

令和5年10月15日

Vol.48 No.6


## SEISHIN APPLICATION *CLICK*

### —— 適応と前進 ——

index 2023年はファシリテーションを意識して

P2 【CLICK編集室主幹からのメッセージ】

CLICK編集室主幹 福田七衛

P6 【企業人におけるファシリテーション力】

コニカミノルタジャパン株式会社 シニアアドバイザー 寺崎薫

P10 【ファシリテーションとSTRONG SPIRITその4】

ファイルティーチャー 代表 世古真一

P13 【福田会長の軌跡 ファシリテーション力からマネジメント力】

株式会社 フラジュテリー 代表取締役 橋田佳音利

### 今年度のテーマ

会議を円滑に進める技術をさまざまな分野に応用できるのではないかと考えファシリテーション (facilitation) をテーマにして、今年1年間お伝えしてまいりましたが、いかがでしたでしょうか？

ビジネスはもちろんの事、会議、営業等に至る様々な場面において、そして普段の生活においても、この重要性を改めて認識しながら仕事に活かすべき学びがありました。

本年、ファシリテーションに関してお届けさせていただきましたことが、編集部一同少しでも皆様のお役に立つことができたらうれしく存じます。

本年も1年間CLICKをお読み頂きありがとうございました。

CLICK編集室

## 誠伸商事株式会社

TOKYO  
SIZUOKA  
TOUHOKU  
KITAKANTOU  
NIIGATA

03-5751-3011  
054-340-1191  
022-204-0389  
028-684-1981  
025-286-9040

## CLICK編集室主幹からのメッセージ 『多摩川台公園』来臨のお薦め

CLICK 編集室主幹 福田七衛

“灯台もと暗し”と多言される事例の一つに弊社  
本社の近くにある多摩川台公園をご紹介します  
しょう。

昨年の CLICK 3 月号 (Vol.47No.3) において、  
この公園から臨む山々に関しまして少しだけご紹  
介させて頂きましたが、遅蒔き乍ら当 CLICK を  
ご高覧くださっている皆様に、都内にもこの様に  
魅力ある散策街路のあるこの公園に来臨されるこ  
とを静かにおすすめ致します。

それは大田区多摩川台公園で、園内は車椅子  
でも散策できるようになり週末には多くの来場者で  
賑わっております。

公園の路上から真下に多摩川をのぞみ、その  
先には富士山を中心に大山、塔ヶ岳、大室山、  
滝子山など東西に連なってそびえて見られます。  
その勇壮な山景は、しばし思い煩うほど雄大で、  
その景観に我を忘れる心境に絆されるのであります。  
そして遠景は実に絶景で日々の枚挙にいと  
まがない労苦を一掃してしまう程の景観に虚する  
程であります。



(画像の中の山名説明は左から、大山・塔ヶ岳・  
富士山・蛭ヶ岳・大室山・本社カ丸・滝子山)

この頂きに来ることが、わたくしの週末の、或い  
はお天気の良い日の散歩コースなのであります。  
多摩川台公園にはまず一番北側からはいります。  
家族連れが多く、緩い坂道を上っていくと、そ  
こからは少年野球のグラウンドが見下ろせるので  
す。

週末には子供たちの声が高らかに響き、その少  
年野球の様子を見ているのがとても楽しく感ぜられ  
ます。明るい声を聞きながら休む、自分自身が若



返った気持ちになるからであります。

このグラウンドは、以前、読売ジャイアンツ及び  
東急フライヤーズというチームがあり、その練習場  
だったのです。練習場ではありましたが、当時は  
試合もしておりました。彼等はここを拠点に活動を  
していたのです。

そしてわたくしの住まいの隣にはチームの雨天練  
習場があり、当時より親しくさせていただいた、当  
時ピッチャーの藤田元司さん（巨人のピッチャーか  
ら一軍コーチへ）はよく我が家に寄ってくださり、  
一緒にお茶を飲み、話に興じたものでした。

楽しかった思い出です。

現在グラウンドは一般の方たちが使える野球場と  
なっており、嬉々としているのであります。



前記させて頂きましたこの景観故、常にわたくしはこの場で足を止めるのであります。その場所には山の名称が書かれている「多摩川台公園からのながめ」という看板が設えてあるのであります。(前出の写真)



(「多摩川台公園からのながめ」の看板の前での筆者)

その後、その山並みを見ながら散策するのでありますが、園内には数多くの樹木が植えられており、それがまた興味深いものであります。

その中で、上へばかりでなく横方向にも太い枝をこんもりと伸ばし茂っているのが榎であります。これは夏に木陰を作ることから、日本では古くから重要な樹木なのです。エアコンのない時代、夏の木陰は重要で、江戸時代の一里塚には、しばしば榎が植えられていたそうです。



他にもたくさんの樹木が植樹されており、一時はそれぞれ樹木の名前をメモ・調査していた時期もありました。それら樹木と語りながら散策するのもまた楽しみであります。

なんと、公園内には、4世紀から7世紀に造られた古墳が、一番古い宝萊山(ほうらいさん)古墳から一番新しい多摩川台古墳群第8号まで、実に300年以上にも渡ってこの地域に建造されたこととなります。つまり「古墳時代」と呼ばれる時期ほぼ全期間の古墳があるということになります。



まだすべての古墳を散策していないのですが、これらの古墳を散策することは今後の楽しみとなることは間違いないのであります。

1. 宝萊山古墳 (ほうらいさん)
2. 多摩川台公園古墳群
3. 亀甲山古墳 (かめのこやま)
4. 浅間神社古墳 (せんげんじんじゃ)
5. 扇塚古墳 (おうぎづか) (碑)
6. 下沼部貝塚と古墳群 (しもぬまべ)
7. 多摩川台古墳群第7号
8. 多摩川台古墳群第8号



公園内を高台から更に奥に進むと、敷地内に古墳展示室があり、発掘された出土品など展示・解説した古墳展示室がございます。



## 【編集室主幹からのメッセージ】

こちらにも是非お立ち寄りいただければと思います。ご紹介致します。



入館料無料のこの古墳展示室には、古墳が実物大で再現されているのだそうです。

実は、今まで幾度となく通ったこの多摩川台公園ではありますが、この古墳展示室に立ち寄るのは今回が初めてであります。

古墳展示室の案内書には「古代ロマンの世界へタイムスリップ」と説明書きがありました。

古墳が実物大に展示してあるとは申しましたが、全体ではなく、後円部の一部を切り取った状態で復元されており、その切断面では古墳の作り方が見られるようになっており大変興味深いものであり

ました。古代人が作った当時の姿そのままに復元してあるとのことで、わたくしも古代人になった気分周溝を歩き横穴式石室の中を探索致しました。



(入り口近く展示の『マツリ風景「墓前祭」(前首長を葬り、新しい首長が誕生する儀)の前での筆者)

こちらは二度三度と何度行っても楽しめる公園であります。

是非お足をお運び頂いてはいかがでしょうか？

そんな楽しく気持ちよい時間を過ごした帰りは、最寄りの駅からバスに乗り自宅に帰る、この様な週末の、もしくはお天気の良い日のお散歩の日々のご紹介をさせていただきました。



# 企業人におけるファシリテーション力

コニカミノルタジャパン株式会社  
シニアアドバイザー 寺崎 薫

私は社会人として歩み始めたころから約 37 年間、誠伸商事様とお付き合いさせて頂き、公私ともども大変お世話になっております。今回、歴史ある CLICK への投稿の機会を与えて頂きとても光栄なことと感じております。一方、私は学術的有識者でも有能なコンサルタントでもなく、普通の一般的サラリーマンで御座いますゆえ、企業人としての 37 年間の実践経験しか御座いません。その実践経験からファシリテーション力の重要性を感じており、私の失敗談も含め稚拙な投稿では御座いますが、お付き合い頂ければ幸いです。

人は毎日の生活、仕事を通じて、人との関りが必ず必要であると思います。企業人として一人では成し得ないこと、周囲の協力なくして達成できないことが多かったとあらためて実感します。所詮、人ひとりでは座って半畳、寝て一畳でしかありませんが、個々の個性や意見のシナジーによって生み出されるパワーは無限大だと思います。今回の投稿は、私の経験から「営業活動におけるお客様との関係作り」、そして「組織人としての社内での関係作り」の二つにフォーカスし、ファシリテーションについて述べさせていただきます。

## 1. 営業活動におけるお客様との関係作り

### 1-1) 営業マンのタスク

営業マンのタスクとは何でしょうか？モノやサービスをお客様に販売することで所属している企業の売上利益に貢献することであることは言うまでも

ありません。利益を上げること、それはお客様から喜ばれる、お役に立つことの対価であり、したがって利益を上げないとしたら、それは営業活動とは言えないと考えます。確かに、製品やサービスを安価に提供することで売り易いと考えられる時もあると思いますが、基本は買い手も売り手も適正利益が得られなければ事業は継続できません。買い手が得をし、売り手は損をする、逆に買い手は損をし、売り手が得をする、一時的にそういうケースも有ろうかと思いますが、いつもどちらかに偏っているのは、その関係は極めて不自然であり、不自然なことは継続するはずがありません。ここで重要なことは、売り手は製品やサービスを販売することで直接的利益を得ますが、買い手にとってはその製品やサービスを購入することが直接的利益に繋がるのではなく、購入した製品やサービスを自社の事業に活かして利益を得るわけで、購入する製品やサービスはそのための手段に過ぎません。この不一致を一致させることが営業マンのタスクと私は考えます。例えば、印刷会社は製品カタログの印刷物を販売することで利益を得ますが、印刷会社のお客様である発注者は印刷物が欲しい訳でなく、その製品カタログの印刷物を使って自社の製品を販売し利益を得たいわけです。この不一致を一致させるには販促効果のある製品カタログを提案し、製造販売することであり、それが営業マンの醍醐味であり、モチベーションだと思います。私の経験上、売れた喜びより、お客様に喜ばれる、感謝される喜びという成功体験を持つ人が優

秀な営業マンに成長してゆくように思います。

### 1-2) お客様に喜ばれる喜び

ここで、私の失敗談をご紹介します。  
私が入社した1986年頃、今では考えられませんが印刷業界は2000年には15兆円産業になると言われていたほどの業界で、確かにモノは売っていました。私も営業成績も上がり、今思えばやや天狗になっていたのだと思いますが、ある商談でお客様のお話をお聞きし、それであれば弊社のこの製品は必ずお役に立てると私は信じ、お客様にその製品のご導入提案をしました。しかし、お客様には納得頂けず、私はその製品が如何に素晴らしいものであるか訴求し続けました。結局、お客様の回答は「君の言っていることはもっともで正しいことは分かった。しかし、何か言い包められたようで気分が良くないから別の会社の製品を購入するよ」でした。結局、ご理解頂けたとしてもご購入頂けず、営業マンとしては売れない営業マンとなってしまいました。

私に足りなかったことは、お客様の話の裏にある潜在的課題やニーズに気が付かなかったことです。お客様の真に実現したいことを理解せずに、製品説明に終始してしまったことで、お客様の心が離れていってしまいました。ここで重要だったことは、お客様の話に対する積極的傾聴の姿勢であり、お客様の潜在ニーズを顕在化させ、その実現したいことに対し同じ目線で共感することでした。製品云々よりも、お客様の課題に対し共感し、一緒に解決手段を考え、お客様の合意を得た解決手段に導くことでした。まさにこれは営業活動におけるお客様に対するファシリテーションだと思います。

それがきっかけで私の営業スタイルも徐々に変わってゆきました。まずはモノやサービスを売る、

という視点でなくお客様の課題に対し、自分ならどうする？という視点に代わり、そこにフォーカスした意見を言うことで信頼関係を築くスキルを学びました。具体的にはまずは製品やサービスに関係ないお客様の課題であっても、積極的にお話を伺い、結果的にその課題を解決する手段として弊社製品がお役に立つのであれば勧める、というスタンスです。いわゆる、営業として「コトからは入ってモノを売る」ということです。そのスタンスで製品をご導入頂ければ、喜ばれます。売れる喜びよりも、喜ばれる喜びが重要であるということです。特に日々のお付き合いから利益を得るストックビジネスには必要な営業スタイルと確信しております。

### 1-3) 営業マンとしてのお客様をファシリテートするポイント

#### ① 積極的傾聴

まずはこれに尽きると思います。人には自分の気持ちや考えを理解してもらいたいという欲求があります。特に経営者やある程度の責任を有する人は身近に良い理解者がいないケースも多いです。積極的傾聴は相手の心を開かせる最大の手段だと思います。この時、相手の話が要領を得ていなかったり、色々な思いが交差してまとまっていない話だとしても、まずは傾聴することです。なぜなら、それがお客様自信どうしてよいか分からないという証拠だからです。

#### ② 共感

相手の意見に対する自分の意見より、まずは相手の課題に対し共感することが重要です。意見に対する共感はまだ聞き、相づちを打つだけですが、課題に対する共感相手に対する思いやりの表れだからです。相手の考えに対する共感より、相手の悩み、課題に対する共感の方

が信頼関係構築に繋がります。

### ③ 真の課題の整理

傾聴し、共感出来たら、次は真の課題の整理です。相手に色々な思い考えを発散させたら、それを整理して、「結局課題はどこですか？」と確認することです。もし、違っていたら、更に傾聴し理解する必要があります。もし正しかったら、相手は「まさに私の言いたいことはそれだ（理解してくれた）。」と安心します。相手の「安心」＝「信頼」の現れと言えるかも知れません。

### ④ 解決手段の合意

上記①②③まで出来たら、ある程度信頼関係が構築された状態になっていると思われまので、相手と一緒に自分ごととして解決手段を考えることが重要です。決して自分の意見の押し付けるのではなく「私はこう思うのですが、如何でしょうか？」という姿勢です。解決手段は色々あると思いますし、正直それが正しい解決手段であるか分からないケースも多いと思いますが、ここで重要なことは正しい解決手段か？否か？より、導き出したその解決手段に対する双方合意です。ここで心が一つになり、ビジネスパートナーとしてのポジションが得られるわけです。

## 2. 組織人としての社内での関係作り

### 2-1) 組織的アウトプット

私は社内で、新たな組織を発足させたり、新製品の販売戦略を立案実行したり、色々なプロジェクトのリーダーを務めさせて頂きました。もちろん、失敗もたくさんありましたが、そこで学ん

だことは一人の力では達成できることは所詮アウトプットもそれほど大きくなく、組織で取り組むことこそがアウトプットを最大化させるということでした。

### 2-2) 意見の発散

プロジェクトリーダー、または組織のリーダーとして動く際に、皆のベクトルを合わせ、目標に向けて総力戦で取り組むことは重要ですが、単にメンバーの意見を集約し最大公約数的な答えを導き出すだけでは成果には繋がりにくいです。一番重要なことは可能な限りメンバーが腹落ちして、納得して進めることです。いくら正論であっても、納得していないことに対してメンバーは自ら動かず、力を出し切れません。そこで、まずは意見の発散で、言いたいこと、考えを語らせることで、これも積極的傾聴です。それにより自分の発言、考えに対する責任感が強くなります。このステップはリーダーにとって忍耐が必要ですが、まさにファシリテーション力です。まずは反対意見を言わず、傾聴することです。このステップを飛ばしてしまうと、メンバーが自分ごととして考える思考が弱まります。

### 2-3) 個々の考えのバックグラウンド

プロジェクトを進める上でメンバーの意見や考えもそれぞれであり、なかなか組織としての意思統一は難しいことです。違う意見や突拍子もない意見も出ますが、その時にその意見、その考え自体どうこうの前に、なぜそのような意見、考えに至ったのか？そのバックグラウンドに注目することが相手を理解する上で重要なことだと思います。経験上、表面的議論でなく、そのバックグラウンドを理解した上で議論することで互いに腹落ちするケースが多いです。「何故、そう思ったか？」を深堀することもファシリテーションとして大切です。



## 2-4) 意見の収束

それぞれの意見を引き出しても、それをどう収束させ、どうベクトルを合わせるか？ここが最大のポイントです。ここで、私の失敗談を紹介します。あるプロジェクトでメンバーや部下に意見を一通り発散させた後、リーダーであった私が「色々意見も出て互いの理解も深まったと思います。でも結局方向はこうだよ？では、それに対して、どう進めるか決めましょう」と収束させてしまったことです。メンバーにしてみると「そう決めているのであれば、初めからそう指示してくれば良いのに。」と不満を残すことになってしまいました。要は言いたいことだけ言わせてフィードバックなしで先に進めようとしたことです。全ての意見に対してフィードバックは出来ないにしても、重要な意見に対して、「それは良い意見であるが、もしそれをしなかったらどうなるか？」というようなフィードバックが無ければメンバーは腹落ちしません。特に中心メンバーの意見に対してのフィードバックは重要です。

## 3. 強い組織作り

これもなかなか難しい課題で、色々な考え方やご意見もあろうかと思いますが、私の経験から思うことは、「個々の自発的成功体験＝自信を付けさせること」が重要ということです。私も過去、短期的なアウトプットを優先するあまり、メンバーや部下の個々の自発的思考を尊重していなかった時もあったと自省しています。

ここで、部下に対する育成方法としての「ティーチング」と「コーチング」について考えてみたいと思います。学術的な定義・見解はあろうかと思いますが、私の理解ではティーチングは経験豊富な上司が経験の浅い部下に対し、知識・スキ

ルをどちらかという一方通行的に教育すること、課題解決に対して良い解決手段を短期的に教えることであり、それに従って行動することで部下に成果を出させる、というものです。これは色々なシーンで必要な育成方法であると思いますし、最低限の教育のベースは必要かと思います。但し、いつもティーチングばかりですと、教える側の自己満足になりがちなところもあり、「ちゃんと教えているのに、なかなか成長してくれない。何故なんだ？」というような経験、皆さんも思い当たることもあるのではないのでしょうか。一方「コーチング」は、教える側から答えを与えるのではなく、気付きを与え、自分で答えを考えさせることへ導く育成手法だと思います。確かに時間と忍耐が必要な育成手法ですが、自分で決めたこと、自分で判断して起こすアクションには納得感と責任感が生まれます。そして、そこでの成功体験は絶対的な自信に繋がりますし、自ら進んで考える、応用力のある思考習慣が醸成されます。そういうメンバーが揃った組織が一番強い組織であると考えます。その「コーチング」で一番重要なことは「積極的傾聴」と「フィードバック」であり、ある意味、指導する側のファシリテーション力が重要であり、そこで生まれた信頼関係こそ、組織を強くしてゆくポイントのように思います。

### ■プロフィール

寺崎 薫 (てらさき かおる)  
コニカミノルタジャパン株式会社  
プロフェッショナルプリント事業部 シニアアドバイザー

1963年石川県金沢市生まれ。  
1986年立教大学経済学部を卒業し、小西六写真工業株式会社(現コニカミノルタ株式会社)に入社。  
印刷材料及び機器の営業を経て、製品ローンチのプロダクトマネージャー、マーケティング戦略、デジタルマーケティング企業への出向等の職務を務め、2023年5月定年退職に伴いに現職に至る。



# ファシリテーションの崩壊とタイムマネジメント

ファシリティーチャー 代表 世古 真一

それは、ファシリテーションについての議論が遠く及ばない、関係の崩壊、議論の崩壊の話です。最近 YouTube のおすすめ動画で頻繁に見かけるようになったのが、広島県安芸高田市の市長と議会の対立を紹介する動画です。市長と議員、市長と議長、市長とマスコミ記者が対立する議論のやり取りで、中には100万回以上再生されている動画もあるようです。これがまた面白く、ファシリテーションとは真逆の反面教師として参考になると思いましたので、ご紹介します。

勸善懲悪のドラマでもここまでコテンパンにしな  
いだろう・・・と思うくらい、市長の答弁から議員や議長や記者のダメダメぶりがこれでもか！と言うくらい浮き彫りになっていきます。市長にやり込められて、悔しい反対派の議員や記者はなんとかして市長の揚げ足を取ろうとして、必死に妙な質問をするのですが、理路整然と論理的に質問に答える市長の答えが真っ当すぎて、何をどう答えて続ければいいのか、右往左往してしまい最終的には逃亡すると言う構図です。普通の議会の質疑応答の動画ではありますが、ドラマ・半沢直樹シリーズを見ているかのような爽快感です。全ての反対派議員のキャラが立っていて、ついつい関連動画を見てしまうと言うほど、ハマってしまいました。YouTube で「安芸高田市石丸市長」と検索して動画を視聴できます。面白すぎて、ハマらないように気をつけないとすぐに時間が経過してしまいますので注意が必要です。

## □ファシリテーションのスキル

さて、会議やミーティングを円滑に進める技法のことをファシリテーション (facilitation) といいます。具体的には、参加メンバーの発言を促しながら、多様な意見を瞬時に理解・整理していき、重要なポイントを引き出しつつ、議論を広げ、最後には議論を収束させ合意形成をサポートする、こういった一連の行動を指します。この円滑に進める技法を会議やミーティングだけにとどめず、拡大解釈して印刷産業を円滑に盛り上げるための技術にも応用できるのではないかと、言う視点で、今年のカリキュラムのテーマを決めて、4回にわたって連載してきました。

ファシリテーションに必要な4つのスキルには①理解力 ②論理的思考能力 ③質問力・聴く力 ④交渉力とされています。この4つのスキルを頭に入れながら、石丸市長と議会の対立崩壊ぶりをご覧いただくと何が悪いのかがよくわかると思います。市長の言質を取りなりふり構わず揚げ足を取ろうとすることが目的の議員には、この4つのスキルなど一つも当てはまらないことに気づかれると思います。

## □抽象的という言葉の使い方

私が動画を見た限りではありますが、主に目立つ構造として市長の説明したことに対して議員が「抽象的で言っていることがわからん」と駄々をこねているようにしか見えません。そのやり取りに市長は我慢強く冷静に対応し、「そのご質問

は、いついつの〇〇議員の質問と同じで答えました」とか「その具体的な事例は広報誌のどこどこに詳細な説明をしてあります」と言うように返答します。

対立する議員たちは具体的に説明できないので、恣意的、一方的と言う抽象的な言葉で市長を攻撃するのですが、どこまで議論を続けても、具体的な根拠や事例を示すことができないため、市長の答弁に質問をした議員の最後の反応は「・・・・」それは、人の議論も聞かず、何も勉強をしていないで、議会に臨んでいる自分の愚かさを際立たせることになり、自分の投げたブーメランがボコボコと自分に当たりながらも、往生際の悪い態度を晒すことになり、議員の発した抽象的な言葉を指摘され返り討ちにされています。

そのことがさらに動画の視聴回数を伸ばし、この夏、全国で一番有名な市長と市議会になってしまいました。市民アンケートをとる話にもなり、その結果が件の議員の評判の悪さが露見することになっても、そのアンケートにも印象操作だとして、批判を繰り返す議員は視聴回数を増やすために受けを狙ってやっているのかと錯覚するくらいです。

抽象化能力は、具体的な状況や情報から共通点や本質を抽出し、それに基づいて意思決定を行う能力です。例えば、やりたいことがたくさんある場合、それぞれの仕事の内容や目標の重要性や影響を評価し、限られた時間の中で遂行するために優先順位をつけることも抽象化能力です。

これは、仕事の内容が持つ共通の特性や目的を抽出して判断するプロセスです。具体的な仕事の内容や目標を超えて、その背後

にある大局的な目的や価値観を理解し、それに基づいて優先順位をつけると言う抽象化能力の一例です。これによって、複雑な状況や情報を整理し、より効果的な意思決定を行うことができます。また、抽象化能力は、新しいアイデアやコンセプトを理解する際にも重要です。具体的な事例や詳細な情報を超えて、共通の原則やパターンを見つけ出し、新しい情報を既存の知識と結び付ける能力が求められます。

要するに、抽象化能力は複雑な情報や状況をシンプルな原則やパターンに形付け、それを基に意思決定や理解を行う能力です。今年のクリックのテーマをファシリテーションとして、「ファシリテーションと STRONG SPIRIT」と題し、考えてきた結論として、ファシリテーションに必要な能力は抽象化能力と具体化能力である。と言うことです。つまり、行動を起こす前に抽象化したり具体化したり思考することで、時間を増やし、成果のある行動を可能にして、その結果、円滑な関係が生まれると言うことです。このことはタイムマネジメントの技術に集約されるような気がします。福田会長から学んだ STRONG SPIRIT とは退路を断って前進する気概のことです。今年の寄稿の初めにはファシリテーションには、STRONG SPIRIT が必要ではないか？と言う議論から始まりましたが、タイムマネジメントも必要だったと言うことです。

## □木を見て森を見ない

大局を捉えずに、目の前に見えるものでしか考えられない人に対して「木を見て森を見てないね、森を見てから木を見るように・・・」と言う論し方があります。先述の石丸市長の答弁では、市をこうしたいと言う具体的な理念をもとにして、条例や法律、議員必携に書いてある内容を基準にししながら、何のために議員をやっているのですか？

と言うように、大きな目的や個人の理念を問うことから市長の行いに対しての具体的な提案や批判をしてくださいという答弁が多々ありました。森を見てから木を見るという具体的な議論を自ら示しているにもかかわらず、それを全く勉強していないと思われるような反対派はいつまでも理解しようとせず、落とし所がないため議会の崩壊に向かってしまうという事例でした。

他人が作った抽象的な表現を、あたかも自分で作った言葉かのようなふりをして、具体的な思考事例の積み重ねのない抽象的な言葉で議論しようとする人は、抽象的な言葉を具体的に実現させるために行動を起こすイメージができないので、言葉にすることができず、アイデアも出せず、結果として曖昧な言葉のままそれを目標とするため、その労働のリスクを他の人に押し付けたり、できないことを誰かのせいにして議論が成り立たなくなることはよくあります。

大局とか森を見なさいと言われても、それぞれ抽象的でよくわからないかもしれません、自分軸と言える事は自分がどうしても成し遂げたいこと、譲れないことです。そのことを志とか理念と表現していますが、大局や森をみるのがわからなくても、自分が目指している世界を大局や森と言い換えて考えてみてはいかがでしょうか？

ファシリテーションを実現するためには、対話に参加する一人ひとりが具体化と抽象化の能力を磨いて、言葉にする訓練が必要な時代になると思います。その能力を磨くのは、一言で言うとタイムマネジメントの技術です。その一つが重要度と緊急度のバランスでふるいにかけて優先順位をつけることです。重要とは時間をかけた長期的な成果の達成を目指し、緊急とは対処療法的に目先の解決を目指すことを考えることです。時間をかけた長期的な成果の達成は言葉にしておかないと

忘れてしまいなかなか意識できません。それを意識できるように言葉にしたのが理念です。

## □「理念と志」作りから始めるタイムマネジメント

自分自身に与えられている人生という時間の中でできる限りのことを、抽象化して言葉にすることを、理念を作るとか、志を持つということであると捉えています。議論する相手に「抽象的すぎてよくわかりません、具体的に教えてください」と、非難したり、批判したり、攻撃したりする議員の顔つきを見る限り、この人たちは、理念や志など全く考えたことがない人たちなのだろうなあ・・・と推察してしまいます。それは、その議員さんたちの所為にはできないと思います。理念や志の作り方など体系化されて抽出する理論が存在しないし、学校でも教えてこらえる機会がないからです。志をもて、理念を持て、大志を抱け！とは言われますが、ではどうやって、理念や志を作ればいいのか？というところで終わってしまいます。

そうすると、言葉では知っていても、目の前に見えている情報だけで都合よく解釈した内容を自分の理念や志と解釈して、とんでもない方向に進んでしまう人が少なくないと考えます。そこで、来年度のクリックの年間テーマはタイムマネジメント～ファシリテーションを支える時間管理の技術～を編集会議で提案しています。

時間とは何か？行動管理とは何か？抽象と具体の物差しとは何か？など、深めていくことができればと来年のテーマに繋げていきたいと考えています。会議やミーティングでの関係づくりを円滑にするための技術として、ファシリテーションをテーマに今年は考察してまいりましたが、来年からは関係作りを考えた上でのタイムマネジメントのあり方について考察していきたいと考えています。



# 福田会長の軌跡 ファシリテーション力からマネジメント力

株式会社フラジュテリー 代表取締役 橘田 佳音利

## 【福田七衛氏から学んだこと】

前回、福田会長との出会い、それから20年間で会長から教わったことは多々あったとお伝えしました。そして1964年、会長と出会う40年ほど前の会長の記事に関して触れました。

今回は、会長が1969年に独立してからこの54年間、ほとんどわたくしの知らない部分ではありますが、その中で、1982年「人物」という出版物にて取材を受けていたものを発見致しました。ぜひまた、会長の通ってきた軌跡として、お伝えしたいと思い、ここに書かせて頂きます。

この54年間多数の実績を残されたから今があるわけではありますが、その中でわたくしが会長から学んだ一番のこと、それは社員へのねぎらいやそのコミュニケーションを蜜に図っていらしたことであったとお伝えしました。社長(当時)という立場に於いて、社員の状況・情報をしっかり捉え、問題が起こりそうであればすぐその場で直接電話し、その時の社員の立場における意見・気持ちを確認しアドバイスする。また実績を上げた場合などは、すぐさまそこで連絡を取りねぎらいの言葉を伝える、そこまでするのか、と驚きました。

一方こんなことも考えていらしたのだ、と今回その「人物」という出版物に、仕事上での手法が書かれており、改めてうなずいてしまいました。

## 【出版物「人物」】

その出版物「人物」は、1982年4月号とあるの

で、年に12回、もしくは何回か発刊されていたものであると思います。140ページにも亘る出版物のようです。残念ながら、わたくしが入手しているものは一部分のコピーなので全体像がつかめないので、

ググって(ネット検索)みましたがを、見つからず。前回ご紹介した「印刷雑誌」は現在も発行しているのですが、この「人物」は国会図書館でもみつけられませんでした。

ですので実際に手元にある出版物コピーのみからの情報でお伝えさせていただきます。

この出版物のコンセプトは、対談・評論・読物  
出版物名は「人物」

そして表紙に、  
‘82 人物対談  
政治評論家  
細川隆一郎  
作家

藤島 泰輔  
ニュースキャスター

山谷 親平  
とありました。

この3名の  
方々が、それぞれ20名近い  
方と対談をして、まとめ上げた出版物のようです。



名前とお顔写真だけではどうもピンとこないのですが、この3人をググってみました。政治評論家 細川隆一郎氏、ニュースキャスター 山谷親平氏のお二人

の顔は存じ上げておりましたが、藤島泰輔氏の顔はわかりませんでした。ですが、あの「孤独

そして1988年、その一員の北公次氏がジャニー喜多川の暴露本「光 GENJI へ」という本を出版したことも記憶にあります。

読んではいませんが、ジャニーズ事務所の若者は皆ジャニー喜多川に性被害を受けているのだろうか？売れるためにはそんなことまでされなければいけないのか！？とおぞましく思ったことが記憶にあります。若かりしジャニー喜多川からの被害、今にも増して酷いものだったのではと想像すると、何とも痛ましいことです。

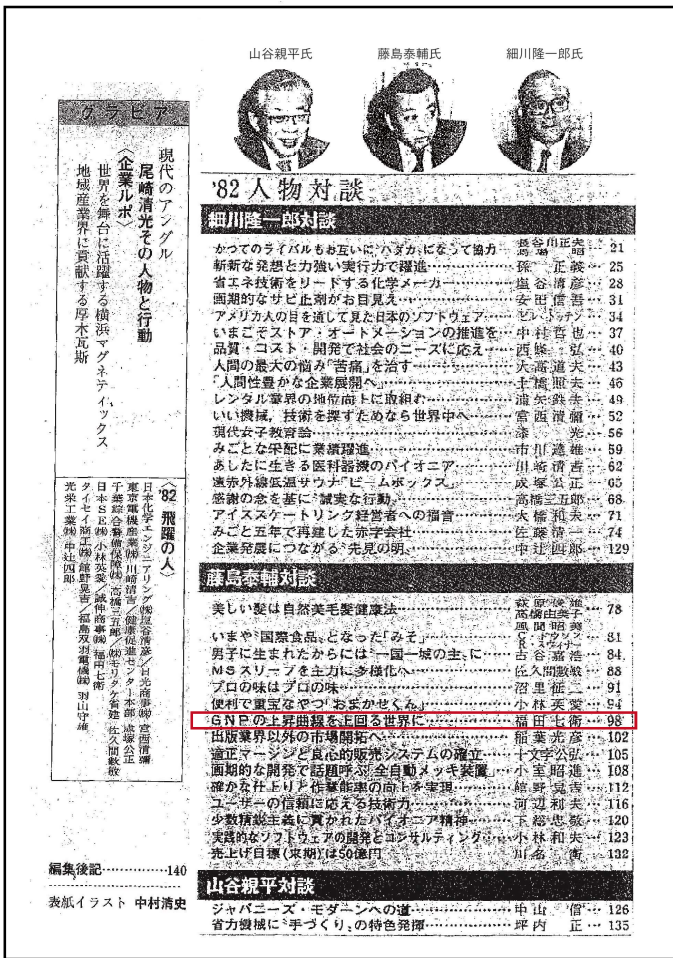
わたくしはフォーリーブスのファンというわけではなかったで、そのまま時が流れていきました。それから数十年。今まさにこのような状況になっているのです。

それを受けて初めて色々調べてみました。ジャニー喜多川の暴露本「光 GENJI へ」は35万部も売れたということです。そこまで多くの部数が売れたにもかかわらず、メディアは一切触れなかったと言います。

だからこそ今、第三者委員会では、メディアにも責任があると発表したのです。メディアも長いものには巻かれる世界。真実は一体どこにあるのだろう！？そして「NGリスト記者」に関して批判するメディアも、同じ穴の貉ではないか、と思わずにはいられません。にもかかわらず、自らのことは棚に上げ、ひたすら批判する記事を掲載しています。

世古氏が今号で書いている安芸高田市 石丸市長の話ですが、わたくしもかなり細かく閲覧しています。筋を曲げずに町を救うべく政治改革の為全うし、仔細を熟考して進めている頭の回転の良さは、驚きです。

その石丸市長が、真実を多くの皆様に伝えるべく、SNSを有効活用しています。一部新聞社に対する偏向報道に関しても言及しています。SNSのすごいところは、一度バズると、今現在の動画だけでなく、過去何年にもさかのぼり、閲覧される、という凄さがあります。



の人」の作者でした。そして驚くことに、なんと藤島泰輔氏は、今、世界的に問題となっている、ジャニーズ事務所前社長ジュリー藤島氏の父親であり、故元社長メリー喜多川氏の夫ということになるのです。あまりにも時の人との関係者なので驚きました。

### 【時代の変化 そしてSNS】

わたくしはフォーリーブスが全盛期（'70年代）のころにティーンエイジャーでしたので、普通の女の子として、当たり前のようにフォーリーブスはテレビでよく見ていました。「フォーリーブス」はジャニーズ事務所の1代目グループ「ジャニーズ」に次ぐ2代目のグループで、日本で初めて舞台上でバック転を披露し踊って歌う、絶大な人気を集めていた4人グループです。



安芸高田市の話がバズったのはこの夏、であるにもかかわらず、かくいうわたくしも石丸市長が当選した2020年にさかのぼり動画を閲覧し、どのような工程で今があるのか、を探ってしまいました。そして10月に入り、2021年のころの動画を、まとめ動画として他YouTuberがひっきりなしにアップしています。その視聴数は10万、20万をこえるものが全てと言っても過言ではありません。

現在は真実を伝えるためSNSという強い味方があることを再認識しました。無論それが凶器に代わることもあるので、使い方には十分配慮が必要であることも然りです。

ただ、メディアに捻じ曲げられてしまうという事実があるとしたら、大きな問題と懸念するところです。このSNSを正しく利用し真実を伝えるためには、良いツールであり、利用すべきかと思えます。

そんなことができなかった時代に性被害を受け訴えるも、メディアの扱いによって何事も起こらず天国に行ってしまった北公次氏ですが、せめて生きているときにこのことが明るみに起こってくれば救われたのに、と思わざるにはられません。

その本は、発売時980円でしたが、35年たった今、メルカリで1万円は優に超える値段で売買されています。

そんな時代もあったという事実が、ここにあるわけです。

そんな時代にも、社員とのコミュニケーションをとり、マネジメントを行い、真摯に仕事をし一歩一歩前進して、そして90歳(11月24日にお誕生日を迎えます)を目前にしても今なお毎日出勤し仕事をなさっている福田会長は、この「人物」という出版物のインタビューにて、インタビューの藤島泰輔氏と何を語ったのか、大いに興味があります。

【'82人物 対談】

「GNPの上昇線を上回る世界に生きる喜びと夢」

誠伸商事株式会社・マコト化学工業株式会社  
代表取締役社長  
福田七衛  
作家  
藤島泰輔

このところ、日

本のGNPの約3.3%と、近代産業のなかで大きな地歩を占め、近代化への道を歩み始めている印刷関連産業だが、印刷業界だけに限ってその構成を見てみると、大手四社でシェアの約35%を占め、残りを、全国3万とも4万とも言われる中・小・零細業者でおさえているといった二極分化が目立つ。という書き出しから始まっています。

その中で、一番求められているのは、中・小・零細業者では開発しにくいソフトである。そしてそのソフトを製版・印刷の素材に関連して開発「トータルシステム」として販売している誠伸商事と関連グループのリーダー福田氏への、印刷関連産業の動向や未来へのビジョンを語る。

という対談でした。

藤島氏は福田会長と同年生まれ。不況のどん底に大学を卒業したという時代だったそうです。就職難の時代に、藤島氏はマスコミばかりを受け、福田会長は印刷産業にかかわってきたと書かれました。(福田会長の人生は「88歳のSTRONG SPIRIT」にて出版)

この対談は福田会長が起業してまだ12年目の年でした。既に年商16億円の企業になっており、

98  
作家 藤島 泰輔氏

## GNPの上昇線を上回る 世界に生きる喜びと夢



このところ、日本のGNPの約3.3%と、近代産業のなかで大きな地歩を占め、近代化への道を歩み始めている印刷関連産業だが、印刷業界だけに限ってその構成を見てみると、大手四社でシェアの約35%を占め、残りを、全国3万とも4万とも言われる中・小・零細業者でおさえているといった二極分化が目立つ。という書き出しから始まっています。

その中で、一番求められているのは、中・小・零細業者では開発しにくいソフトである。そしてそのソフトを製版・印刷の素材に関連して開発「トータルシステム」として販売している誠伸商事と関連グループのリーダー福田氏への、印刷関連産業の動向や未来へのビジョンを語る。

という対談でした。

藤島氏は福田会長と同年生まれ。不況のどん底に大学を卒業したという時代だったそうです。就職難の時代に、藤島氏はマスコミばかりを受け、福田会長は印刷産業にかかわってきたと書かれました。(福田会長の人生は「88歳のSTRONG SPIRIT」にて出版)

この対談は福田会長が起業してまだ12年目の年でした。既に年商16億円の企業になっており、



その中の半分は小西六写真工業の契約店としてその製品を販売、そしてあとの半分は自社グループで開発したトータルシステムであったと仰っています。

印刷業界はその国の文化のバロメーターとされているようで、当時、世界のGNPが10兆ドル。アメリカが2兆ドル、日本が1兆ドルで、そのうちの3.3%が印刷産業の総出荷高だったそうです。その内訳は1. 純粋な印刷の仕事 2. 新聞社関係の仕事 3. 製版関係の仕事、と3つに分けられたとのことでした。

福田会長は「印刷業界というのは実にやりがいのある世界で、我々は恵まれた世界の中で生きていると思っっている。」と仰っています。

今も感じるのですが、福田会長の仕事に対する変わらぬ情熱や愛情は、言葉の端々から感じられます。それをこのような長い期間持続しつづけられることの凄さには感心するばかりです。

この記事の中にもこう書かれていました。

商い（あきない）のことを言葉をもじって「飽きない」と言います。それは商売を「飽きないで一生懸命やることだ」と。そして福田会長は、そこに「空間がある」という意味で、印刷関連産業の中でのシステム上の「隙間産業」をやっていると仰っています。大手にはあるが、中・小・零細企業には無い「それぞれの商品にかかわる前後のソフトをデータブックにしたトータルシステム」の自社開発を行っていたのです。「印刷業界で“システム”という言葉を使ったのは、私が初めてだった」と、口幅ったい言い方ですがと遠慮がちに仰っていました。

そして、事業発展への秘策や苦勞を問われた時、苦勞ではなく、常に工夫・努力です。常に「二番手」である商品を取り扱ってきたことが経営の秘策なのでは、と答えていらっやいます。

わたくしが常日頃から福田会長のコミュニケーション

ン力やファシリテーション力には頭が下がるばかりなのですが、一方この記事の中では、珍しい経営手法が書かれておりました。

「私の経営はワンマン経営で押し通しています。」と。

俄かに驚きを感じたのですが、それはこういうことでした。

「ワンマン経営だというと、よく独裁的な経営と間違われるのですが、決してそうではないのです。例えばここに5人の意見があって、4人までが同じで、1人だけが違う意見を持っていたとして、その1人の意見のほうが良ければ、私はその1人の意見を採用します。これがワンマン経営だ、というわけです。」

「そのジャッジメントの為にも、それができるだけ要素を、常に自分のものにしておかないと大変なことになってしまう。そういう意味で私自身よく出歩きます。」

確かに、納得いきます。この時から41年後の今でも、本当によくお出かけになります。会長のお散歩のお話は、このCLICKでも皆様にお伝え致しましたし（Vol.47 No.3）、今回もその第2弾をお伝え致しておりますが、そのフットワークの軽さは驚くばかりです。毎日あちらこちらに出かけて仕事をした上で、自宅との往復は徒歩とバスで通勤し、更にお散歩ですから、大変なことでした。

先日などは、翌日の午前中にCLICK打ち合わせ予定であるにもかかわらず、沖縄から電話がありました。あとで伺えば、日帰りで沖縄にいらしたとのこと。驚きを隠せません！

来月90歳を迎える福田会長の、何十年も変わらぬお考えや、仕事への愛情、社員への思いなど、重ねて発言してしまいましたが、本当に素晴らしいです。

これが福田会長の仕事への熱意と愛情であり、変わらぬコミュニケーション力やファシリテーション力、そしてマネジメント力であるのだと思います。



# PDF Change Server 2

## OFFICE入稿ワークフロー効率化の決定版!

「Officeデータはバージョンの差異がいろいろ」  
 「レイアウト崩れや文字化けチェックが大変」  
 「罫線や地模様が上手く再現されない」  
 「データ変換作業に時間とコストが掛かる」  
 そんなお困りごとはございませんか?



OFFICE入稿のOK?NG?を  
 サクサク仕分け!

手離れよく働き方改革



PCS-2 オフィス変換

検索

発売元 **SEISHIN** 誠伸商事株式会社  
[www.seishin.co.jp](http://www.seishin.co.jp)

**SEISHIN**

編集後記 ;

1年間 CLICK をお読みいただきありがとうございます。今号は創刊 48 年目 第 6 番目の発刊号でございます。本年のテーマ「ファシリテーション」に関しまして、各先生にご執筆いただきました。その内容に、それぞれ得るものがあつたと嬉しく思っております。皆様のお役に少しでもなっていれば幸いです。今月号は 10 月号ですが、2023 年最後の号とさせていただきます。2024 年も引き続き宜しくお願い申し上げます。

ご意見ご感想は右記バーコードより、もしくは下記メールアドレスにお送りいただければ幸いです。編集室 主幹 福田七衛とともども一同お待ち申し上げます。



### 「SEISHIN APPLICATION CLICK」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室  
 〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10

編集室主幹 : 福田七衛  
 編集スタッフ : 杉本なつみ・世古真一・橘田佳音利  
 制作スタッフ : 日比野悠太・山田七重・金子杏奈  
 問い合わせ先 : TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページに CLICK バックナンバーの掲載を開始致しました!

<https://seishin.co.jp/click>



[seishin-somu@seishin.co.jp](mailto:seishin-somu@seishin.co.jp)