

「リーダーの危機管理と人材育成」

講 師 リスクマネジメント・危機管理専門家
航空評論家（元日本航空機長）

小 林 宏 之 氏



2018年7月6日（金） ホテルニューオータニ高岡

はじめに

私は日本航空で月のうち半分は機長として世界を飛び、半分は背広を着て組織運営に携わってきました。破綻前はグループ含めて約5万人の企業でしたが、経営破綻、そして京セラから稲盛様というトップに来ていただいて2年でV字回復をしたという経験をしまして、組織あるいは企業というのは、トップ次第というのを嫌というほど感じました。そういった経験を踏まえて、本日いただいたテーマ「リーダーの危機管理と人材育成」ということでお話をさせていただきます。



I リーダーの危機管理

I-1 リーダーに不可欠な条件（機長としての経験から）

リーダーに不可欠な条件ですが、私が機長、あるいは組織運営の経験の中から感じていることをお話しします。

（1）自己コントロール

一番大事なものは「自己コントロール」ですね。自分をいかにマネジメントできるか。

当然トップあるいはリーダーの皆さんは、組織あるいは人を、コントロール、管理、マネジメントできますが、一番難しいのは自分です。特に危機に対しては一番大切です。私もいろんな機長を見てきて、指導してきて、飛行機をコントロールする前に、いかに自分をコントロールできるかが一番機長としては大事です。車の運転もそうですよね。安全運転をしようと思ったらまず自分をコントロールし、きちんと信号を守る、速度を守る、車間距離を守る、ということが出来る人は、安全運転をやり通すことができるのだと思います。

ですから、私は機長として、あるいはトップ、リーダーとして一番求められる条件というのは「自己コントロール」だと思っています。自分をマネージできて初めて、組織や会社をマネージ、コントロールできるということです。

（2）健康管理と危機管理

それから「健康管理と危機管理」です。

危機管理にはいろいろと対象があります。いわゆる国、日本国。それから自治体、富山県、あるいは富山市、高岡市といった自治体が大きな単位。その次に皆さま方の会社、企業、団体。それから3つ目が、それぞれの家庭の危機管理。家庭には一人一人いますから個人の危機管理。ですから、因数分解してくるとやはり個人の危機管理になります。

個人の危機管理で一番の基本、あるいは大事なものは何かというと、健康管理です。私も会社に入って42年間、お客様を乗せて40年間、一度も病気、あるいは自己都合で休んだことは

ありません。自分の健康管理と、組織、あるいは飛行機の危機管理とは、全く同じ考え方や取り組みでいいのだと確信を持って言えます。

ですからまず、自分の健康管理です。こうした方が健康にいい、こんなことをしたら健康に良くないというのは誰だって分かっています。でも、なかなかできない。組織の運営もそうなんです。ですから、危機管理はそんなに理屈的には難しくありません。まず自分の危機管理。あるいは逆に組織の危機管理で得たコツや、取り組む姿勢を、そのまま自分の健康管理にも生かせると思います。

（３）本質を見極める洞察力

今は情報化社会でいろんな情報があふれていますので、本質は何かということを見極める力が必要です。当然、トップの方、リーダーの方は本質を見極める力を持っておられると思います。私はずっと地球や自然を見てきて、本質とはできるだけ自然に近いもの、あるいは物理的なもの、現象に近いほど本質だと思います。いろんな情報に流されることがあるかもしれませんが、長い目で見たら必ず物理現象、自然現象に近いものが本質になってくると思います。

（４）持続する強い目的意識

それから「目的意識」ですね。目的というのはある意味では戦略です。トップは「こうするんだ」という目的をずっと持ち続ける。「こうなったらいいな」ではなくて、「こうするんだ」という目的さえ見失わなければ、多少ずれても修正しますよね。ですから、この強い目的意識、それも持続する目的意識です。

私は受験生や、あるいはこれから就職する人たちによく言うのですが、お宮やお寺に行って「お願い」するのではなく、お宮やお寺に行ったら「約束」する、あるいは自分は「こうする」と宣言してくる。そうすると、実現する可能性が違ってくるんです。お願いや祈願するのであったら、そうなったらいいなで終わってしまいますが、神様や仏様に約束してきたら、そういうふうに行動しますので、叶う確率は高くなります。

（５）判断力・決断力（特に決断力）

そして「意思決定」。今ある姿は、今までの意思決定で行動してきた結果です。ですから、これからある姿というのは、今リーダーあるいはトップが意思決定し、そして行動した結果になると思います。

特にトップになればなるほど「決断」です。決断には基準がないのですが、判断にはある程度基準というものがあります。トップになればなるほど、あるいはトップの仕事というのは、ある意味では決断レベルで、機長もそうなんですけれど、最終的には決断になります。

（６）コミュニケーション力

今、世の中で起きているいろんなトラブルや不祥事や事故では、要因の必ずどこかでコミュニケーションの不具合が関与しています。

コミュニケーションというのは、私たちの体に流れている血液の流れと同じだと思います。

肺も心臓も腸も全部健全であっても、血の流れが細ったり止まったりしたら、病気になったり、場合によっては死んでしまいますよね。皆さま方の企業の中、会社の中でも、一人一人は優秀なんだけど、コミュニケーションがうまくいかなかったら、やはりいろんな不具合が起きる。顧客ともそうですよね。そのくらいコミュニケーションというのは大事です。

今、メールが多くなりましたが、あくまでもコミュニケーションというのは face to face ですね。コミュニケーションというのは私たちの体に流れている血液の流れと同じくらい大事です。

コミュニケーションの流れ、「フロー」、この流れというのはものすごく大事です。血液の流れもそうですし、それからマネーフロー。お金があってもお金がフローしていないと、経済はうまく回りませんし、飛行機や車も燃料がうまく流れなかったら止まってしまう。フローというのはものすごく大事ではないかと思います。

（７）理性と感性のバランス

これも地球から教えられたことですが、地球は必死になってバランスを取ろうとしているんですね。経営もそうです。理屈だけではなく、感性とのバランスが大事になってくる。

もし、理論だけで経営が成り立つ、成功するのだったら、経済学者や大学の先生に社長になってもらえばうまくいくはずですが、そうはいかない。やはり、感性あるいは本能というものがかなり影響してくると思います。理性と感性のバランスが非常に大事になってくる。何でもそうですが、バランスですね。

（８）人を育てる能力

（７）までは自然界でいう今を生き延びるといった危機管理でした。もう１つの危機管理に種族保存があります。その種族保存が人材育成「人を育てる能力」になります。

いくら自分、あるいは自分の時代が良くても、従業員や自分の後継者が自分よりレベルが低かったら、やはりその会社はどんどん先細りしていきますから、少なくとも自分と同じか自分より優れた人を育てていくということも、自然界の危機管理からいったら当然のことです。ある意味で、トップやリーダーのやることの半分は、次の人をいかに育てるかということになってくるのではないかと思います。私も機長をやっていて、副操縦士を自分より優れた機長に育てて初めて、自分のフライトも良くなっていく、そういったことですね。

以上が私が個人的に考えているリーダーに不可欠な条件です。この後はこれに沿ってお話をさせていただきたいと思います。

I - 2 リーダーシップについて

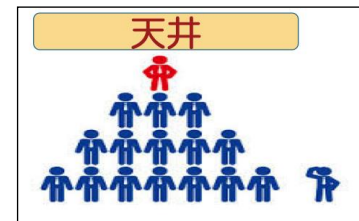
（１）組織の運命はトップ・リーダー次第で決まる

組織の運命は先ほど申し上げました通り、私も日本航空で嫌というほど経験しました。やはりトップ次第。あるいはそれぞれの組織はリーダー次第です。

皆さん方もいろいろなビジネス書を読んでおられると思います。ピーター・ドラッカーは昔から日本の経営者の方、あるいはリーダーの方に読まれています。アメリカではマネジメントの本も売っていますが、10年くらい前からはリーダーシップの本の方がよく売られています。もちろん会社の経営、組織の経営にはマネジメントも必要なんですけれど、最後に影響するのはこのリーダーシップだということで、よく売られています。

（２）リーダーシップ 天井の法則

「リーダーシップ 天井の法則」というのがありまして、私も嫌というほど経験してきました。トップなり、リーダーのリーダーシップのレベルが6とすると、組織なり会社のパフォーマンス、成果というのは絶対6以上にはなりません。その組織なり会社のレベルを7、8、9と上げるのだったら、トップの人のリーダーシップのレベルを上げなければいけない。アメリカではそういった理論が今、重要視されています。



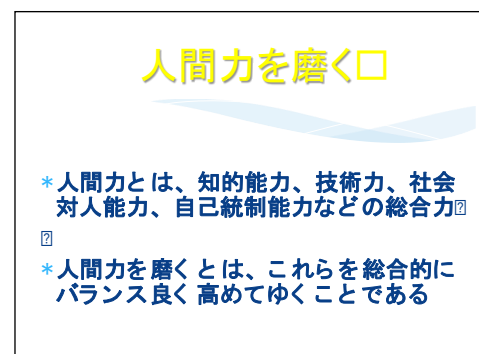
私も日本航空で会社を見てきて、その通りだと思います。そうすると、自分がそんなに優秀でなくても、周りの人たちが自分より優秀だったらいいではないかという意見もありますが、優秀な人がそろっていても、その能力を引き出し、うまくまとめるリーダーシップがないと駄目なんです。日本航空では、私の下に東大、京大、早稲田の人がごろごろいましたが、経営破綻してしまった。やはりリーダーのリーダーシップレベルが経営破綻の1つにあったのではないかなと思っています。

（３）リーダーシップの本質（他人・周囲への影響力）

リーダーシップの本質は一言でいうと影響力です。いかに目的に向かって、他人あるいは組織に影響力を発揮するかというのがリーダーシップの本質だと思います。

影響力には2つあります。社長さん、あるいは部長さん、課長さんという、いわゆる職位、ポジショニングに伴う権限や権力。それからもう1つは、あの人の言うことだったら大丈夫とか、あの人がいたら俺はついていくという、そういう人間力です。普通の時だったら権限や権威で充分だと思いますけれど、大きなことをする場合、あるいは危機的な状況になった場合は、やはり人間力ですね。ということは、リーダーは人間力を磨いていくことが必要になってくると思いますし、結構厳しいと思いますけれど、自分を律していかないとなかなか磨いていくことはできないと思います。

内閣府が2003年に人間力について研究発表をしましたが、人間力でもやはりバランスですね。



（４）人体組織と企業の組織は同じ機能である

私は企業の組織と、私たちの人体組織は同じだと思います。われわれの体には、心臓、肺、腸、いろんな器官がありますが、それぞれの器官がそれぞれの役割を果たして初めて健康を保てます。１つでも器官がうまく働いてくれない、役割を果たしてくれないと、病気になってしまいます。

今は非常に厳しい環境ですから、多分、皆さま方の企業、会社の中は最少人数で仕事をされていると思います。今年入社したばかりの新人でもそれなりの役割を果たしてくれないとうまういかないと思います。ですから、私たちの体の組織と企業の組織というのは全く同じで、それぞれが役割を果たしてくれて初めてうまくいくということだと思います。

（５）今求められるリーダーシップは「役割遂行型」

このような状況の今求められるリーダーシップというのは「役割遂行型リーダーシップ」。リーダーシップをとって、各人が自分の役割をしっかりと果たしてくれて初めてうまくいきます。ということは、リーダーだけがリーダーシップを発揮するのではないんですね。

昔はリーダーが強いリーダーシップを発揮すれば良かったのですが、今の時代はそれではうまくいかない。リーダーは、「あなたの役割はこういう役割だよ」、「この役割をしっかりと遂行してくれよ」、あるいは「あなたの専門にに応じて、言うべきことを口に出して言ってくれよ」と伝える。例え間違ったこと、とんちんかんなことを言ったとしても、そこで「うるさい、違う」と言ってしまったら、もう二度と言ってくれませんか。

とにかく口に出して言ってくれたことに対して「ありがとう」と言う。私も優秀な人間ではなかったのですが、40代の後半から50歳を過ぎて、自分の息子や娘くらいの人が言ってくれたことに対して、「ありがとう」と言えるようになったから、みんなが助けてくれて、ここまで来られたんですね。

もう1つ、リーダーとしては自分の部下や新人の皆さんに「あなたはプロとしておかしいな」と思ったり、あるいはこうした方がいいと思ったことは口に出して言う責任があるんだよ」ということを従業員にお話しする。そして例え間違ったこと、とんちんかんなことがあっても、口に出して言ってくれたことに対しての「ありがとう」を、もちろん後で時間があるときに「さっきはこう言ってくれてありがとう。でも、実はこうこうなんだよ。これに懲りずにまた何でもいいから思いついたことを口に出して言ってくれよ」と言えば、その組織はすごくパフォーマンスが上がってくるのではないかと思います。これが今求められる役割遂行型のリーダーシップだと思っております。

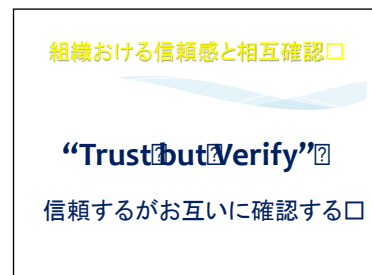
飛行機でトラブルがあるとテレビでコメントを求められます。飛行機では機長と副操縦士の役割があり、副操縦士も役割を遂行しなかったから事故になってしまいます。もし、副操縦士が役割を遂行していれば、あるいは機長に「ちょっと低いです」などと言っていれば、こんな事故は起こらなかっただろうというコメントをしたことがあります。



これは国際宇宙ステーションです。私は飛行機のパイロットですが、日本人の宇宙飛行士の安全検討チームの一員です。宇宙飛行士の若田光一さんは4回宇宙に行き、最後4回目のときには日本人で初めて宇宙ステーションの船長さんをやりました。若田さんは技術的にも素晴らしいですけど、人間的にも素晴らしいので、宇宙ステーションの船長に任命されました。若田さんが時々日本に帰ってきたときに一緒にシンポジウムに出たりします。

この宇宙ステーションは6人で3人ずつ3カ月ごとに交代します。もちろんいろんな国の人で6人。言葉も違いますし、文化も違うので、「どうやってうまくやっていくのか」と聞いたら、「Trust but Verify. 信頼するが、お互いに確認し合う」と答えました。

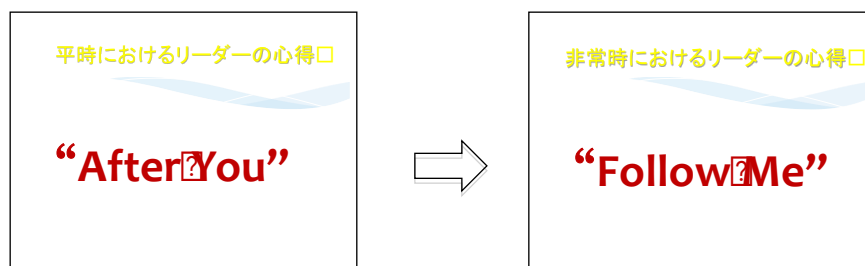
私も若い頃、先輩の機長から安全を確保するためには「信頼しても信用するな」と言われました。信頼することはいいのですが、仲間を信用するなっていうのが引っかかっていて、それで若田さんから「Trust but Verify」と言われて、あ、そうだ、これは使えると気付きました。これだったらいいですね。



もちろんお互いに信頼します。でも、人間というのはミスしたりヒューマンエラーがありますから、お互いのやった行動については確認し合うということ。これだったら大きなミスがないですし、チームとして使える。皆さま方の職場でもぜひこれを使って、お互いに信頼し合う。しかし、人間ですからいろんな間違いもあるし、勘違いもある。だからお互いの行動については確認し合う。こうしたら、大きな危機を招くということはないんじゃないかと思います。

(6) 平時と非常時におけるリーダーの心得

役割遂行型のリーダーシップということは、何もないときは「あなた方一人一人が主役だよ、俺は後からついていくよ」くらいでいいんです。何にもない、平時においては。ただし、何かあった場合には、自分で決断して「俺について来い」、この切り替えですね。



政治家の方をいろいろ見ていますと、日本人のリーダー、トップの方は、平時と非常時の切り替えがなかなか明確でないんです。欧米型のリーダーというのは、平時と非常時の切り替えがスパッとできるんです。われわれも今、欧米と同じような社会になりつつありますので、リーダーの心得としては、何もない平時のときには「俺は皆さんの後についていくよ、皆さん一人一人が主役よ。何かあったら俺がカチッと決断するからついてきてくれ」。そのためには日頃の信頼関係が大事だと思います。

<参考> 自己コントロール

自己コントロールで素晴らしいのが、映画にもなりました「ハドソン川の奇跡」。俳優のトム・ハンクスが、実際のサレンバーガー機長を演じました。日本に来たら私と対談しようとマスコミが計画していたんですけど、結局来日しなかったからできていません。

ニューヨークのラガーディア空港を飛び立った飛行機が、カナダガンという大きな鳥の群れを両方のエンジンに吸い込んでしまって、ほとんどエンジンが止まった状態になった。ラガーディアには戻れない。ニュージャージーのテターボロという空港へ行こうと思ったけれど、マンハッタンの上だったので、もし届かなかった場合は人家に落ちて何千人も犠牲になってしまうので、ハドソン川へ不時着水して一人の犠牲者も出ませんでした。

私もテレビでコメントしました。この機長の素晴らしかったところは、1つは墜落寸前の飛行機なのに飛行機をコントロールする前に、自分をコントロールできていた。もう1つは、嫌われる決断をしたから素晴らしかったと。放送のときには、自己コントロールが素晴らしいというところだけ放送されましたが。

ここが今日お話しする1つの大きなポイントになります。なぜこの機長が墜落寸前の飛行機をコントロールする前に自分をコントロールできたのか。交信記録を聞くと、機長は非常に落ち着いた声でやり取りしていますよね。

人間は突発的なこと、危機的な状況になりますと、大体上ずった声で早口になってしまいます。トップあるいはリーダーが上ずった声で早口になると、自分も日頃できることができないし、当然部下たちもみんな浮き足立って心配して、日頃できることをできないですよ。逆に、落ち着いた声でゆっくり話したら「あ、大丈夫だな」と自分もコントロールできるし、それから「部下も大丈夫だな」ということで、日頃できることができます。

私もずっと機長たちに、何かあったとき、突発的なことがあった場合は、2、3秒でいいからちょっと間を置いて、ゆっくりしゃべるということを伝えました。2、3秒くらい置いたっていいですよ。ゆっくりしゃべるということは自分をコントロールできている。リーダーなりトップがゆっくりと落ち着いてしゃべれば、みんなが、「あ、落ち着いている、じゃあ大丈夫だな」と日頃の通りにできる。この自己コントロールできるということが、本日の話の1つの大きなポイントです。

「ハドソン川の奇跡」から学ぶことは、やはり「自己コントロール」と「決断」です。

I-3 危機管理

(1) 重要度の選択が出发点

危機管理とは、簡単に言えば一番大事なものを守るということです。個人では命を守ることが一番ですし、会社だったら会社を潰さないということ。常に何が大事かという重要度、プライオリティの選定と言います。われわれ日本人は、完璧主義で貴重面で「あれもこれも」となり、それは良い面もあるのですが、危機管理に関していえば「あれもこれも」ではなくて、常に重要度の「何が一番大事か、一番早くか」。ですから日頃の仕事をする場合、打ち合わせで、「自分たちの仕事で一番大事なのはこれだよ」、「今日やる仕事の目的は何であって、そのため

の手段としてこれとこれをやる」。こういうことを毎回、毎回、みんなで同じ共通認識を持っておけば、100 点満点は取れないかもしれませんが、危機を招くということはまずないと思います。重要度の選択が出発点です。

（２）危機管理の基礎は健康管理

これもいろんな経営の方から伺った話ですけど、究極の経営課題というのは経営者自身の健康です。この考え方は欧米では非常に徹底していきまして、私も 42 年間一度も休まないで飛んできましたけれど、「食べる・出す」、「動く」、「寝る」、「ストレスコントロール」、「健康診断」、これでなんとか 42 年間一度も休まないでやってきました。

特に「寝る」、睡眠です。今は働き方改革でいろいろと問題になっていますけれど、6 時間や 7 時間ぐっすり眠る、質のいい睡眠をとる。国際線を飛んでいますと、行って帰ってくると、1 日が 30 何時間になったり、1 日が 10 何時間になったりして、めちゃくちゃなんです。睡眠をうまく取れないと不整脈が出るなどして、ライセンスが下りなくて飛べなくなってしまうものですから、寝るというのはものすごく大事なことです。免疫力にも関係しますし、それが明日の頭の冴えにつながるとか、ホルモン分泌にも関わりますから、良質に眠る。

そのためには、ストレスをためないということです。当然、経営あるいは組織運営というのはストレスがいっぱいたまるとは思いますけれど、寝る前にはいったんストレスを消化してしまう。いろんな方法があると思いますけれど、私はお風呂に入って、寝る前には、ああ良かった、ありがたいと、考える習慣にしています。

それと、経営なり組織運営をされますと、明日はこうしよう、ああしようと、いろいろ考えると思うのですが、考えるのはソファか机の上で、ベッドや布団に入ったらもう明日のことは考えないことです。これも良質な睡眠をとる 1 つの方法だと思います。

それから健康診断。40、50 代を過ぎますと、血圧が高くなる、尿酸値が高くなる、中性脂肪が高くなるとかいろいろ出てくる。医学ではリスクファクターと言います。ですから、健康のうちに食生活、あるいは生活習慣を、変えるんだったら変えるということです。これもやはり強い目的意識、絶対俺は健康でやってやるんだという強い意識が大切です。私も、絶対最後まで休まないで飛んでいようという強い目的意識を持っていたから、ここまでこられました。「健康だったらいいな」ではなくて、「絶対自分は健康を維持してやるんだ」という強い目的意識です。

私は『機長の「健康術」』なんていう本を書いていますと、すると「小林さんって、ストリクトなカロリーコントロールとか健康管理をやっているんですか」と言われるのですが、私も飲み過ぎ、食い過ぎも結構ありますし、不摂生もしますが、1 週間とか 10 日とか 1 月の平均でコントロールすればいいんです。誰だって飲み過ぎや食い過ぎはありますし、寝不足のときもありますよね。ですから 1 週間、あるいは 10 日とか、1 月の平均でコントロールする。健康なうちに手を打っていく、生活習慣を変えていく、これでいいと思います。



（３）危機管理を突き詰めていくと人事管理に行き着く

危機管理は、突き詰めると自然災害以外はやはり人ですね。危機を招くのも人だし、危機を救う、あるいは危機を少なくするのも、ダメージを少なくするのも人。また、自然災害だってどれだけそれに対して準備していくか、あるいは自然災害が起こった時の手当ての仕方、これもやはり人次第です。やはり人なんです。

人事管理というのは、まず誰をトップにするか、あるいは誰をリーダーにするかということと、社員の教育訓練、そして人材育成になるかと思います。

（４）危機管理は儲かるという考え

危機管理というのは100点満点で0。少しでも何かあったらマイナスになります。ただ、欧米では昔から、マイナスを少なくするから、結果的に経常利益が大きくなり儲かるんだ、という考え方です。日本でも最近、危機管理は儲かると言ったら語弊があるかもしれませんが、とにかくマイナスを少なくするという、そういった考え方です。

（５）危機管理にも原理原則がある

危機管理にも原理原則があります。何でもそうですけれど、原理原則、法則に従って行動した方が、成功する確率が高いということです。

I－４ 危機管理の要諦（ポイント）

（１）愚直なまでに基本・確認の徹底

原理原則の中で、危機管理の要諦、特に危機の未然防止は「愚直なまでに基本・確認の徹底」、これなんです。私も安全推進部長をずっと飛びながらやっていたのですが、何かあるたびにこれを言わなければいけませんでした。

今、世の中に起こっているいろんなトラブルや不祥事は、難しいことができなくて何か起こってしまうというのは、どんなに多く見ても10%か10数%。あとの80%以上は、何であんなことができなかったのか、しなかったのか、信じられない。あそこでもう一度確認しておけば、あんなことにならなかったのというのがほとんどです。基本・確認を徹底すれば、トラブル、危機の半分は防げるはずなんです。

例えば、台湾の国内線の飛行機事故では、離陸して1つのエンジンがすぐに故障した。飛行機は1つのエンジンが生きていれば充分に安全に戻れるのですが、機長も副操縦士も2人とも確認しないで、正常なエンジンを止めてしまったものですから、そのまま墜落してしまいました。

危機管理の要諦□

愚直なまでに□
基本・確認の徹底□

(2) 現場で基本・確認行為を徹底するための5原則

では、現場や職場で基本・確認を徹底するにはどうしたらいいか。5つあります。

① まず、基本や確認行為が抜けた場合の怖さを知る、あるいは教えるということです。いろんな事例、身近なものでいいと思います。基本ができなかった、あるいはあそこでもう一度確認しておけばこんなことにはならなかったということを、できるだけ生々しい事例で怖さを知ることです。

基本・確認行為の徹底5原則□

- 基本・確認行為が抜けた場合のコワサを知る教える□
- 基本(規定類・手順)は「なぜ？」考えさせて気付かせ、納得させる
- 上司・先輩自身が基本・確認を徹底する□
- 当たり前のこと、基本・確認行為を徹底している部下や後輩を褒めて評価する□
- 指示は「早くやちなさい」ではなく「確実にやちなさい」

② それから、規定類や基本などを守りなさいと言っても、なかなか守らないですね。なぜこういうことが必要なのか、なぜこういう手順になっているのか、なぜということを考えさせます。

私はこれから機長になる人たちに月に1回、マニュアルを読めと言っています。1字1句覚えなくてもいいんです。読んで、「あ、そうか、だからこういうことになっているな」って気が付いたら、言われなくてもやるはずなんです。私も人に偉そうなことを言う以上、定年まで月に1回はマニュアルを読んでいました。読むたびに違った気付きがあります。ただ「守れ、守れ」ではなくて、なぜこうなっているのかなというのを考えさせて気付かせるということです。

③ そして、少し効率が悪いかも分からないですけど、上司、先輩自身が、基本・確認を徹底するということです。いくら言っても、上司や先輩がやらなかったら、やはりやらないです。見ているときはやるかもしれないけれど。だから上司、先輩自身が基本・確認を徹底しなければいけません。

④ 特に目立たない、優秀とは言えないかも知れないけれど、誰が見ていても見ていなくても、こつこつと当たり前のことをやる、あるいは少ししつこいように確認している、そのような人を褒めてあげる。場合によっては、人事でも評価してあげることです。

⑤ 忙しいからどうしても「早くやれ」と言ってしまうのですが、「確実にやちなさい」という指示の仕方です。

それから今、立派な会社の人たちが改ざんしたなどということがよくあります。コンプライアンスというのは、危機の未然防止の基本中の基本です。起こったことはまず隠せない時代です。やはり、約束した以上は若干効率は悪いかもしれないけれど、やるってことです。問題が流れると、会社の存続に関わりますから。

I－5 危機管理の対応（鉄則）

（１）悲観的に準備し楽観的に対応

「悲観的に準備して、楽観的に対応」。危機管理の対応の鉄則です。

湾岸戦争の直前、フセイン大統領がクウェートに侵攻して、イラクとクウェートで日本人が人質になってしまいました。私は何回か、イラクに人質になった邦人を救出しに行きました。そのときは、「こんなこともあるのではないかな、あんなこともあるのではないかな」と

準備して、綿密に準備したから大丈夫だと楽観的に対応しました。最初は女性と子どもを９月に救出し、その後何回も行って、最終的には１２月に日本人の男性を移送しました。

危機管理の対応□

悲観的に準備②
楽観的に対応□

I－6 危機管理と意思決定

（１）意思決定には判断と決断とがある

リーダーやトップの方は意思決定をされると思いますが、意思決定には「判断」と「決断」があります。両方とも「断」、断ち切るんですよね。判断にしても決断にしても、たくさんある選択肢から１つだけを選んで、その他を断ち切るのは同じなんですけれど、判断はわきまえる、決断はきっぱり決める、ここが違うんですね。

（２）判断には基準がある

「判断」は正しい判断、間違った判断、良い判断、悪い判断といった言葉があると思いますが、「決断」には正しいも間違いも、良いも悪いもありません。判断基準という言葉がありますけれど、決断基準なんていう言葉はありません。ただこうするんだ、あるいはやめるんだというだけです。

（３）職位が上がるにつれ、決断の割合が多くなる

ですから、判断は場合によっては部下に回してもいいと思います。これは皆さま方も会社の中でやっていると思いますけれど、だんだん上に行くほど判断や決断の割合が多くなるし、トップはほとんど決断になってくると思います。

判断というのは基準がありますし、リーズナブルな判断とかありますから、いろいろ頭で考えればいい。決断は、むしろ頭であれこれ考えると、「あれ、こんなことを決断したら誰かに何かを言われるんじゃないかな」とか、「誰かに嫌われるんじゃないかな」といろいろ迷ってしまい、イージーな方に流れてしまう。トップは、場合によってはみんなに嫌われる決断をしなければいけないときもあります。



（４）決断には覚悟が伴う

ですから、私も機長たちには「決断を頭ではなくて^{はら}肚、覚悟を持って行うように」と言ってきました。肚、覚悟というのは、これから起こるであろう出来事、結果は、全て自分で受け入

れるという、そういった覚悟です。

私も何年に1回はあります。自分だけ降りられなくて、他に行ってしまったとか。当然お客さまには嫌われますけれど、それを無理して着陸すると、場合によっては何百名もの命が失われてしまうことにつながりかねません。ですので、機長にはいつも言っています。ほとんどの場合は判断でいいが、決断するときはむしろ頭ではなくて肚で決断しろよと。



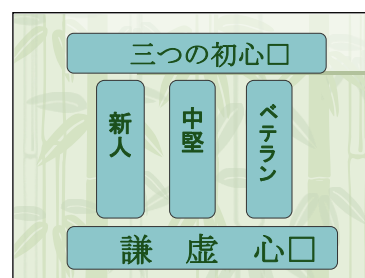
I-7 危機管理の心構え

(1) 謙虚心と自律心

欧米の危機管理、リスクマネジメントをずっと勉強してきましたが、危機管理の心構えはどうしたらいいのかなとずっと悩んでいました。あるとき、ニューヨークの本屋さんのビジネスコーナーに『The Book of Five Rings』（五輪書の英語版）が山積みになっていたのを見て、日本に帰ってきて『五輪書』を読みました。その中に宮本武蔵の「神仏を尊び神仏に頼らず」がありました。これこそ危機管理、あるいは健康管理の心構えの神髄だと思いました。

(2) 謙虚心 — 3つの初心

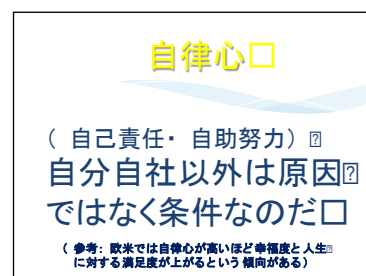
「神仏を尊び」というのは謙虚心、「神仏に頼らず」というのが自立心です。謙虚心は、初心忘るべからずとありますが、初心には3つあって、新人、中堅、ベテラン。一番気を付けなければいけないのは、中堅とベテランです。中堅は30代の中頃から40ちょっとくらいですか。何でも技術的にはできてしまう、頭の回転も早い、ついつい謙虚心を失ってしまいます。ベテランになりますと、まず誰も何も言ってくれない。よほど自分が謙虚にならないと言ってくれません。ここでやはり気を付けないといけません。これも謙虚心の1つです。



(3) 自律心

われわれ人間はどうしても何かあると人のせい、お天気の良い、為替のせい、景気のせい、政治のせいにしてしまいたくなります。しかし、それはあくまでも原因ではなくて条件だということ。どんな条件でも最悪の事態を防ぐんだという心構え、これが自律心です。

飛行機というのは最も安全で、日本の航空会社は32年以上死亡事故ゼロですけれど、それでも飛行機は離陸したら、着陸するか墜落するかのどちらかなんです。例えばエンジンが故障しようが、油圧がなくなろうが、天候が急変しようが、それは原因ではなくて、全て条件なんです。後から検証すれば、第三者的にはいろんな原因がありますが、自分が機長として命を預かっている以上は、どんな条件でもどこかに安全に着陸しなけ



ればならない。これはトップもそうですよね。為替がどうなろうが、経済がどうなろうが、政治がどうなろうが、それは条件であって、どんな条件でも会社を破綻させちゃいけない。これはリーダーとして当然ですね。これがトップ、リーダーの自律心になると思います。

I-8 危機管理とコミュニケーション

(1) コミュニケーションの目的は情報の共有と意図の共有

先ほど言いましたように、危機管理とコミュニケーションは深く関係があります。人間の血液の流れと同じくらい大事です。

コミュニケーションというと、情報の共有も大事ですけど、それ以上に、こうしてくれ、こうするんだよという、意図の共有が大切。これは結構曖昧であって、実はそうではなかったということが起こりがちのものです。情報の共有は大体できると思いますが、意図の情報、インテンション。これも機長の教育をしていますと、インテンションがうまくない、インテンションの出し方がまずい、インテンションがなかなかできないと、キャプテン、機長になれません。やはり自分の意図、意思、こうするんだ、あるいはこうしてくれということを、みんなに共有するということです。

(2) 「伝えた」と「伝わった」とは別問題

情報の共有は大体皆さんできていると思いますが、「伝えた」と「伝わった」というのは全く別問題です。今はメールでよくあると思います。メールで送ったら、もう相手は分かっていると思ってしまいますが、伝わっていないことが多いです。メール以外でもあります。

(3) 慣れた者同士でも確認会話の徹底を

コミュニケーションの阻害要因はいっぱいあります。同じ会社の中でも情報の差、あるいは経験の差、興味の違い、期待の差。家族の中でもそうですよね。むしろ「伝わらない方が当たり前」くらいに思っていた方がいいと思います。

慣れた者同士でも確認会話が必要です。送った方も、「ちょっとどうかな」と思ったら「すみません、確認ですけど、こうこうですよ」、あるいは「確認ですけど、もう一度言いますよ」。あるいは受けた方も「ちょっとおかしい」と思ったら、「すみませんけど、確認の意味でもう一度言っていただけませんか」。「確認の意味で」と枕詞を付ければ、多分むっとされないと思いますし、例えむっとされても、しつこいくらいやっておけば、コミュニケーションの不具合によるトラブルはかなり防げると思います。

(4) 伝えることができる情報量

アメリカの心理学者が言っていますけれど、伝えることができる情報量というのは、目で見える情報が55%、耳から入るのが38%、文字ではわずか7%です。ということは、メールで伝えられることは7%なんですね。ですから、ト

伝えることができる情報量^②
(The Rule of Mehrabian)

①視覚情報(55%)^②

②聴覚情報(38%)^②

③言語情報(7%)^②



トラブルの処理をメールでやるとうまくいくときもありますが、もっと悪くなることはいっぱいあります。ですから、トラブルの処理については基本的には行って、face to face で処理する。どうしても難しい場合には、やはり少なくとも電話ですね。その場合はやはり確認会話が必要です。

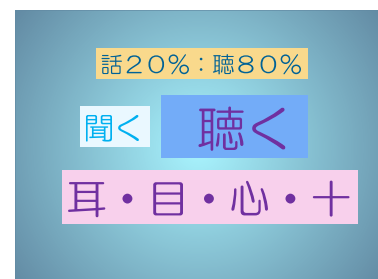
（５）リーダーは話す 20%、聴く 80%を心掛ける

昔からアメリカでは、リーダーのLはリッスン（Listen）のL。リーダーはどうしても自分の思いを伝えたいから話してしまいたいんですけど、それをぐっところえて、まず聴く。平時においてははですね。もちろん非常時においては自分で判断しなければなりません、まず平時においては聴く。

聞くには2つあります。英語ではhear と listen ですが、hear は耳で聞けばいいのですから、何かやりながら「ああ、そうか。ご苦労さま」とか、「ああ、そうだね」と、それでいいんです。家庭でもそうですね。奥さんや子どもさんと何かやるのでも、そうです。

しかし、listen の聴くは、耳だけではないです。聴く「聴」の字を分解しますと、横になっていますけれど「目」、それと「心」「十」。相手の顔を見て、心で充分受け止めて初めて「聴く」になるんです。漢字ってすごいですよね。

リーダーあるいはトップが部下の報告を、相手の顔を見て、心で充分受け止めて、これだけでも社内のコミュニケーションあるいは信頼関係ががらっと変わりますし、家庭内でも大体うまくいくと思います。家庭内の不和は大抵はコミュニケーションの不具合です。ですから、これだけでもかなり違ってくるのではないかと思います。ちゃんとした航空会社の客室乗務員は、お客さまの顔を見て聴いていますよね。



（６）指示は具体的な言葉で

確実な指示、質問をするには、名詞だけでなく、動詞まで付けて指示するということです。人間は、動詞まで付けて初めて行動していることがイメージできます。そして、イメージができて初めて行動します。

ですから指示は、「あれ」と名詞ではなくて、「何々してくれ」。それから質問も、「はい」「いいえ」で返ってくる質問ではなくて、具体的に返ってくる質問を。例えば簡単なことですが、「右だな」「左だな」ではなくて、「どっちの方向かな」と言うと、「あ、左です」「右です」と言う。めったにありませんが、われわれのパイロットと副操縦士でもやっていますけれど、「はい」「いいえ」で返ってくると、たまに「はい」と言ってしまうこともあるんです。

ですから、はい、いいえではなくて、具体的な言葉で返ってくるような質問の仕方、それから指示も動詞を付けて。あるいは皆さまは自分は明日何々をやると、メモを取りますよね。それもちっと面倒くさいかもしれませんが、明日やることを動詞も付けてメモしておいた方がまず忘れません。

<参考> パイロットと管制官のコミュニケーション

パイロットと管制官のコミュニケーションは、場合によっては何百人の命が一瞬にして亡くなることが今まで何回もありました。最近では衝突防止装置などいろいろありますので、それほどもないのですが、それでもそれに近いことが結構あります。



写真は私がヨーロッパ、ブリュッセルの上空で撮ったものですが、もしパイロットと管制官のコミュニケーションの不具合があつて、同じ高度だったらここで確実にぶつかります。ジャンボ同士が霧の中でコミュニケーションのトラブルで衝突して、585 人が一度に亡くなったこともあります。でも、ちゃんと飛行できた。

それでパイロットにはこういうふうに教えています。

「確実なコミュニケーションの5C」として、Clear（明確）、Correct（正確）、Complete（完結）、Concise（簡潔）、Confirm（確認）。これを毎回、毎回というのは難しいかもしれませんが、先ほど言いましたように、確認会話さえしていただければ、まずコミュニケーションの不具合によるトラブルはなくなります。ちょっとしつこいと嫌われるかもしれませんが、嫌われないように「確認の意味で」と、確認という枕詞を付ける。例え嫌われても、後から「ああ、あそこでもう一度確認しておけば、あんなことにならなかった」とならないために。社内でも確認会話の徹底です。

今、私は原子力安全関係のお手伝いをしているんですけど、3way コミュニケーションとって、例えば今言ったように「右だな」「はい、そうです」「はい、その通り」と3回交わすことをしています。原子力は今そこまで確認会話をやっています。そこまでしなくても、少なくとも2way で確認会話をすると、まずコミュニケーションの不具合によるトラブルなどは起こらないでしょう。

今、私は原子力安全関係のお手伝いをしているんですけど、3way コミュニケーションとって、例えば今言ったように「右だな」「はい、そうです」「はい、その通り」と3回交わすことをしています。原子力は今そこまで確認会話をやっています。そこまでしなくても、少なくとも2way で確認会話をすると、まずコミュニケーションの不具合によるトラブルなどは起こらないでしょう。

不祥事はほとんどコミュニケーションの不具合ですよね。特にトップが「俺は聞いてなかった」ということがありますけれど、そういうことがないように、日頃から確認会話、あるいはコミュニケーション、フロー、これをスムーズにしていくということが大切です。

（7）バランスの大切さ

リーダー、トップというのは、利性と感性のバランス。それから厳しさ。やはり厳しさも必要なんですね。厳しさと人間的な優しさ。それとオンとオフです。緊張するとき、集中するときと、リラックスするとき。われわれパイロットは、離着陸にものすごい集中力が要りますが、本当に集中できるのは数十秒から3分くらい。フライト中もものすごい集中をするときと、ちょっとリラックスするとき。

皆さま方の経営なり組織運営でも、非常に緊張するときと、自分でリラックスするときの切り替え、バランスですね。これがやはりリーダーには必要かなと思っています。



Ⅱ 人材育成

Ⅱ－１ 人材育成の目的と手段

人材育成には２つあります。種族保存、自分より立派な人たち、優秀な人たちを育てていくことと、信頼育成していい仕事をしてもらう、パフォーマンスを出すという、この２つの目的があると思います。

人材育成の目的というのは、企業の発展につながるような、しっかり仕事をしてくれる人を育てるということです。その手段としては、社内、あるいは社外の、いろんなセミナー、そういったリソースを活用する。この富山県経営者協会の資料を見させていただきますと、いろんなセミナー・研修をやっておられますね。これは素晴らしいことだと思います。これはいわゆる社外のリソースを生かして人材育成をしている。

具体的にはどんなものがあるかということ、教育・訓練と、人事と、ジョブローテーションです。これを１つずつ見ていきたいと思います。

Ⅱ－２ 企業の教育・訓練の４本柱

① まず大体どこでもそうですけれど、日常の仕事の中で先輩あるいは上司が、部下あるいは後輩を教える。あるいは後輩が盗み取るという、日常の業務を通じての教育・訓練。「ＯＪＴ（On the Job Training）＝日常業務を通じての教育・訓練」。

② それから、いろんなセミナーや研修。「Ｏｆｆ－ＪＴ（Off Job Training）＝研修など業務を離れての教育・訓練」。

③ もう１つは、いろいろな専門分野での教育訓練です。「ＴＴ（Technical Training）＝専門の教育・訓練」。

以上の３つは、企業なり、団体でやってくれると思います。

④ ちょっとだけ色を変えてみました。「ＳＤ（Self Development Will）＝自己啓発・成長意欲・プロ意識」。ポイントはここなんです。企業、あるいは富山県経営者協会で一生懸命やっても、このＳＤがないとなかなか身になってくれないのです。いかにこのところに気付かせる、あるいはここに火をつけるかが大事です。そうすると、上の３つがものすごく生きてきます。

このそれぞれを、見ていきたいと思います。

教育・訓練の４本柱□

- * OJT(On the Job Training) □
日常業務を通じての教育・訓練
- * Off-JT(Off Job Training) □
研修など業務を離れての教育・訓練
- * TT(Technical Training) □
専門の教育・訓練
- * SD(Self Development Will) □
自己啓発・成長意欲・プロ意識

Ⅱ－３　ＯＪＴ（日常業務を通じての教育・訓練）

（１）ＯＪＴの基本ステップ

ＯＪＴ、いわゆる日常業務を通じてのやり方ですけど、例えば新人には、まず上司なり先輩がいろんな仕事をやってみせる。そして、こうこうこうだよと説明してあげる。そして、仕事を与えてやってみる。そうすると、やはりうまくいかないところ、あるいはもうちょっとこうした方がいいというところがあって、さらに追加の指導をする。時間があればこういったことをやっています。

ただ、大事なのは、先輩や人の仕事を盗み取る面白さに気付かせること。今ではなかなかないと思うのですが、昔はとにかく説明も何もなく、ただ怒られるだけで、怒られながら、怒鳴られながら自分で盗み取って覚えていくということがありました。

今は手取り足取り教えないと、なかなか身に付いてくれない。それでできないと、「教えてくれなかったからできません」という人がいると思うんですけど、できればここを伸ばしたい。

私もずっとパイロットの教育をやってきて、大体 10 人いたら 2 人くらいが盗み取る面白さに早く気が付いている。それは放っておいてもどんどん伸びていきます。それから下の 2 名くらいが、教えないとできない、教えてもなかなかできない。「教えてくれなかったからできません」と言うんです。あとの 6 割くらいがまあまあです。ですから、早く盗み取る面白さ、これに何とか気付かせる、その面白さに。そうすると、どんどん伸びていきます。

それから、質問する人ですね。質問する人は、どんどん伸びていきます。質問をすると、自分では別に話す予定はなかったことを、「これはどうなんですか」と質問されると、「実はこうこうだよ」、あるいは「俺が若いときはこうだったんだよ」と教えることができます。だから、質問をさせるということです。

伸びない人は、「何かない？」と言うと、「あ、特にありません」って言う人。もちろん忙しいから、なかなか質問の時間もないのかもしれないのですが、やはりちょっとした食事や、ちょっとした休憩時間とか、あるいは何かの時間のときに、質問をさせる、あるいは質問で引き出す。人が持っているものを引き出して、自分のものにすると、これが財産になるんです。

例えば 1 日 1 つ質問する。そうすると、2、3 年もすると、入社したときに成績は上だったが、優秀だからといってあまり質問や盗み取る面白さを分らないままの人と、ぎりぎりに入社したけど、質問をして自分のものにするとでは、全く逆になってしまうことがあります。質問をさせる、人の仕事を盗み取る面白さ、これに気が付くとどんどん伸びていきます。

（２）ＯＪＴでの留意点

① 良いところを褒める

ＯＪＴにはいろんな留意点があると思います。若い人、新人の人は、どうしても叱らなくてはいけないところがあると思います。

ここで大事なことは、9 個叱ってもいいんですけど、最後の 1 つは何でもいいから褒めてあげるとことです。今の子は叱っただけで終わってしまうと、

OJTの留意点□

- * 部下とのコミュニケーションを積極的にとる
- * 業務は部下のスキルや適性に合わせて割り振る
- * 業務を与えるときは、方法、なぜそうするのかその意味なども伝える
- * OJTの具体的な計画を立て、随時進め方も確認する
- * 部下の失敗は叱るだけでなく、なぜそうなったのかどうすべきだったのかを一緒に考える
- * 良いところは褒める
- * 教育というよりも共育という姿勢が大切

モチベーションがどんどん下がってきってしまう。場合によっては3年も経たないうちに辞めさせてくださいってなってしまう。どんなに厳しく叱っても最後に何でもいい、「あなたのここがいいよ、素晴らしいよ」と褒めてあげると、モチベーションが上がって、明日も頑張ろうということになるんですよ。

これを逆に、例えば優秀な人で、「君は今日こことここが良かったね。でも、ここが駄目だよ」って言うと、今まで褒めたのが全部パーになって、「なんだよ、面白くねえな」となってしまいます。どんなに厳しくしても、最後は1つは褒めてあげる。ここが1つのポイントです。

② 共育の姿勢

それからもう1つ大事なことは、「教育」というよりは「共育」。教える方がむしろ教わるという姿勢です。人を教えるためには本当に自分も勉強しないと教えられないし、あるいはよく理解してくれなかったら、じゃあ自分の教え方が悪かったのかな、あるいは言い方が悪かったのかな、タイミングが悪かったのかなということで、教える方も育つんです。

ですから、「教育」を「共育」にした方が私はむしろいいかと。「教える育てる」の方だと一方的になってしまうんですけど、「共に育つ」というと、全体に教える方も上司もみんな成長していくと、こっちの方が私はいいなと思っております。トモイク「共育」。これもキョウイクって読めますから。

（3）現場で仕事を遂行するうえでの実践知

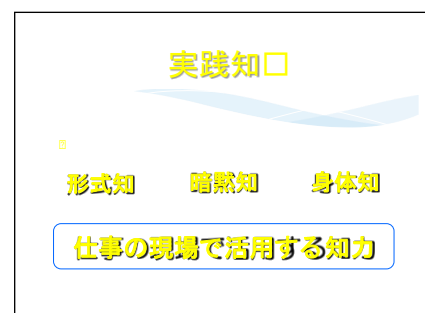
それからもう1つ大事なこと。私たちが現場で仕事をしている、あるいは仕事をするための「知力」には3つあります。

「形式知」というのは、文字で書いた知識。それから、体で覚えた「身体知」。パソコンの入力や、スマートフォンの使い方、車の運転、あるいはいろんな技術者もそうです。それと「暗黙知」、知恵ですね。この3つが必要です。

どうしても今の人は、「形式知」に偏ってしまうんですけど、よく考えてみますと、文字で書いたいろんな知識は、今までで先輩や先人たちがやってきた経験を、文字にしたものなんです。今から10年くらい前ですか、いわゆる団塊の世代がほとんど定年になった時代くらいから、つまらないいろんなトラブルや事故が起こっているのは、「暗黙知」知恵の伝承がなされていない。いかにこの「暗黙知」、知恵の伝承をどうやっていくかということになります。

私もいろいろ苦労しました。ベテランの人たちのいろんなメモをもらってみたい、映像でDVDを作ってみたり、ベテランと若い人をコミュニケーション、ミーティングさせたり、いろいろやっているんですけど、こういった文字で書いたものが、なぜこうなっているかな、なぜって自分で考えさせて、「あ、そうか」と気が付いたときに初めて、知恵になるんです。

現場で仕事をする知力というのは、この3つが必要になってきます。



Ⅱ－４　Ｏｆｆ－ＪＴ（業務を離れての研修・セミナー）

（１）Ｏｆｆ－ＪＴの利点とポイント

① 目的をしっかり把握させる

研修の効果を上げるためには、目的が大事ですね。ただ研修に参加しなさいではなくて、必ず今日のこの研修の目的は何であるかを理解させること。ですから、私もいろんなセミナーを受け持ったりすると、一人一人に聞きます。「あなたは今日、どういう目的を持ってここへ来ましたか」と。一人一人に考えさせているんですね。目的を持って研修に参加するのと、研修に参加しなさいと言われて参加するような人とは、全然効果が違ってきます。

② 気付き

それと、研修で何かを気付かせるんです。気付かせて、実際の職場に生かすことがＯｆｆ－ＪＴのポイント、いわゆるセミナーや研修のポイントになると思います。研修を効果的にするのは、一人一人に研修に参加する目的をしっかり把握してということですね。

（２）階層別研修の目的

階層別研修、これも富山県経営者協会の資料を拝見すると、皆さま方、本当にきめ細かくやっておられますし、職能別の研修もセットしてやられていますから、富山県の経営者の皆さま方はこういった研修に力を入れて、きっと素晴らしい人たちがどんどん育っていくのではないかと思います。

特に階層別研修の目的も大事なところですよ。課長クラス、部長クラス、役員クラス。ここで大事なことは、階層ですから役割ですね。課長なら課長、部長なら部長という役割をしっかり認識してもらって、それを遂行してもらう。これが先ほど何回も申しましたように「役割遂行型」です。組織というのはやはり、課長が部長の役をやってもこれは駄目で、課長が課長の役割を遂行するから組織がうまくいく。部長が役員の仕事・役割をやってしまうと駄目です。あるいは逆に部長が課長の役割をしたり、あるいは係長の役割をやったら、やはりうまくいきません。だから、階層別の一番大事なところは、階層の役割をしっかり認識して、会社に帰ったら、課長なら課長、部長なら部長の役割をしっかり果たすということ、ここがポイントになってくると思います。

職能別研修は、横断的に、あるいは縦断的に、それぞれのテーマに沿って細分化するという事です。これは、よくやっておられると思います。



Ⅱ－５ 専門分野の教育・訓練

専門分野、特殊技能、こういったときの訓練。ここでも一番大事なものは、基本。いつまで経っても基本をきちんとやるということと、通常、導入初期の教育訓練と定期訓練がありますが、やりっぱなしではなくて定期的にリフレッシュする、あるいはレビューする。場合によっては評価、審査というのにも必要になってくると思います。

われわれパイロットの場合は、年に３回の定期訓練と、年に２回の審査があります。資格は半年しかないんです。半年ごとに審査して初めて機長として飛べるということですので、審査などは必要に応じてです。こういったことが専門教育になっています。

能力の向上や進度は個人差がありますので、難しいと思いますけれど、個人に合わせてやるということも必要です。ただ、今はなかなかそういった余裕がないかもしれませんが、可能な限り 10 人いたら 10 通りのやり方で教えてあげるといったのがいいかと思います。

Ⅱ－６ 自己啓発（成長意欲・プロ意識）

それからポイントになるのは自己啓発です。先ほどの OJT、Off-JT、それから専門教育・訓練、それに影響を与えるのはこれです。自己啓発、成長意欲、あるいはプロ意識、これがないと会社なり組織がいくらやってもなかなか効果が上がりません。人間はいくつになっても成長できるんだということに気付かせることです。

プロとは何かといいますと、「仕事をするにより報酬を得ている人」。別にプロゴルファーとかプロ野球の選手とかではなくて、みんな社会に出ればプロなんですよ。仕事をするにより報酬を得ている。これもぜひ気付かせたい。

仕事の報酬、これは誰でも分かりますよね。会社に勤めている人は給与だし、自分でやっている人は収入です。それから、仕事を通じて能力、スキルが上がる。やりがい、生きがい、これも大事な報酬です。これに気が付いた人は放っておいてもどんどん成長します。もちろんプライベート、家庭でも年齢的に成長はできますけれど、やはり仕事をしている以上はほとんどの時間は会社ですので、いろんな人と接しますから、そこで磨かれて人間的な成長になるんです。

プロとは□

プロとは仕事を
することにより
報酬を得ている人

仕事の報酬

*給与（収入）
*能力・スキルの向上
*やりがい・生きがい
*人間的成長

<参考> 世界一清潔な空港の清掃人

1つ紹介したいと思います。今、羽田空港は世界で最も清潔な空港として評価されています。スカイトラックスというイギリスの調査会社が３年続けて世界で最も清潔な空港と評価しました。

羽田空港へ行かれるとトイレも何もかも本当にきれいですね。その中心人物が新津春子さんで、10 何歳のときに中国残留孤児のお父さんと一緒に日本に帰ってきました。ですから日本語が全然分かりません。仕事といたら掃除の仕事しかないんです。大体羽田空港では清掃する人が 500 名～700 名くらいいるんですけど、その中心の人です。

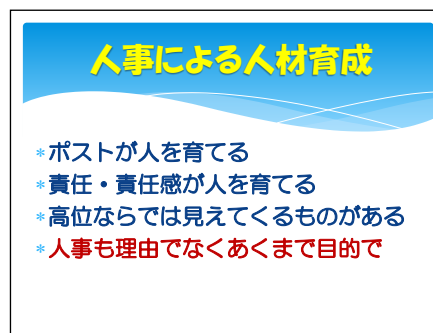
私もいろんなところでこのプロフェッショナルのお話をすることがあるものですから、この新津さんに「プロフェッショナルって何ですか」と聞いたら、うーんって考えて、「仕事をしていても仕事をしている気がしないんですよ」と。「プロフェッショナル」と学者や評論家が言う立派なことだと思ったら、初めはえーっと思ったけれど、一流の人ってものすごいシンプルなんだ。仕事をしていると思うのは、まだやらされている。しかし、仕事をしていても仕事をしている感じがしないということは、自分で自主的に、例えば清掃の仕事でもちょっとでも工夫してこうする。だから、羽田を世界一にできたよ。

私も安全意識をどうしたらいいかなと思っていろいろ工夫をしていたのですが、結局、安全意識は抽象的でなかなか醸成できないんです。それで、ようやく気が付いたのは、危機意識、リスク意識とプロ意識さえ持ってもらったら、結果的に安全意識を持ってくれます。

Ⅱ－７ 人事による人材育成

「ポストが人を育てる」ということは、よく言われます。あるいは「責任感が人を育てる」。さらに、係長なら課長、課長なら部長、部長なら役員、役員なら社長、上にいくほど、今まで見えなかったものが高いところからは見えますよね。

ただ、人事で大事なものは、理由でなくて、あくまで目的です。安倍首相がよく失敗するのは、理由で人事を決めて失敗してしまうんです。よくやってくれたからとか、お友達だからということで人事をやると、失敗する。よくやってくれたからであったら、それはボーナス、お金で報いてあげればいい。ポストで報いてあげると、場合によっては失敗してしまうんです。こういうプロジェクト、こういう仕事だから、こういう能力を付けるんだ、そして、よくやってくれた人にはボーナス、お金で報いてあげる。人事はあくまでも目的だということです。



Ⅱ－８ ジョブローテーション

特に大企業でよくやっておられると思うのですが、ジョブローテーションは2、3年ごとにどんどん職場を変えるということです。この目的は、今の変化が大きい市場に対応するために柔軟性、視野の大きさを身に付けてもらうことですが、それにはプラス面とマイナス面がありますので、どっちが大事なのか、どっちを取るかということを見極めて、ジョブローテーションをするのだったらするということです。

Ⅱ－９ 人材育成を成功させるポイント

最後になりましたけれど、人材育成を成功させるポイントをまとめてみます。

あくまでも皆さま方の経営ビジョンの目的に沿った人材育成です。それも抽象的ではなくて、

具体的にこういう人を育てたいんだと。あるいは、彼を
こういうふうに育てたいという具体的な目標、目的を持
って人材育成をするということ。

それと会社、企業の特性に合った、実際に活用できる
プログラムを組むということ。

先ほど言いましたように、自主的に自分で学び育って
いく環境。盗み取るとか、あるいは質問して引き出して

いくとかです。手取り足取り教えていくという環境は、なかなか今は難しいと思いますから、
こういう人たちを育てていく、あるいは気付かせていくということ。

そして、これから課題となってくる人手不足対策と女性の活用です。女性の活用と言いま
すけれど、2030 年になるともう女性の活用と言っていなくて、男性の労働人口がどんどん減って、
活用というよりは当たり前になってくるかと思います。いかに人手不足に対応していくか、あ
るいはいかに女性の能力を生かしていくかということだと思います。

おわりに

最後のメッセージとして、私が高度 1 万 m からずっと地球を眺めていて、ぽっと浮かんでく
る言葉が「The Only One Earth（かけがえのない地球）」。そこから派生して「The Only One Life
（かけがえのない人生）」。皆さまも思っているかもしれませんが、かけがえのないという言葉
を大事にしていきたいと思います。

昭和時代から多くの経営トップの方がよく読んでおられるサムエル・ウルマンの本から、「青
春とは人生のある期間を言うのではなくて、心の様相を言うのだ」。

いわゆる年齢というのは戸籍年齢、昭和何年に生まれ
たというこの年齢は絶対にコントロールできませんけれ
ど、精神年齢、骨年齢、肌年齢、いろんな年齢がありま
す。皆さん方が同級会へ行って、あいつは老けていると
か、あの人は若いっていうのは、その総和ですね。で
すから、私は年齢も自分でコントロールできると思いま
す。特にトップの方、リーダーの方は、いつだって今が
旬です。例えば 18 歳も初めて、20 歳も初めて、30 歳も
初めて、50 歳も初めて、60 歳も、70 歳もみんな初めて
なんですよ。だから、いつだって旬なんです。

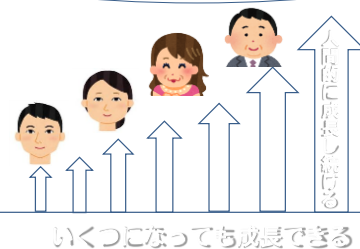
いつだって青春、いつまでも青春。ということは、こ
れも自分をコントロールする。自分の年齢は自分で決め
る。こういうトップがいたら、やはりその会社はどんど
ん伸びてきて、明るい会社になってくると思います。

ご清聴ありがとうございました。

人材育成を成功させるポイント

- 経営ビジョンとリンクさせ目的を明確にする（抽象的な目標・目的でなく、具体的な目的）
- 実践で活用できるプログラムを組む
- 自主的に学び育っていく環境の構築

かけがえのない人生



いつだって今が旬！

*ワクワク・イキイキ生活口

*いつだって青春、いつまでも青春

*人は何歳になっても成長できる

自分の年齢は自分で決める

「リーダーの危機管理と人材育成」

2018 年 8 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076) 441-9588

F A X (076) 441-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可