

### 1 魔法の言葉：「ありがとさん」と「すまなんだ」

①本田宗一郎（ホンダの創業者）は、町工場の親父だった当時、いい加減な作業をしている部下にはつい手が出て、ポカリポカリとやっつけてしまいます。だが、それだけで終われば、部下のうらみはいつまでも続きます。「何をする。ことと次第では、社長でも許さん」そういう者もいます。

②本田はそのことを本能的に感じていたのでしょう。殴った後すぐ「しまった悪いことをした」と反省し、「お一、すまなんだ」と謝りました。その後一呼吸おいて「だが、おまえのその作り方はよくないぞ」と注意したそうです。

彼は、言葉だけではなく顔にも「すまん」という気持ちが出ていたから、若い連中が我慢して付き合ってくれたのだろう、と若い頃を振り返って述べています。

③昔のこととはいえ、ポカリと殴るのは大いに疑問ですが、一方、彼は並はずれて部下の心に共鳴できる人でした。こんな風に語っています。

人を動かすことのできる人は、他人の気持ちになることができる人である。他人の気持ちになれる人というのは自分が悩む。自分が悩まない人は、他人を動かすことができない。自分が悩んだことのない人は、まず、人を動かすことはできない。（本田宗一郎『私の手が語る』）

「自分も悩まなければ、相手を動かすことはできない」とは含蓄のある言葉です。

④歯医者 of K 先生とは、30 年以上の長い付き合いです。

日ごろから感心しているのですが、スタッフが作業を終わるたびに、「ありがとさん」といいます。そこまでいわなくてもと思うほどに、「ありがとさん」を連発します。

⑤ある日、歯石を取ってもらっていた時のことです。スタッフがまず歯石を取り、その後、先生が仕上げをする段取りです。しかし、その時は歯石の取り残しがあったようです。

その時の先生の言い草がふるっています。「ありがとさん。だけど、隅々までしっかり歯垢を取ってね。手を抜くと仕事がいかなくなるからね」。

思わず笑いそうになりましたが、治療中なので、笑おうにも笑えません。

⑥感謝しながら釘を刺す。実に飄々とした話しっぷりでした。恐れ入り谷の鬼子母神！

わたしも真似したいのですが、この年になっても先生のような芸ができません。

今も齒に衣を着せず、ズケズケと話す癖が抜けません。人間的にはまだまだです。

⑦感謝のときは「ありがとう」、謝るときは「すみません」が基本ですが、相手との関係によって、感謝や謝る言葉も変わってきます。近い間なら、「ありがとさん」や「すまなんだ」でも十分です。

その他、いろいろないい方が考えられます。

感謝の言葉：感謝します、助かりました、お手数をかけました、おかげさまでうまくいきました。

謝る言葉：申し訳ありません、お詫びします、ご迷惑をおかけしました、ご容赦ください。

⑧世話になった人には感謝の思いを伝え、自分が間違った時は、相手に素直に謝るのが人間関係の基本です。

「ありがとさん」や「すまなんだ」は、ブラック上司には到底いえません。彼らは極め付きの自己中心主義者で、部下に感謝することも謝罪することもまずありません。

人の内心は言葉使いに自然と滲み出ます。素直に感謝も謝罪もできるかどうかは、ブラック上司を見分けるよいシグナルなのです。

## 2 「夏に火鉢を抱く」忍耐ができるか

①黒田官兵衛（1540～1604）は、戦国時代の名将で、部下を動かす才があったため、彼の家臣団は強力無比でした。豊臣秀吉さえ彼の才を恐れたといわれます。

官兵衛は、息子の長政に常々こう語っていました。

三十歳を超えてやっと実感することだが、武士を使うのにはコツがある。夏に火鉢を抱くかのような、無駄とも思えるほどの堪忍を守らなければならない。そうでなくて家臣は自分に服してこないのだ。（『名将言行録』）

②家臣が問題を起こしたときは、褒めた後に注意しました。昇格させたり金銀衣服を与えた上で、数日してから注意をしたといいます。

官兵衛ほどの名将でも、部下には夏に火鉢を抱く思いで接したのです。いや、逆にそれほどの忍耐力があったからこそ、名将と呼ばれたのでしょう。

ただし、彼は誰にでも甘かった（？）わけではなく、日頃行いのよい家臣に限ってそういう態度で臨んだといえます。「人の評価は厳しく、叱咤<sup>しつたげ</sup>激励<sup>げきれい</sup>は温容に」ということでしょう。

③戦国時代は優秀な部下を持たなければ、戦いに敗れます。優秀な部下ほど上に見切りをつけて去ってしまいます。上の権威を振りますのは、愚の骨頂です。自分の首を絞める浅はかな考えでした。それが戦国時代でした。

味わい深い諺があります。「ならぬ堪忍するが堪忍」。

我慢できないことをこらえるのが、本当の我慢であるほどの意味です(大辞泉)。

④これが戦国のリーダーの心構えでした。時代は進んだのに、武将の心がけにさえ及ばない上司が組織にはごろごろしています。

われわれはリーダーに力強さや権威や大胆さなどに求めがちですが、リーダーに最も必要なのは、細やかな部下への思いやりです。これに欠ける者は、凡庸なリーダーではあっても、真のトップとはいえません。所詮、亜流の人物です。

⑤ブラック上司のように怒鳴って人を動かすのは、実に下手なやり方です。

相手が納得しなければ叱責も意味がありません。相手はいつまでも恨みに思うだけです。

生の感情をさらけ出したり、素のままの自分をぶつけたりするのは幼稚です。

自分1人で生きているわけではないのです。イライラを部下に向けている上司も、顧客や目上の人にはへり下ります。つまりは、上には弱く、下には強い裏表のある人です。

⑥謙虚だと、年齢とか地位とか職業に関係なく、相手のいうことを素直に聞くことができます。年下だとか、部下だとか、著名人とかに関係なく、相手の意見に聞くべきものがあれば取り入れ、ない時は取り入れない。それ以上でもそれ以下でもありません。

すべては、謙虚さから流れ出るものなのです。自分ではうまくやっているつもりでも、高慢な考え方が根底にあると、人とうまく協力することができません。もう一歩深い、人と人との付き合いができなければ、運は拾えません。

### 3 知の巨人たちの話し方

①洋の東西を問わず、知の巨人たちも、言葉使いには慎重にも慎重を期しました。

彼らが、世俗から離れて孤高を保っていたかと思うと、そうではありません。彼らも世間との軋轢に苦しみ、どう世間に受け入れてもらえるかを考え抜いたのです。

## ② 反論しない道元

日本に曹洞宗を伝えた道元（1200～1253）は、突出した合理主義者で論争家でした。若いときの彼は自分を確信し、墮落した僧や、反対派の僧には舌鋒鋭く批判を加えました。日本の高僧たちは墮落して「土瓦<sup>つちがわら</sup>」のようなものであるとか、宋で会った禅者を「邪教の徒」とか、「無知無学の輩」とか、「バカ者」とであると仮借なく決めつけています。

しかし、多くの論争を経験するにつれ、彼は批判の限界に気づくようになりました。後に道元は繰り返し繰り返し弟子に注意しています。

小人は他人のちょっとした言葉尻にも傷つき、腹を立て、恥をかかされたと思うものである。そして折をみては仕返しすることを考える。この国には小人が多いからくれぐれも気をつけなければならない。（『正法眼蔵随聞記』）

正しい法を世に広めることを終生の願いとした道元も、議論によって人が納得するものではないことを悟りました。自分に理屈があり、相手の間違いが明らかな場合でも、理屈でいい負かしてはなりません。たとえ議論に勝っても、相手は逆恨みしますから、苦い後悔のみが残ることになります。

道元はこういいます。

「争論は定まりて 僻事<sup>ひがごと</sup>なるべし」。僻事とは「道理に合わない間違った考え」をいいます。人と論争することは、およそ間違いである。彼はそういうのです。自分のためにも相手のためにも、そんなものは結局ムダだということです。要は、議論を吹きかけられても、反論しないことです。

君子の力は牛よりも勝れているからといって、牛と争うことはしないものだ。このように、自分は法を知り人よりその学才が勝れていると思っても、相手と議論してはならない。

人に注意する時も、間違いをことさら些細なようにいったり、誉め言葉をまぶしたり、笑顔で注意することも必要です。

心を浩やかにもって、あえて人のいうことに異を立てないのです。相手をやり込めるわけではなく、かといって自分の間違いにするわけでもなく、何事も適当にしておくのがよいのです。時には、相手のいうことを聞こえない振りをして、うやむやのままにすることも大事なのです。

### ③「確信なさげ」に話したフランクリン

アメリカ建国に大きな役割を果たしたベンジャミン・フランクリン（1706～1790）も、若い時はつっぱっていました。

議論好きな友人をいい負かして得意になっていましたが、どうも後味が悪いのです。

どうしたものかと考えているうち、彼は先人の教えに出会いました。

「確かなことでも確信なさげに話せ」。

彼はピンとききました。思慮ある人物は滅多に議論しないことを知ったのです。

他人の考えに真っ向から反対して自説を強く主張すると、よい結果は得られません。

仕事でも私生活でも、「議論に勝つより、人の好意をえる方が役に立つ」と悟ったのです。

以後、彼は考えを述べる時は、謙遜で遠慮がちな言葉を使うように気をつけました。

「きっと」とか「疑いもなく」とか「明らかに」などの断定的な言葉は一切使わないようにしました。

そのかわりに、「私はこうこうではないかと思う」とか、「私にはこう思われる」とか、「これこれの理由でこう思う、ああ思う」とか、「多分そうでしょう」とか、「私が間違っていなければこうでしょう」とかいうようにしたが、この習慣は、自分が計画を推し進め、人の賛成をうる必要がある場合に少なからず役に立った。（『フランクリン自伝』）

相手をやり込めるのをやめ、控え目に意見を述べると、相手も納得して物事がうまく回転するようになったのです。

フランクリンは、具体例を挙げて繰り返し言葉使いの大切さを強調しています。

- (1) 「君の考えももっともだが、私にはこう思えるのだが…」
- (2) 「なるほど、だがこの場合はちょっと当てはまらないのではないかと…」
- (3) 「こういう考えはどうだろうか」
- (4) 「今のところ私にはこう思えるのだが…」

### ④哲学者ヒルティの「沈黙の勧め」

世には繊細ぶったエゴイスト、不平・不満家、異様に自我の固い者、サイコパス、偏執者など、さまざまな人間があふれています。

スイスの生んだ法律家で哲学者でもあったカール・ヒルティ（1833～1909）も、

相手に反論しないことで、難局を切り抜けました。

「よく考えておきましょう」というのも、感情の激しやすい相手や気分の変わりやすい人には奇跡的な効果がある。

また、返事したくないことには答えず放置しておくことが、不愉快な議論を打ち切るよい方法である。

相手のまちがいや欠点を指摘することは、本当は相手の利益になることです。相手はむしろ感謝すべきです。しかし、実際には、わたしたちは批判する人を嫌います。こうして真実をいう者は相手に嫌われるのです。

ですから、ヒルティは、時には沈黙を守ることを勧めます。それが困難な事態を乗り切る最も有効な方法だからです。

「沈黙で失敗する者はいない。」

この風変わりない言葉葉は社会的成功を収めた私の親友が口にした決まり文句であった。実際、不愉快ないざこざも、沈黙を守ることで、たやすくきり抜けることができる。

逆に自分の意見をいうことは双方の食い違いをいっそう際立たせるだけで、時には收拾のつかない混乱をもたらしてしまう。(『眠られぬ夜の為に』)

#### 4 謙虚な話し方のまとめ

##### ①熟考の時を稼ぐ

さらに、お勧めの2つの話し方を紹介します。

相手のいい分に賛成できない時でも、そっけなく拒否すればいらぬ波風が立つものです。だから、すぐ断るよりは考える時間をとるのもよい方法です。そうすれば、相手の体面を傷つけることなく、「すぐ賛成するわけにはいかない」というメッセージを暗黙のうちに伝えることができます。

- (1) 「ちょっと考えさせてください」「明日お返事致します」
- (2) 「分かりました。よく考えておきます」「よく調べてから回答致します」
- (3) 「2～3日考える余裕をください」

こうして時を稼げば、相手の感情も収まり、その間に断るよいアイデアも浮かぶものです。

## ②遠回しにヒントを与える

誰でも他人に命令されるのは嫌なものです。ですから、部下に仕事を頼む時も、命令口調ではなく相手の意見を求めるのがよいのです。次のようないい回しは、時に予想外の効果があります。

- (1)「わたしはこう思うが、君はどう思う？」
- (2)「こうしたいんだが、どうしたらよいか考えてみてくれないか」
- (3)「悪いが、こうして貰えるとありがたいんだが・・・」

重い仕事ほど急いで指示せず、事前にヒントを与えて、相手の心が受け入れるように準備させるのがよいのです。

## ④話し方のまとめ

このように、わたしもさまざまな話し方を先人から学びました。

その基本は「ありがとう」と「ごめんなさい」です。

その他に、心がけるべきは(1) 反論しない (2) 確信なさげに話す (3) 沈黙を守る (4) 熟考の時を稼ぐ (5) 遠回しにヒントを与える、などです。

理屈や論理などで人を動かすことはできません。コミュニケーションの目的は、自分の考えを強いることが目的ではなく、相手を動かすことです。

意見が合わない場合も、相手にストレートに反論するのではなく、ワンクッションおいて控えめに語りかけます。時には、特に自分の意見は述べずに、静かに相手の意見を聞きます。

そうすると相手もしだいに協調的になり、物事がスムーズに運ぶようになります。

まさに「運を拾うためには腰を屈める」のが有効です。