

立正佼成会「六花の会」編
2021 年 5 月 15 日
「六花の会」web サイト UP