

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる

社員力を支える「考える力を強化する」

④「考える」ことの難しさ》

「ネクスト・クエスチョン」その声の主は、故マー

ガレット・サッチャー元英国首相。来日された21年前のこと、講演後の聴衆との質疑応答の場面だった。

ある経営者が、日本は長く低迷が続けているが、もしあなたが日本の首相ならばどんな手を打つのかという問いに「この国を改革する方法は、ある。しかし、ただけ申し上げておきたい。政治には、マジックは無い！」静かな語り口ながら、明確に言い切ったその言葉は鋭く突き刺さる。

その通り！政治や経営にマジックは無い。政治家として、経営者として、あらゆる逆風に抗し、やるべきことを、やる。信念を持って、やる。それだけであ

ろう。しかし、あろう事か、この質問をした経営者の表情は、サッチャー女史に対して「何か手輕な解決策はないか」というハウツー的な、考え方の甘さや精神力の弱さを漂わせる。

短いが見事というべき回答で、その経営者にクギを刺した。「下段者、上段者の力が分らない」という名言があるが、まさに象徴する場面である。そして言、朗々とした声で付け加えたのが最初の三言。その経営者から目を離し、会場を見渡しながら言った。サッチャー女史は、ただ二言の余韻で無言のメッセージを伝えた。「つまらない質問はここまで！他に、まともな質問は！」さすがに鉄の女と評される人物である。語られる内容は、自分自身が誰よりも深く考え、強く信じていることが大事だということである。（出典：田坂広志著「深く考える力」PHP新書 2018年3月刊）

成果が伴わないのに妙に自分に自信があるのか、人の意見や指摘

に耳を傾けない社員に手を焼くリーダーが多い。

自信満々な部下は、「それはわかっています」「得意先様は興味がない」「予算が厳しい」と自分の人間関係の悪さに気がつかない。また客観的なデータや事実を示しても「私がつかり見落としただけ」「私は知らない」「気がつくはずがない」などと弁解がましいことを言うだけで、上司や周りの人の言葉を深く受け止めようとしない。能力の低い人ほど自分を過大評価しやすいことを心理学者のダニングとクルーガーは数値化して示した。継続的に事実を自己評価させるといふ地道な積み重ねが自身の未熟さに気づかせる方法はないようだ。



■B町電気様に〇〇電材の常務が訪

問しました。かなり話し込んでいます。

聞いてみましょう。

B町…あのさあ、ウチの会社って根っから楽観的で、現場で失敗してもケ

ロットとしている社員がいるんだけど、

常務のところはどうなの。

常務…そうですね、周囲からみると力

不足で一人前でないのに、自分自身では「できる」と思い込んでいるタイプ

は結構いますよ。

B町…えっ、常務さんのところにも、

いるんだあ。でもさ、その楽観的す

ぎるところを修正してもらわないと、同じような失敗は繰り返すし、いつ

までたつても腕が上がらないよね。

奥様…なんて言ったつけないあ、あつ、そ

うそう「ポジティブ」だったかね、も

ともと楽観的すぎる人、例えばウチの宿六って言ってもわかんないかな、

典型的なのがウチの社長だね（笑）

とにかく物事を考えるが、苦手って
うかき、からつきしダメっていう連
中は、これを勘違いするんだよね。「俺
は今のまんまで、いいんだ」ってね。
困ったもんだよ（大笑）

常務の頭の中には、一つのが気に
掛かっていた。部下の中で、角野総括
所長は抜群にできるが悲観的。これに
対して本田社員は、その対極にあり力
不足なのに、何故かしら自信満々。そ
のちがいはどこからくるのだろうか。B
町社長と奥様に、そのあたりを尋ねて
みようと思った。

常務…ちよつとご意見を伺いたいの
ですが、少し課題があると、自分を責
めたり、悲観的になったりして悩む
タイプが角野君です。力があるにも
関わらず、なぜかしら自分の能力を
過小評価する傾向があると思われま
す。

逆に、能力が未熟だということだ
けでなく、自分の能力が低いことに
気づいていない社員も残念な気が
します。いかがでしょうか。

奥様…そりゃあ、そうよ。でもさ、角
野総括所長さんって「いろいろ考え
る」からでしょ。

常務…ということは、あらゆる場面や
可能性を考えるから不安になる。当
たり前の戦略でも、ありとあらゆる
可能性を想定し、様々なケースをシ
ミュレーションするのですね。「こんな
展開になったらまずい」とか「こう
いう場合はこうしよう」と最悪のケ
ースを想定するので、不安になると
いうことですかね。（参照 ■図①）

奥様…ウチには何でも単純に白黒をつ
けてしまう人がいるわね、アンタの
ようにさ。

B町…アタシやね、大昔から自分の無
能さに気づいているから、多面的に
考えられる角野先生と本田君にぞっ
こんなんだってば。

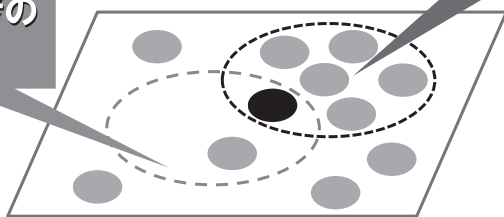
そう言えば、角野さんが結婚す
る前の話なんだけど、角野夫人に何
か叱られているように見えたんだが、
あれは不安になる角野さんを励まし
ていたのかもしれないなあ。（出典…
榎本博明著「薄っぺらいのに自信満々

な人」日本経済新聞出版社2015
年6月刊）

角野は、あらかじめ現状分析をした
り、人間関係を作ったりして最適な戦
略と戦術を策定した。その上で想定さ
れる問題や阻害する要因の発見と対策
を実施した。しかし、想定されない問
題が起きるのではないかと「決断」にい

角野の思考の 枠組み

本田の思考の 枠組み



■図① 人によって「思考の枠組み」は違う

つも躊躇していた。

その時にアドバイスをくれたのが、当
時付き合っていた角野夫人（忍）だった。
『あなたは、決断するのを怖がっている。
想定外のことを恐れずに、実際に思い切
って行動するべきよ。』

角野はこの言葉から二つ大事なこと
を学んだ。個々のスキルが「全体像」
を獲得する瞬間があること。そしてこ
の瞬間は、スキル云々ではなく、「心の
置き所」をつかんだときに訪れるという
ことである。

常務…前に組合さんの機関誌に女性の
脳と男性の脳は、構造がちがうって
載っていましたね。女性の方が右脳
と左脳をつなぐ脳梁^{のうりょう}という部分が太
いので、両方の脳を同時に働かせる
ことができるということです。（参照

■図②

※本誌2016年2月号（第
472号）～同年7月号（第
477号）全6回の黒川伊保子先
生ご寄稿をご参照願います。

B町…そうか、分かったぞ。脳みその
両方を混ぜるように、同時に使うの

が、ミソなのか。

奥様…アンタは何を言ってるのお（怒）
常務…仕事ができるようになったかっ
たら、不安を感じるほどに物事を深
く考える習慣を身につけることが大
事ということですね。

「できる人」への道は自分の無能さに気
づくことだと多くの人が言う。「考える」
ことは「自分はまだまだ中途半端だ」
という「謙虚な」思いがあるから、何
をすべきかを考え、その中から優先順
位をつけて行動するサイクルを確実に回
すことができる。

読売巨人軍やメジャーリーグのヤンキ
ースで大活躍した松井秀喜氏はメジャ
ーに行き、ツーシームに苦しみスランプ
に陥り、悩んだときのことをこのように
述懐している。

「重要なのは、自分は不器用で野球の
素質もないのだと認識すること、つまり
己を知り、力のない自分自身を受け入
れることだと思うのです。」（出典…松
井秀喜著「不動心」新潮新書2007
年2月刊）

「自分が技術もパワーもない選手なの

だからと受け入れることは、勇気がいる
ことです。正直に言えば辛い。辛いのだ
けれど、置かれた状況や、ありのまま
の姿を受け入れなければ、前に進めな
いし問題も解決しません。」（同書）

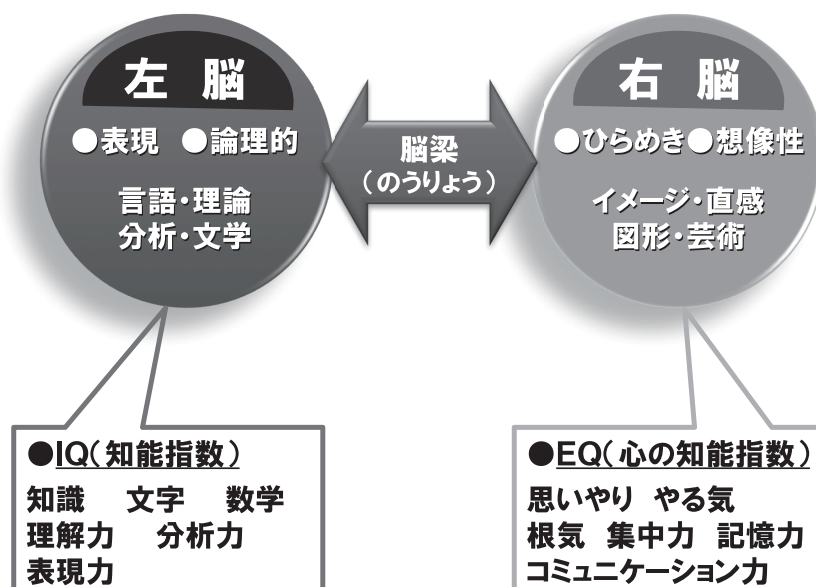
■角野総括所長は、久しぶりに本田社
員と二人で、今日はこんな話をしてい
ます。

角野…どうした？ポンちゃん、トレー
ドマークの元氣印が見えないようだ
けれど。

本田…そうですね。いままでできてい
たことが、なぜかうまく回らないの
でスランプのような感じなのです。ず
っと考え続けていますが答えがでま
せん。どうしたらいいのでしょうか。

角野…そうか、今の悩みは別として、
ポンちゃんは長く考えることができ
るようになったね。それは、大事な
一歩前進だと思うよ。今までは、続
けて深く考えることに余り興味がな
かったように見えたよ。でも自分自

■図②「女性脳は左脳と右脳が同時に働く」



身で、それができるようになったとい
うことだ。

以前は周りの皆さんに助けてもら
っていたので、自分に力があると思
っていたのではないかな。つまりわ
かったつもりで、それは表面的だっ
たことが、自分自身でわかるようにな
ってきた。素晴らしいことだと思

う。

「悪さ加減」が分かってきたことは
成長した証だと昔は言っていたんだ。
今では精神論だということだ、あ
まり言わないけれどね。これまで、
その肝心な自分自身に営業に必要な
スキルが不足していることに気づか
なかったのではないかな。

なかなか辛いけれど、ここでも何が不足しているのか、うまくいかない原因は何かをきちんと考えることが必要だと思う。

本田…角野総括所長、すみませんが、どのように「考える」のか教えて頂けませんでしょうか。

角野…そうだね、「気づく」ことが最初の段階だろうね。例えば、ポンちゃんと帰宅途中で、僕とご飯に行つたとき、いつもポンちゃんは僕のドリンクがなくなりそうになると【気づく】、『何にしますか?』と聞いてくれるよね【行動】。ドリンクがなくなつてから、注文するのちがいが、気が利くというんだけれどね。

■図②を見てごらん。右脳と左脳をつなぎ連携して動くようにしているのが脳梁という部分だけど、僕たち男性脳は、女性脳に比べて脳梁が細くて、同時に動かないというんだ。

ドリンクがなくなりそうだという状況に気づくのが右脳の役割で、どのように判断してどんな行動するかを考えるのが左脳になると考えられ

るね。つまり「考える」といっても「気づく」ことが必要になるんだ。これをキチンと分けて書くところなるよね。(参照 ■図③)

本田…この表では、左脳の要素に私は自信がありません。「表面的で自分視点だけで見ている」といつも先輩から叱られています。

角野…そのとおりだね。対象や相手を深く捉えることが必要ということだね。それには過去の事例や経験、他人との比較、あるべき姿と現状の「差」を分けることが大事だね。

比較して、ちがいや新しさを認識することが次の段階では求められるんだ。普通は誰でも気づくことなのに、気づかない人が出てきているのも現実だね。

気づかない人とは、自分だけが絶対的に正しくて、自分の基準や視点だけにこだわる人だろうなあ。自分大好き人間であたかも自分だけの世界に住み、他人の価値観を理解することはしないし、もともと興味がないから認めることはまずないね。

■図③ 「考えること」と「気づくこと」の関係

ポイント	左脳の要素	右脳の要素
どんな気づきか	論理的なきづき 原因と結果の分析	見た瞬間に ひらめく気づき
イメージ	縦に深く横に狭い	横に広く縦に浅い
日常生活で 体験する内容	何か問題がある時に 「何故」を繰り返し課題発見	落ちていたゴミに気づき 拾ってゴミ箱に捨てる
強化する ために 行う行動	桜の花は どうして一斉に 咲き始める のだろうか？ などという、日常の 何気 ない 疑問を、自分自身で 調べていく楽しさを知ること	●笑顔・挨拶・返事 ●ありがとう ⇒してもらったことに「感謝」 ●申し訳ありません ⇒自分の行動での「謝罪」

あとは、目に見えたり、実際に耳で聞いたりするものだけに着目する人かな。その背景とか、歴史や経緯、場の空気や語られていない真意に無頓着な人だね。

角野…第一に、読書かな。本をたくさん読んで先人たちの知識や経験から

本田…ありがとうございます。実際に身につける為の良い方法は、ございま

学んだ人は、突破口を開く気づきや心の強さが得られと思うよ。思わぬひらめきも生まれるんだ。困難な問題に直面したときに状況を冷静に分析し、前向きに考える謙虚さが身につくんだ。それは、問題を与えられた試験と受け止めて、ベストを尽くす強い心が作られるからね。

第二に昔、なかなか売上げが思ったように上がらず困ったとき、上司から『失敗しても命まではとられないよ』と笑顔で言われ、皆で勇気が沸いてきた経験がある。更に、ある本では樂觀的に構想し、悲觀的に計画し、樂觀的に実行することが重要と書いてある。(出典…稲盛和夫著「心を高める、経営を伸ばす」PH P 研究所2004年4月刊)

第三に、ポンちゃんの抱える問題とは、人との関係性なので一人では解決できないわけだ。他人への想像力と共感が解決に導いてくれる。いいかい、問題があるってことは、それを解決する答えも、必ずどこかにあるってことだと思う。わかるよな。

ちよつと可笑しい言い方かもしれないけれど、問題があるということは、まさに生きている証じゃあないだろうか。問題があることを喜んでいいんじゃないかな。

当たり前かもしれないけれど、人間一人の力などたかがしれている。お得意先様はもちろん、社内、仕入れ先との関係性の品質を高め、絆を強くすることが結論なのかな。(出典…丹羽宇一郎著「死ぬほど読書」幻冬舎2017年7月刊)

本田…ありがとうございます。頑張ります。

角野…ポンちゃん、仕事だとか人生ってね、思い通りにいくことの方が少ない。でもさ、みんな「うまく」生きたいわけだけど、全員が新幹線のようにではなく不器用な人もいる。各駅停車もあってもいいと思う。遠回りするから見える景色もあるからね。思い切つてやろう。

本田は角野からパワーをもらえた気がした。

■【上司の背中】

【考える】ことの難しさ

滴るばかりの新緑が萌え出す季節。「こどもの日」ということばも、端午の節句、という古風なことばも好きだ。

何より柏餅が大好きだ。カシワの葉を食器として用いた名残との説があるけれど古代の香りがににおいたつような気がするから。

清少納言が『枕草子』40段で
柏木、いとをかし。葉守の神の
いますらむもかしこし。

(現代語訳…柏木の木は非常に趣がある。葉を守る神が鎮座しているので畏れ多いものだ。)

葉守の神が宿るといふ柏木の葉に、アンとモチをくるんだ柏餅は、子供を守ってくれるのだ!

枕草子や徒然草は、学校で習ったときに、「いいなあ」と思った人は、どのくらいおられるのだろうか。不思議なことに、少々歳や経験を重ねてから、これらの古典に触れると、これがどうしたことか、「こんなに身近な話だったのか」「すごい指摘におどろいた」という人がわんさと出てくる。

古典に限らず読書とは筆者との対話から、自分の経験とくらべ、自分自身との対話を続けることであらう。「考える」サイクルをまわし、より深く理解できるようになるよう精進したいものである。

かつてインド独立運動の指導者ガンジー(1869~1948)のことは深く重く。
「永遠に生きるように学び、明日死ぬように生きよ」