

「人間力で部下をヤル気にさせる7つの方法」

箱田忠昭著

1. 人をヤル気にさせる法の基本

相手の立場に立つ

米国の人間関係研究家のパトリシア・ロフタスは、人間関係を円滑にするための第一は相手の立場に立つことである、と教えています。

人は皆、自分だけは正しいと生きています。自分が間違っているとは決して思っていないものです。

仮に、誰の眼から見ても間違っていると思われることでも、その人の行動、発言にはそれぞれ自分なりの相当の理由があるはずです。

だから、表面的な結果だけを見て人を責めるのではなく、まず、その理由を探しだし、その上で、それを理解する努力をせねばなりません。どんな理由にせよ、人を責めれば、間違いなくヤル気を失います。

上司が部下を扱う時、親が子に接する時など、

この考えは絶対的に必要なことのようにある。
それがないと、部下や子供は間違いなく反抗的
になり、協力しなくなります。

私が子供の時、散々、継母にいじめられ、ひ
どい目にあい、あまり訳もなく殴られたりする
ので、時々、口惜しくて茶碗を割ったり、こっ
そり、家の物を壊したりしたことがありました。

継母でも一応、目上の人という意識があつた
から、殴られても殴り返すことはほとんどなか
ったが、別の形で子供なりに抵抗したものです。
今思えば、無力な子供の悲しい抵抗だったが、
わざと洗濯物を汚したり茶碗を割ったり、あま
り分らないようにやったり、だった。

今思い出しても、悲しくなるような惨めな抵
抗でした。

企業でも内部告発をしたりする人は、おそら
く似たような心理ではないでしょうか。

怒鳴られ、殴られるの毎日が私の小学校時代の
思い出でした。そんな時いつも、自分が家庭を
もったら必ず子供の立場を考え、子供の身にな
って理解しよう、よい父親になろう、と思っ
ていました。

少年時代、家庭に恵まれない人は将来家庭的
な人になるというが、これは事実のようです。

あなたの部下も、あなたが接した通りに部下もあなたに接する、ということです。

見返りを期待しない

松下幸之助は「もらう以上に与えよ」として、次のように述べています。「社会はお互いに与え、与えられることで成り立っている。他に何も与えずに、自分だけ多く得ようとするのは虫のいい話。そんな人ばかりでは、世の中は貧しくなっていく。『十を受ければ、十一返す』一人ひとりのそんな心がけが社会を豊かにする。

他人の立場に立ち、施しをするのもなかなか大変なことですが、仏の教えはさらに、他人のためになる行為をしたり施しをしても、それに対する見返りを期待したり、功德を求めたりしてはなんにもならない、と教えています。

禅宗の始祖・達磨（ダルマ）大師と中国の梁の武帝と問答にもあります。

武帝は実に熱心な仏教信者で、仏書を研究し、仏道に精進していました。そして、時に自ら袈裟を着て、説法するほどであったといえます。

大いなる布教の志をもってセイロンからやって来た達磨大師は、先ず武帝と会見しました。武帝は自分が熱心に仏教を保護し、信奉してい

ることを述べ、次のように達磨に質問したとい
います。

「朕、即位以来、寺を建て、僧を度す。何の
功德がありますか」

自分が仏教に対して払った努力を、得意そう
に語りました。

それに対し、達磨大師はいとも無造作に、「無
功德」と答えています。

そんなことをしても一切の功德はないよ、と
いうのが表面上の意味であります。この無功德
という言葉は実は禅の真髓を示し、根本義を述
べているといわれています。

もちろん、武帝は何のことか判らず、ポカン
としていました。

いずれにしろ、なにか見返りを期待してお布
施を出したのでは、お布施でなくなってしまう。
喜捨とは文字通り喜んで捨てることであるから、
見返りやお礼を求めたのでは、正にギブ・アン
ド・テークになってしまい。これでは娑婆の商
取引と同じであります。

部下に与える場合でも、その魂胆が丸見えで
あっては、人はついてこないでしょう。

かけた情は水に流せ

昔、鎌倉の円覚寺の山門修理の時、白木屋の主人が喜捨金50両を持参して、当時の住職・誠拙和尚の前に、「これは僅かではありますが、ご修繕の一助にでも」と差し出したことがありました。

誠拙和尚は、「うん、そうか」といってこれを収め、別に謝辞も述べずに、黙々と雑炊を喫しておられたといえます。白木屋の主人はさぞかし喜ばれるであろうとの予想が全く裏切られて、不満でなりませんでした。一言の礼ぐらいあっても然るべきなのに、一言の挨拶もなく、なんたることであろう。こんなことなら、わざわざ持参するのではなかったのにと腹を立てたようです。そして、ついに不平をこらえきれず、誠拙和尚に向かって、「一言のご挨拶もございませんが、ご不足でございますか」と、低頭して礼を述べるとばかりにいったそうです。

和尚は大喝一声、「馬鹿者ッ」と怒鳴りつけました。「貴様が功德を積むのに、俺が礼をいう必要があるかッ」とたしなめられたという逸話が残っています。

まあ、我々も、多かれ少なかれ、これに近い体験はあるものです。せっかく親切にしてあげ

たのに裏切られたとか、飼い犬に手をかまれたとか、恩知らず、などという言葉もあります。

全て、見返りを期待していたから、こんな言葉も出てくるのでしょう。初めから期待しなければよい。私の禅の師匠、菅原義道老師も常々、「かけた情は水に流せ。しかし、受けた恩は岩に刻め」と教えておられました。

できる上司、部下をヤル気にさせる上司は「人間力」のある人といわれています。

そこで、この人間力、つまり人に影響を与える力、人を魅きつける力、人を引っばっていく力の3つをいかに身につけるかを「無財の七施」で解説します。

2. 無財の七施は人生ルール

無財の七施とは

アメリカで最も有名な経営学者であるケネス・プラントチャードは、「良い気分で働いている部下は良い成果を作る」といっています。つまり、上司としていかに部下を良い気分にするかでヤル気、ヤラナイ気がきまってしまうということです。

私は実は鎌倉の禅道場で30年以上坐禅修行をしています。そこで、禅でいう所の「無財の七施」が、人のヤル気を高める実に有効な方策であると気づきました。

禅の教えというと、何か古くさいもののようと思われるが、実際は現代に生きる我々にとって意外なほど、斬新な教えでもあります。

実際、我々は毎日他人との関わりあいをもって生きていますが、禅に学ぶ処世術は立派に今日の間人間関係に通用します。

ここでひとつ、禅に学ぶ人間関係、人生のルールを考えてみましょう。どれも即役立つものであるから、座右の語として活用してほしいと思います。

さて、人間関係の基本は、前述のように、誰

に聞いても、どの本を読んでも、“相手の立場に立て”ということです。相手の立場に立てということは、仏教でいうところの慈悲でもあります。

禅ではさらに“無財の七施”とあって、単に相手を理解するだけでなく、もっと積極的に他人に対し具体的な形で行動せよ、と教えています。

私はこの無財の七施を学んでいくうちに、これは他人に対する接し方の基本であり、他人をヤル気にさせる極意である、と思うようになりまいした。無財の七施は次のとおりです。

第一に捨身施。

金や財産がなくとも、この健康な肉体で勤労奉仕することにより、他人に尽くすことができます。

第二に心慮施。

今は金がなくとも、心の中で感謝の気持、思いやりの気持をもって、ああしてやりたいと念ずることです。

第三に和顔施。

他人に接するに常に和やかな顔で微笑をたたえ、相手を喜ばすことです。

第四に慈眼施、

慈悲に満ちた優しい眼差しを施すことです。

第五には愛語施。

心から優しい言葉を他にかけてあげることです。道元禅師も「愛語よく回天の志あることを学すべきなり」といっています。

第六には房舎施。

雨の中の人に傘をさしかけてあげたり、家の中へ入れて雨宿りをさせてあげたりする施しです。

第七には床坐施。

他人に自分の座を譲ることであり、親切にすることです。

これらの無財の七施は文字通り、誰でも、金があるなしにかかわらず、やろうと思えばできることである。

しかし、実際に行動するとなると実に難しい。これらの七施が無意識のままに自由自在にできるようになるには、かなりの修行が必要でしょう。

次に、この無財の七施を順をおって解説し、人生ルールを設定してみよう。

第一「身を捨ててかれ」

私の今までの人間関係の研究、禅修行の結果から、無財の七施に現代に生きる我々の処世術を学ぶことができるかと確信しています。

大体、無財の七施とか五戒とか、読んでみれば実に簡単で単純なのですが、実行は非常に難しい。おそらく、全てを完全に実行できる人はいないと思います。

その意味において、これらの布施、持戒等は、努力目標であって完全を期するものではないと思います。ただ、知識として知っていただけではなんの意味もない。“知識は力なり”というが、これは嘘です。知識は実践して初めて力となります。

だから、無財の七施にしても、一つの処世術として頭の中に叩き込んだら、あらゆる機会をとらえて実践していかねばなりません。

最初は不自然かも知れませんが、いつも頭の中に七施のルールを入れ、それを潜在意識として、無意識のうちに実行できるまで行ないます。

なかなか努力が必要でしょうし、また忍耐力も必要となります。まあ、それが修行だし、実現不可能と判っていながら、いくらかでも理想に向かってつき進むところに、修行者としての

強さもでてくるものです。

無財の七施の第一・捨身施にしても、いつでも、どこでも実行できるものではありません。

簡単な話、電車の中で年寄りや体の不自由な人に席を譲ることでさえ、そう簡単にできません。他人の眼が気になって、なんとなく恥ずかしい、自分が疲れていれば、やはり立っているより座っていたいと思います。だから、眼前に年寄りが立っていても、眠ったフリをすることもあります。こうして考えてみると、捨身施を実行することもかなりの勇気と決断のいることです。いつでも、どこでもできることではないでしょう。

ただ実行あるのみ

私は毎朝、大船もしくは鎌倉駅から横須賀線か湘南電車で通勤していますが、以前、朝八時頃、大船駅の階段を脳性マヒらしい若い男性が松葉杖にすがりながら一人で一所懸命降りてくるのを時々見かけました。(今はエスカレーターがあるので、いちいち昇り降りする必要はありません)

私は、その若者が、ヨロヨロしながら、ゆっくりと危なっかしく降りてくるのを見る度に、

なんとか手を貸すなり背中にオンブしてあげるなりして、階段の下まで連れて行ってあげたいな、と思っていました。

でも、なんとなく恥ずかしいのと、やはり自分も忙しく時間がないとの理由と横目で見ながら仕方なく通りすぎてしまっていました。

そんなある朝、大船駅の階段の途中でまた、その若者に出会いました。勇気を奮い起こして側へ行き、耳元で、「下までオンブします」といいました。

若者は小柄な人だったので、とても軽かった。私も衆人環視の中で偽善行為をしているような気がして恥ずしかったですね。でも、彼のためにはなったのだから人がどう思うとかまうまい、と自分にいいきかせて彼を背中にしょって階段をおりました。当時の私はボディビルが趣味でしたから体力にはちょっと自信がありました。

若者は、不自由な口元を一所懸命開いて、「どうもありがとうございました」といって、またよろよろと歩いて行きました。

人が皆、自分を見ているような気がしたので、私は前を向いたまま、できるだけ平静を装ってまた階段を昇りました。

体の不自由な人を手助けせねばならないと、

頭の中では判りすぎるほど判っている。でも、その実行は実に難しいものです。勇気のいることです。当たり前のことを当たり前に行うことが、とても難しいことなのですね。

毎朝早く起きてジョギングをすれば体にいいと分かっているけど、三日坊主で終わってしまう。毎日英単語をたった10個、英語例文を5つも覚えれば、2年ぐらいで英語はマスターできるはずだが、これもできる人は殆どいないでしょう。

当たり前のことを当たり前に行うことは実に難しいと痛感しています。簡単な戒律を守ることも難しい。

捨身施など簡単な教えですが、当時すでに四十歳をすぎ、多少の禅修行をした私でも、実行するには相当の勇気と努力を必要としました。

禅で「無事是貴人」という言葉があります。真に毎日が無事に、当たり前のことを平常な心で行うことができる人は悟った人であるという意味です。自分を可愛がることなく、進んで自分を捨ててぶつかることができるようになりたいものです。

船が右舷に傾き、いま正に沈まんとする時、自分だけ身を捨てて、左舷にかけのぼって、船

の傾きをとめることができるほどの男になりたい
ものです。

そこで、人生のルールの第一＝「身を捨てて
かかれ」

第二「他人に思いやりを」

無財の七施の第二は心慮施。つまり、思いやりの心ですが、これも、現代に生きる我々にとって忘れてはならないルールでしょう。特に、会社、団体などで人の上に立つ人にとって最も必要な布施であります。

常に感謝の気持ちを忘れないこと、いうだけなら容易ですが、これも実行は難しいと思います。自分の接するあらゆる人、例えば会社の上司、同僚、部下、得意先、家庭、近所の人、友人、親類等、実にたくさんの人との関係によって我々の生活はなりたっています。

生活の潤滑油として感謝の言葉を述べることは、実は想像以上に必要であるし、人間関係を向上させる大きな武器にもなります。

金銭上の利益関係にある得意先、お客に対し感謝の気持ちを述べることは商人道として当然のことですが、お客だけでなく、他のあらゆる人に適用すべき大切なルールでもあります。

人は論理の動物ではなく、感情の動物であるとは、よくいわれていることです。大体において、人は偏見に満ち、自尊心と虚栄心によって行動するものです。

しかも、自分は他よりも優れていると思い、

なんとか自分だけは幸福になろうと思っています。人が一番関心があるのは自分のことであり、他人に認められたいと願っています。

自分の真価、有能であること、正しいことを認めてもらいたいのです。

逆に言えば、人は認められ、感謝され、誉められれば、あなたを好きになりヤル気も出てきます。

人に馬鹿にされたくない、むしろ賞賛されたい、感謝されたい、という気持はおそらく食欲、性欲のような根源的な欲望よりも強いかも知れません。

見えすいたお世辞は聞きたくないが、心からの賞賛、感謝には飢えているものです。だから、相手の心を確実に手に入れる方法は、相手が、自分がそう思っているのと同様、世界で一番大切に重要な人物であることを率直に認め、そのことをうまく伝えることでもあります。

思いやりは忍耐力から

私は以前、外資系の会社に勤務していましたが、仕事の関係上、帰りが夜遅くなることが多く、10時、11時はもちろんのこと、帰りが一時、二時になることも多くありました。そん

な時はバスもなくなるので、タクシーを利用するか、妻に駅まで迎えに来てもらうことにしていました。12時過ぎの鎌倉駅は、タクシーを待つ客で50メートルも並ぶこともあるりしたので、冬の寒い夜など、駅から家へ電話して、妻に車で迎えに来てもらうことにしていました。

駅で電話すると、約15分で、自宅から妻が車を運転してやって来てくれます。私が車のドアをあける時、その瞬間が勝負ですね。その時に心慮施を実行せねばなりません。

ある厳寒のみぞれ混じりの冬の夜の一時頃、いつものように駅から電話しました。15分たっても、20分たっても車は来ません。ようやく30分ぐらいしてから、妻が眠そうな眼をこすりこすり、車を運転してやって来ました。

私は寒い駅前で30分も待たされた怒りから、車のドアを開けるなり、「なにをやっていたんだ。こんな寒い所で30分も待たしておいて。もっと早く来たらどうだ」と怒鳴りつけてしまいました。

やはり売り言葉に買い言葉、妻が「なにっているのよ。子供が泣いていて、手が離せなかったのよ。こんなに夜遅くに帰ってくる方が悪いのよ」と私に言い返してきました。

私も、「仕事で遅くなったんだ。仕方ないだろう」と大きな声で怒鳴って、あとは口を開きません。妻もプイと横を向いたきり、気まずい空気の流れる車中でした。

帰宅後も口をきかず、お互い2、3日意地を張ったこともありました。苦かりし時のよくある夫婦喧嘩の典型的なパターンです。

私は禅をやるようになり、心慮施を学んでから、こんな時もそれを実行するよう努力するように心がけました。

ですから、車のドアを開ける時にグッと怒りをこらえ、疲れている時でもニッコリ笑って車に乗りこむことにしています。(ちょっと顔がひきつりますが)そして、「こんなに夜遅く迎えに来てくれて、悪いね。眠かったろう」と感謝の言葉を述べることにしています。

そうすると、効果絶大ですからね。妻からも「あなたも遅くまで大変ね。体に気をつけてくださいよ」と優しい言葉が返ってきます。そして、車中は和やかな空気が流れて、楽しく帰宅することができます。

ちょっとした自分の忍耐力、心慮施が、帰宅の時間、その後の夫婦間を天国と地獄に分けてしまいます。でも、その忍耐力、感謝の言葉を

相手に示すことがいかに難しいことか。

やはり勇気と努力がいるが、常日頃から人間関係のルールとして心慮施を心に念じて実行するようにすれば、他人の心を必ず掴めるようになると思います。

人生ルール第二＝「他人に思いやりを」

第三「微笑を忘れるな」

無財の七施の第三は和顔施です。これは、他に接するに常に和やかな顔で微笑をもって、相手を喜ばせないということである。この布施も、簡単でお金がかからず、誰にでもできる素晴らしい人間関係のルールであります。

よく駅の売店などで、実に無愛想で、横柄な女子店員をみかけますね。何か注文すると、まるで親の仇に会ったような怖い顔でつっけんどんに対応する人もいますね。おそらく、疲れているか、前の晩何か面白くないことがあったり、悩みがあるのか、あるいは生来無愛想なのかもしれません。若い女性なのだから、もうちょっと楽しそうな顔をしてもいいのに、と思いますが、どうも、この種の人には男女を問わず多いようです。

なにも、横柄な態度で周りの人に嫌な思いをさせる必要もないと思うが、本人はそれでいいと思っているのでしょう。困ったものです。

まあ、なにも気張ることはない。誰に対しても優しい笑顔を見せるようにしても良いと思うのですが。

これはちょっとした努力がいきます。常に笑顔、笑顔と自分にいい聞かせて、習慣づけると

よいでしょう。特に、人の上に立つ人はこの和顔施を実行するよう努めねばなりません。

下の者は、常に上司の顔色を窺がっているものです。機嫌のいい顔をしているだけで、社内のムードは明るくなるし、モラルも向上するものです。

アメリカのミシガン大学の経営学者、マッコネルという人は、「笑顔は無限の宝物である。しかめっ面は公害であり、精神的汚染剤である」といっています。また、「評判の良いマネージャーは全てニコニコしている人であった」という調査結果も発表しています。

特に、仕事がうまくいかない時、疲れている時、空腹の時などは、心して和顔を施すようにせねばなりません。ちょっとした忍耐力をもてばよいのです。

生き方のルールとして、簡単であるが意外に実行の難しいもののひとつである。

人生ルール第三＝「微笑を忘れるな」

第四「優しい眼で人を見よ」

無財の七施の第四は慈眼施。慈悲に満ちた優しい眼差しを施すことですが、目つき、顔つきというくらい、目には表情があるものです。

目は口ほどにモノをいい、というほど、目つきで相手に意を通じることが出来るものです。他にも、目が坐るとか、目を配る、目に角をたてる、目の色をかえる等、目が自分の意思を伝える手段として強力なものであることを意味する言葉も多いですね。

江戸時代の歌に、次のようなものがあります。

京都三条糸屋の娘
姉は十八、妹は十五
諸国大名弓矢で殺す
糸屋の娘は眼で殺す

このように、眼は人を殺す位の力があるという意味です。

どうも、目つきというものは、自分の心の状態がそのまま出るようです。リンカーン米大統領は「人は四十歳を過ぎたら、自分の顔に責任をもて」といったそうです。また、ある人は「男の顔は履歴書である」ともいったといます。

だからといって、自分の目つき、顔つきは簡単に変えられるものではありません。整形手術

をすれば、険しい目つきを優しい目つきに変えることができるかということ、そうでもないでしょう。やはり、普段から、自分の目つき、微笑等は鏡でも見て直していく外はありません。写真にとった自分の顔を見て、どうも目つき、顔つきがよくないなと感じたら、改めるよう努力するべきでしょう。

私が若い頃、会社で大切な新製品の発表会がありました。未だ20代後半であった私が指名されて、大勢の人の前で商品説明をすることになりました。

大勢の人の前で話をすることに当時慣れてなかった私は、当日まで不安な気持ちで一杯でした。

はたしてうまく話せるだろうか、アガってしまったらどうしよう、やはり他の人に頼むべきではなかったか等々、あれこれ悩んだものでした。リハーサルも人知れず行って当日に備えました。

いよいよ当日になり、たくさんの新聞記者や業界関係者が集まった中で、私の番になりました。私は前に出て、新製品の説明に入ります。

初めのうちは、緊張で声が震えましたが、それでもなんとかリハーサル通りにうまく説明を続けようと努力しました。

でも、やはり不安でしたね。もしかしたらうまく理解されていないのではないか、客は退屈しているのではないか、アガっているので人の眼にはかなり見苦しいのではないか等、心の中で思いながら夢中になって説明をしていました。

その時、一番後ろの席に座っていた私の上司のT氏の顔が眼に映りました。T氏の顔は満足感に満たされているのが分かりました。何よりも、その優しい眼が安心した様子を伝えていました。

私は一瞬、“あ、よかったな。Tさんは嬉しそうな眼をしている”と感じ、一転して自信が湧いてきました。

一段と声に張りが出てきて、調子よくプレゼンテーションを終えることができました。

その時のTさんの肯定的な眼が、私を救ったのです。もしも、そのときのTさんが、しかめっ面をして、首を横に振っていたら、どうでしたでしょうか。おそらく私は自信を失い、完全に失敗していたと思います。

下の者は常に上司の顔色を窺がっているものです。その優しい眼だけで、部下に自信をつけさせ、やる気をおこさせることができるものです。

人生ルールの第四＝「優しい眼で人を見よ」

第五「人に優しい言葉をかけよ」

無財の七施の第五・愛語施は、心から他人に対し優しい言葉をかけてあげることです。これには思いやりの言葉、感謝の言葉、誉める言葉等、いくつかが考えられます。

かつての連合艦隊司令長官・山本五十六の言葉に、次のようなものがあります。「やってみせ、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」

最初の「やってみせ」という言葉も大切です。率先垂範というくらいであるから、人の上に立つ者は、やはり行動家であることが望ましいですね。部下と相対しては、経営担当者とはいえません。部下に背を向け、敵陣へ突撃してこそ、部下も自然とついてくるものです。

特に、口やかましくいうくせに実行力のない上司は始末が悪いものです。私は、常に自分の会社の人達に「私は、自分のできないことを、皆さんにやらせようとは思いません」といっています。もちろん、技術的なこととか、専門的なことは別だが、セールスやマーケティングの仕事、あるいは忙しい時の残業、休日出勤等、真先に先頭にたってすることにしています。

そんな時は、仕事の内容よりも、「仕事ぶり」

が大切となってくるものです。

時には率先垂範する

企業が大きくなってくると、概して経営担当者は自ら事を起こさなくなってくるものです。

上司といえども、部下達に「そんなことはオレ達に任せとけばいいのに、なんて小心なんだろう、うちの課長は！」などといわれることを恐れ、「仕事をやらせている」といえば聞こえがいいが、「自分ができないから、部下にやってもらっている」例も多いですね。

経営用語でデレゲイション（Delegation）という言葉日本語に訳す時、「権限委譲」とされているが、これはちょっと間違っただ訳だと思います。

部下に自分の権限を譲ってしまっただけでは、自分の存在意義はありません。これをいうなら、「権限の委託」でなければなりません。

従って、デレゲイションとは、一時権限を託するが、あくまでも自分が責任を取ることです。

常に上司が率先垂範していけば、部下は「この仕事は俺がやりたい」という気が強くなっていくでしょう。

また、直接「このプロジェクトは私にやらせて下さい」という人間も出てくると思います。そういう男に仕事をさせると、きつとうまく行きます。当人は「課長より俺の方がうまくやる」と信じて志願してくるからだ。

もし、彼が失敗したらどうするか。

彼だって、一所懸命やったに違いない。誰だって失敗するために仕事をする人はいないのであって、良かれと思ってやったことが、たまたま運悪く、失敗したに他ならない。

だから、そんな時こそ、無財の七施の第五・愛語施が必要となってきます。部下の立場に立ち、激励してやらねばなりません。慰めの一言が、どれだけ部下の心をいやすか計り知れません。

また、運よく部下の仕事が成功した時も心からの誉め言葉が必要となってきます。

ほめる習慣を持つ

ほめられて怒る人はいません。

「箱田君、何で俺をほめるのだ。ほめるな、バカモノ」と言う人はいません。

もちろん、口では「箱田君、そうお世辞を言うなよ。照れちゃうからさ」と言う人はいます。

でも心の中では「もっと言ってくれ。あなた言い方が足りないよ」と思っているものです。

私たちは本来、自分がどう生きるかよりも、自分が他人にどう見られているか、ということの方が気になるものです。

人に良く思われたい、というのは人間の一番大きな欲望のひとつです。ですから人を認めてほめるということは、人間関係を良くする大切な方法です。お世辞ではありません。お世辞は見えずいた嘘です。

嘘を言えば当然マイナスの反応が返ってくると思われそうですが、人はお世辞であっても、ほめられたり認められたりすれば、嬉しいものです。

人は事実ではなく、言葉に反応するわけですから。

優しい言葉、温かい言葉、甘い言葉を求めています。言葉にはお金がかかりません。前述のスマイルと同じです。あげてもあげても一銭も

かからず、相手が喜ぶものです。

「山崎君、君は先月3000万円も売ったね。すごいね。たしか販売予算は2600万だったから、400万円オーバーということになる。これは大きいね」と言えば、

「ありがとうございます。課長のおかげで、何とか成功できました。今月もがんばって、プラスアルファを狙います」と言うように、ポジティブな答えが返ってくるでしょう。

これから人をほめる習慣を身につけましょう。

人に会うときには、今度何かをほめようかなと、常に前もって考えておくことが必要です。

効果的にほめるには、相手を注意深く観察することも必要です。相手の良いところを探し出して、心をこめてほめるようにするべきです。

相手の言動にすかさず、ほめる習慣をつけてください。

「ピグマリオン効果」でやる気にさせる

アメリカの心理学者のローゼンタール博士は「人を動かすためには、ほめて期待することが大切だ」と説き、「ピグマリオン効果」というものを主張しました。

ピグマリオンというのは、ギリシャ神話に出

てくる青年の名です。彼は彫刻の名人であり、あるとき若く美しい女性の像を彫刻しました。

「素晴らしい女性だな」と毎日眺めているうちに、何と青年は彫刻の女性に恋をしてしまったそうです。それを見ていた女神ヴィーナスが「本当に、この彫刻の女性を愛しているのか」とピグマリオンに尋ねました。

青年の答えは変わらず、「イエス」。それを聞いたヴィーナスは、彫刻に息を吹きかけて、人間にしてあげました。ピグマリオンは彼女と結婚し、子供も生まれ、幸せに暮らしたそうです。

『マイフェアレディ』のもととなったこの神話は、人は心から望み、期待した方向に進むものだということを説いています。

ほめて期待していくことで、能力が発揮される。これを「期待効果」と呼びます。

たとえば私は高校時代、剣道部にいました。二年生の後半にはキャプテンになりました。そうすると後輩から「キャプテン」とか「大将」と呼ばれて、他校との対抗試合では大将として出場することになりました。

ここで気づいたのは、自分の態度や振る舞いが、自然に大将のようになってきていたことです。

ナポレオンは「制服が軍隊を作る」と言っていますが、私の場合は、周囲からの対象としての期待が私自身を変身させて、いつの間にか、大将にふさわしい人間の振る舞いができるようになったのでしょ。これは、自分に対してのピグマリオン効果でもあります。

相手に期待をかけることで、人は期待に応えようとするものです。

それが「ピグマリオン効果」という理論です。

良いほめ言葉は繰り返せ

心理学でアンカリング法というテクニックがありますので、紹介しましょう。

私はバット・ブーンの「砂に書いたラブレター」という音楽を聴くと、必ず女性を思い出します。

私が20代はじめの頃、好きになった女性です。

あれから30年以上たった今でも、この曲を聴くと彼女と一緒にギターを弾きながら歌ったときのことを、まるでビデオテープを見るように思い出します。

同じようにナフタリンのにおいをかぐと、私は死んだ祖母を思い出します。終戦直後の土浦

でのことです。

祖母が、あるときタンスの底から、古い着物を出して着せてくれたときの事です。とても古い着物だったので、ナフタリンのにおいが染み付いていました。

とても強烈な匂いだったので、今でもナフタリンを見たりにおいをかいだりすると、そのときの情景が目には浮かびます。

つまり「砂に書いたラブレター」やナフタリンが引き金のような役割を果たして、ある経験がよみがえってくるのです。

この引き金をアンカー(anchor)といいます。

アンカーというのは、もともと錨という意味です。つまり相手の体験を呼び起こすために、何か言ったり、やったりすることです。

たとえば、相手のよい感情を引き出すアンカーとなることを覚えていて、会ったときにアンカーをかけるわけです。

たとえばセールスパーソンと客の関係で、客が子供の自慢で、息子の成長に目を細めているとします。その息子が、ついに大学に受けました。客が「私事だけど、ようやく息子が大学に受かってね。一浪していたんだけど、一応国立大学へ入ったからひと安心だよ」と言ったと

します。

これがアンカーであり、ナフタリンになるわけです。

アンカーを強めるために、必ずほめます。

「部長おめでとうございます。国立大学はすごいですね。部長に似て、息子さんも優秀ですね」

「それほどでもないけれどね」

というような会話になるでしょう。セールスパーソンは訪問するたびに、息子というアンカーを話題に持ち出します。

「部長、その後、息子さんはいかがですか。大学生活にも慣れたと思いますが」というように話します。

部長はおそらく「だいぶ慣れたらしくて、毎日帰りが遅いね。バスケット部の練習でね」と言ってくるでしょう。

そこでセールスパーソンは「バスケット部ですか。カッコいいですね。背も高いでしょう」

「182センチくらいかな」という具合に、息子の自慢を続け、楽しい気分になります。ですからセールスパーソンは部長に会うたち、息子と言うナフタリンを持ち出すことで、部長をいい気分にする事ができるわけです。

客を訪問するたびに、いい気分になってもらいます。部長にとって息子がナフタリンであり、アンカーなのです。

これを続けることにより、部長は間違いなくそのセールスパーソンが気に入り、その後のセールスはやりやすくなります。

セールスに限らず、あらゆる対人対応において、良いほめ言葉を繰り返すことにより、相手はあなたに好感を持つでしょう。

叱る時は二人っきりで叱り、誉める時は大勢の前で誉める。前述のように、人はやはり、他人からよく思われたい、人から認められたい、と思っているものです。この欲望は時に他どの欲望よりも強いものです。たとえ失敗した時でも、他人に悪しざまにいわれたくないと思っているはずです。成功すれば、他人からの賞賛を心から待っています。

だから、惜しみなく讃辞を与えましょう。子供が運動会で一等になった時、展覧会で金賞をとった時、なんでもよい、何か子供が成功した時、親父の「よくやったな」の一言が、どんなに子供に自信をつけさせ、それこそ一生忘れ得ぬ親父の優しさとして心に残るか知れないと

思います。

正に、愛語よく回天の志あることを学ぶべき
であります。

人生ルールの第五＝「人に優しい言葉をかけ
よ」

第六「他人を自分のように扱え」

無財の七施、第六の房舎施は、雨の中の人に傘をさしかけてあげたり、家の中へ入れて雨宿りをやせてあげたりする施しです。

“都会の無関心”という言葉があるように、たとえ銀座通りで人が倒れていても、皆見て見ぬふりをして、通りすぎてしまうそうです。もしも、倒れている人が自分の母だったらどうでしょう。夢中になって助け起こすに違いありません。

自分の妹が雨に濡れているのを見れば、すぐに傘をさしかけてあげますが、他人が濡れていても無関心。

仏教でいう慈悲とは、他人を自分の母のように、自分の妹のように扱え、ということであります。

昔、お釈迦さまの弟子に目蓮尊者という人がいた。親孝行の人であったので、母親がなくなった後朝晩お祈りし、水や食べ物を供養して、一所懸命母の冥福を祈っていました。

ところが、毎晩のように母が夢の中に現われ、苦しい苦しいと目蓮に訴える。目蓮は憐れに思い、なお一層、一所懸命母の供養を行いました。

それでも、毎晩のように母の亡霊が目蓮の夢

に現われて、目蓮尊者に地獄の苦しみを訴えます。

不思議に思った目蓮は、思い余ってお釈迦さまに相談しました。「母が成仏できますよう、一所懸命、母の霊を慰めておりますが、どうしても、母の亡霊が苦しんでいるようです。どうしたらよいのでしょうか」と釈迦に尋ねました。すると釈迦は、「目蓮よ、お前はどのようにして母を供養しているか」といわれました。

目蓮は、「はい、朝晩、水や食物を母の霊前に捧げて、なんとか母が救われるように祈っております」と答えます。釈迦は、「目蓮、それが間違いではないか。世の中には、お前の母よりももっともっと不幸な人達がいるではないか。毎日、可哀相な子供達が飢えや病気で死んでいる。お前はどのようにして、そのような哀れな者達を救おうとしないのだ。お前は、自分の母だけが救われるよう祈っている。だから、母は苦しんでいるのだ」とおっしゃられたそうです。そして、飢えて食べ物を求める子供達に供養する方法を教えました。

目蓮の家の三方に各種の食べ物を供え、飢えた餓鬼たちが自由にとって食べられるようにし、母だけでなく、一切の餓鬼、亡者が救われるよ

う一所懸命祈ることにしました。

それ以後、目蓮の母は亡霊となって現われることなく、天上に生まれかわることができたといえます。

エゴを捨てる

やはり、自分だけ救われようとしては駄目ですね。自分だけは得をしたい、自分だけはいい思いをしたい、自分だけは楽をしたい、自分だけは、自分だけは、とエゴのみを追い求めているのが我々凡人の常です。逆に自分はどうなってもいい、自分はどうなってもいいから、他が救われればいい、というくらいの気持でいると、不思議と自分も救われるものです。

私の父は、私が大学を出て会社勤めをする時、一言、「功を人に譲れよ」といってくれました。自分の手柄を人に譲ってやれ、ということです。当時、エゴのかたまりで、我利我利亡者であった私の性格を見抜いて与えてくれたアドバイスでした。

自分だけ出世しよう、自分だけ給料があがればよい、というのではなく、皆一緒に出世しよう、皆一緒に成功しよう、という気持で仕事をする。さらに進んで、自分は出世しなくても、成功し

なくても、他の仲間がうまくいけばいいと思いつながら勤めていると、やはり、上の者も認めてくれるし下の者も押し上げてくれるものです。

しかし、このことは、なかなか、いうは易く、行うことは難しいものである。どうしても、自分のことを優先的に考えてしまうからです。これを逆転して他に尽くすことに徹底できる者が、本当に出世し、大物となれるのでしょう。

人生ルールの第六＝「他人を自分のように扱え」

第七「下のものを引き上げよ」

無財の七施、最後の第七は床坐施。他に自分の座を譲る事です。これは、物理的に自分の座席を譲ることの他に、私は地位とか特権を他に譲ることも含まれると現代的解釈をしています。

前述のように、電車の中で老人に席を譲ることさえなかなか勇気を要することで、実行は容易ではありません。むしろ、なんとか自分だけは席を取りたい、という気持ちが先立ってしまいます。

どうも、五欲、煩惱にとらわれた我々人間の業というものは、なかなか捨てることはできないものです。

ずっと以前、私が留学生として初めて米国を訪れた時、米国人がどこへ行っても整然と列をつくることに慣れているのに感心したことがあります。

バスを待つ時、食堂で待つ時、自然に列をつくって、決してそれを乱すことはありません。私は、その当時の国電を待つ日本人が、せっかく列をつくって待っていながら、電車が到着すると我先に突進して列を乱してしまうのを見慣れていたので、さすが米国人は公德心が発達し

ているな、と思いました。

貪すれば貪す、衣食足って礼節を知る、といわれていますが、やはり豊かな米国人の落ち着きを見て、日本人はまだまだと思いました。

あれから30年近くたった今、日本人も随分と豊かになり、あまり見苦しい面も見られなくなったようです。

地位に未練を残すな

逆に、日本人の美德の一つとされているものに“散りぎわは美しくあれ”という言葉があります。

ちょっと古い話になりますが、以前、横綱・栃錦が、前場所優勝していながら、次場所で初日、二日目と負けて、あっさり引退届を出したことがありました。その引き際の見事さが称賛され、そのことが彼の名声を一段と高めました。

古来、日本人は引き際の美しさを桜の花にたとえて強調してきました。自分の地位に関しては、上は大臣から部長、課長に至るまで、常に潔く、辞める時を間違えるな、ということです。

自己の地位に未練がましく、しがみついているのではないということです。江戸時代の武士道の書「葉隠」にも、死に場所を間違えるな、と強調されています。

“腹を切った方がいいか、切らない方がいいか。と迷った時は腹を切った方がいい。それは後で犬死にということが分っても、それで武士道の本義はたつものなり”“死に時を逸して、後で生き恥をさらしてはならない”ということが書いてあるそうです。

社長だ、部長だという地位は、もともと、実

体のない一時的なもので、別になれなくても人間的価値にそれほど差異はないし、100万円の給料の者は50万円の給料の者より二倍も幸せか、二倍も価値ある人生を歩めるか、というと、そんなことはないでしょう。

50万円の給料であっても、課長になれなくても自分は幸せだと思えるし、またそう思い込むべきであります。

下の者を引き上げる

以前、私の師匠、菅原義道老師も「人はできるだけ早い時期に後進に道を譲るべきである」といっておられました。

どうしても自分の部下に関しては過小評価しがちだし、まして、自分の子供については、いつまでも赤ん坊扱いしがちなものです。

しかし、いずれも先入観による錯覚である場合が多いものです。

自分が「これだ」と見込んだ者に対しては、ちょっと早すぎるかな、荷が重過ぎるかな、と思っても引き上げてやるべきです。

普通、坐禅修行をして5年から10年たつと、一応認められて、居士号が授与され、仏弟子と認められるのが、報国寺坐禅会の不文律でした。

しかし、老師は熱心に修行する私を見て下さり、規則を破って、三年弱の修行しかない私を取り立てて侍者に任命し、居士号を授けて下さいました。

その時、老師は「なあに、あなたは将来間違いない人だから、早めにあげておいてもいいんですよ」と言ってくれました。その期待に応えようと、私も大いにやる気になり、その後一所懸命に修行したものでした。

人生ルールの第七＝「下の者を引き上げよ」