

「働き方改革」で1年間の育休 取得した経営者が息子から学ぶ ビジネスで重要なこと



日本マネジメント総合研究所(同) 理事長
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

1. はじめに

「働き方改革」として、ITダイバーシティ (IT活用の多様化) やワークプレイス・ダイバーシティ (働く場所の多様化) などにおいて、過重労働対策・在宅勤務・テレワーク・クラウド活用など様々な取組みがある。

筆者自身、連載執筆等を別として経営者として1年間の育休取得をしてみた結果、仕事をしている日常よりも、がっつりと家庭を大切に息子と触れ合う日常の方が、よりビジネスに活かせる重要な本質的なことがあると気づいた。

育休・産休・介護休業などの活用が進む昨今、筆者が身を持って家庭で3歳の息子から学んでいるビジネスで大切なことについて、ここでまとめておこうと思う。

2. いわゆる昭和世代の「モーレッツ」な働き方では得られなかったようなこと

筆者は画一的な物事の見方をすることに否定的であるが、大まかに世代ごとの生き方・働き方の傾向を言い表した、いわゆる昭和世代の「モーレッツ型」の生き方・働き方では、実は、ビジネスにおいて各自で成長する際に欠かせない大切なことが学び切れていないのではないかと筆者は危惧している。

いわゆる「家庭を顧みず、仕事に没頭する」、「滅私奉公」、「男は外で仕事、女は家庭を守る」といっ

たことが美徳化され、少なからぬ現在の企業で経営陣・管理職・年配者になっている昭和世代の男性が、子供の自立や定年退職などを機に妻との「熟年離婚」に直面したり、ビジネスで懐深く多様性を育てるスポンサーシップある有意義な指導者になれていなかったりする方々に、筆者は少なからず出会ってきた。

筆者は、問題多き現状へのアンチテーゼ的に、また、筆者自身が強く抱く内発的な動機をもって、「仕事を顧みず、家庭に没頭する」という男性の経営者として1年間の育休取得をもって、家庭生活にどっぷり浸る中で、ビジネスに活かせる重要なことを現在3歳になる息子から数多く学ばせてもらっている。

仕事の場では、大人の相互了解事項というような、言ってみれば物事を懐疑心をもって深く掘り下げて考えずに、効率的に物事をこなすある意味で「便利」な対応に終始する傾向がある。

しかし、生まれ来て身の回りの世界に興味深く見つめるわが子に教えられるのは、ごく「当たり前」

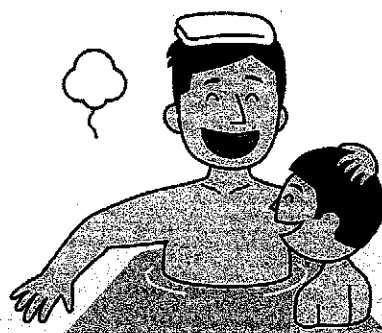


図1

と思われがちだが、必ずしも「当たり前」ではない可能性が大きいことや、改めて考え直すと深い内容であるものである。

もちろん、小さな大人の3歳の息子が、大きな大人が用いる高尚な専門用語を駆使するわけではないのであるが、却って、ごく身近で「簡単」なことだからこそ、深く考えさせられ、また、ビジネスにおいても身近で誰でも使える（はず）ごく簡単な（はず）のことで、部下指導に実効性をもって機能する要素が多分に含まれているのである。

3. 「ごく簡単な問い」にこそビジネスで活かすべき本質がある

筆者は、経営指導や講演・人材育成研修等において、難しいことよりシンプルで大切なことをしっかり取り組み続けることが最も重要である、ということを述べている。

それは、昔から言われることに当てはめれば「凡事徹底」であったり、作業現場・工場などであれば「5S」（誰でもできるごく当たり前の「整理」、「整頓」、「清潔」、「清掃」、「しつけ」）にあたることだったりするのである。

そのような大きな大人が基本とされることよりも、もっと「やさしい」ひらがな2文字で、かつ、ビジネスで重要視しなければならないことを、小さな大人の3歳の息子が、家庭で筆者に対して日々問



図2

いかけてきてくれる。

それは、「なぜ」という問いであり、その「なぜ」に答えられるように、思考停止から脱して根本的に物事を見つめ直し続けるという、ごく「簡単」なひらがな2文字である。

小さな大人の3歳の息子が発する、筆者を最も悩ませる「簡単」なひらがな2文字の問いとして、「なぜ、人は生きてるの?」というテーマがあった。

倫理学や哲学や心理学などにタッチしてきた筆者ではあるが、答えに窮する瞬間を経て、筆者が考える一応の答えらしきこととして、「幸せに楽しくなりあうために生きているんだよ」と応答してみた。

果たして、この応答がより高度な哲学・倫理学の観点から妥当かどうかは、永遠の議論を経ても唯一絶対の解がないのかもしれないが、非常に良い問いだと筆者は感じた。

では、筆者が家庭で看護師の妻とともに取り組む育児・家事を通じて小さな3歳の大人から学んだ「なぜ」の問いを、ビジネスの場で活かすならば、「なぜ、人は働くのか」という命題になるであろう。

過重労働・過労死・メンタルヘルス不調など、「一生懸命働く」結果として悲しいゴールに到達しかなない状況下で、読者諸氏はその問いにどう答えるであろうか。また、その答えに沿って、本当に、自ら主体性を持って生き働いているであろうか。

「住宅ローンの返済が必要だからお金のために働く（しかない）」といったことは、言い訳や都合の良い答え方であろう。

そもそも、「なぜ、住宅ローンを組んで住居を購入するのか」、「なぜ、お金が必要でどのくらい必要とするのか」、「なぜ、その額のお金が必要な生き方を選択しているのか」という、新たな「なぜ」の問いを自問自答すべきことは、賢明な読者諸氏からすれば自明のことであろう。

また、部下指導の際に、ああしろ・こうしろと結果だけの伝達・指示をする指導者は少なくない。

しかし、そこでも、「なぜ、ああすることが重要なのか」、「なぜ、こうすることが求められているのか」、「なぜ、そうすることでお互いに幸せになりあえ



図3

る職場や経営に至れるのか」という問いに、読者諸氏はどう答え、また生じ得る新たな「なぜ」の自問自答に自らをだますような言い訳や都合の良い答え方ではなく、読者諸氏が本当に心底納得し内発的に動機づけられる答えを得られるであろうか。

優れた経営者・指導者は、実にシンプルに、かつ、深くそれらの問いへの答えをもって、多様化する経営環境にブレずに適応し、良き経営・良きマネジメントを行っている。

3歳の小さな大人の問いかける「なぜ」というひらがな2文字の問題意識は、ビジネスの場で圧倒的に欠けがちなものであると、筆者は改めて家庭生活を通じて実感した次第である。

4. 「そんなに怒らなくてもいいんだよ〜」という一言が意味すること

また、筆者の妻がバタバタと慌ただしい家庭生活の中で、3歳の小さな大人に「ダメ、こうしなさいよ」「コラ、そうしちゃダメでしょ」と、「怒る」シーンにあたって、小さな哲学者はこう妻に「諭す」シーンがあった。

「そんなに怒らなくてもいいんだよ〜」、「ちゃんと言ってくればわかるよ〜」という、「子供の言うこと」ではなく「大きな大人がないがしろにしがちな問題点」について、息子があどけない表情で放った

一言に、ビジネスの場でも重要な本質を見たように筆者は思った。

昨今、職場でのパワハラやブラック企業的な乱暴な指示・指導・部下マネジメントの中で、つつい部下をいたずらに叱る・怒るシーンを筆者は見受けるが、果たして、「なぜ」怒らなければならないのか、また、本当にビジネスパーソンが労力を消費して発する怒りが必要なのか、その怒りのパワーは浪費やうっぶん晴らしではないのか、という疑問が筆者の脳裏に浮かぶのである。

筆者はダイバーシティ&インクルージョン・ハラスメント対策・監査/不正対策・マネジメント・リーダーシップなどの様々な指導で、部下などの相手に問題があると思われる際に、相手の問題点への否定と是正要求において、同じ「否定」にも大切な流儀があると説いている。

3原則からなるその「否定の流儀」（部下指導法・対話の重要ルール）とは、①プラス思考、②全否定ではなく部分否定、③否定するなら代案を出して「導き型の否定」にする、というごくシンプルな流儀である。

相手に対して、筆者の妻が怒ったような対応で全否定すると、「あなたは間違っている！」という指導・否定になってしまう。

そうすると、その指導・否定を受けた相手の受け取り方は、自分が全否定されたような思いに陥らされ、指導するほどモチベーションが下がってイヤイヤ従わされてまた思考停止状態のまま別の問題を起こしてしまう状態に追い込まれるような、「指導の逆機能」に陥りかねないリスクがある対応となりかねない。

また、指導側は否定の流儀を踏み外して相手を全否定するような対応をすると、「あなたは間違っている」というような対応の場合、①相手の人格・尊厳を、②仕事で本当に必要とされ他に代替的対応がない状況以外で業務の範疇を超えて、③継続的に相手を傷つける、というパワハラに直結して、指導者が違法行為者に陥るリスクも非常に高いのである。

そこで、小さな大人の筆者の息子が示唆する「怒

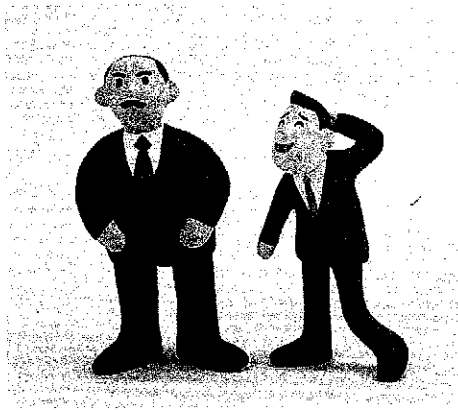


図4

りは不要・導きが必要」という観点から、「否定の流儀」の3原則に沿ってビジネスの場での指導法を見つめ直すと、筆者が普段から指導していることであるが、問題ある相手に対して以下のような対応がなされるべきであろう。

【指導例】

「あなたのこの取り組み方やこの部分は、～の理由から非常に良いですからぜひ続けて下さいね。でも、〇〇の点については、△△の観点から問題視される点ですので、□□のように改めて行って下さいね」

上記のような相手への指導では、銃口ならぬ人の口から「怒り」を相手に暴発させず、伝え・導き・至って欲しいゴールとその至り方、について相手に伝える健全なコミュニケーションになる。

まず、相手の取り組みや良い部分を褒めることで、プラス思考・プラス志向の下に、「ビジネスの場でどうやっていけば良いとして褒められるか」という、「善行への吸引力」と相手の承認欲求を満たす作用がある。

また、問題点の指摘と改善・是正への要求は、具体的にどう改めるかを問題ある点のみ部分否定しつつ代案を示して、「こうやって行ってくださいね」という導き型にすることで、端的に相手に「ダメだ」と怒りと断罪というネガティブなマネジメント対応をしなくて済む。

さらに、指導の受け手側としては、「言ってくればわかるのにダメな奴という画一的なレッテルを

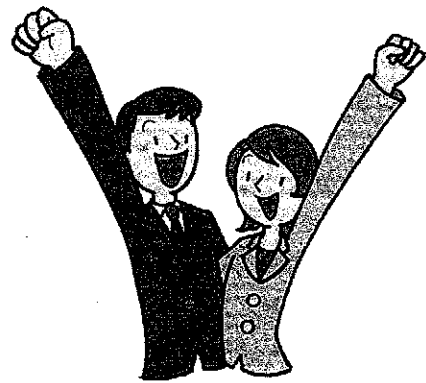


図5

貼らなくてもいいじゃないか」という思いがある中で、ダイバーシティ経営で重要な多様性と指導の仕方・否定の仕方も「多様化」する対応があれば、相手が納得して実際に具体的に健全なダイバーシティ経営で望まれる対応に、相手が自ら進んで改善・是正していってくれやすくなる。

もちろん、筆者は指導者たる経営者や上長が、部下などの相手に対して、こびへつらうことをよとしてしているわけではない。

要するに、ダイバーシティ経営で多様性を尊重し生き方・働き方や指導法も多様化する際に、みんなベクトルがバラバラにならずに結束して、その結束の仕方も無理やり画一的な押し付けではなく導き型の指導で懐深く組織を規律付けまとめていくことが重要だということである。

端的に言えば、昔ながらの4文字熟語で言えば「信賞必罰」である。

つまり、根拠を持って良き取り組みを褒め、根拠を持ってプラス志向・部分否定・否定どまりでなく代案を伴って導き型の否定にすることで、何をやったら「なぜ」褒められ継続していくべきか、何をやったら「なぜ」問題視されて「どう」改めるべきか、という組織マネジメントで重要なポイントが、3歳の小さな哲学者が筆者に示してくれた一言に集約されているように思えたのであった。

筆者は何も青臭い精神論や机上の理想論だけに依存して、「働き方改革」やダイバーシティ経営や家庭

を大切にすべきと述べているのではない。

もちろん、家庭を持たない・結婚しない自由・独身で仕事だけに没頭したい欲求も当然に肯定され受け入れられるべきであり、その生き方・働き方を選択したからこそ見出し至れる境地もあろう。

その一方で、筆者のように結婚し幸いにもすぐにわが子が生まれ家庭を築けた者として、家庭を持つなら責任を持って単にカネだけでなく心身ともに良き影響を与えられる家庭にできるよう取り組みつつ、集合研修のような切り取られた学びの場以外の身の回りにある大切な学びの場である家庭生活の中で、ビジネスにおいて非常に重要な学習を進めることで、育休・産休などの貴重な機会を単に職場から離れる機会ではなく、職場から離れてビジネスで活かせる重要な学びを得る場を経験し成長して職場に戻る制度、というようになればと、筆者が願って本稿をまとめてみた次第である。

本稿が社会的に強く求められている人権対応・ダイバーシティ&インクルージョンに関する問題において、読者諸氏のお役に立つようであれば幸甚である。

また、本稿を契機として、筆者の見識不足であれどうあれ、CSVに関する議論やその他各種課題についての議論活性化の呼び水となるようであれば、筆者としては幸いである。

【執筆者紹介】

戸村 智徳（とむら ともりのり）

早大卒。米国MBA修了。米国博士後期課程（Ph.D）中退。国連勤務にて内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連が進める世界的CSR運動である「国連グローバルコンパクト」広報・誘致業務担当。民間企業役員にて、監査統括、人事総務統括を担当。上場IT企業のJFEシステムズ(株)アドバイザーやJA長野中央会の顧問なども担当。日本マネジメント総合研究所合同会社の理事長として、産学共に活動中。岡山大学大学院非常勤講師など教鞭をとる立場にも身を置いてきた。

32冊の出版物をはじめ、NHK「クローズアップ現代」番組監修・TV出演、テレビ朝日「そうだったのか！池上彰の学べるニュース」番組監修、BS11報道番組「インサイドアウト」でのコメンテーター（トヨタのリコール問題とリスク管理）、NHK（Eテレ）「めざせ！会社の星」専門家ゲストTV出演・番組制作協力などの出演の他、各種メディアでの情報発信などにも意欲的に取組む。

代表的な書籍として、『企業統治の退廃と甦生』（戸村智恵 著、中央経済社）、『クリエイティブ監査への道』（戸村智恵 著、税務経理協会）、『しっかり取り組む「内部統制」：企業健全化プログラムと実践ノウハウ』（戸村智恵 著、実務教育出版）など。詳細：日本マネジメント総合研究所 <http://www.jmri.co.jp/>

天然ガスパイプラインのすすめ

編集：（一社）日本エネルギー学会 B5判260頁 定価：2,500円＋税

パイプライン網の整備により、中国、韓国、ロシアなどは、強固な天然ガス供給体制を構築しつつあり、わが国でもパイプライン網について議論がなされている。その現状を理解するための一冊。

日本工業出版(株)

フリーコール 0120-974-250 <http://www.nikko-pb.co.jp/>

流通ネットワークキング

5・6 2017
MAY・JUN
NO.301

特集

- ①フィンテック その影響
- ②物流業の中のロボット

あらゆる端末で動作する
アプリケーションを簡単に開発・運用できる、
ミドルウェアパッケージ。



HaiSurf 3
mobile solution

詳細は資料請求
に掲載。

No.
010

 SHARED SYSTEM
シェアードシステム株式会社

営業本部 〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-43-1 大塚HTビル Tel:03-5957-5581