

田坂広志の「**深**き思索、**静**かな気づき」

「心の機微」のマネジメント

昔

、幼稚園を訪問したとき、そこで耳にした、無邪気な会話を思い出す。

園児のオサム君が、砂場遊びの後片付けをきちんとしたので、園長先生が、笑顔でオサム君を褒めた。

「オサム君は、本当に良い子ね!」

すると、そのとき、嬉しそうなオサム君の横にいたノリコちゃんが、悲しそうに聞いたのである。

「じゃあ、ノリコは、悪い子なの…」

この会話を耳にしたとき、二人の園児の無邪気さに微笑ましさを感じると同時に、「言葉の怖さ」と「心の機微」について、考えさせられた。

それは、言葉の持つ「分節化」という作用と、人間の心の持つ「双極性」という性質である。

「分節化」とは、ある言葉を語った瞬間に、本来一つであった世界を二つに分けてしまう作用である。

例えば、良いと悪い、正しいと間違い、美しいと醜いなど、二項対立的な言葉の良き一方を語ると、人間の心は、その対極の言葉を想起する「双極性」を持つため、必ず、もう一方の悪しき言葉が心に浮かんでしまうのである。

それが、オサム君に「良い子」と語った瞬間に、ノリコちゃんに「悪い子」という言葉を思い起こさせ、意図せずして、その心に、ネガティブな感情を生み出してしまった理由である。

実は、こうしたことは、職場でも、しばしば起こっている。例えば、会議で上司が「田中君は、企画のセンスが良いな」と褒めた瞬間に、その場にいる同僚の心に、複雑な気持ちを生み出してしまふ。

それゆえ、マネジメントにおいては、こうした「言葉の怖さ」と「心の機微」を深く理解してメッセージを語る必要があるが、「心の機微」という意味では、この「褒める」ということには、もう一つ、大きな落とし穴がある。

それは、「エゴを助長してしまう」という落とし穴である。

実際、人間は、初めて褒められると「喜び」を感じ、さらに褒められると「自信」が芽生えるが、あまり褒められると「慢心」が心に忍び込んでくる。それが、

誰の心にも潜む「エゴ」の姿である。

最近では、「褒めるマネジメント」が推奨され、部下を褒めることは良いこととされているが、褒めるときには、こうした「言葉の怖さ」と「心の機微」を深く理解しておくべきであろう。

そして、さらに言えば、この「心の機微」は、文字通り、部下の「機」によって細やかに違ってくる。

すなわち、マネジメントにおいては、「部下は、こうした言葉を語れば励まされる」といった一般的・マニュアル的な方法は存在しない。どのような言葉が、その部下を励ますかは、その部下の性格、力量、心理、状況によって、全く異なってくる。

例えば、営業で顧客トラブルを起こして失敗した部下を、厳しく叱るか、優しく慰めるか、その匙加減は、トラブルの状況だけでなく、その部下に慢心があったか、気の弱い部下か、エゴが強いか、成長のどの段階にあるかなどにより、全く違ってくる。

このように、「心の機微」のマネジメントを、我々が実践したいならば、預かる部下の「機」を判断する能力を磨かなければならない。

では、そうした能力は、どのようにすれば、身につけ、磨くことができるのか。

それは、決して、心理学書を読み漁ることでも、何冊もの宗教書を読むことでもない。

現実のビジネスの現場で、日々、悪戦苦闘しながら、「いま、この部下は、どのような心境だろうか」「いま、どのような言葉を語ってあげるべきか」を考え続けること。そうした修行以外に、「心の機微」のマネジメントを身につける方法は無い。

しかし、そのとき、「人間の心」というものを学ぶための「最高の教材」がある。

それは、「自分の心」である。

例えば、成功や失敗、勝利や敗北、順境や逆境、幸運や不運、希望や不安、高揚や落胆、そうした様々な状況において、「自分の心」がどう揺れ動いているかを、静かに観察する。

その「内観」の習慣を持つと、「人間は、こうした状況で、こうした心境になるのか」「こうした言葉を言われると、こういう気持ちになるのか」ということを、深い体験知として掴むことができる。

されば、自分が部下である時代に、様々な苦労や悩みを通じて、この学びを積むこと。その体験知こそが、上司となったとき、「心の機微」のマネジメントを、素晴らしい形で開花させるだろう。📌



Hiroshi
Tasaka

田坂広志◎東京大学卒業。工学博士。米国バテル記念研究所研究員、日本総合研究所取締役を経て、現在、多摩大学大学院名誉教授。世界経済フォーラム（ダボス会議）Global Agenda Council 元メンバー。全国7,000名の経営者やリーダーが集う田坂塾・塾長。著書は『運気を磨く』『直観を磨く』『知性を磨く』など90冊余。