

### 経営(継業)のツボ

### 理念



### 転期に立つ経営者の資質の鍛え方⑦

## 長目飛耳

早川浩士

有限会社ハヤカワプランニング代表取締役

はやかわ・ひろし

経営コンサルタント。1991年に独立。介護事業に関する独自の調査に基づいたデータ分析を各誌、紙に発表。著書に「早川浩士の常在学場」(筒井書房)、「介護人財創造塾」(筒井書房)、「介護保険改正に勝つ!経営」(年友企画)、「データで徹底分析 介護事業の最新動向と経営展望」(日本医療企画)など。

http://www.hayakawa-planning.com  
ブログ: http://ameblo.jp/hayakawa-planning/

#### きくという姿勢

中国古典の「管子(九守編)」には、トップが備える要件の1つとして、遠くのことをよく見て、よく聞くこと。すなわち、物事の観察に鋭敏で、見聞が広く精通していることであるという意味を持つ「長目飛耳」がある。

遠くまでよく見通す「長目」と、遠くのことを聞くことができる「飛耳」を備えよということ。

多くの方は、見聞を広めなさいと理解して、事業所の外(たとえば、他の法人や他の地域、異業種など)に目や耳を向けることでありと理解したに違いない。

むしろ身近にいる職員の一人ひとりに対してさえ、見聞を広めなければならぬということでもある。

十数人で始めた事業所で、50人、100人、150人、200人と職員も事業所も、その数を増やしたところが少なくない。

その結果、顔と名前の一致が難しくなってきたというトップも決して珍しくはない。

利用者と接点の多い職員の一人ひとりが、物事の観察に鋭敏で見

聞が広く精通しているのかどうかということについて「長目飛耳」ができていたのだろうか。

そのことを判別する手法として「他己紹介\*」を勧めたい。

#### 訊く、聞く、聴く

私たちは、「きく」といった言葉を「よくききましよう」と相手のことを「よくきく」と聞けることや、「わからないことはきいてください」と相手に尋ねることや、「わからぬことをきいて聞ける」と漢字に直せば、だが、「きく」を漢字に直せば、

「訊く、聞く、聴く」と3つに分けることができる。

「訊く」は、訊(尋)問に象徴されるような相手との信頼関係をつくることもないままに問い直す、各々尋ねるなど、詰問する態度を含むことから、責められているのではないかと受け取る職員との関係性は悪くなるばかりだ。

「聞く」は、門構えに耳が入ると、そこから、相手の言葉が門構の扉に当たったり、そのまま跳ね返ったりなど、耳には届かないこともある。自分にとつて必要なことだけを都合よく聞き分けたり、真剣に聞く姿勢を示しながら、その

の、偽りの傾きをしつつ、聞き流すということもある。

「聴く」は、聴き取る、聴き込む、拝聴、敬聴、傾聴、謹聴、静聴などに表されるように、相手の言やんとすることを相手の立場でとらえ、その気持ちにも関心を寄せ、聴き取る、聴き込むこと。

職員が本心に聴いてもらえたと感じられたとき、関係性は大きく改善される。

聴くときのポイントを7つ挙げるので心がけるとよい。

- ① 聴き手はたくさん喋らない。
  - ② 職員が伝えたい中身(内容)をきちんと受け止める。
  - ③ 職員が気持ちをそのまま受け止める(共感する)。
  - ④ 職員の枠組みで捉える(自分の枠組みを押しつけない)。
  - ⑤ 職員の発言や行動にきちんと反応する。
  - ⑥ 職員の体が発しているさまざまなサインに目を向ける。
  - ⑦ 聴くことは、職員の成長にかかわると意識して聴く。
- いずれにせよ、きかせていたんだ姿勢を忘れてはならない。年の瀬のたな卸しを試してみ、ことを勧めたい。

\* 相手の名前や経歴、趣味や関心事などを自身で述べる「自己紹介」とは逆に、トップ自ら、職員のことを紹介すること。日頃からの「聞く」という姿勢が問われる。