あす12日は東レの前身の東洋レーヨンが1926年に誕生した日。売上高約1兆6000億円に占める繊維事業の割合は約4割に減り、プラスチックや炭素繊維が拡大。最近は情報・通信素材などへの転換を図っている。

OL200人に聞きました

連載㊵

上司のひと言でヤル気が出る？

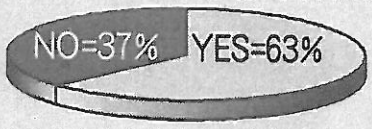
半数以上の126人が上司からのひと言で〈ヤル気が増した経験アリ〉と回答した。

「すごくフツーだけど、残業時に〈いつもありがとう〉なんて言われると、頑張っちゃう自分がいるなぁ。グッとくるのは〈ありがとう〉より〈いつも～〉。今回だけじゃなくていつも見てるよみたいな〝父性的な上から目線〟にデレ～ッとしちゃう感じ」（商社・28歳）

「私は褒められると伸びるタイプだから、どんな小さなことでも褒められるとモチベーションが上がる。最近のことで言えば〈ホチキスの留め位置がいい〉とか〈忘年会の店選びがいい〉とか言われて、うれしくなって資料作りを率先してやるようになったし、新年会の手配も自らやった。小さいことの積み重ねが部下の心をつかむコツだと思う」（IT・24歳）

このほかにも、褒められることが小さければ小さいほど〈自分のことをしっかり見てくれていると感じるのでモチベーションが上がる〉というOLが多かった。また113人から〈自分は褒められると伸びるタイプだと思う〉との声が上がった。

一方、「いくら上司に褒められても、自分自身が〈やったぜ！〉的な手応えを感じられなければヤル気は出ない」（商社・29歳）、「仕事は、お金をもらうために仕方なく自分の貴重な時間を会社に捧げている時間だから、何があってもモチベーションは上がらない」（派遣・27歳）など、冷めた回答から何様のつもり？　と言いたくなるような答えまで、まさに十人十色の結果となった。



（取材協力・内田かおる＝おねえさまカンパニー主宰）

異動の季節、人事部の悩みは…

もうすぐ人事異動の季節です。人事部がこの時期最も警戒するのが、派閥の横ヤリです。

大手建材メーカーでは部長以上の人事は役員会の決裁事項ですが、副社長派と専務派による決定前の〝根回し〟が横行するそうです。同社人事部長が言います。

「候補に挙がる次長のボスの役員が盛んに〈彼をよろしく〉と言ってきたり、宴席に誘われることがあるが、この時期は一切会わない。すると今度は、それぞれの派閥の専務や副社長が、社長や会長を口説き始める。それに社長が左右されるのが一番困る」

人事考課はもちろん、部下との関係など、過去のあらゆる情報をもとに適任者を推薦したのに、派閥の長に口説かれた社長にひっくり返されそうになったそうです。

「社長が推したのは、業績は申し分ないが激高するタイプで、部下を何人も潰した過去があった。そういうタイプに限って上には逆らわないから、社長は知る由もない。〈彼は絶対に問題を起こします。推薦した社長が恥をかきます〉と直言し、撤回させた」

流通業の部長候補は営業所長時代、ベテランから若手に至るまで1日の行動をチェックし、成果が出ないとハッパをかけすぎて職場を疲弊させたことがある人でした。部長昇進は時期尚早と人事部長が進言すると、逆ギレされたといいます。

「社長に時期尚早ではと言うと、〈ひと皮剥けて、強いチームに育てるだろう。部長はいろいろなタイプがいたほうがいい。それがダメでも、反面教師で部下が育つよ〉と一蹴された。そんな考えで組織や人を任せるべきではないが、何も言えなかった」

後日談ですが、その人物を昇進させた結果、部下が離反、組織はガタガタになったそうです。

（溝上憲文＝人事ジャーナリスト）

CIAや財務省も採用

人間を9タイプに分ける エニアグラムをフルに活用しろ

タイプ	特徴	判別法	多用する言葉	NGワード
①完全でありたい人（星一徹）	細部にこだわり、自分のルールを曲げない。厳格で完璧主義	引き締まった顔立ちで目つきが鋭い。あごが発達している。口が曲がっている	「であるべき」「絶対に」「完全に」	「欠陥がある」「堕落している」「よこしまだ」
②人の助けになりたい人（ドラえもん）	優しく親切で温和。自己犠牲に労をいとわない	ふくよかでぽっちゃり型が多い	「ありがとう」「おかげさまで」「感謝」「心」	「あなたは必要ない」「あなたには何も求めていない」
③成功を追い求める人（峰不二子）	意欲的でテキパキ仕事をこなす。自信家で競争心が強い	ルックスやスタイルがスマートであか抜けている	「成功」「ステータス」「業績」「評判」「目標」「効率」「臨機応変」	「頑張らなくていい」「あなたには価値がない」
④特別な存在であろうとする人（スナフキン）	個性的で自分の世界に生きようとする。繊細で傷つきやすい	ヒゲ、帽子、奇抜な服装、個性的な小物を好む	「夢」「感動」「価値」「自分らしさ」	「存在意義がない」「現実を見ろ」
⑤知識を得て観察する人（シャーロック・ホームズ）	冷静で分析力に富む。すべてを思考で処理する。他者との接触を求めない	痩せている人が多い。クールでドライ。目が笑っていない	「論理的に」「客観的に」「考察する」「構造化する」	「愚か者」「無能」「役立たず」
⑥安全を求め慎重に行動する人（マスオさん）	まじめで誠実。協調性が高く、周囲との衝突を避ける。礼儀正しい	たれ目	「安全」「安心」「責任感」「丁寧」「権威」「配慮」「良識」「慎重に」	「もたもたしたやつだ」
⑦楽しさを求め計画する人（サザエさん）	明るく前向きで社交的。おっちょこちょい。頭の回転が速く、記憶力がいい	いつもニコニコしていて、目尻に笑いジワができる。目の下に細い涙袋がある	「ポジティブに」「ついてる」「ラッキー」「ま、いいか」「あ、そういえば」	「不足している」「いい加減なやつだ」
⑧強さを求め自己主張する人（ジャイアン）	決断力があり、パワフル。度胸があって大胆な行動がとれる。率直な物言い	顔が大きく、ガッチリしている。目力があって鼻が大きい。声も大きい	「イチかバチか」「白黒はっきり」「結論から言うと」「自分は関係ない」	「あなたを支配する」「あなたはコントロールされる」
⑨調和と平和を願う人（浅倉南、ピカチュウ）	包容力があり、穏やか。寡黙で努力家。決断を避ける	体格ががっちりしている。柔和な風貌でおっとりしている	「なんとなく」「どっちでも構わない」「個人的な考えだけど」「あなたは？」	「あなたに関心がない」「ここにいなくていい」

不動産会社に勤める村田悟さん（50＝仮名）は、部下のYクン（26）に頭を抱えていた。明るく前向きな性格で、頭の回転も速い。しかし、仕事を抱えすぎ、すべて中途半端なまま完了しない。それでも、次から次へと新しい案件に飛びつくから成績が上がらない。

村田さんは〈あの土地はどうなってる？〉〈例のマンションの販売状況はどうだ？〉など、事あるごとにチェックを入れ、案件を忘れさせないようにした。が、それでも何ひとつ終わらないため、〈いい加減な仕事はするな！〉と怒鳴ったこともある。

そのうち、Yクンは一切、報告してこなくなり、周囲ともコミュニケーションをとらなくなっていった。

困った村田さんは「エニアグラム」という性格分類法を学んだ。人間の気質を9つのタイプに分けることで、その人を理解する方法だ。米CIAをはじめ、GM、IBMといった名だたる企業のマネジメントに活用され、日本でも大手企業や財務省など官公庁で採用されている。

判別の結果、Yクンは「タイプ7」だった。単調な仕事に飽きやすく、新しく楽しい変化を求める傾向がある。〈あれこれ抱えていても何とかなる〉という楽観的な傾向も強い。村田さんは対応を間違っていたのだ。

そこで気質を見極めれば部下は言うことを聞く

「9タイプ・コーチング」などの著書がある安村明史氏（エニアグラムコーチング代表）は言う。

「人間の気質や性格はタイプによってまったく違います。自分がよかれと思ってやっていることが、相手にとっては的外れだったり、お互いに何を言っているのかが伝わらないケースも多い。こうなると、自分も相手もストレスを感じます。それぞれのタイプの気質を理解して対応すれば、自分は楽になるし、部下も言うことを聞くようになります」

ウソだと思う前に実践してみよう。エニアグラムの9つのタイプの特徴、判別法、NGワードを表にまとめた。これを参考にタイプをしっかり見極め、NGワードを避けながらコミュニケーションを図れば、部下は掌握できる。

1000人の証言 年金では生きられない

田中善行さん②

（1948年1月生まれ）
元建設会社　高卒

憧れのキャンピングカー生活を始める

田中さん（64）は残りの人生を10年と設定し、今までの生活をガラリと一変させる第2の人生を計画している。

「〈まだ早い〉と思っていましたが、残された時間は〈もう10年〉しかない。日本人男性の平均寿命は79歳ですから80歳を越えても生きている可能性はありますが、その時は体が動かなかったり、病気療養中であるかもしれません。あと3650日を自分のために使ってみようと思うのです」

きっかけは、2年前に参加した自治体主催のセカンドライフ講座だ。そこで、アメリカ人のリタイアについての考え方を知った。

「簡単に言えば、残された人生をいかに楽しむか。主婦もリタイアすると、料理を作らなくなるそうです」

日本で定年後のセカンドライフというと、NPOでのボランティア、カラオケや合唱などの趣味のサークルが思い浮かぶが、建設会社に身も心も捧げてきた田中さんの考えは違うようだ。

「ボランティアで公民館の落ち葉掃除をして、1000円の商品券をもらうのも静かな老後だと思います。ただ、私は猛烈サラリーマンでした。週末も接待のゴルフでつぶし、家族のため、会社のために働いてきた。もう社会貢献は十分でしょう」

思いついたのが、キャンピングカーで暮らすことだ。

「私の年代は、アメリカ映画を見て育った。そこで、主人公がトレーラーハウスで気ままに過ごすシーンが好きだった。日本でキャンピングカーというと、真っ先にオートキャンプを思い浮かべますが、あんなせわしないのではなく、車の中で暮らす感じ。気が向けば、夏に北海道、冬には四国に行くかもしれません」

好きなことをして死にたいのだという。これもまた終活のひとつだ。

「キャンピングカーは、軽タイプで200万円からありますが、私が狙っているのはトイレ・キッチン付きの800万円程度のもの。他に自動車税、重量税、自賠責、任意保険が年20万円ほどかかります」

（この項おわり）