

# 上司の背中

「社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎体力」⑤考える力」

松尾芭蕉の俳諧論に「不易流行」がある。伝承し続ける句にも、新しさに挑戦する句も、何れも本質を掘り下げて考えていくと根源は同じで、新しい挑戦もやがて時代を超えていくことを、この言葉で表していると言われる。

大和ハウスの2017年三同期連結売上高は3兆4,600億円、営業利益は2,800億円の見通し。この六年間で売上高は九割増、営業利益は2.4倍に増える。人口減少などから国内住宅着工戸数は72年度に186万戸だったのに対し、近年は90万戸前後で推移するまでに市場が縮小している厳しい環境の中、この成長は異様に見える。同じ6年間で積水ハウスや住友林業の売上高は三割増にとどまる。戸建住宅関連の営業利益は5〜6%と予測しているが、一

方ライバルの積水ハウスは同事業で営業利益は三割弱である。

大和ハウスは物流や商業施設などの非住宅事業を主力に据え、さらにロボットなど新しい事業を生み出している。明らかに他社とは異なるように見える。現場・現物・現実をつぶさに分析し、今後の社会のあり方を「考え」、事業の「目的」を単なる住宅建設から、あらゆる場面で人々の生活を豊かにすることに転換したのである。

ところで、芸術の世界でもオーギュスト・ロダンが制作した「考える人」のブロンズ像を、教科書やテレビや、パリロダン美術館でご覧になったことはないだろうか。その時、思索に耽る姿の右手は右足の上ではなく、左足に置かれているのに気づかれただろうか。クイズ番組で何回も出題されていて特段のテレビアではない。実際にこのポーズを取るとすると、体

を大きくひねることになり現実的ではないと思われる。では何故こうしたのだろうか。

ロダンがこの作品を創りだすために苦悩する人の内面を表現し、人々に感動が深く伝わることを「目的」として、現実にはあり得ないポーズになったと言われている。商売も芸術も自社や自分の尺度で測るのではなく、社会とが見る人々という視点に転換し、広い視野で問題を捉え、視座を高めることが求められる。そのため本質は何かを「考える」ことが業績向上や芸術作品の価値を増やすために重要なことのように思える。



■営業部にあるラウンジではMZ  
 (※)会議で盛り上がっています。ど  
 うやらネット上の情報汚染やフェイク  
 ニュースのようです。  
 (※MZとは、この会社では真面目な  
 雑談の意味です)

B町：近頃はインターネットにウソが  
 載っているんだってね。A町先代さ  
 んも知ってるかい。  
 A町：ああ、知っているとも。全部が  
 本当でもなければ、ウソもあるって  
 ことじゃあないかな。

B町：でも今年の風邪にはラーメンが  
 効くっていうから、何杯も食べたけ  
 ど直らないよ(笑)  
 ちょうど経営検討会を終えた社長、  
 部長、角野課長が通りかかりました。

話が盛り上がっていたので、ご挨拶を  
 して一緒に話が始まりました。  
 社長：いらっしやいませ。いつもあり  
 がとうございます。何やら楽しそう  
 なお話のようですね。

B町…去年あたりから、ネットでもでもない話が一杯あって、何かだまされてるような気がしてA町先代さんに聞いていたところですよ。おまけに大手の有名な社長さんがウソの情報を書いたと言って謝ってたでしょう。こういうことが良くわからないんですよ。

A町…記事を書いていた人や、その人々への指示など全体的に問題がありそうですね。

社長…そうですね。健康・医療情報と言いつつ専門家がいなかったんだよね、部長。

部長…そのとおりです。その点ではあの会社や特に経営者は問題だと思います。

角野…その時の謝罪会見で、情報はネットに載せているだけで、正しいかどうかは読者が判断してほしいと経営者が語りましたが、この思考回路は理解できないですね。

さらに健康や医療情報を外部の主婦、学生、会社員に記事執筆を依頼して問題ないというのは、経営者として誤認だと思います。

部長…記事について「責任は取れない」というのは内容が「ニセ」であろうが「デマ」であろうが、アクセスがあるのが「ニーズ」だと解釈していると思われても仕方ないですね。

A町…アメリカや世界でもウソのニュースが横行していると聞いています。日本でも大手ばかりか、個人でもそのようなことがあって熊本大地震の時、ライオンが放たれたというニセの投稿をして一時間に二万件も拡散した事件では逮捕者が出ましたね。

角野…ご指摘のとおりです。ニセの情報を送り手は、厳しく取り締まる必要があります。しかし、受け手である私達の方にも注意しなければならぬと思うのです。

社長…そのとおりだ。しかし、ここが難しいね。どうするかだけ一刀両断にもいかないね。

ネットでは、便利に情報に繋がることができる。しかしその逆にSNSで結果として異なる意見や見たくないニュースを排除していると、同じ考え方の人間が集まり、その人々からの情報

というところで鵜呑みにする傾向が高まる。メディアの伝える情報を主体的・批判的に見極め、読み説く能力（メディアリテラシー）が求められる時代でもある。

部長…何も考えずに「見たいものを見る、信じたいと自分で思うことを信じる」という、いわば蝟螿状態になるのが恐いですね。

B町…そうですね。だから自分の頭で考えずに誰かが言っていることを盲信すると、やがて大切な「目利き力」が退化してしまいます。

誰かが人々に対して、過激に言えば言うほど、不思議なことに皆が支持する力が強くなることは、既に歴史が証明しています。

部長…いわゆるポピュリズムだね。でもその内に自国や自分達の利益追求のみに走るファシズムにつながりかねないね。そんな心配をする時代が来ないことを祈りたいね。

角野…結果として、仕掛けた人の思惑道理にことが進むようになるということですね。

B町…そういえば、大昔どつかの教科書で勉強したよね。たぶん（苦笑）

角野…結果として、仕掛けた人は目的を達成するためには手段を選ばず、人々の心の痛みを扇動するのが上手いのです。本来、自分大好き人間は、自分のことしか考えません。

部長…まさに邪悪の三要素（Dark Triad）だね。どうしたら脱出できますかねえ。

A町…ネットだけでなく、テレビや新聞という複数のメディアを比較することが必要だが、自分の頭で「考える」ことが、そもそも大事なことでしょよね、B町さん。

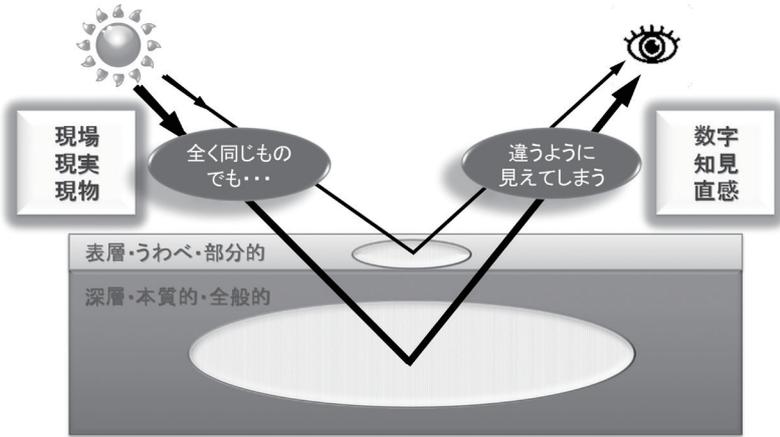
B町…そこで話を振るのは勘弁してえ。どこで笑ったら良いかわからないよ

お（笑）

社長…ネットの話は元の情報にあたる必要があるそうですね。そして自分で良く「考えて」信頼のおける人に確認したり、詳しく調べたりすることしかないかな。どうだい角野課長。

角野…ある本では「考える」ということは、この三つだと力説されていた。

本質的に全く同じものを見ても → 取るに足らない【細部・こだわり】 → 全くちがう  
 とても重要で見逃してならない → 似たようなもの【目利き力】がない → 区別がつかない



■図①

① 『まわりの状況を自分なりに分析』して  
 ② 『進むべき道を自分の頭で考え』  
 ③ 『自分で決める力』  
 やはり重要なのは「考える」ことは全て「自分」自身を磨く必要があるということですね。  
 (畑村洋太郎著「考える力をつける」講談社+α文庫 2016年10月)

20日刊)

部長..そう、自分が見たり聞いたり、本で読んだりしても、残念ながら表面だけで本質がわからない場合がほとんどだからです。

数字だけ見て、その裏にある人の行動に思いが至らない。表面だけ違うけど本質には何ら変わらないのに、深く考えられず違うと言う人が近頃増えていきますね。(参照図

①

本質を見えるようにするために、知識を経験と照らし合わせることが先決ですね。

次が周りに信頼できるメンター(師匠)を探し出して見做うこと。そして毎日自分自身を第三者のように外に出して見て、「これで良かったか」と視座を高くして自問自答することですね。ある経営者が「自己観照」と呼んで、そうすることの必要性を説いています。つまり身に付けるように

■図②

徹底した『考え方』を整理しご理解を頂く・行動レベルにすること

	身につかない	身につく
	やり方を学ぶ	考え方を学ぶ
	テクニック ケーススタディー (かつての学び方)	本質を見抜く 目利き力 (自律考動ができる)
メリット	すぐに実践できる 誰にもわかる	応用が効く どんな場面でも本質を捉えて自分で考動
デメリット	応用が全く効かない 忘れてしまう	常に進化するので 際限がない 時間がかかる

するためには「考え方」を学ぶ必要があると思いますね。(参照図②)  
 B町..良くわかんないけど、「考える」というのと「行動」が切り離せないということかな。  
 A町..さすがだ、B町さん。そのとおりだね。角野君は、どう思うかい。  
 角野..いまB町社長さんからご指摘頂いたように、「考える」ことと

「行動」が業績向上と体質強化に必要です。ここに密接に関わるのがコンピテンシーです。(参照図③)  
 これはある人の受け売りですが、優れている人は「考える」ことと「行動」にこの四つのワークが確立され、さらに各々が連動しています。一つ欠けてもバランスが崩れても具合が悪いと教えて頂きました。

今回のネットの情報汚染問題は、送り手が悪い

とかケシカランだけではなく、自分達の受け手側の問題と、社会全体という三つの視点から見ても状況を分析したり、対策の方向性を模索したり、ではどうするのかと決めるのが本当の「考える」ことですね。

でもそれができるためには、ご紹介させて頂いた四つのコンピテンシーを磨き上げて強化することがとても重要だと思います。



はまだ続きそうです。話の流れは本田のこ  
とになりました。

本田…毎度ありがと  
うございます。皆  
さんで私の帰って  
くるのを待ってい  
てくれたのですか。  
社長…こら、何を  
言っているんだい  
(笑) いつも君自  
身が世界の中心と  
思っていないかい。  
B 町…社長、ウチの  
婿殿には、そのく  
らいのスケールが  
必要なんですって  
(笑)

A 町…もう B 町さん  
といったら、本田君が入社した時か  
ら、自分の後継者は彼だと決めてい  
るから良かったもんだ(笑)

B 町…後継者指名は早いほどいいんだ。  
どっかの先生が言っていましたから。  
社長…それもネットですか。

B 町…A 町の先代さんと二人で高いお  
金を払って行ったんですよ。ねえ、  
A 町さん。

A 町…そうだったね、その先生の名前  
は忘れたけど卸商さんの業界では、  
あちこちで話をしていて、こんなこ  
とも話してくれたなあ。

エスカレーターは、ただ乗ってい  
るだけで、行きたいところへ行ける。  
黙って乗っているだけで、何も考え  
る必要もないし、何の力も要らない。  
今の教育は、言われたことを言わ  
れたとおりに覚えるエスカレーター  
のようなものだというのが、その先  
生の指摘だね。自分の足で歩かなく  
ても小学校というエスカレーターは  
六年続き、さらに三年などと続く。  
ずいぶん有り難いがブーツとしてい  
ると、自分の足で階段を昇る力がな  
くなっても気づかない。

エスカレーターで遊ぶのは子供だ  
けで、本物の社会人は「考える」力  
を、社会という階段で鍛えることが  
必要だということだった。

部長…興味深い話ですね。面白いです。  
A 町…この逆に階段を若いうちから歩

いていると、転んで痛い目にあつた  
りもするけど、また立ち上がって  
歩き出す。どこを注意したらいい  
か、転ばないために手すりを持った  
り、滑りそうなところを予め予測し  
たり、まあ「苦労という月謝が人を  
育てる」という話だね。

失敗やうまくいかない時の不安、  
やっても成果が出ない時の粘り強さ  
や、強い情熱はこのような経験を、  
その先生は月謝と言ったように思う  
ね。どうだい、B 町さん。

B 町…うまいこと先生の話をもとめる  
ねえ。さすがだよ。そういうことだ  
よ、言いたいことは(笑)  
社長…つまり B 町社長さんは、ウチの  
本田が今経験している苦労はやがて  
は役に立つので、その苦労は悩む必  
要のない「高い月謝」のようだとい  
ういうことですね。

B 町…そうですね、しかしウチの婿殿  
は、迷っている。キモはここかあ。  
ヨシ、俺に任せろ。

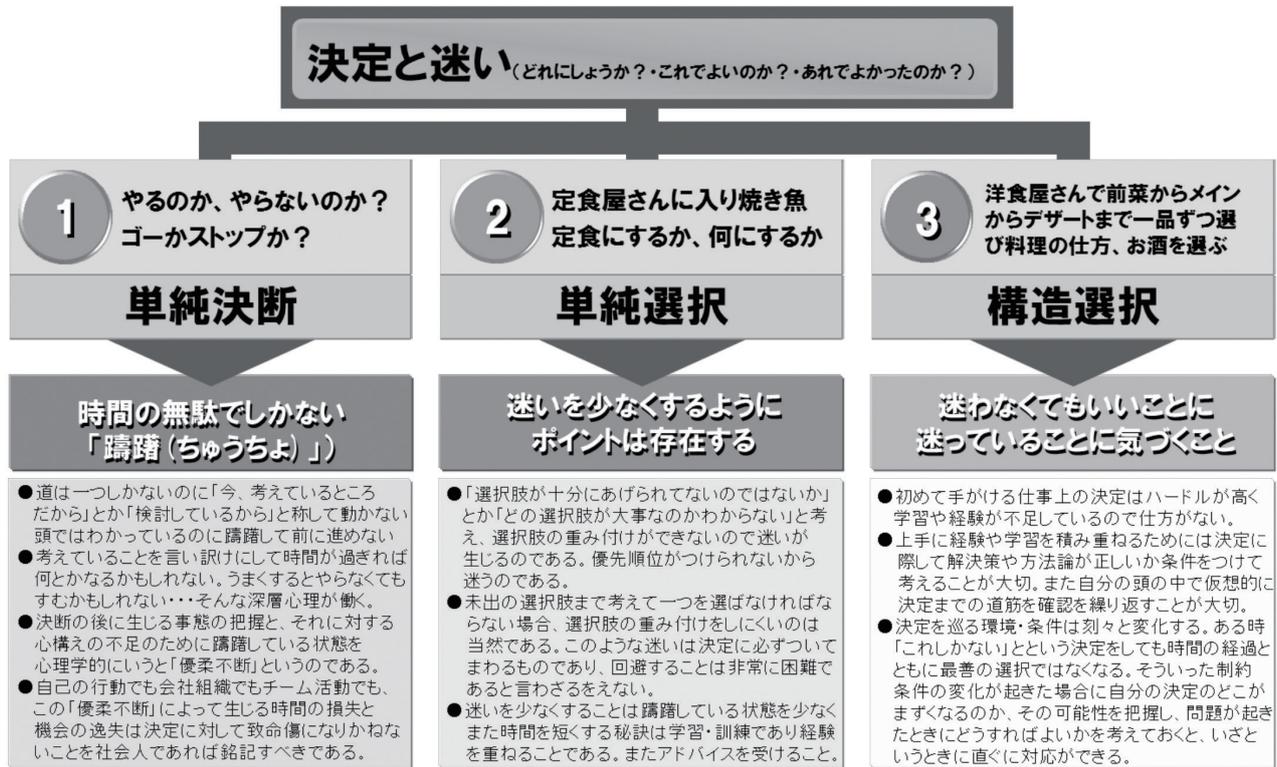
本田…(目を白黒させながら) そうで  
すかね。

部長…もう少し詳しくお聴きしたいで

■ 本田社員が営業から戻り輪に加わり  
ました。

最近はずいぶん売上や様々な目標が  
達成されてきたものの、本田自身では  
無我夢中でやっているだけなので苦境

「考えられない人」は「うまく決定できない人」。だから「行動できない人」になる



すね。

B町社長は、食事に行く場合に人がどう考えて、どのように行動するかを、定食やコース料理で説明した。これには、全員が聴き入ってしまった。社長は角野課長にB町社長の話の論点を、ホワイトボードを使って整理するように命じた。(参照図④)

部長・昼飯を食べに行こうというのが角野流のまとめでは、「単純決断」です。どの定食を選ぶかが「単純選択」で、迷わなくてもいいことに気づき、分解して考えるのが「構造選択」。これはすごい。それぞれが必要だね。

B町・オイラの話がこんなことになるって、信じられないけど。でも早く決めないと人気の焼き魚定食は直ぐに売り切れだし、コース料理なら全体でPAーって決めたらうえて、魚が食べたいとか、肉が食べたいとか、いくつかを選ぶだけで済む。まあこんな感じだね。

でも定食にしろコースにしろ、一

つを選ぶことは他のモノが食べられないことだね。

社長…一つの戦略を選択することは、まさに他を捨てること同じだね(考え込んでしまった)。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑭

・「考える」ことの必要性和重要性

①現状を正しく分析し、解決すべき課題を抽出。対策の方向性を考え、仮説して結論をだす。

②素早い着手で、見えない問題が見えてくる。一連のPDCAを回すスピードと的確性を追求。

③全て自分の頭で「考える」と「経験」が活かされ、単なる知識が実際に使える「智慧」に転化する。

この繰り返しのサイクルで周囲の評価が向上。

(次号に続く)