

# 上司の背中

新年に、めざしている理想や、努力することの大切さを語ると「そんなきれいごとを…」と批判する人がいる。誰もが重要だと思いつながら、時には古い言い回しだとか、手垢にまみれていると、思われるのかもしれない。誰もが、その「きれいごと」の素晴らしさを知っていて、感動したことがあったはずだ。また誰もが真っ直ぐに見ることができ、話していたにもかかわらず、このように揶揄されるとは、いかがなものだろうか。

それは2011年夏。なでしこジャパンの世界制覇は、国内外に驚きと勇気を与えた。誰もがモチベーションをあげ、目を輝かせながら、必死でピッチを駆け回り勝利に貢献する。まさにチーム全員がヒロインだった。試合後、彼女達は堂々と「日本のために」「応援してくれているみんなのために」「被災された人々を勇気付けるために」と語った。「きれいごと」かもしれないが、私達はこれらの言葉に、感動と感激を覚え心から感謝した。

2015年にはラグビー日本代表が「世界一厳しい練習」で三勝をあげ、羽生結弦は「氷上の奇跡」について「血のにじむような努力」と語った。これは目標達成には、積み重ねられた努力が実を結んだという事実であろう。

会社のビジョンを本気で実現する。無理だとあきらめかけていたことを、本気でもう一度始める。個人も組織もめざましい成果を創り、そして達成を喜びあいたい。今こそ、「きれいごと」に本気になろうではないか。

■社長は朝礼で話をされています。どうしたら「成功するか」を話されているようです。

社長：僕の話を精神論だと言う人がいてね、それはそれでいいのだ

けれど、大事なことなので今朝も

お話をしたいんだ(笑)

幸福の七ヶ条というんだが、素

晴らしいと思うので紹介してみま

しょう。

第一条 成功や栄誉や勝ち負けを

目的に、ことを行っではいけない。

第二条 しないではいられないこ

とを続けなさい。

第三条 他人との比較ではない、

あくまで自分の楽しさを追求すべ

し。

第四条 好きの力を信じる。

第五条 才能と収入は別、努力は

人を裏切ると心得よ。

第六条 怠け者になりなさい。

第七条 目に見えない世界を信じ

る。※



本田君、これを見てどう思うかい？  
本田…あのう、その六番目ですけど、僕は一生懸命にやれっつていうのなから解りますが…。

社長…アハハ、そうか。これは、もつと深い意味があると思うよ。若い頃に、がむしゃらに働き、ある程度の力量を蓄え、怠けても仕事ができるようにしなさいということではないかな？

角野君は、他に何かあるかい？  
角野…そうですね、第五条には「努力は人を裏切ると心得よ」とあります。全体の方向性に合わないように思えるのですが、いかがでしょう。

社長…そうか。これはね、誰も大声では言わないが「人生では成功は、必ずしも約束されていない」ということではないかな。努力をすれば誰でも成功するというのは、温かい励ましかもしれないが現実とは違う場合が多いね。

しかし、成功は約束されてはいないが、失敗に正対する心の姿勢を失わない限り、誰にでも成長

は約束されている。この時に本気で、努力や工夫を惜しみなくできる「力」が才能と言われる。そしてこの才能を継続して発揮していくことが、成長の鍵だね。

何かうまくいかないことを失敗と言うけれど、そこで止まらずに問題を洗い出して解決し、学ぶことにより、人として成長できる。成長し、人間としての器が大きくなるのが、やはり一番の成功じゃないのかな。

※2015年11月30日に亡くなつた水木しげる氏の言葉

社長の話しは深い。そして視座がすごく高い。角野はどうしたら、あのような人になれるのか、仰ぎ見るばかりで取りかかる手立ても解らなかつた。

■今日の営業会議では、部長が課題解決をテーマに話しをしています。聞いてみましょう。

部長…目標やあるべき姿と現状のギ

ャップを「問題」という。先日課長、係長全員で「問題は何か？」について、話し合つて頂いた。

ところが、出てきたのは「仕事に忙しくて時間がない」「部下のやる気が見えない」「人材不足」など、責任は全て自分以外だということなんだ。どうやら、解決すべき問題が見えていないのではな

いかと思ひ、もう一度皆で考えてみようと思います。本田君、すまないがパソコンの画面を写してくれるかい？

(左頁上図)

部長…アウトプットとして「スジの良い答え」を出すためには、①【速さと品質と量】インプットする現場の情報、条件を的確に知る②【原因の究明】目の前の現象や、困り事の裏に潜む真因まで辿りついているか③【構図と因果分析で真因を抽出】その原因と結果を整理できているか。レイヤーのように階層に分かれていることを、個別に考えてみると各構図の中で関係性が見えてくるという手順なん

だが、どうだい、本田君わかるかい？

本田…あのう、イマイチ良くわからないんですけど。そのレイヤーってなんですか？

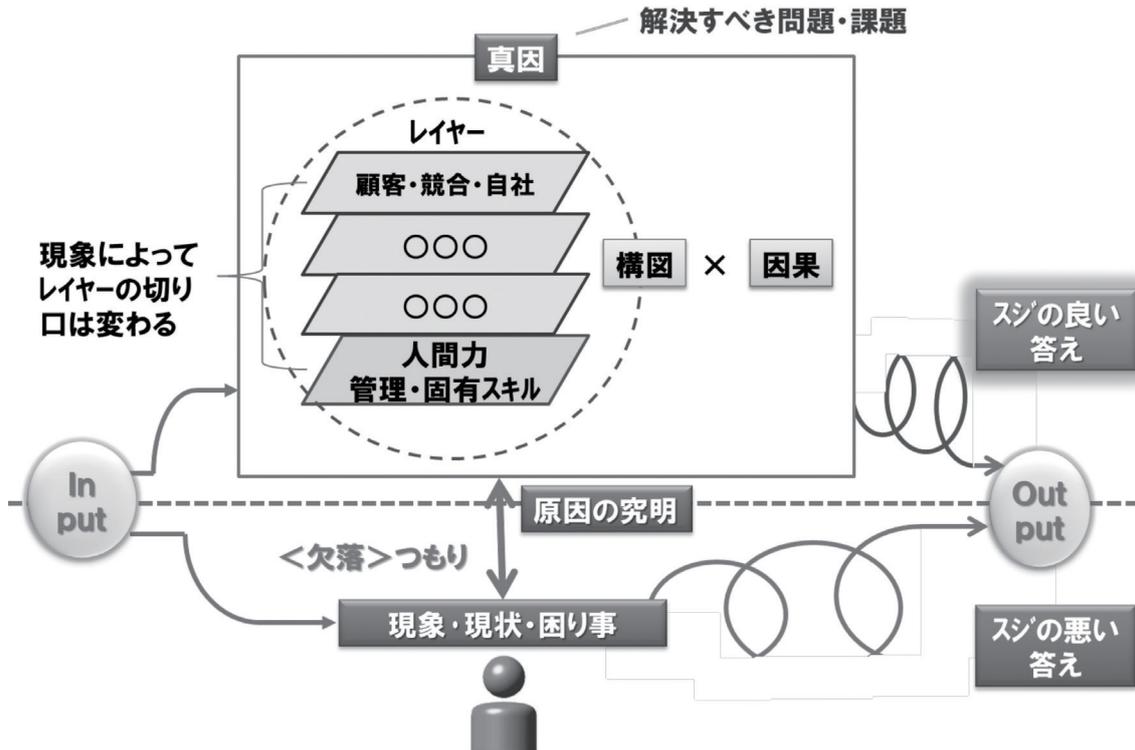
部長…ゴメンゴメン。レイヤーとは、透明な紙に書かれた絵のようなものを、何枚か重ねて上から見ているようなものだね。パソコンの画像ソフトやCADで使うだけだね。

本田…あのう、僕は原因とか真因とか何も考えずに、すぐにスジの悪い答えになっていると思うんですけど。

部長…解っているじゃあないか(笑)では、現象を単純にひっくり返した答えにするんだな。では、何故そうなるのだろうか？

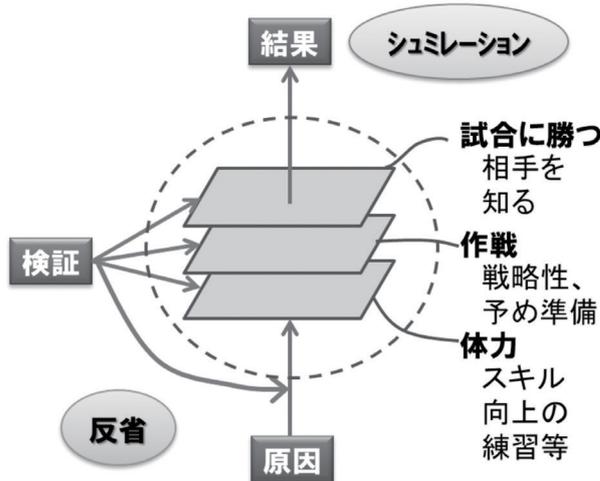
本田…角野さんからは、目先ではなく、十分に考えろつて、いつも言われてますけど。(笑)

部長…つまり、どのように考えたらよいか解らないだけで、学力や能力とは関係ないんだな。では、もつと簡単な事例で考えてみよう。



構図と因果《原因と結果》の関係図

因果《原因と結果》は視点で変わる



「雨が降った」という結果は同じように見えるが、その原因や、受け止め方は部族民と西洋人とは異なるのである

	部族民	西洋人
原因	雨乞いの踊りをした	雨季だから
結果	神様が雨を降らせてくれた	雨が降った

出典：ポール・A・サミュエルソン「経済学」

心理的側面：  
こう言ったらこう人は考えるだろう  
人間的側面：  
あの人が、言ったからみな動くだろう

(左頁下図)

部長・課長がコーチをしている野球

のリトルリーグチームで考えてみよう。今年のリーグ戦を数ヶ月先に控え、いつも負け続けている対戦チームに勝つために、必要なのは原因分析と勝算計画の立案だね

まず、左側の【構図と因果】を見てほしい。原因はちよつと見ただけでは解らないが、対戦チームの戦力分析の抜けと漏れが一番上のレイヤー（透明な紙のようなもの）だね。二番目はその時に、どんな作戦だったのか？そして、どうして計画どおりに進まなかったのか？三番目は、その作戦を実践するために不足していたのは、スキルなのか、メンバー間の情報伝達や連携か、またはレベルを上げる方策や練習量だったのか？

三枚のレイヤーに書かれた絵を上から重ねて見ていた時と、一枚ずつ注意深くどこに問題があるのかを分けて考える場合では、分析する内容や掘り下げる深さや幅が、だいぶ変わってくるね。

本田君、これでどうだい？わかるかい？レイヤーと呼ばれる透明な紙に、関係する事項を絵にして

描いていくイメージだね。例えば、一枚目では、相手ピッチャーの外角低めの直球は、速いし力もある。コントロールも良いが、内角はなかなか攻めてこない。では、全員がベースに近づいて立つことでスライクゾーンを狭くして、得意の外角低めに少し投げづらくすることで精神的な圧力で攻撃の糸口を探せそうだよ。

また内野もサードは、バントを多用した他のチームとの対戦では、ファーストへの悪送球が目立ったという情報入手も必要だね。

このように細かく強みと弱みを整理していくと、攻めていく手順つまり作戦を立てることができ。そして、作戦をチーム全員で学習し、事前に実施しなければならぬ練習メニューや、個人目標が決まってくるね。

本田…わかりました。つまり何も考えずに、ただ勝ちたいという気合

いだけでは、なかなか成果が現れないということですね。

部長…まあ、そういうところかな。ただ、そればかりじゃあない。つまり【原因と結果】を考えることが重要なんだ。勝てなかったのは、作戦やチームのどこが問題なのか？どういうスキルが相手より劣っていたのか？仕掛けるタイミングなど、様々な観点から、反省をしたり、シミュレーションをしたりすることが、必要不可欠だね。

どうだい、本田君。  
本田…そのチームでは、深く考えていなかったコーチが、悪かったということでしょうか？

課長…こちらから、お前さんに何が解るって言うんだい？とんでもないことだ（怒）でも、待てよ、ひよつとすると、そうなのかな（笑）

部長…課長、まさにその通りだと思うよ（笑）ポンちゃんの考え方は正しいかも知れないぞ。

角野…部長、すみません。今の事例では、負け続けているから、選手がやる気がないと練習の取り組

み姿勢が悪いというように、論点がすり替わっていないか？という事ですね。

部長…その通り。確かに選手自身の問題もある。ただ、他に原因はないかと深掘りや「検証」をしていくことが更に重要なんだ。この原因と結果、つまり「因果」を正しく整理できないことが、レイヤーの分解と合わせて真因を見つけ出すことを難しくしているんだね。

こう考えると、責任者が指摘した「仕事が忙しくて時間がない」「部下のやる気が見えない」「人材不足」というのは、いかなものかな。問題点らしき「現状」や「困り事」に惑わされることなく分析し、責任者が部下をよく見て、実力よりも少しだけ『背伸びが必要な仕事にチャレンジ』させることが重要な。

そして、任せるためには、その仕事を経験することで、部下は何を学び、どのようなステップにけるかをキチンと会話することだな。また部下がその仕事をやり遂

げるまで親身になって支援することが、正しい部下育成には結局早道ではないかな。

角野は育成を任されている本田社員のことが気がかりだった。この半年間、販売実績が目標達成率80%台と、低迷しているからだ。

■部長の指示を受けて、角野は本田社員の売上低迷の課題解決を二人で始めた。

角野…ポンちゃん、最近は販売目標で苦戦しているね。どうしたら目標が連続して達成できるようにするか、一緒に考えてみようか？

本田…角野さん、すみません。僕がだらしがないのでご迷惑をかけてしま…明日から心を入れ替えて、今までより二倍訪問しますよ。

角野…そうだね。頑張るのは大切だけど、ただ闇雲に動く前に、まずどこに問題があるかを考えようよ。何が原因かなあ。

本田…とにかく、時間がないんですよ。昨日も、出かけようとしたら



B町の社長様からの電話だったので、ちょっと長くなっちゃって(笑)それで、また出かけようとしたら、お客様がご来店。ご一緒に商品を選んだり倉庫へ行ったり、あっと気づいたら10時過ぎなんですよ。

今度こそと思ったたら課長から呼ばれて、日報が出ていないし、会議の書類を早く出せって言われて、結局出かけたのが昼過ぎですよ。

正直、参りましたよ(泣)

角野：ポンちゃん、ちょっと、待ってくれよ。今の話からすると悪いのはお客様かい、課長かい？さっきの部長の話聞いただろう？

本田：そうですね、ダメなのは僕ですわね！

角野：君の同期でも、朝は同じように忙しくてもお客様の処に、早く出かけて行ける人がいるよね。一体、どうしてだと思おう？

本田：うーん、電話が長い、判断が遅い、商品知識がないので人に聞く回数が多いからです。あつ、それに机の上が汚いので、探し出す

のがもう一苦労。昨日は電話でのご注文のメモを何処に書いたのかわからなくなり、お客様にご迷惑をかけてしまったんですよ。

角野：落ち着いて考えてごらん。業務の人やメーカーさんに、何回も同じことを聞いていないかい？机もそうだけど、パソコンの中は整理されているかい？

本田：あつ、そうだ。整理整頓ですね。

角野：そうだよ。その調子だ。あとはないかな？お客様との関係とか、営業の方法とかは？

本田：角野さんに比べて見積が遅い。拡売などの案件を決めるのが遅い。件名がなかなか受注できない。お客様の中に、苦手な人もいます。どうも僕の仕事のやり方が、正しくないのですわね。

角野：さっきの部長の話からいくと、話に出てきたのは「現状の困り事」だよな。その原因を考えてみようか。時間がないと言っても他の人は同じ状況でも、なんとかやりきっているね。見積や案件受注

が遅いといっても入社した頃に比べたら早くなっていないかい？

角野は部長の話に従って、困り事である「現象や現状」から、本質的な問題「真因」に迫る原因を整理しながら、具体的な行動目標を二人で考えた。

(次号に続く)

## ■【上司の背中】

### 角野と本田の「真因」探しのス

#### テップ①

・回りを整理整頓。主要なお得意先様毎にファイルを分け、見積書や提案書など必要な書類が、誰にもすぐに見つけられるようにする。

・ノートを用意し、お得意様からご依頼を頂いた内容のポイント、受けた時間、処理内容、依頼先、ご依頼完了時間を記入し分析する。

・パソコンの中身はホルダー分類し、お得意先様毎、また案件毎、時系列に整理する。

・帰宅前には、翌日の実施事項をリスト化し、同時に、所要時間を推測し記入する。そして、実施後に実際の所要時間で比較評価し、時間短縮の「見える化」を実施。また継続すること、仕事への集中力を養うようにする。

・角野は支援するが、本田自身に考えさせる。