

## 上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎力を結合させる」①やり抜く力》

プロデビュアから公式戦29連勝という金字塔を樹立した藤井聡太四段15歳は、メディア露出を広告宣伝費に換算すると82億円以上という試算もあり、フジノミクスとも言うべき経済効果まで創りあげた。

強さの原点はまず「終盤力」である。藤井四段がまだ5才の時、将棋教室で出された宿題の詰め将棋を根気よく取り組んだ。解いた問題数は1万問を超え、その過程で最短の差し手で攻める考え方とセンスを身につけた。

第2には、正確さとスピードである。人工知能AIソフトに近い手(連勝中AIソフトが対局の中で最善ではないと判断した差し手が対戦相手より極めて少ない)相手のミスを許さず厳しく責め立て

ることが武器になった。

第3には、起死回生の大逆転する力である。羽生三冠は、その大胆な思い切った差し手は思いつかないと語り、AIソフトでも選べない戦法と評価した。渡辺竜王は、相手が持ち時間を使い切り、60秒で次の一手を指す中、疲労が頂点に達したその絶妙なタイミングで仕掛けるので誘いに乗り、判断を誤るように仕向けたと分析した。また、勝負師としての完成度の高さを「華がありスター棋士の条件を満たしている」と絶賛する。

目標や予算必達に努力しない社員はいない。しかし、「やり抜く」ためには、積み重ねられた準備、段取り、仕掛けと考える抜くことが必要不可欠である。藤井四段がアマチュア時代から負けたら悔しがるこ

度徹底したいものだ。

物心ついた時からの負けず嫌い。空間認識の才もチャ、メイクテングゲームなどで、幼い頃から「考える」ことを継続してきた。藤井四段は「本場に強くなるためには、自分で考えるしかない」と、将棋を志す小学生や大人に語った。やり抜くためには、負けた時に何故かを分析し、原因を分析し対策を考え、実践する基礎的なことの組み合わせや結合がとても重要なのである。

(出典：NHKスペシャル「徹底解剖 藤井聡太」進化する14才〜平成29年7月19日放送及び「将棋世界7月号」日本将棋連盟刊を筆者が加筆)

■営業部にあるラウンジのMN(※)

会議で「やり抜く」には何が必要なのか皆さんで話されています。

(※MNとは、この会社では真面目な雑談の意味です)

ーパー中学生が出てきましたね。

B町…あんな凄いい子がウチにも一人欲しいねえ。

A町…おおい、本田君の他にもう一人かい。

よ。(笑)

A町…アンタは欲張りだねえ(笑)でもどうして、藤井四段はあんなに強いのかね？

角野…そうですね、勝つことに執念を持っていて、そのための目標と戦略を

明確にしているからではないでしょう

か。部長…それは営業も同じ。当たり前

売上や予算を必達する社員は、やり抜くために何を

社長…将棋の藤井四段というすごいス

B町…多いに越したことはないんです

持っていて、そのための目標と戦略を

るかを考え、どんなことを、どのよ



うに行動するかを自ら工夫してしま  
す。

しかし未達成が多い社員は、目標  
をやりきる為の行動が不足していた  
り、戦略や戦術が間違えていたりす  
るということですね。

A町.. 古色蒼然とした精神論なんだ  
けれど、また今度もうまくいかない  
のではないかと思うと、実際に事が  
運ばないと言われるよね。きつとだめ  
だろうと思うと不思議なことにそう  
なることが多いと以前聞いたことがあ  
る。

社長.. その話は、私も聞いたことがあ  
ります。自己暗示というやつですかな。  
A町.. そうです。でも、ややこしいの  
は表層意識で、力一杯に「今度はず  
きる」とか「今月は売上げをやるんだ」  
と言つても準備がなければもちろん  
願いは叶はずはないよね。

じゃあ、段取りを十分にしていれ  
ば安心かというと、深層意識では「で  
きないかもしれない」「できなかつた  
らどうしよう」という人間にはあま  
のじゃくなどころがあつて、なかなか  
できるようにはならない。たぶん、こ

んな話だつたと思つたけどね。

角野.. 私も聞いたことがあります。心  
は表層と深層の2層に分かれている  
けれど、各々の心理は真逆の方向に  
動くという話でしたね。

社長.. そうだね。深層意識で「だめだ  
ろう」と思うと、意識して頑張ろう  
としても、残念ながら深層意識が人  
間の心にブレーキをかけるつて聞いた  
ね。

B町.. じゃあ、どうすりゃいいのかなあ。  
(笑)

A町.. 思い出したよ。禅の教えだつた  
かなあ、心身一如しんしんいちごという言葉なんだけ  
ど、心と体は一体のものだから、心  
だけをどうこうするというのは難しい。  
だから、まず身体を動かしたり、行  
動したりすることが大事という話だつ  
たと思いますよ。

また座禅を組むという行動とい  
うか、まず「形」から入ると、心を削  
ったり、更には心をコントロールした  
りすることができるといふようなこと  
ろでしたかな。

部長.. ヨガでも同じような教えがあり  
ますよね。なるほど深いお話ですね。

B町.. 難しいことは解らないけど、A

町さんとよく行く居酒屋さんでね、  
曜日は違うんだけど、二人のお弟子  
さんなのかなあ、手伝いに来ているん  
だよ。一人は先日お父さんになつたば  
かりの若い子。もう一人はA町さん

好みの女盛りのべつびんさん。二人は  
それぞれやる気もあつて、どうだろ  
う、もう3年ほど一週間に一度大将に  
料理を習っているだけだね。

A町.. 若い人だつたら何と言うのかな、要  
するに首つたけなんですよ。いやあ、  
参っちゃつたよ。

A町.. おい、こらこら何を言うんだい。  
(笑)

B町.. え、皆様、A町さんはね、彼  
女にぞつこんなんですよ、本当にもう。  
(笑)

A町.. 二人の作る料理は師匠がキチン  
と教えているから確かに美味しい。だ  
が、男のお弟子さんは、大将の言つ  
たとおりに料理をする。

しかし、彼女はちがう。大将の料  
理に更に自分のアイデアを付け加え  
ようと朝4時に起きて市場で見立て

を学ぶんだね。職場の調理場はまだ

男社会なので、ある程度はやらして  
もらつても肝心な煮方をやらしても  
らえない。そこで大将について習い、  
やがては自分の店をもちたいと、毎  
日工夫し、週に1回大将のもとで腕

を磨き、自分の創作料理を評価して  
もらつているんだな。立派じゃあな  
いか。最初はね、もう一人の若いお  
父さんが上手だつたが、今はちがう。  
彼女の方がびつくりするくらい美味い。

やり抜くとは、地道な努力がスキ  
ルを伸ばすが、そこから先は目標を  
どこに置くかで決まるね。目標に到  
達するために、どう考えて周りを巻  
き込むかが大事だということを彼女  
から教えてもらったような気がする  
ね。

B町.. ねえ、こんなデレツとしたA町  
さん見たことないでしょう？  
社長.. そうですな。やけに力も入つて  
いるようですよ。(笑) あつ、部長、  
今の居酒屋さんのお話は素晴らしい  
ので、仕事ではどうなるか、責任者  
会議で徹底してもらえないかな。

部長.. はい、かしこまりました。角野

課長からご説明をさせて頂くように  
します。

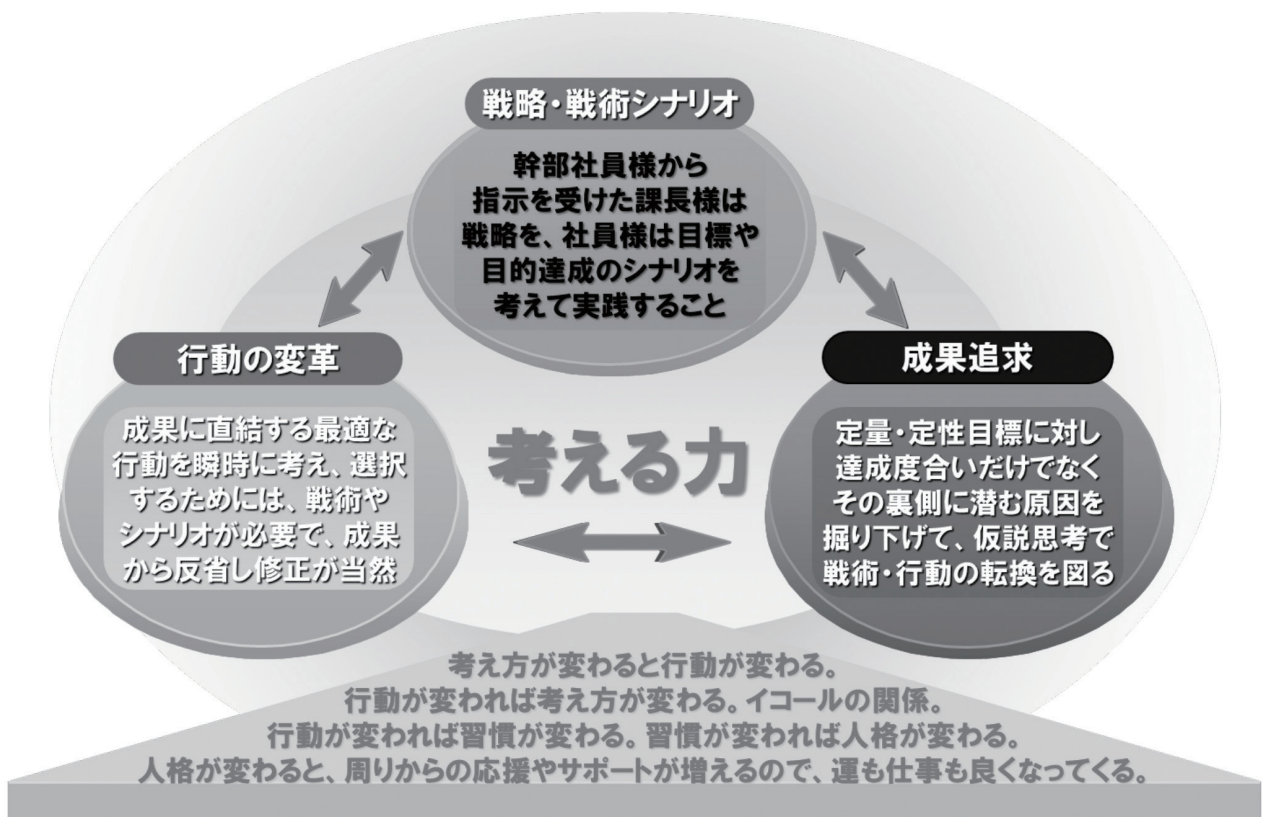
部長は責任者会議で、角野課長がマネジメント力の他に優れた戦略論を持っていることを幹部に知ってもらおうとした。合わせて貪欲に顧客や会社の期待値を更に上回るように考えて、組織力強化に取り組み角野の力量をアピールさせたかった。

■角野課長は、責任者会議で戦略論と人材育成について話はじめた。

角野課長はM/Z会議の概要と経緯を説明した。その中でポイントをこのように整理した。

角野.. 毎日「言われたことを言われた通り」に仕事していると、自分自身で考える力がなくなってしまう。経営環境が厳しい中、力強く打開していくためには、一人一人の行動の変革がまず必要です。成果追求の観点からしますと、市場やお得意先様にどう仕掛けていくかということ、社員が自分自身で戦略・戦術シ

■図① 行動し成果を分析・戦略戦術を転換



ナリオとして組立てることが必要です。そのために、足下をよく見て実践し、結果を反省するサイクルを回すことがとても重要になります。(参照 ■ 図①)

この図では、起点となるのは「考える」ことです。「何をするのか」「何をしないのか」「それは何故か」を考えるのが会社方針と目標を達成する戦略です。それを具体的な5W2Hの戦術に落とす。いずれも考える力が必要になります。(拙稿第34回No. 485号参照)

行動なしでは問題発見はできません。成果から原因の究明と対策という戦略と戦術の練り直しを考えることが求められています。

社長.. そのとおりだな。ところで「考える力」を鍛えるにはどうしたら良いのかな。

角野.. はい。まず基礎的な力をつけていくことが、やはり重要かと思えます。(拙稿第29回No. 480号〜第38回No. 489参照)

アスリートが基礎的な練習や筋力をつけるように鍛える部分です。次

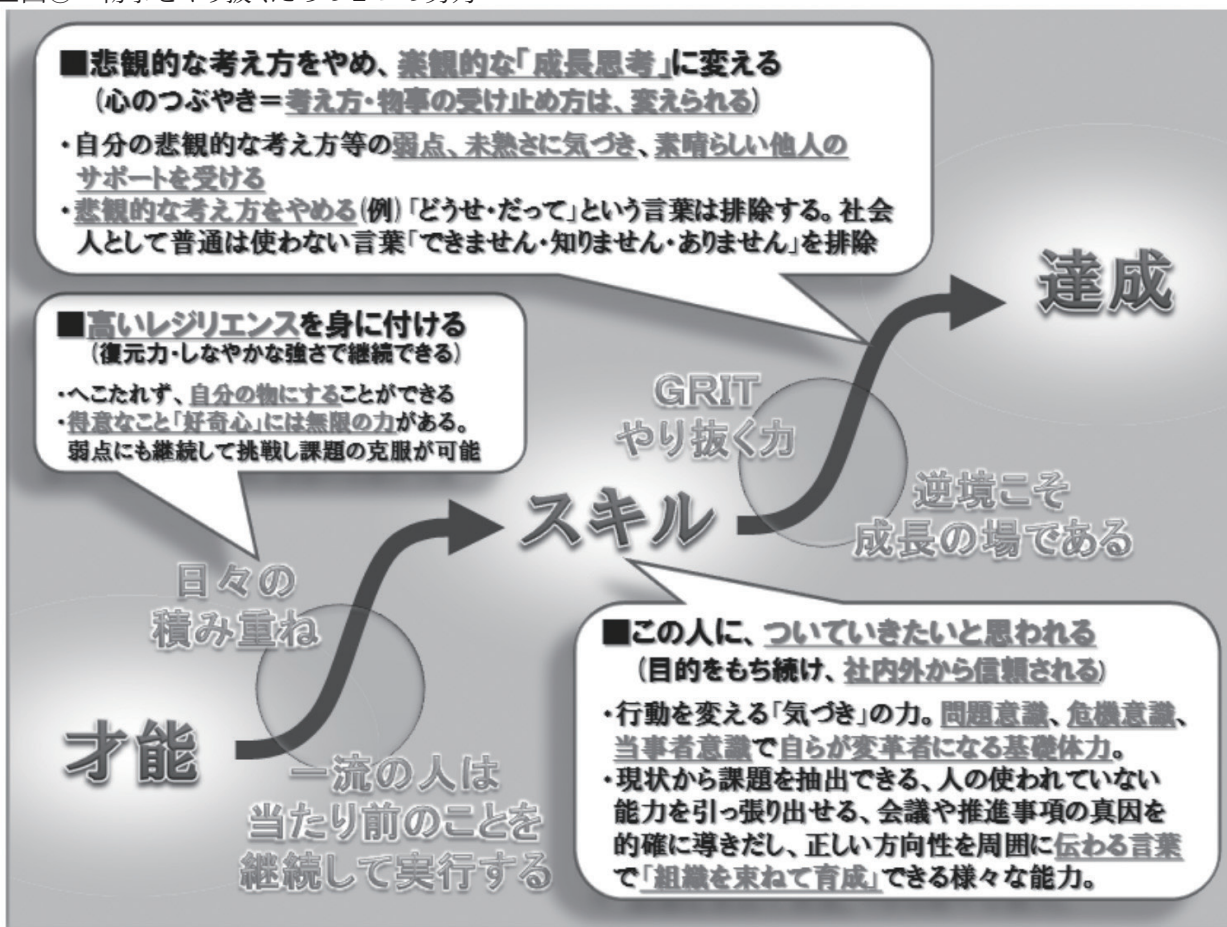
に、様々な人、例えば監督とかコーチ、仲間やライバルとの出会いから学ぶところが大切になると思います。

部長.. それって、要するに努力するところは2段階に分かれているってことかな。

角野.. そのとおりだと思います。つまり基礎的な部分は自分自身で地道な努力を継続することが必要になります。しかし、目標をやり抜くためには、周りから影響を受けたり、時には悔しい思いをしたり、励ましてもらったりすることで、人間として成長します。そして、自分のベストを尽くすことが、チームや会社に役だっている、貢献できていることを肌で実感することが大切だと思います。

自分自身の仕事で腕を磨くだけでなく、お得意先様から喜んで頂いたり感謝されたり、周りの人から信頼されたりすることがやり抜く力の第一歩です。「成功する」ことは約束されていませんが、「成長する」ことは誰にも確約されているのではないでしょうか。(参照 ■ 図②)

■ 図② 物事をやり抜くための2つの努力



(出典.. アンジェラ・ダックワース著「GRIT やり抜く力」ダイヤモンド社2016年9月刊 ※筆者が一部加筆)(拙稿第30回No.481号参照)

先ほどの部長のご指摘にもありませんでしたが、第1段階での努力は様々な才能にスキルを身につける基礎体力作りです。一流のアスリートのように黙々と子供の頃から積み重ね、プロになっても続けている部分です。

この基礎体力があれば、くじけそうになってもへこたれずに、船が復原力で元に戻るように、継続できる力を発揮できます。結果、周りのひとがこの人について行きたいと思われる総合的な人間力が身につきます。

しかし、やり抜くためには、社内外の人の力を借りる必要が出てきます。私自身の話で恥ずかしいのですが、何か自分一人で何でもできるような気がしていた時がありました。今から思いますと、思い上がりや傲慢さが物事をやり抜くことの「壁」でした。なかなか成果が上がらませんでした。ただ、その時に肩の力をちよっとだけ



抜いたら、周りの人の声が耳に入るようになりました。

実に不思議なのですが、その声は「こうしたらどうか」「こんな考え方もある」「あきらめないで」という温かいものばかりでした。仕事やそれ以外でも、互いの意見がぶつかるときも、またすれ違う時もありましたが、そうした衝突を乗り越えながら、深く強く結びついていく手応えを感じました。

衝突や葛藤を繰り返しながら互いを認めあい、尊敬しあい、以前より結びつきが強くなっていくことを体感できました。その中で素晴らしい仲間と巡り合い、全てのことをやり抜くことができるような感じがして参りました。これが人生至上の喜びだと確信できます。

社長…素晴らしい話だ。ありがとう、良くわかった。特に2番目の努力は周りの人との「関係性」を構築することが特に重要だということだね。  
角野…ありがとうございます。

角野課長の言葉は、全員の心に深く

響いた。社長の隣にいた会長は、社長に彼を拠点長にしたらどうかと耳打ちした。経理の春田課長は込み上げてくる涙を拭おうともせず一点を見つめていた。

昭和を代表する西岡常一棟梁がヒノキは切った後の用材となっても生きていくという。(科学的なデータではキチンと組み立てられた用材は400年間強度がますます強くなることが検証されている)ただし、ここで問題があるのだという。木は自然界のもので、各々に癖があり、風の強いところで育った木は粘り強い。谷の風の当たらないところの木はすくすく伸びているし癖もない。太陽に当たり風にもまれたものにかぎって癖がある。そして右にねじれるものと左にねじれるものがあるので、それらをねじれる力がゼロになるように組むという。寸法や理屈ではなく、木のもっている癖や性質で組み合わせるのが大事だという。(出典…西岡常一・高田好胤・青山茂著「蘇る薬師寺西塔」1981年4月草思社刊より抜粋)

西岡棟梁の言葉は一般の企業の経営陣やリーダーへの教えでもある。

「塔組は木組み、木組みは木のくせ組木のくせ(を)組むには人を組め、人を組むには、人の心組み。結局はまあ、棟梁の気持ちをもみんなに伝えて、一つの心になれということでしょうな。」(出典…西岡常一・青山茂著「斑鳩の匠 宮大三代」1977年12月徳間書店刊より引用、括弧は筆者加筆)

■【上司の背中】

「自分の気持ち」を確実に相手に伝える方法

先日、経営者の方に街でとても繁盛しているうどん店に連れて行って頂いた。昼前だというのにすごい賑わいである。その店の近所にも同じような店が何軒もあるのだが、この店は格別だという。うどんの値段は同じであっても、顧客を大事にしてくれる店、真心がこもった親切な店には、人は自然に寄りついていくのであろう。

当然のことだろうが、一人一人に親切で、一杯一杯に慎重に湯加減や出汁加減にも親身な工夫が積み重ねられる。

そのうえ、顧客を待たせない。たとえ親切で、美味くても、しびれが切れるほど待たされたならば今の時代では顧客の好意も長くは続かないだろう。

食べ終わって出ていく時に、感謝の声がかかる。真底ありがたく手を合わせて拝むような心持ちが、背中から心にしみわたるような気がした。

このような心かけは、何もうどん店だけではなく。独善的で事情への配慮がないなど、人の心に寄り添わないような気持ちは誰にも一瞬で伝わるのである。お互いに良く考えたいものである。

(次号に続く)