







盲導犬は1度恐怖心を与えてしまうと失敗する

と、論理的実行力がある方にやっていただきたいと思えます。表面的には違う仕事ですが、人に幸せになっていただくという点では同じですね。

寺山 本山さんは学生時代に馬に乗っていらしたでしょう。犬と馬は違うかもしれませんが、基本的には同じだと思います。やっていることは違っても、仕事の目的は同じで、傷ついた人を幸せにしてあげたいという点で共通していますね。本山さんのような方が身銭切ってやっていらっしゃるって、素晴らしいと思えます。

本山 身銭はないので(笑)。寺山さんこそ、素晴らしいと思えます。職員の方も辞めなくなりましたか。

寺山 なかなかそうはいかないですね。純粋さはあるし、責任感が強い子が多いですが、人生の中で何を求めていくかという点、それだけではなかなか続かないですよ。いかに継続させていくかという点、感動なり、使命感が必要ですね。想いの方が強いので、何かあったときの挫折に弱い子が多い。経験を積んだ人間からしたら、「何もそんなことで」ということでも彼、彼女にとっては深

刻な問題で、人生の岐路に立ってしまふこともあり。もちろん人材が定着することは大事ですが、盲導犬協会のIZMを持つて、違う世界に出ていってくれる人材をつくっていくと、新しい中期計画の中では位置付けています。うちの経験をほかで活かせるのは、協会としてもハッピーと捉えています。お陰様で一人欠けたら大変だという状況は脱しましたので、そういうことが言えるのかもしれない。

本山 今は職員の方はどのくらいいらっしゃるんですか。  
寺山 正規、パートを含めて百十人余りです。東京、神奈川、仙台、富士宮、鳥根の5カ所あり、犬の訓練をしているのは、神奈川、仙台、富士宮、鳥根の4センターです。

### 大切なのは根気と忍耐 感動は言葉に伝えない

本山 さきほど、感謝することと感動を感じてもらおうとおっしゃっていましたが、すべての人に通じると思えますが、どうやって感謝を表していますか。  
寺山 まずは「言葉にしない」と言っています。言葉にしないと通じ

ない。とくに目の見えない方、視覚障害者の方は、ジェスチャーでも通じません。「まず、言葉に出さない。想っているだけではだめなんだよ」と言います。私は仕事上、パソコンを使っていますが、恥ずかしながらボイスレコーダー、フェイスレコーダー、ボイスというものが、少なくなっています。だんだんとそういうことを省いていっています。だからこそ、余計、「口に出さない、言葉として伝えない」と言っています。仏教に、「愛顔愛語」という言葉がありますが、言葉として出す。その後は表情として出す。目の見えない方に対しては、相手の手のぬくもりを感じなさい。それに尽きると思っています。非常にシンプルですが、やり続けなさい、いい続けなさいと言っています。1回で感謝を伝えるとか、短絡的で刹那的な世情になっていくのが、すくばんばんといけばこうなるという、一種、効率的でマニュアル的にみんな考えてしまうことがありますが、そうじゃない。人の気持ちとか、犬の訓練もそうですが、そういうことをやり続けること。相手に伝わると思っています。

本山 続けることに、何か工夫をさ

れていますか。

寺山 自分自信、続けることは難しいことですね。だから周りを見て、先輩や上司がいると思っています。上司が行動、態度、姿勢を示すこと。後ろ姿を見せていく。組織としては継続性を図っていく。とくに今の若者はコミュニケーションに慣れていないし、恥ずかしいというか、逆にしちやいけな思っています。誰かがお手本を見せてあげないといけません。そういうふうな努力をしています。

本山 今、お手本を見せても、全然真似してくれないと聞くことがありますが、こちらではそういうことは

ないんですか。

寺山 それはありますよ。人それぞれです。こういう仕事なので、技術力だけでなく、人間性を高めたい。訓練士学校をつくってから、学生を見ていますが、やっぱり、焦っちゃいけません。もちろん、如才なくすぐに行ける子もいますが、スタートラインは遅くても、何年か経ってからも、わつと花開く子もいます。気持ちも理解して、あいさつできる、ありがたうが言える職員が出てきます。だから、辛抱は大事だと思えます。人を育てるのは待てるかどうか。辛抱できるかどうか。長いスパンで考えないと、なかなかダメなんじゃないかと思えます。そうじゃないと、長続きしないし、すぐ折れてしまう子もいます。社会自体がそういうふうになっっています。高井先生のご縁で初めて中国に盲導犬を連れていったとき、10数年ぶりに北京、上海に行きましたが、率直に中国に負けたなと思えました。日本は中国の第何州かになってしまふなと感じました。働いている人のエネルギー、パワーが違います。だけど、やっぱり負けちゃいかんし、次の世代のことを考えると、中国を見習おうとしても無

理。彼らは貧しくてこれから成長するときに。私たちがある程度豊かになってきて、次にどう人材を育てるか。お金だけでもっと働けというのではなく、もっと丁寧な人間性、社会的な気持ちを持つている人を育てることです。今の仕事で10年間、本心に勉強させていただきました。最近、ソーシャルビジネスというか、ビジネスと社会運動をつなげることが注目が集まり、若者たちがやっています。

### 経営者・理の使い分けを 今は人材の世代交代の過渡期

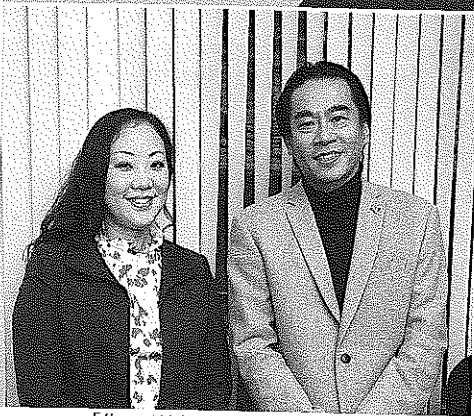
本山 質問がたくさん湧き出てきました。世の社長はみんな、「辛抱」をしていると思っています。それでも、結果が出てこないのは、辛抱が足りないということでしょうか。そういう方はどのように辛抱すればいいと思えますか。

寺山 「辛抱しての」に思うのは、人間だから仕方ないと思えますよ。だけど、「情」と「理」を使い分けなくてダメですね。人間は知らず知らずの間に何気ない言葉や態度に出てしまいます。部下を育てる上司があらわらしてしまつたら、そこ

で終わりです。きちんとした能力評価をしないとダメですね。ここで逆に配慮してしまう人がいます。ここはいい、ここは悪いという能力評価はきちんとあげて、伸ばしてあげるところ、改良してあげるところ。辛抱したくないという人は上司を辞めた方がいいんじゃないか。それよりも、自分の能力を生かしたエキスパートになって、会社に貢献をされた方がいいですね。

本山 エキスパートだったら、辛抱はいらないんじゃないか。

寺山 「人」に関する辛抱は基本的に低減しますよ。ある種のエキスパートはその仕事をきちんとやれば、対外的に人間に関わらない仕事はないけれども、自分の能力や経験を生かして、仕事として形づくればいい。うちもそうですが、エキスパートが管理者になっていくと、ジレンマに陥る人がいます。その人が犬をつくれれば、誰も文句を言えないほど、技術、経験は一級品です。でも、名プレーヤーは名指導者にあらず。たぶん、歯がゆいんじゃないか。相手にも求めてしまう。求めることは決していけないことではありませんが、



「辛抱が大事」が寺山智雄氏と本山啓子さん

焦ってはいけません。辛抱が大事、と語る寺山智雄氏と本山啓子さん。寺山さんは、10数年ぶりに北京、上海に行きましたが、率直に中国に負けたなと思えました。日本は中国の第何州かになってしまふなと感じました。働いている人のエネルギー、パワーが違います。だけど、やっぱり負けちゃいかんし、次の世代のことを考えると、中国を見習おうとしても無



「犬が何を考えているかを読みとることが肝要」と語る寺山氏と木山氏

その子の今の状況や状態を見定めたいというときに言葉かけの、とどろくときに褒めてあげたり、ときには厳しくしかるのか。面倒くさくなるのは分かりますが、今は、人材の世代交代の過渡期なので、管理者の使命だと思います。自分がハッピーで成果をあげるのも大事だけれども、最も大切なのは、事業を続けるための人材づくりです。

新しいスペイン盲導犬を  
難しき障害者のマインナー

木山 叱り方を分らない人が多いということですが、叱り方にはコツはあるのでしょうか。

寺山 ないと思いますよ。そんなものがあつたら、僕も教えてほしいで

すが、盲導犬でもある程度恐怖心を与えて、これは強制といいますが、非常にプレッシャーを与えると、しつけのできた犬ができます。でも、目の見えない障害者の方と一緒に暮らすので、恐怖心を与えて育ててしまうと、8年もの長い間、共に生活をしていく上で、強制や恐怖心をおいて作業をさせることはとても恐ろしいことです。体調も含めて、過度なプレッシャーは、一時は持つけれども、長くは持ちません。褒めながらいいところを伸ばすと、なかなか消えません。「叱ることは喜ばせること」。逆説的ですが、叱られることによって、気があつたり、素直に、悪かったと思わせてあげることが、上手な叱り方だと思います。叱るときは人間、感情が入ります。だから難しい。叱られたことによつて、その後、あのとき叱られてよかったと思う、そういう叱り方ができればいいと思います。叱られ方を知らない若い子が多いので、今の50代、60代がわれわれが受けてきたような対応で10代、20代の子を叱ってしまうと、それこそ、自分を全否定されているような気がしてしまうので、言葉の遣い方には気をつけてい

ます。声のトーンには特に気をつけています。活かそうとしているのか、懲らしめようとしているのか、潰そうとしているのか。活かす叱り方をしようということ、本人と向き合うことで、テクニクではなく、言葉にしろ、態度にしろ、雰囲気になら、変わってきます。人間ってそんなものじゃないですか。

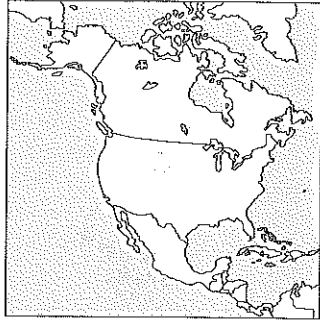
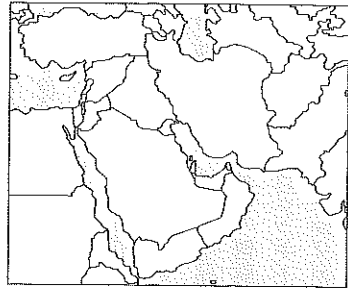
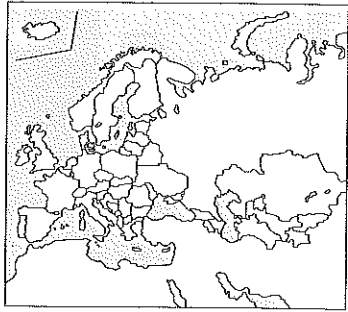
木山 今伺っていて犬も馬も人間も同じだと思いました。指示は約束です。約束を守つたら褒めてあげる。指示した通りに動けなかったら、何らかのサポートをする。それだけのことだと思えます。言葉が通じない分だけ、心をこめてやらざるを得ません。人間は言葉が通じるから、ついつい言葉で伝えようとしてしまいます。ワンちゃんを育てていらつしやる方々だと、私たちのヒントになることをきつとお持ちではないかと思えます。

寺山 今の話を伺っていて思ったのは、一番大事なのは「観察」ですね。相手のことを、犬のことを、観察する。今、何を欲しているのか、何をしたいと思っているのか。喜ばせるというのは、そこに通じることになり。違ふことを思っている

ときに、無理やりやらせようとしたら、いくら訓練で声をかけて命令指示をしても、聞きません。犬が何を考えているのか、観察して、読み解いていくことです。それが、訓練士として一番大事なことです。逆にいうと、叱り下手というのは、人のことを意外と見ていないのかもしれない、ユーザーさんのことを見ていない。なかなか難しいですね。

木山 最後に、盲導犬協会のこれからの課題、目標はどんなことでしょうか。

寺山 視覚障害者の方もどんどん高齢化し、なかなか合った犬が見つからない。高齢になり歩くスピードも落ち、それに合った犬をつくらなくてはいけなくて、マッチングが難しい。今、重複障害といって、目が見えないだけでなく、別の障害をかかえる方のために今までの盲導犬ではなくて、スペインなニーズに対応した盲導犬を開発していかなくてはいけません。それから、国内だけではなくて、最近アジアからの問い合わせが多いんです。そのような需要にも応えたいといけなくなっています。



世界で活躍する日本企業の最新情報

**日本企業  
IN  
THE WORLD**

