理解不能な若手社員に手を焼く先輩・上司はこれを読め！

戸塚ヨットスクール通信

戸塚宏

第1回

ナイフを手放せない引きこもり早大生

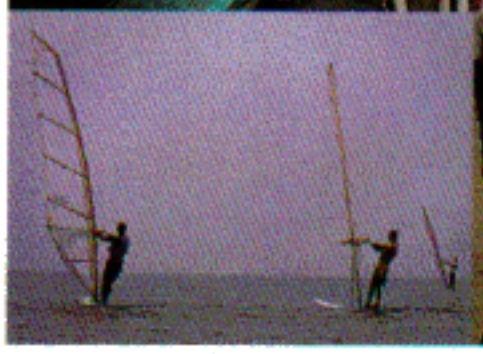
——ここ数年来、若手社員の行動や考え方が理解できないという声をよく耳にする。しかし、これはオフィス内に限った話ではない。非行や不登校少年の矯正で有名な〝あの〟戸塚ヨットスクールでも、今では41歳を筆頭に、訓練生の相当数を成人が占めているという。そこには社会の縮図が見て取れる。スクールにおける彼らの行動や考え方を見ることは、理解不能な若手社員に出会った際、どう対処すればよいのかのヒントになるのではないだろうか。

倉田了さん（22歳・仮名）は、早稲田大学の3年生。しかし、大学にはほとんど行かず、部屋に引きこもってビデオやゲーム、パソコンに明け暮れる毎日だった。しかも、すぐにカッとなり、物を壊したり母親に暴力を振るおうとする。彼の神経症的行動はエスカレートする一方で、そのうち自分の部屋ではなく廊下で寝始め、常にナイフを側に置くように。悪いことはみんな人のせいで、「あのとき、ああしてくれれば……」という恨み辛みを、いつも母親にぶつけていたという。

●

初めて倉田を見たときは、前向きな姿勢が見て取れた。しかし、変わりたいという意識はあるが、変える能力が備わってない。子供時代は成績がよくて、家も裕福で、イジメられたこともないから自信満々。でも、イジメられる経験がないと、本当

入校間もない訓練生は何度も海に落ちるが、黙々とはい上がって訓練を続ける（写真上）。足の負傷で海に入れない訓練生は監視兼救命艇に乗り、コーチの指示で雑用をこなす。彼は30歳（写真左中）。コースから大きく外れる訓練生も多かったが、戸塚校長いわく「なあに、今日は風が弱くて面白くないから遊んどるんですよ」（写真左下）。乗艇前には安全確認のため、必ず点呼を取る。戸塚校長を前に、もちろん訓練生は直立不動だ（写真右下）。



とつかひろし●'40年生まれ。名古屋大学工学部卒。'77年、戸塚ヨットスクールを開設。訓練中に死亡した訓練生を巡って起訴され、マスコミの集中攻撃に遭うも、有志の支援によって'86年に再開する。

悩める上司、先輩への金言

今日、会社に完成した人間が入社してくるとは思うな

9月15日　戸塚宏

の人間性は育ちません。スクールに入ったときも、自分は周りとは違うという態度でね、すぐに大物ぶる。「君たちには、言ってもわからないから」が口癖で、当然みんなにとっちめられて、誰からも相手にされなくなる。

面白いことに、小学校の評価表を見るとクラス投票で「面白い男子No.1」「野性的な男子No.1」に選ばれていたりする。周りから見れば倉田は人を見下したようなイヤな奴で、本心では嫌うわけです。そんな雰囲気を、無意識に彼も感じ取る。するとイジメられるのを恐れて、何か挽回する行動をとる必要が出てくる。イジメから逃れるため、人気者を装わざるをえなかったわけやね。それが下手に成功してしまったのが不幸。弱い自分から目をそらし始めた。その弊害が、成長するにつれて露呈したわけです。つまり、倉田が自尊心だと思っていたものは、実は単なる虚栄心だったんです。

●

――倉田さんは入校してすぐに沖縄合宿に参加するものの、2週間もたたないうちに早くも脱走。ところが約1週間後、那覇市役所の職員から母親に電話がかかってくる。「お宅の息子さんが、一人で旅行中にお金をなくしたそうですが」。すぐに倉田さんが電話に出て送金を要求するものの、母親はそれを突っぱねた。怒って電話を切った倉田さんは、何をするかと思えば、今度は警察に保護を求めて出頭したのだ。当然ながら、警察も持て余して合宿所に連絡が入り、連れ戻されてしまう。

しかし、倉田さんに反省の色はまったくなかった。スクールでは脱走者に反省文を書かせるのだが、大抵の人間は「もうしません」といった内容のものを書く。しかし、彼の場合は、「親類や知人がいないと職に就くのは困難な点に留意すべきだった」「親の信頼を取り戻すのは難しい」など、〝脱走に失敗したこと〟を、反省文として書いてきたのだった。

●

やる気を見せたのは、ほんの一瞬だけ。偉そうな態度で、周りに溶け込めなくて脱走したという面もあるでしょう。そのくせ、脱走しても自分では何もできないし、何とかしようという気も毛頭ないから、すぐ人に頼る。しかも、助けてくれるのは当然と思っとる。

強者の前では神妙だが、決して納得はしない

そのくせ口は立つから、市役所や警察でも「市民を助けるのは公務員の義務だ」とか、エラそうなことを言うとったらしいですわ。私みたいな強い者の前では神妙にするんやが、決して納得はしない。反省文にも、それが表れている。常に自分のほうが偉いという前提で、自分を外から眺める。弱い自分を無意識に認めない。自分が何者かを見つめずに自分を変えようとしても無理な話なんですね。

●

――脱走未遂を1回挟んで、1か月後に再び脱走を決行。今度は2か月間も音信不通だったが、ある日突然、実家に「今から行く」との電話が。戦々恐々とする両親だが、予想に反して、倉田さんは2か月間の生活を自慢げに語り出した。入校前は父親とは一言も口をきかなかったのに、酒を飲みながら、上機嫌で中華料理店に勤めたこと、主人に気に入られたことなどを延々と話す。おまけに手料理まで振る舞ったという。しかし、相変わらず傍らには包丁を常に携えている息子を恐れた父親は、倉田さんを酔い潰す。その間に取り押さえられた彼は、またもやスクールに逆戻り。ただ、勤めていたという中華料理店に電話をすると、本当に「よくやってくれた」と言う。ひょっとして、倉田さんは逃亡中に社会性を身につけたのだろうか。

●

いや、本当にそうだったら仕事を続けているはず。カネが貯まったら居心地のいい自宅の部屋に帰りたいというのが本心やから。目的のために自分を装うのは得意なんですよ。それが通用するほど、日本は甘い社会なんだけど。それでも、3か月が限界やね。それ以上やったらボロが出よることを、本人もわかってたんじゃないか。倉田の場合、ある程度は回復するが、ウチに来るのが遅すぎた感もある。こういう若者が入社してきたら、例えば営業で鍛えようとしてもダメ。口は達者だから、結構巧くやりよる。一番問題なのは、このタイプは人の邪魔をすること。プライドだけはあるから、自分より能力がある人間を引きずり下ろそうとするんです。最近は、こういう自己中心的な〝天動説〟的な若者ばかり。人事担当者が入社させなければ一番いいんやけど、万が一入れてしまったら、研修で自衛隊に1年間ぐらい行かせるべきですね。

戸塚ヨットスクール情報

戸塚校長は東京、名古屋、神戸で定期的にセミナーを行っています。10月のセミナー情報は以下の通り。

●名古屋セミナー　10月12日、18：30～。愛知県中小企業センター（名古屋駅そば）。参加費3000円。

●東京セミナー　10月18日、18：30～。ザ・フォーラム（赤坂見附駅徒歩7分）。参加費、初回5000円、2回目以降2500円。

●神戸セミナー　10月26日、18：30～。新神戸オリエンタルホテル（新神戸駅そば）。参加費3000円。

詳しくは公式ホームページ（http://totsuka-yacht.com）まで。

理解不能な若手社員に手を焼く先輩・上司はこれを読め！

戸塚ヨットスクール通信

戸塚宏

第2回

就職1日で出社拒否。元慶大生の逃避人生

とつかひろし●'40年生まれ。名古屋大学工学部卒。ヨットマンとして活躍、'75年に沖縄海洋博記念太平洋単独横断レースに世界記録で優勝する。'77年、戸塚ヨットスクールを開設。訓練中に死亡した訓練生を巡って起訴され、マスコミの集中攻撃に遭うも、「戸塚ヨットスクールを支援する会」（石原慎太郎会長）の支援によって、'86年に再開する。

――企業内では、大人の常識が通用しない若手社員が後を断たないという。そんな状況は、社会を如実に反映しているとも言える。本来は、非行や不登校少年を矯正するはずの〝あの〟戸塚ヨットスクールでも、41歳を筆頭に訓練生の相当数が成人なのである。彼らの行動や考え方を検証することで、理解不能な若手社員への対処法が見つけられるのではないか。第一回の早大生に続き、今回は元慶大生が登場する。

弁護士を父親に持つ大沢勉さん（25歳・仮名）は、小学校のころから成績優秀、サッカー少年でもあり友達も多かったという。が、受験勉強のためにサッカーをやめさせられ、5年生のときには無理矢理私立小学校に転校、遊び友達とも引き離された。受験では慶応普通部に合格するものの、そのころから対人恐怖の症状を示すようになったそうだ。高校3年になると登校拒否、何とか慶応大学に進学すると落語研究会に所属し、元気を取り戻したかに見えたが長続きせず、2年で退学してしまう。

その後、一度就職するものの初日から出社拒否したり、新興宗教に入信したりするなど、すっかり社会生活とは疎遠になり、家に引きこもる日々。そのうえ、すぐにキレるので、入校直前は実家から離れたマンションに〝追放〟されていた。それでも、親の留守を狙って帰っては家中を荒らしたり、近所を意味なく徘徊していたという。

●

子供は〝知〟〝情〟〝意〟のどれか一つでも作り損なってもおかしくなるんです。前回の早大生は、自分の力で何とかしようとするところは見て取れたが、その方向が間違っとった。これは〝知の間違い〟です。その点、大沢は〝情の間違い〟なんです。神経症的で逃げるタイプ。

悩める上司、先輩への金言

甘える若手社員に迎合するな。突き放すことこそ新人教育だ。

10月25日　戸塚宏

在をアピールしたいから。多少勉強ができる子でも、成長するにつれて他人に関心を持たれなくなってくる。普通の人間はそうなっても気にならないんですが、小さいころからチヤホヤされているから、自分で解決しようとする気がないんですよ。そうなった原因は、何と言っても甘やかし。親も社会もね。ヘタに秀才だったもんだから、自分の意見や判断が全部通ってきた。特に、母親が盲愛するのをいいことにすっかり甘えてしまい、「父親はアレですけど、母親はいくぶん話のわかる人間ですから、母親に言っていただければ」なんてモノの言い方をしやがる。言葉だけは生意気なんですよ。

一方で、自分に自信を持てない。落研に入ったりするのも自分の存在をアピールしたいから。多少勉強ができる子でも、成長するにつれて他人に関心を持たれなくなってくる。普通の人間はそうなっても気にならないんですが、小さいころからチヤホヤされているから、人の関心がないと生きていけないんですわ。家を荒らしたり、近所を徘徊するのも、要するに自分の存在を認めてもらいたいんです。

●

――また、入校当初から奇異な行動が目立った。しょっちゅう洗面所で手を洗う。ウインドサーフィンをさせても、ボードの上に座って海水で手を洗い、うがいばかりしている。落ち着きもなく、オドオドして人と視線を合わせること

ができないのだ。さらには、すぐに素っ裸になる癖もあったという。

●

裸になるのは赤ん坊回帰なんです。主に追い詰められてパニックに陥ったとき裸になるんですが、こんなに無力なんだから保護してくれという意思表示。彼に限らず、顔が赤ん坊になるのもいれば、もっと退行して胎児のように丸くなるヤツもおる。落ち着きのなさは、恐怖心の表れです。甘やかされてきたから、保護がなくなると何でも恐ろしくみえる。一番怖がったのは、鏡の前に正座させて、自分の顔をジーッと見とれと言うたときです。自分の顔を見られない。惨めな自分という、冷たい現実を直視できないんや。それやらしたら、次の日すぐ脱走しよったからね、よほど恐ろしかったんやろね。

●

――逃避を旨とする大沢さんだけに、脱走の常習者でもある。これまで十数回脱走しているが、反省文で「大変申し訳なく思っております」とひたすら謝っては、また脱走の繰り返し。ただ、その脱走勘の鋭さは並大抵ではない。最も監視が手薄になる訓練終了直後を狙い、誰よりも早く陸に上がり、ウエットスーツを着たまま逃走するのだ。当初は大通りをひたすら激走するだけなので簡単に捕まっていたが、回を重ねるうちに脇道に抜けたり、物陰に潜んで様子を見たりという戦術を覚える。また、逃走の最中に親切なオバサンに食べ物を分けてもらうことさえあったというから、度重なる脱走で対人恐怖症を克服したようにさえ見える。その後、大沢さんはまたまた脱走して、母親に「ホームレスをする」と一度、電話をかけただけで、今も行方をくらましているという。

●

彼の脱走は、恐怖のあまり発作的に逃げるだけ。計画的だったら、もう少しちゃんと逃げるわなぁ。少し海が荒れただけで、死ぬんじゃないかと思う。特に苦痛が大嫌い。健康法で鼻から水を吸うやつがあるでしょ。最初は鼻がツーンとするんですが、それをやらそうとすると、「そんなことしたら死にますから」なんて慌てる。

臨機応変に対応できないマニュアル人間

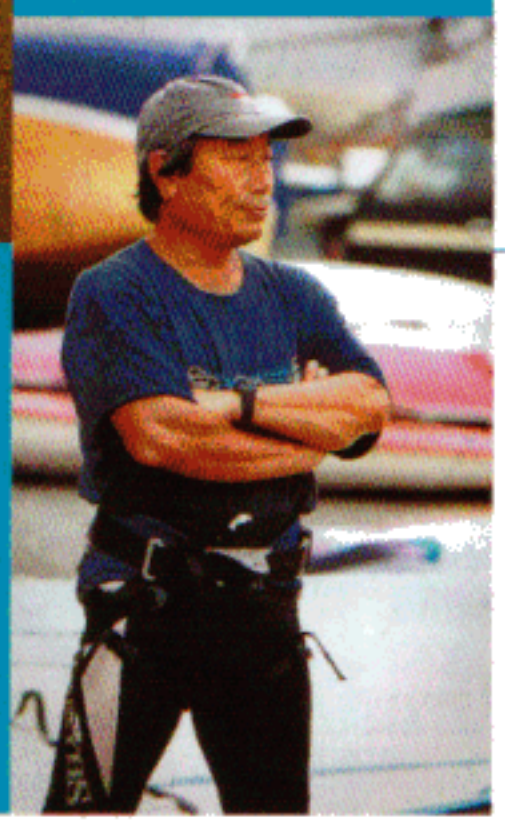
反省文を書くときは、いかに相手に勘弁してもらうかだけを考えとる。普通の大人なら、相手の怒りを和らげる言葉や自分の考えを盛り込んだりするもんですが、子供が「ゴメンナサイ」を繰り返すのと同じやね。臨機応変な対処の仕方を知らん、変化に弱いマニュアル人間いうことでもあるな。

脱走中は自分がまったく通用しないことを学習する。その意味では、まあ脱走も悪いことではないわな。でも、結局は親に頼るというのはどうしようもないんです。

今はホームレスで安定しとるのかもしれんが、どう溶け込んでいるのかが問題。メシの食い方、雨露のしのぎ方だけ覚えても何にもならん。その中でボスになろうとかするんだったら軋轢も生まれるし、人間形成の意味ではマシかもしらんけど。いずれにしろ、一般社会に出てきても通用するかどうか。本人が今の暮らしを望んでいるなら、知ったこっちゃないわな。

こんな社員がいたら、優しく教育しようなんて思わず、厳しく当たるべき。みんなの前で叱責して恥をかかせるとかですね。不快感が感情を強くするんです。それで辞めるようなら、会社としても有り難いですよ。

セイルの準備ができた訓練生から黙々と浜に向かう。手際のいい者とそうでない者の差は明らかで、20分以上の差が開く(写真上)。セイルの組み立てを見つめる戸塚校長。その厳しい視線に内面をも見透かされるからか、訓練生は視線を合わさず黙々と作業する(写真下)。



脱走可能な1階での食事が許されるのは、入校からしばらく経過した"模範生"だけ(写真左上)。厳しい訓練により、初心者でも1か月もするとかなり上達するという(写真左下)。

戸塚ヨットスクール情報

戸塚校長は東京、名古屋、大阪、神戸で定期的にセミナーを行っています。11月のセミナー情報は以下の通り。

●東京セミナー　11月15日、18：30～20：00。ザ・フォーラム（赤坂見附駅徒歩7分）。参加費、初回5000円、2回目以降2500円。

●大阪セミナー　11月22日、18：30～20：00。新大阪ワシントンホテルプラザ2F（新大阪駅前）。参加費、3000円。

詳しくは、戸塚ヨットスクール公式ホームページ（http://totsuka-yacht.com）まで。

理解不能な若手社員に手を焼く先輩・上司はこれを読め！

戸塚ヨットスクール通信

戸塚宏

第1回

14歳少年の例で考える、大人を"直す"ことの難しさ

とつかひろし●'40年生まれ。名古屋大学工学部卒。ヨットマンとして活躍、'75年に沖縄海洋博記念太平洋横断レースに世界記録で優勝する。'77年、戸塚ヨットスクールを開設。訓練中に死亡した訓練生を巡って起訴され、マスコミの集中攻撃に遭うも、「戸塚ヨットスクールを支援する会」（石原慎太郎会長）の支援によって、'86年に再開する。

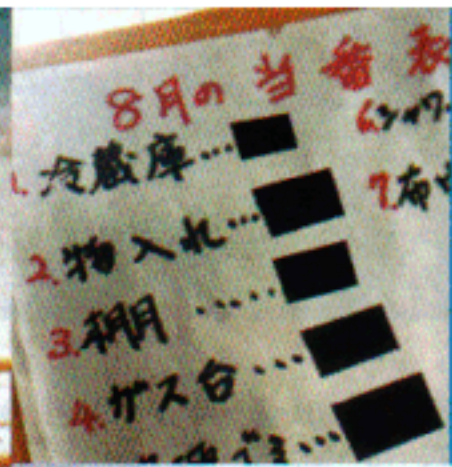
――前回まで成人の訓練生を見てきたが、今回はあえて少年を取り上げてみた。戸塚校長が常々語るように「大人の矯正は難しい」のだが、この少年の例と対比させることで、その理由がより明らかになると思われるからである。

紺野守君（14歳・仮名）に非行の兆しが見え始めたのは小学校5年生のとき、担任が男の先生に代わってからだという。サラリーマンの父親と専業主婦の母親という、ごく普通の家庭で素直に育っていた彼は、急に両親に反抗的になり、タバコを吸い始め、家出もするようになった。その後、兄と同じ有名私立中学校を受験したものの不合格、第三志望の私立中学校に入学してから、悪い仲間との付き合いが急速に進んだ。自転車泥棒をしたり、万引きをしたり……。ついにはシンナーを始めたりもしたため、両親は自ら申し出て、自宅謹慎処分にしてもらった。

謹慎中、両親は彼をカウンセリングや児童相談所に何度か通わせるが状態は好転せず、結局公立中学校に転校するものの、すぐに家出。女友達の家に寝泊まりしていることがわかり、何とか連れ帰っても、すぐまた彼女の家に逃げてシンナーを吸引するなどしていたという。それを何度か繰り返すうちに、ついに両親は彼を戸塚校長の手に委ねる決心をしたのだった。

●

紺野は母親が期待したようには勉強ができなかったのかもしれんけど、本来、男は自分で成り上がろうとする本能が備わっているん



訓練生は食事中はもとより、いつでも正座が基本。現代っ子にはツラそうだが、「慣れれば何ともないですよ」と戸塚校長（写真上）。それぞれの当番を責任を持って担当する（写真左）。

時間を無駄にしない戸塚校長の所作に訓練生が従う（写真上）。最初は面倒臭がっても、ウインドの楽しさを知れば熱中する（写真右）。

悩める上司、先輩への金言

プライドばかり高い若者は、まず己がダメ人間であると洗脳すべし

11月25日　戸塚宏

ですよ。だから、その力をつけてやるのが教育なんです。それさえ身につければ、学校なんかどこでもいいんやけど、女親にはそれがわからない。小学校の男の担任のことは詳しく知らんけど、昨今学校の先生になる男は、男にあるまじき奴が多いからね。子供はある意味、先生に"男"を期待しとるのに、母親と変わらんのです。勉強できるイイ子ちゃんだけチヤホヤするから、そうでない奴は性格によって、非行グループという群れに固まるか、引きこもるかになる。

たとえ非行でも、行動すれば必ず得るものがある

確かに子供がセックスにのめり込んでしまうのは、精神と肉体のバランスが崩れるのでいいことではない。しかし、前回までの元大学生（倉田さんと大沢さん）より、行動する分だけ紺野のほうがマシ。倉田たちのような連中は、自分から女に声もかけられんくせに、自分は優秀なんだから向こうから声をかけてくるのが当然と自分に言い訳する。性格が弱い人間ほど、虚栄心が強くなるんですよ。しかし、実際に行動しないから変化がないし、進歩もしない。善し悪しは別として、万引きでも泥棒でも何か行動すれば、必ず得るものがある。周りから嫌がられているとか、白い目で見られるとか、心の中では必ず感じているもんなんです。そういう不快感は人間性を成長させる。ところが、倉田や大沢みたいにヘタに勉強ができてプライドが身についてしまっていると、不幸にもそういう部分をクリアできてしまうんです。今の日本社会では、勉強以外の個性で人間的におとしめられることがないからね。

●

――スクール入校3日目、紺野君は最初の脱走を試みるが、ほかの訓練生に取り押さえられて失敗。2週間後に再び脱走し、今度はうまく合宿所を抜け出せた。ところが、タクシーを拾おうとするものの、決心がつかなかったらしい。近くの堤防で一夜を明かして翌朝には合宿所に戻ってきた。その後、元草大生・大沢さんから脱走に誘われるが、これは計画段階でコーチに発見され、叱責される。このとき、大沢さんが全く反省の色を見せなかったのに対し、紺野君は消え入りそうな様子で、神妙にコーチの話を聞いていたという。

●

そもそも、ちゃんとした大人になるようにできてるんですよ。ただし、その最大値が決まるのが大体13歳くらいが境目。その点、紺野はまだ間に合ったんやね。それを過ぎると、子供のまま年だけとってしまい、"知"の部分しか頼るものがなくなる。倉田や大沢はまさにそうやけど、知で自分を囲ってしまった人間は開き直れない。だから、曲がったまま年をとった大人は、それだけ直しにくいんです。

●

――以来、紺野君はウインドサーフィンに専念し始め、技術の進歩も目覚ましいものがあるという。すぐに年上の先輩を追い越し、入校5か月目には大会で入賞するまでになった。ケガで練習できないときなど、本当に羨ましそうにほかの訓練生の練習を見つめ、ケガが治れば喜々として練習に励む。表情も生き生きとしてきた。また、現在では合宿所の料理主任を任され、30名近い大所帯の食事を取り仕切っている。そしてスクール卒業後は高校を受験したいと、1か月ほど前からは受験勉強にも取り組み始めたという。

●

料理主任は私が「やらせてみんか」と言ったんやけど、それ以前から上手にみんなを動かしとった。成長させるには、"治す"のではなく"直す"んですね。だから、西欧的な精神科は効果がないんですよ。肉体的トレーニングによって、年齢相応に真っすぐにしてやるだけ。新入生が脱走するのはいつものことだけど、紺野の場合は入ってすぐ「ここにいたら何とかなるのではないか」という実感があったんだと思う。ダメな自分という自覚があったから、入って一週間で開き直ることができた。それが"情"の部分なんやけど、情さえしっかりしてれば、本来人間は開き直れすると、自然と周りも彼に従うようになるんですよ。会社だって部下なり同僚なり、周りを生かすのが優秀な社員というもの。こういうことが倉田たちにはできない。自分は現場の仕事をするような人間ではないと思っとる。それどころか、自分以外が評価されるのが怖いから、むしろ優秀な人間の足を引っ張ろうとするんです。

勉強ができてチヤホヤされてしまった倉田たちのような人間は、知を拠り所にして相対的にしか人間を測れない習慣が身についてしまっている。自分の絶対値を高めようとしないんですわ。そのように育ってしまった大人を会社で何とかしようと思ったら、時間はかかるけど、いかに己がダメな人間であるかを繰り返し聞かせて、洗脳するしかない。まあ、そういう奴は不快感を与えたらすぐに辞めてしまうわな。根本的には、それで何とかなってしまうような社会が間違っているんやけどね。

戸塚ヨットスクール情報

戸塚校長は東京、名古屋、大阪、神戸で定期的にセミナーを行っています。2002年、最初のセミナー情報は以下の通り。

●東京セミナー　2月21日、18：30～20：00。ザ・フォーラム（赤坂見附駅徒歩7分）。参加費、初回5000円、2回目以降2500円。

●神戸セミナー　2月28日、18：30～20：00。新神戸オリエンタルホテル（新神戸駅近く）。参加費3000円。

詳しくは、戸塚ヨットスクール公式ホームページ（http://totsuka-yacht.com/）まで。