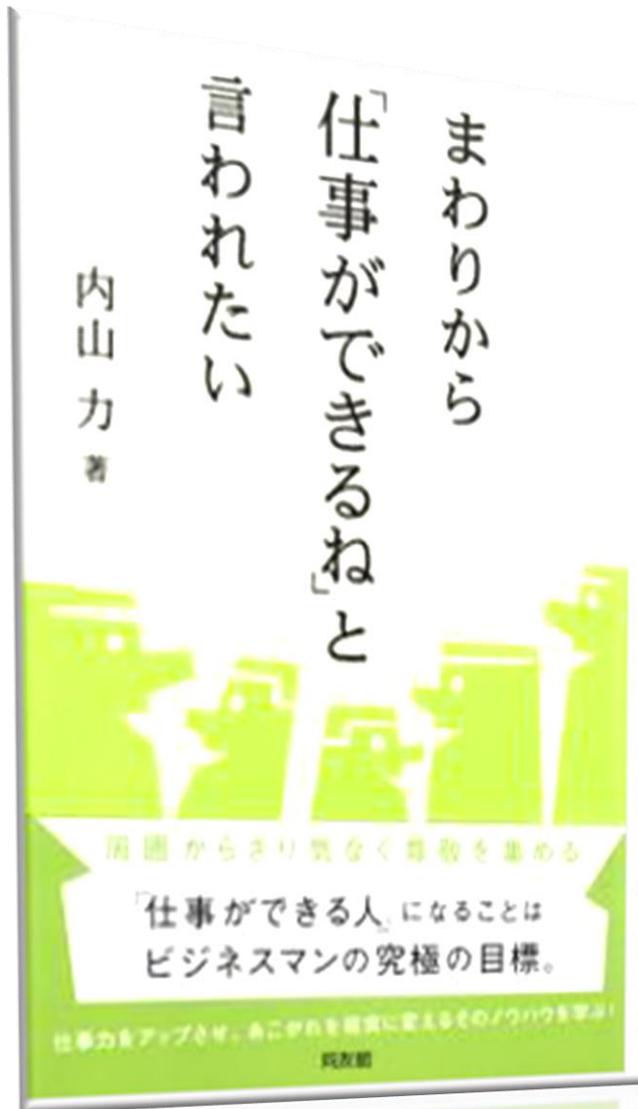


まわりから 「仕事ができるね」 と言われたい



- ◆ 初版 : 2007年9月
- ◆ 発行所 : 同友館
- ◆ 単行本 : 207ページ

序章 仕事力って本当にあるの？

..「君って仕事ができるね」と言われるために

あいつにはいつもいい仕事がまわってくるよなあ。あいつはついているのかなあ。
上司が変わっても同じだから、きっと人間関係じゃないよなあ。
何で俺の所にはこんなつまらない仕事ばかりが来るんだろう。
やっぱり俺って自己主張が弱いのかなあ。

ポテンシャル評価をやってみて驚いたこと

私は17年前に企業を退職し、ビジネスコンサルタントとして独立しました。近年のコンサルティングの主力テーマはリーダー(本書で言うリーダーとは「経営者でも担当者でもなく、その中間にいる人」という意味で使います。昔の言葉で言えば中間管理職です)、経営者の育成です。そのために私が塾長となり、クライアントの企業内にリーダー養成塾、経営者養成塾というものを開きます。リーダー、経営者にキャリアアップしたいと思っている人が入塾し、そこで学習し、ディスカッションし、そして最後に私が塾生1人ひとりに対してポテンシャル評価というものをやります。これはリーダー、経営者としての潜在的能力(まだリーダー、経営者になっていないため、現在の仕事では発揮できていない能力)を客観的に評価するものです。

企業内にはさまざまな仕事があり、かつさまざまな能力を持った人がいます。当初このポテンシャル評価を企画した時の仮説は、リーダー、経営者だって仕事の分担であり、適材適所の配置(経営者、リーダーにフィットした人がそれを担当する)が企業の総合力を高めるだろうということでした。セールスマンでいえば、営業がうまいからといってセールスマネジャーに向いているとは限らないだろう。ましてや経営者なんて…。

ところがその評価が1000人を超えたあたりから、あることに気づきました。

「仕事ができる人はどんな仕事をやらせても『不思議とできる』」

仕事をやるうえでの総合力が仕事力

ポテンシャル評価はさまざまな項目について行います。戦略理解力、課題発見力、問題解決力、情報収集力、企画力、表現力、創造性、実行力、集中力、意欲、コミュニケーション力、チームワーク、リーダーシップ…

確かに1人ひとりを見ると「創造性は高いが、それに比べ実行力が今1つ」「企画力はあるが、コミュニケーション力がやや弱い」…といった能力の項目ごとのバラツキはあります。しかしAさんとBさんという形で各人を比較してみると、どんな仕事をやるにしても、「どう考えてもBさんよりAさんの方が上」という感じを受けることがほとんどです。

仕事をやるうえでの総合力のようなものがあることに気づきました。本書ではこの総合力を仕事力とよんでいます。

仕事力と運動能力は似ている

仕事力はスポーツにおける運動能力とよく似ています。本人からするとスポーツの種類によって得手、不得手はあります。しかし持って生まれた運動神経のようなものがあり、どんなスポーツをやっても、うまい人はうまい、下手な人は下手です。

仕事力と運動能力が似ている点はもう1つあります。

どんなに運動神経の良い人でもその能力を使わなければ落ち、どんなに運動神経の悪い人でも使えば自然とその能力が高まっていきます。そして運動能力を高めるための有効なトレーニングがあり、程度の差こそあれどんな人でもそれによって効果が出ます。この運動能力トレーニングは素人が適当にやってもかえってその能力を落としてしまうこともあり、プロのトレーナーが立てるトレーニングメニューに基づいてやるのがもっとも合理的です。

仕事力もそうです。仕事をやればもちろんうまくなり、やらなければ下手になります。そして仕事力を高めるためのトレーニングはプロのメニューに基づいて合理的に行われるべきです。

本書はこの仕事力のトレーニングブックです。

ほめられればうまくなる

仕事とスポーツが似ている点はまだあります。それはある時突然うまくなることです。「コツをつかむ」といわれるものです。ただコツのつかみ方は仕事とスポーツでは少しちがいます。

スポーツはやっていく中で結果がうまく出て、「ああ、こうすればうまくなるんだ」と本人が体で覚えていきます。これがコツです。スポーツのコツは本人がそれに気づくことです。

しかし仕事のコツは「本人が気づく」ことよりも、「まわりが気づく」「まわりに気づかせる」ことで生まれてきます。

私があまり好きでない言葉に「やる気」というものがあります。この得体の知れないものについて、これまでいろいろ考えてきましたが、やっと1つのヒントが見つかりました。「やる気」はその人の中にあるものではなく、まわりの人を感じるものだということです。

この「まわりを感じる」ということが、企業のようにチームで仕事をやる場合は極めて大切です。

「仕事が急にできるようになる」のは、何らかの時にたまたま仕事がうまく行き、その姿を誰かが評価して、「あっ、この人結構仕事できるじゃないか」と思った時です。この評価が本人に自信をもたらします。そしてこの自信が仕事に良い影響を与え、さらに良い評価を生み…とスパイラルしていきます。

特にその人に仕事を割り当てる権限を持っている上司が「仕事ができる」と評価した場合は、そのインパクトがさらに大きいといえます。「これほど仕事ができるなら、今まではやらせなかったこんな仕事もやらせてみよう」。そして今までやったことのなかった新しく難しい「こんな仕事」をやることで、その人の仕事力は高まっていきます。「新しく難しい仕事」の良い点は、失敗しても「初めてだからしかたがない。次はできるだろう」と言ってもらえることです。「いつもやっているやさしい仕事」は「できて当然」であり、うまくできて「仕事ができるなあ」とは言ってもらえません。

仕事力を急激に高めるコツは、まわりから「君って仕事ができるね」と言われることです。「仕事ができる」と思われれば、本人に自信がつき、良い仕事が回ってきます。そしてもっとできるようになります。これが本書のコンセプトです。

これをその人の上司から見ると、昔から言われている「部下は叱るよりほめろ。ほめて育てろ。」というものです。本書はこの格言を上司からではなく、ほめられる方から見ていきます。

普通のものさしをさがす

自らに対する他人からの評価を高めるのは難しいことです。人はそれぞれ性格、価値観などが異なり、同じ人を見てもその評価が異なるからです。

しかし特定の人(例えば今のあなたの上司)からの評価を高めていくのは難しいかもしれませんが、かえって「多くの人から高い評価を得るためにはどうしたらよいか」を考えることの方が難しくないと思います。「多く人は普通こういうタイプの人を高く評価する」という最大公約数のようなものです(多くの人の中の1人は自分です)。この「多くの人」が本書のタイトルにある「まわり」です。

評価というものは「評価のものさし」とそれを「使う人」(評価する人)の2つに分かれます。「使う人」はあなたを毎日評価している今の上司ではなく、「まわりの多くの人」と考えましょう。まわりから「仕事ができるね」と言われるためには、まわりの多くの人を使う「ものさし」を考えればよいのです。仕事ができるかどうかを判断するものさしは、人によってちがうかもしれませんが、「普通のものさし」「誰しものがまあ納得できるものさし」なら見つかりそうです。

結果は仕事力を測るものさしではない

「仕事にはどの仕事にも共通する能力＝仕事力がある」「仕事力を高めるにはプロのトレーニングメニューが合理的」「仕事力を高めるための目標はまわりから『仕事ができるね』って言われること」「それを言われるには普通のものさしを考えることが必要」…やっとここまでたどりつきました。

では仕事力を測る普通のものさしについて考えてみましょう。まず頭に浮かぶのは仕事をした「結果」です。つまり良い結果を生んだ人が「仕事ができる」、「仕事力が高い」と評価されるということです。

しかし仕事の結果はその人の仕事力よりも、その仕事の環境、やり方(ルール、方法、分担などのこと。企業では自分で決められないことが多い)の影響の方が大きいといえます。つまり同じ仕事力を持っていても、結果はこれによってまるでちがったものとなります。さらに企業はチームで仕事をやっており、個人ごとの結果ではなくチーム全体の結果として生まれてくるものがほとんどです。野球で言えば試合に勝ったからといって「ファーストを守った人の能力は？」と言われても…。

「仕事の結果」は仕事力の「ものさし」たりえませんが、仕事の結果を高めるためのトレーニングメニューなんて思いもよりません。

仕事の結果を使ってできることといえば、悪い結果なのに「良く見せる」というアピール力、根回し力、プレゼンテーション力といったものでしょう。これらは「世渡り上手」というイメージはあっても、「仕事ができる人」というイメージからはかけ離れたものです。

能力評価の7つのものさし

仕事力を評価する時に多くの人を使う「普通のものさし」は、仕事をやるうえで共通に求められる「いくつかの能力」でしょう。

企業で行うどんな仕事にも共通して求められる「目に見えないいくつかの能力」があり、それが結果よりも仕事のプロセス（「仕事ぶり」と表現される）に表われ、その仕事ぶりを見て、まわりの人がある人の能力を評価し、それをコメントとして自然に発言します。このまわりから自然に出るコメントを考えれば、仕事力を測るものさしがわかると思います。

仕事ぶりを評価したコメントの代表例は次の7つです。

①「君ってヒラメキがあるね」

誰かが会議、ディスカッション、企画書などでユニークなアイデアを出した時に、まわりから出る言葉です。これは創造性と表現されます。この創造性にこれまでのストーリーを展開すれば、創造性を高めるには創造性が高いとまわりに思われて、自然に「君ってヒラメキがあるね」という発言が出て、これに皆が合意して、その創造性を生かす仕事がまわってきて、その仕事によって創造性がトレーニングされ、高まっていくというものです。

つまりこの一言を言わせれば創造性という仕事力が高まります。

②「君ってかしこいね」

決して算数ができるとか、英語が上手などというものではなく、「ずばっと」鋭い所をついた時に出る発言です。これは論理性とよばれるものです。とんでもないことを言う人に「君ってかしこいね」とは言いません。物事の本質を論理的に（誰しも納得できる形で）表現する力です。

③「君ってやり手だね」

やり手というのは、数々の難問をテキパキと解決し、次々と仕事をこなしていくイメージです。つまり解決する内容よりも、そのスピードを表しています。これは問題解決力といわれます。

④「君っていつも真剣だね」

冗談などを言わず、緊張感を持って、一心不乱に仕事をしているイメージです。これは集中力といわれます。

⑤「君と話すと話が早い」

チームで仕事をやる時、人は互いに納得して仕事を進めたいと思います。これを「心が通じ合う」と表現します。心が通じ合った瞬間に「わかった」「わかってくれた」と言い、これが短時間でスムーズになされると、このような発言となります。それを支えている能力はコミュニケーション力と表現されます。

⑥「君に仕事を任せる」

上司から命令されて仕事をやるのではなく、自ら考えて、自分だけでなく人を使って仕事をやるには、上司からのこの一言が必要です。これは信頼感と表現されます。

⑦「君と一緒に仕事をやりたい」

「この人と仕事をするのはイヤ。あの人とやりたい」という思いは誰にでもあると思います。そしてチームの皆が「この人とやりたい」と思う人が、自然にそのチームのリーダーとなります。この一緒に「やりたいと思わせる力」をリーダーシップと言います。

評価を高めるための本

仕事力はこの7つの能力から成り立っているということではなく、多くの人が仕事力の高低をこの7つのものさしで評価していると考えられます。

このものさしには大きな特徴があります。それは1つの能力の評価が高いと、自然に他の能力の評価も高くなるというハロー効果(ある項目の評価が高いと他も高く見えること)があることです。「ヒラメキがある人」とは一緒に仕事をやりたいし、問題解決力の高い人はいつも一心不乱で仕事をしている感じがします。これはまわりの人が創造性、論理性といった1つ1つの能力を評価しているのではなく、この7つのものさしを使って無意識のうちに仕事力という総合力を評価しているためと考えられます。

本書は無意識のうちにする仕事力の評価において、この7つのものさしをまわりが使っていると仮定して(この仮定に賛同できない人は本書を読まない方が幸せかもしれません)、その評価を高めるにはどうしたらよいかを考えるものです。そしてその評価を高め、仕事力を高めるためのトレーニングメニューを設定していくものです。

コラム:外見と仕事力の関係

私は序章で述べたビジネスマンのポテンシャル評価を、数千人もの人を対象にやってきました。ポテンシャル評価では、本人の写真やセミナー風景のビデオを撮り、後で受講生に作ってもらうレポートなどと合わせて見ます。そして私はいつの間にかその人の能力や考えていることが、写真などの「見た目」でわかってしまうようになりました。レポートやディスカッションの内容などを見て、じっくり評価しても同じ結果になるので、結構自分でも驚いています。

ヘアスタイル、服装などは自らが意思決定するものです(企業に制服があってもその着方が人によってちがいます)。そしてそれには意思決定基準があります。「まわりからどう見られたいか」です。これによってタイプ分けすると次のようになります。

外見を全く気にしない人がいます(実は「自分は外見を全く気にしていない」とまわりから見られたいと思っている人がほとんどのようです)。この人は創造性が高く、論理性が低く、集中力が高く、コミュニケーション力が低く、信頼感、リーダーシップは気にしません。

プライベートだけでなくビジネス上の服装なども、流行に気を使って、さりげないおしゃれを意識し、「センスがいい」と思われる人がいます。この人は仕事力の各項目についてバランスが取れ、特に問題解決力、リーダーシップが高いといえます。企業内でリーダーとなる確率が高いタイプです。

ポテンシャル評価はさまざまな項目について行います。戦略理解力、課題発見力、問題解決力、情報収集力、企画力、表現力、創造性、実行力、集中力、意欲、コミュニケーション力、チームワーク、リーダーシップ…

確かに1人ひとりを見ると「創造性は高いが、それに比べ実行力が今1つ」「企画力はあるが、コミュニケーション力がやや弱い」…といった能力の項目ごとのバラツキはあります。しかしAさんとBさんという形で各人を比較してみると、どんな仕事をやるにしても、「どう考えてもBさんよりAさんの方が上」という感じを受けることがほとんどです。

仕事をやるうえでの総合力のようなものがあることに気づきました。本書ではこの総合力を仕事力とよんでいます。

第1章 創造性を高めるには

…「君ってヒラメキがあるね」と言われたい

社長は「これからの企業はヒラメキが勝負だ。若い人たちのアイデアが生きる時代となった。どんどんアイデアを出してくれ。良いアイデアは採用するし、アイデアのある人を年齢にかかわらず抜擢する」なんて言ってるけど、アイデアなんてちっとも湧いてこない。創造性なんて生まれつきのもんだろう。親を恨みたいなあ…。

アイデアはどうすれば出るようになるのでしょうか。

ビジネスシーン

ビジネスシーン

10年近く前に資格試験専門の教育会社から弊社に相談が持ち込まれました。

「若きビジネスマンを対象として、資格試験勉強の新しいスタイルを提案して欲しい」というものです。今までのようにテキストを予習し、講師の講義を受けて、模擬試験をするというのではなく、もっと楽しく勉強できないかというものです。

そこでコンサルタントが集まってブレインストーミング(頭を柔らかくして話し合う)をしました。携帯電話が出始めで、まだ通話しかできず、メールもiモードもできない時代でした。

Aさん「資格試験の勉強を通勤電車で必死にやっている人を見ると、何だか悲しくなるよね。高校生じゃあるまいし、教科書にマーカーなんか引いて、もっとすごい人は単語カードなんかを持ってたりして。携帯電話か何かで、まわりから見るとゲームでもやってるフリして、軽い気持ちで勉強ができたらいいいよね」

Bさん「そんなの無理だよ。大体携帯電話じゃディスプレイが小さすぎて見つらいだろう。仮に大きくできても、キーボードなしで、電話番号を入れるたった12個位のボタンで、どうやって文字を入れるんだ。文字を一切入れないで学習するのはきついだろう」

Cさん「でもAさんの言った電車の中で、遊び感覚ってアイデアいいよね。携帯電話がダメなら携帯型のゲーム機で、試験ゲームのソフトを作ったらどうだ」

Aさん、Bさん、Cさんの創造性をまわりはどう評価するでしょうか？

創造性とは「アイデアを出す力」

創造性とは何でしょう。

一般的には創造というくらいなので、何か新しいものを造る力を指すのでしょう。音楽、文章、絵画などの芸術の世界でいえば、作品を生み出す力です。「よくあんなものが作れるなあ」ということです。

しかしビジネスの世界での創造性は、芸術とは少しニュアンスがちがいます。これは「何かを造り出す力」というよりも、造り出す手前のアイデアを対象としています。

仕事力の一部を成す創造性とは、あるテーマに関し「アイデアを出す力」を指しています。このアイデアを出す力は、人間の持っている不思議な力である「ヒラメキ」から生まれてくるものです。

私はこの「アイデア出し」をさまざまな企業のさまざまな局面（経営戦略やマーケティング戦略立案、組織構築…）で、さまざまな人たち（新入社員から役員まで）と、さまざまな方法（ブレインストーミング、レポート提出、企画会議…）でやってきました。そしてこれにはいくつかの特徴があることに気づきました。

まずはこのアイデア出しの特徴と創造性について考えていきましょう。

アイデアを出せる人、出せない人

「アイデア出し」の第一の特徴は「アイデアを出せる人」と「アイデアを出せない人」がいることです。出せる人はどんなテーマでもアイデアを出すことができ、出せない人はどんなテーマでも出せません。

アイデアを出せない人には典型的な特徴があります。それは[15ページ](#)のビジネスシーンのBさんのように、他人のアイデアをすぐに否定することです。しかしよく考えてみると、他人のアイデアに対して驚いたりせず、すぐに否定できるということは、もしかしたらその人の頭の中に、それと同じアイデアが浮かんでいながら、無意識に消去しているのかもしれませんが。その否定が結果として創造性を落としているのかもしれませんが。

本書が目指すのは創造性が高いとまわりに思わせることです。ビジネスシーンのAさんとBさんを見て、まわりの方はどちらを「創造性が高い人」と思うでしょうか。どう考えても、自らはアイデアを出さずに人のアイデアを否定しているBさんではなく、アイデアを出しているAさんです。

創造性については、Bのタイプの人はどうやったらAになれるか、Aのタイプの人はどうしたらBにならないかを考えればよいことになります。

アイデア出しで実現性は考えない

なぜBさんは他人のアイデアを否定するのでしょうか。

他人のアイデアを否定するパターンは大きく2つに分かれます(「Aが嫌いだから」「Aが信用ならないから」などAさん個人に対する感情から来るケースを除けば)。

1つ目のパターンはそんなことは「できない」と思うことです。技術的、コスト的、会社のルール上(社長が許してくれない)、常識で考えて(今までやってこなかったのだから)…といったことが理由です。アイデアに対して、これらの「できない理由」がすぐに頭に浮かんでしまうでしょう。

この「できない」タイプの否定については「アイデア出し」と「アイデアの実現」を分けて考えることで予防します。アイデア出しの局面ではなるべく多くの、できるだけユニークなアイデアを出すことが目的であり、それが実現できるかどうかは次のステップで考えるようにします。アイデアをたくさん出し、その中から良いアイデアを選び、実現性はそれから考えます。アイデアの実現性を考えるには第3章で述べる問題解決力を使います。

他人のアイデアを聞いて「それはできるのか」「できないのでは」と評価するのではなく、「そのアイデアはユニークか」「おもしろいか」と考える「くせ」をつけることです。

そして自分のアイデアを出す時も、どうすれば「人とちがうアイデアを出せるか」と考えることです。アイデア出しとは「今まで思いつかずやっていたいなかったこと、できないと思っていたこと、何らかの理由でやらなかったこと」を洗い出す仕事です。

こんなことを言ったら「バカにされる」と思わないことです。「そんなバカなことできるわけないじゃない」「どうやって実現するんだ」と言われたら、「まだアイデア段階ですから、実現できるかどうかは後で考えましょう」と答えましょう。

ベストシーンを浮かべる

アイデアを否定する2つ目のパターンは「できることはできるかもしれないが、うまくいかない」というものです。

しかしそのアイデアがすべての面でうまく行かない、すべてのケースでうまく行かないと思うのではなく、特定の面で、あるいは特定のケースでうまく行かないと考えているはずです。先ほどのビジネスシーンでいえば、Bさんは携帯電話にデータを入れようとして、キータッチが大変なシーンが浮かんでしまっているのです。

あるアイデアを思いついた時、それが「うまくいくシーン」か「うまくいかないシーン」のどちらかが浮かぶはずです。アイデアを出せなかったり、否定したりしている人は「うまくいかないシーン」を頭に浮かべて話しています。一方アイデアを出せる人は「うまくいくシーン」を浮かべています。Aさんは携帯電話を片手で持って、ゲーム感覚で楽しそうに学習しているシーンを浮かべて、アイデアを出しています。

見ているシーンがちがうので、AさんとBさんの話がかみ合いません。

どちらが創造性が高い人だったのでしょうか。まわりから「創造性が高い」と思われたいなら、自らが浮かんだアイデアや、他人が出したアイデアのベストシーンを最初に考えることです。他人のアイデアに意見を出すなら、そのベストシーンにおいて、このアイデアが生きる方向を提案すべきでしょう。ビジネスシーンのCさんのような反応といえます。

せっかく挙げたアイデアをその場で殺してしまうことだけは避け、いかに生かすかを考えましょう。

数多くのアイデアを挙げ、1つも殺さず、最大限生かした状態にして、その中でもっとも良いと思われるアイデアを選び、その実現性、そして実現する上での問題点を解決していくと考えていきましょう。先ほど言ったように後半の部分(「アイデアを選ぶ」以降)は第3章の問題解決力を使います。

遅い人は時間をとる

アイデア出しの第二の特徴は、アイデアを出すスピードが人によってちがうことです。出すスピードが速い人は、次から次へとアイデアが瞬間的に浮かんでいきます。このタイプの人まわりから見るとまさに「創造性が高い」という印象を持たれています。

アイデアを出すスピードが遅い人は、必ずしもアイデアが出ないわけではないのに、ブレインストーミングなどの会議では、まわりとタイミングが合わず、会議が終わってからアイデアが出て「後の祭り」となってしまいます。

アイデア出しが遅い人のもう1つの特徴は「アイデアを出そう」と思っている時は出ず、何かの拍子にふっとひらめくことが多いことです。

自らが「アイデア出しが遅い」と思う人は、次の3つのことを実践しましょう。

1つは仕事でアイデアを出すタイミング(会議の開催日など)を、なるべく事前にキャッチし、そのタイミングに合わせてアイデアを準備しておきましょう。

2つ目はアイデア出しの会議などが終わろうとしたら、「まだアイデアが出そう」と発言し、会議終了後にワンモアチャンスを求めましょう。そして後でじっくりと考えてから、メールやレポートで会議のメンバーに送ることを約束しましょう。「アイデアが出るかな?」と心配しなくても大丈夫です。アイデアはその「質」を気にしなければ、必ず出ます。「創造性が高い」とまわりが思うのは、そのアイデアがユニークなことだけではなく、「アイデアを出せるという自信」「アイデアの数」という要素も入っています。

3つ目は日頃から常にメモできるものを持っておくことです。メモ帳でもパソコンでもモバイル端末でも何でもOKです。そこにはまず「どんなアイデアを出したいか」というテーマを書いておいて、何かの時にそのテーマについて考えてみます。さらにテレビを見たり、新聞、雑誌、書籍などを読んだり、人と話したりして、ふっと思いついたら、必ずそこにメモをするようにします。(あまりおすすめできませんが、私は仕事がオフの時に温泉につかっているとよくアイデアが浮かびます。)

アイデアを出すスピードが遅い人は、そのスピードを早くするトレーニングをするのではなく、たっぷりと時間を取ることです。そしてアイデアの評価はスピードよりも、出たアイデアの質と量でなされると考えましょう。そしてアイデアを出した後にはその結果だけが残っていくのを忘れないことです。遅かろうが「出れば勝ち」です。

出すアイデアに傾向がある

「アイデアを出せる人」が出す数多くのアイデアを、外から冷静に見ていて(私はアイデアを出す立場ではなく、そのアイデアを評価する立場で仕事をすることも多い)、あることに気づきました。それがアイデア出しの第三の特徴です。

アイデアを出せる人はアイデア出しの方法、出すアイデアの中身に一定の「傾向」があることです。本人が気づかないうちにアイデア出しのコツ(セオリーといった方がよいかもしれませんが)をいつの間にか取得していて、そのコツを使ってアイデアを次々と出しているようです。その傾向は次のようなものです。

「それはできない、それは無理だろうということを考える

アイデアを出せない人が「できない」と考えてアイデアを捨ててしまうのに対して、出せる人は逆に「まわりの人が『それはできないだろう。それは無理だろう』と思うアイデアを出せないか」と無意識に考えていることです。そしてまわりから「そんなことできっこない」と言われると「どうして」と聞き(この瞬間すごくうれしそうな表情をします)、「それならこうすればできる」「なんだ、それならできないことはない」と反論します。つまりアイデアのヒントを「人ができない」と思っていることから見つけています。

アイデア出しのパターンを持っている

アイデア出しには、有名なオズボーンのチェックリストというものがあります。過去人間が生み出したアイデアをパターン化して、簡単なリストにしたものです。そこには「大きくしたら、小さくしたら、逆にしたら、くっつけたら…」といったものが挙げられており、アイデア出しのヒントに使われてきました。

アイデアを出せる人を見ていると、このようなチェックリストをどこかで学び覚えたのではなく、自らのアイデアや人のアイデアを、いつの間にかこのチェックリストのようにパターン化しているようです。人に「それっていいアイデアだね」と言われたことや、人が言ったことで「そのアイデアはおもしろい」と自分が思ったことを(決してそのアイデアを実行して成功したものだけではなく)学習し、そのパターンを無意識のうちに使っているようです。

[15ページ](#)のビジネスシーンでいえば「携帯電話を使った電車の中での学習」というキレのよいアイデアが自ら、あるいは他人から出たら、そのキレの良さを「電車」「…しながら」「人に気づかれないでやる」、「携帯」、「ディスプレイ」などと認識します。そのうえで「新しいペットボトルのお茶の飲み方を考える」といった全く異なるアイデア出しのケースでもそのアイデアを浮かべ、「満員電車で飲めるようにできたらいい」「学生が授業中にノートを取りながら教師に気づかれないように飲めないか」「携帯電話のように首から下げたら」「ペットボトルにディスプレイを付けて飲み方を表示したら」…と展開していきます。

これが自然にできない人はユニーク、おもしろいと思ったアイデアを頭に残すか、メモしておいていつも見ていることです。そしてアイデア出しに行き詰ったら、それを使って考えてみます。

アイデアが発散している

アイデアを多く出す人の特徴は、そのアイデアを収束させようとしなくて、発散させていくことです。よく使うフレーズは「話はちがうけど」「ふと思ったんだけど」です。

先ほどのビジネスシーンでいえば「話しはちがうけど、携帯電話で音しか送れないのはさびしいよね。絵を送りたいよね。もちろん動かないとね。テレビ放送が見られてもおかしくないよね。今、ふと思ったんだけど、テレビドラマを企画して、受験する人を主人公にして…」

元々のテーマからはずれても、あるいは全くそれ以外のことでも、気にせずアイデアを出していきます。

アイデアを出せない人は、ついここで「ちょっと本線に戻そうよ」と言います。

どちらがまわりから見て「創造性が高く見える」でしょうか。そしてどちらの方が「創造性を高めるトレーニングをしている」でしょうか。

人間は何を考えているかがよくわからなくなってしまうことがあります。アイデア出しのような時もそうです。そしてその時ふっとひらめいた関係のないアイデアが良いアイデアだったり、それを考えているうちにいつの間にか元のテーマのアイデアへと向かって行ったりすることも多いといえます。

アイデアを出せない人はアイデアのテーマを絞り込みすぎています。ふっとひらめいたことを絶対に捨てないことです。

浮かんだアイデアは必ず言う

アイデアを出せる人は、必ずアイデアが浮かんだ瞬間に発言しています。それまでの発言との脈絡など気にしていません。

アイデア出しはアイデア整理ではなく「出すこと」に意味があります。アイデアが出ないように外から見える時、実は思いついたアイデアを口に出して言うことをためらっていることが結構多いといえます。

浮かんだら言うことです。少なくともその方が創造性が高く見えます。

人のアイデアはヒント

アイデア出しの第四の特徴は「誰かがアイデアの突破口を開くと、次々とアイデアが出る」ことです。そのためにブレインストーミングという皆が自由に発言する場を作ります。

ここでもアイデアの出せる人、出せない人は異なっています。アイデアを出せる人は、他人のアイデアの中身をあまり真剣に聞いていません。中身よりそこに何か自分のヒラメキのヒントがないかと考えています。そのアイデアにヒントがないと思うと、それについての意見は言わず、自らのアイデア出しの世界に戻っています。

一方アイデアを出せない人は、他人のアイデアをよく聞き、他人のヒラメキなので中身がよくわからず、質問してなんとか理解しようとしています。理解したら、今度はそれが実現できるか、そこに問題はないか、前に挙げたアイデアとどこがちがうのか、どちらが良いかと、人のアイデアの評論家となり、いつの間にか自らのアイデア出しの作業を止めてしまいます。

アイデア出しのフェーズでは、他人のアイデアは自らのアイデアの「ヒント」です。

アイデア出しをしているあなたは評論家でも、コーチでも、上司でもなく、アイデア出しのプレイヤーです。これを忘れないことです。

アイデアを出せる人を見つける

ここまではアイデアを出して、まわりから創造性が高いと思われるにはどうしたらよいかを考えてきました。次はアイデアが出なくても、まわりから「創造性が高い」と思われる方法について考えてみましょう。

自らがどうも「アイデアを出せない」タイプだと思ったら、「不思議とアイデアを出せる人」を見つけておいて、大切にし、いざという時に頼ることです。「～に関して何かアイデアない？」と聞ける人を作っておくことです。

この「不思議とアイデアを出せる人」は、アイデアを出すことが好きで、かつアイデアを出すのにあまり時間がかかりません。だからアイデアを出せる人は「忙しい」時でも必ず協力してくれます。「忙しい」というのは「やらなくてはならないこと」がたくさんある状態ですが、アイデアを出せる人のやらなくてはならないことの大半は、大好きな「アイデア出し」ではなく、それ以外の苦痛な仕事です。

あなたはこの人にストレス解消、やすらぎ、気分転換を与える天使です。そう思うことです。「何かいいアイデアがない？」とメールでも送れば、きっと「直接話したい」とうれしそうに向こうから電話がかかってくる。

創造性を尊敬する

彼のアイデアを聞いたら、すべて飲み込むこと(合意すること)です。反論せず、評価せず、そのアイデアを自らのアイデアとすることです(本人に「このアイデアをこういう風に使うけどよいか」と聞けば、「アイデアどろぼう」ではありません)。飲み込んだら、それをベースとして自分のアイデアを足せたら足して、これをまわりに説明します。

「アイデアを出せない人」は第2章で述べる論理性が高く、アイデアを整理する力はあることが多いといえます。逆に「アイデアを出せる人」の多くは論理性が低く、自らのアイデアを整理して人に伝えることが下手です。2人で協力して、アイデア出しと整理という仕事を行うと考えます。まわりは2人とも「創造性が高い」と思います。

もちろんあなたはこの整理した結果をアイデアを出した人に伝えます。きっとこの人もあなたの「整理」を喜ぶと思います。

そしてあなたは彼に感謝するとともに、自らが持っていない彼の創造性を尊敬することです。友達になって飲みに行ったり、仲良くするのはなく、その創造性という能力(その人自身というよりも)を尊敬することです。この「尊敬」の念を持てば、あなたが口に出さなくても、相手には必ずわかります(アイデアマンは直感も鋭い)。これが2人の強い絆となります。この時、相手の方が年齢が若いことも多く(残念ながら年齢の若い人の方が創造性が高い傾向にあります)、彼を自らの部下にしたがる人がいます。しかしそれだけは何とか避けることです。相談し、尊敬する相手が部下では、組織の秩序が保てません。そう考えると相談する相手は企業外部の方がかえってベターといえます。アイデアを出せる人はどんなテーマでも出せます。そしてその企業内部にはないユニークなアイデアを出してくると思います。

「頭がかたい」と思われなかったために

最後に、せめて「創造性がない、低い」(これをよく「頭がかたい」と表現します)とまわりに思われなくするにはどうしたらよいかを考えてみましょう。これには次のようなポイントがあります。

・他人のアイデアを議論しない

先ほども他人のアイデアを「否定しない」「失敗シーンを浮かべない」と述べましたが、もっとつっこんで言えば他人のアイデアを議論しないことです。

アイデアとは「他人の意見」です。人の意見に良いも悪いもなく、その人がただ「そう思った」ことです。「思ったこと」に「正しい」も「まちがい」もありません。

だからアイデア出しの局面で他人のアイデアについて何かを言うのなら、「私はそう思わず、こう思う」というスタンスを取ります。ただ別のアイデアを言うだけです。

・少数意見が良いアイデア

もし他人のアイデアについて評価するのであれば、アイデアは意見ですので、「皆が同じようにそう思うか」だけです。多数意見か少数意見かということです。

アイデアのユニークさ、創造性というのは「人が思わない」というユニークさを指します。「皆が思わないアイデア」(少数意見)が「良いアイデア」ということです。

・べき論を言わない

「それは～するべきだ。～すべきでない」と発言する人を、まわりは「頭がかたい」と思います。この「～べき」はある特定の意見(多くは自分の意見)について、それを道理、真実だと言い張る時に(反論せずに納得せよという意味)よく使われます。そしてこれがすばらしいアイデアを世から抹殺したり、アイデアを出した創造性の高い人から「頭がかたい人とは一緒にやってられない」と思われたりします。

15ページのビジネスシーンでいえば「勉強は脳細胞が活性化している時に集中してやるべきで、ながら勉強などすべきではない。資格試験はペーパーテストなのだから、紙に書く練習をすべきだ。ゲーム機でチェックすべきものではない」といったものです。これはどう考えても個人の意見なのですが、その意見を通したくて、自らの意見を正当化したくて、つい「～べき」と言ってしまいます。

先ほども言ったように「私は～と思う」というスタンスを取ることです。

・著名人の格言は使わない

もう1つ「頭がかたい」と言われる人の特徴があります。著名人や偉人の格言が大好きなことです。「かの××が『学問は集中をもって成す』と言ってるだろう。この言葉をよく考えてみる」などと言います。格言は多くの人がそれに合意して納得した常識です。アイデアはユニークさ、多くの人が思わないこと、つまり非常識から生まれます。

・正解を求めない

アイデアに正解などありません。しかし頭のかたい人は「一番良い答えがある」と思い込んでいます。そして議論も「本当にその方法がベストか」に集中させようとします。

私が教えている大学院(MBA)のケースワーク(他企業の事例から学ぶこと)でも、授業でのディスカッションが終わった後、頭のかたい人は「授業では色々な意見が出ましたが、この場合正解はどれになるんですか？」と聞いてきます。そして私はいつもこう思います。「正解があるなら何のためにディスカッションしてきたんだ。何て頭がかたいんだ」

・成功か、失敗かに結びつけない

「あっ、そのアイデアは知っている。昔××社でやって失敗したやつだ」「〇〇社はこうやって成功したらしい。うちもそうしよう」

アイデアを過去の事例に結びつけたがる人がいます。そしてそのアイデアが成功するか失敗するかを、過去の事例の結果に求めようとします。言い方を変えればうまく行ったアイデアは良いアイデア、失敗したアイデアは悪いアイデアと思い込んでいる人です。

失敗したアイデアを別の所でやれば成功するかもしれません。もっと言えば失敗したアイデアは失敗した原因も想定でき、かつ他の人がかえって使わないユニークなアイデアかもしれません。

創造性とは「アイデアを出す力」です。「アイデアを成功に導く力」でも「アイデアを評価する力」でもありません。アイデアを出す力はユニークさと量です。これを忘れなければ必ず創造性は高く見えます。

コラム: 経験と仕事力の関係

経験が仕事力に与える影響は大きいといえます。そして同じ経験をして、人によってそれから受けるものの大きさがちがうことも納得できます。

このちがいはどこから来るのでしょうか。

本文で述べたMBAのケースワークは他企業がやってきた経験を、自らの経験にしようというものです。このケースワークにおいても人によってそこから得る量は異なります。

得る量が少ない人の特徴は、本文の「頭がかたい」の所で述べたように成功と失敗を意識しすぎていることです。成功した企業の成功要因を調べ、自らでそれを実践しようとし、失敗した企業の失敗要因を調べ、自らはこれをしないようにと考えます。

自らの経験においても同じです。成功と失敗を意識しすぎると、そこから得る量が減っていきます。

成功したやり方は残し、失敗したやり方を捨てていくと、実は意思決定の選択肢を減らしていくことになります。これが「経験豊富になると頭がかたくなっていく」という現象で、「過去の成功体験を捨てられない」というものです。衰えていくベテランプレイヤーの典型的症状です。

よく考えれば経験で得られるものは、結果よりもプロセスのほうです。仕事はさまざまなパターンがあり、結果よりもプロセス、そしてそのプロセスを実行して肌で感じたことの方が大切です。失敗からはどうすれば失敗しなかったかという新しいプロセスを発見することもできます。

経験が生きるかどうかの分かれ道は失敗をどう考えるかです。「2度と失敗しないようにそのプロセスを選択肢からはずす」のか「どうやったら成功するプロセスになるかを考え、新しい選択肢を見つける」かです。

経験を生かすとは、過去のプロセスから良さそうなものを選んでを使うのではなく、そこから新しいプロセスを生むことです。

第2章 論理性を高めるには

…「君ってかしこいね」と言われるために

佐藤さんって何だか自分の意見ばかり主張して理屈っぽいし、一緒に仕事をやっているとすごく疲れる。その点山田さんは話に一本筋が通っていてわかりやすいなあ

佐藤さんてずうずうしい感じがするけど、山田さんって何かキラリと光る感じがするなあ。要するに山田さんってかしこいんだな。

どうも「かしこい」とは筋道立てて話す人のようです。

ビジネスシーン Aさんレポート

ある企業でリーダー養成塾を開き、私が講師をやりました。その塾で組織・マネジメントについて学んだので、「当社の組織の課題」というテーマで塾生にレポートを提出してもらいました。

Aさんレポート

まず初めに当社の組織の状況について考えてみたい。当社は創業90年を迎え、組織の硬直化が始まっている。とても若い人が働きやすい職場とは言いがたい。先日も私の後輩から「先輩この会社って年功序列ですね」と言われ、がく然とした。なぜ当社の組織は変革できないのだろうか。それはマネジャーたちに大きな責任があると思う。

マネジャーの仕事はマネジメントであり、決して部下のコントロールではないはずである。しかし当社のマネジャーはこれを誤解し、目標予算をすべてに優先し、何が何でも達成するという気持ちが強すぎる。

Bさんレポート

1. 当社の組織の現状と課題

1-1年功序列について

(1)年功序列の問題点

年功序列の問題点として一般に挙げられるのは次の3点といえる。

- ・組織硬直化
- ・人事評価および給与の不公平感
- ・能力と仕事のアンマッチ

第1の組織硬直化については…

(2)年功序列の今後

当社において年功序列というシステムをすべて取り払うことは不可能であり、また必ずしも合理的ではないと考える。その理由は次の3点にある。

- ・当社の業績は過去の積み上げによっても生まれたものであり、勤続年数を無視した評価および給与体系はかえって不公平感を招くこと。
- ・完全な成果主義ではどうしても短期的な業績を追いかけすぎてしまうこと。

さてどちらが論理性の高いレポートに見えますか？

論理性とは整理する力

論理性とは何を指すのでしょうか。辞書風にいえば「多くの情報を整理し、これらの相互関係をとらえ、その構造をはっきりとさせること」といったところでしょうか。

もっと簡単に言えば、「モヤッとした状態をすっきりさせる力」といってもよいと思います。これができる人は「かしこい」と評価されます。

前ページのビジネスシーンでいえば、Aさんの書いていることの1つ1つの内容は、Bさんとあまり変わらないのですが、考えていることの構造がとらえづらいいえます。一方Bさんのレポートは書きたい項目のそれぞれがどういう関係かを意識し、これらの関係を何とか相手にわかってもらおうという気持ちが伝わってきます。

ビジネスにおける論理性という能力は、自らの頭を整理するだけでなく、「いかに情報を整理してまわりに伝えることができるか」ということをさしています。

理屈っぽいマイナスイメージ

論理性と似た言葉に「理屈っぽい」という表現があります。似たような表現に「へ理屈」というものもあります。この2つは「自分の目指す方向に持っていくために、何とか無理につじつまを合わせようとしたり、こじつかけたりすること」というような意味で使われています。

「論理性＝かしこい」とプラスのイメージですが、「理屈っぽい＝こじつけ」とマイナスのイメージです。

どこがちがうのでしょうか。それは先ほどの「理屈っぽい」と「へ理屈」の意味の中にある「自分の目指す方向に」がその分かれ道です。

論理性というのは第3者的であり、冷静であり、「相手の考えをどの方向へ持っていきたいか」という気持ちはありません。というよりも「ないように感じさせる」ものです。自らが考えていることを、淡々と話したり、理路整然と文書に書いたりするイメージです。

「理屈っぽい」は感情的で、フェーストゥフェースで「説得する」イメージです。そしてこれを相手が感じとり、その理屈に反論する気持ちも失せ、「うるさい」と言いたくなってしまいます。

論理性の高い情報は文書に書けますが、へ理屈は文書に書けませんし、書いてもつじつまがあっていないことがすぐにわかってしまいます。

論理性と理屈っぽい、へ理屈は、「誰しものが合意できることを目指すのか、特定の人を説得することを目指すのか」や「文書に書けるかどうか」で識別されます。

「論理性を高めたい」「論理性が高いと思われたい」「かしこいと思われたい」なら説得する気持ちは捨て、常に冷静さを保ち、どんなことでも文書に表現する「くせ」をつけることです。

プッシュではなくプル

理屈っぽいのがプッシュなら、論理性はプルです。理屈っぽいが自分の気持ちを押しつけるなら、論理性は相手の気持ちを意識して、自分の情報に引き付けることです。

意外かもしれませんが、もっとも論理性という仕事力が生きるのはセールスという仕事です。論理性が高い、かしこいセールスマンはお客様に口でしゃべることをなるべくやめ、提案書、企画書といった文書にし、決して説得せずに、自分の考えていることや自らの商品情報を冷静に伝えます。

このセールスシーンを浮かべれば論理性が見えてきます。セールスをしたことはなくても、されたことはあるでしょう。される方から見て「かしこい」と思うセールスマンは、無口なのに考えている事がしっかりと伝わる人のはずです。

論理性と創造性はトレードオフ

論理性も創造性同様に先天性が強いといえます。そして第1章でも触れたように多くの場合創造性と論理性はトレードオフの関係にあるといえます。つまり生まれつき創造性が高く、アイデアが湯水のごとく湧いてくる人は物事を整理する力が弱く(整理しないからアイデアが次々と出るともいえます)、逆に物事を筋道立てて考える人はどうしても1つの答えを求めがちで奇抜なアイデアが出ません。

文系と理系のようなものです。創造性が文学なら、論理性は数学です。

この見極めは本人が考えるよりも、まわりの人にその人のことを聞いてみればすぐにわかります。あなたも身近な人に聞いて、自分がどちらのタイプかをまずとらえることです。そして論理性の低い人は本章を、創造性の低い人は第1章をしっかりと読むことです。

先天性の強い論理性という能力を抜本的に高めることは難しいといえます。つまり自分の思考スタイルを自然な形で論理的にするのは難しいことです。しかし自らが「論理性が低い」ことを知っていれば、創造性に比べて、まわりから「論理性が高い」「かしこい」と思わせることはそれほど難しくありません。

ここではこの「まわりからかしこく見られる」をテーマとして考えていきます。

書いてないことは言わない

まず「論理性が低い」とまわりから思われてしまう、いくつかのビジネスシーンについて考えてみましょう。

第1のシーンは会議などで何かを説明する時です。会議のメンバー全員が論理性が低いということはあまりないので(論理性が高い人がリーダーとなっていることも多い)、多くの場合説明のための文書が要求されます。そして会議ですので、当然のことですが文書配布だけではなく、文書を使って作成担当者が口頭で説明します。

この時論理性の低い人は「文書に書いていないこと」を言おうとします。やっている本人は気づかないのですが、聞いている方は情報が混乱し、「この人の言っていることはよくわからない」と思います。

このマイナス評価を避けるには、書いてないことは言わないことです(もちろん次に述べるように質問を受けて文書に書いてないことを答えるのなら、話は別ですが)。事前に会議で伝えようと思っていた情報は、すべて文書にして、これを全部読むか、その要点を説明するかのどちらかにします。

情報量としては文書>口頭にします。論理性の低い人はいつも口頭>文書です。これに気づくと、ぐっと論理性が高いイメージが強まります。

答えられない質問には答えられない

「論理性が低い」と思われてしまう第2のシーンは、誰かから受けた質問に対する回答です。論理性の低い人はここでよく2つのミスを犯します。

1つ目のミスは質問に答えているんだか、答えていないんだかわからないことです。これは突然の質問に対する「答え」を用意しておらず、あわてふためいているためです。

冷静に考えれば(これが論理性)「答えられない質問」に対しては、どう対応すべきかはわかるといえます。「答えられません」でしょう。(これについては第5章コミュニケーション力で詳しく述べます。)

答えられない質問を何とか「さばこう」と思えば、相手に答えは伝わらず(そもそも答えがないので)、時間がかかり、相手にストレスがたまり「要するに何が言いたいんだ」として気持ちが爆発します。最悪の事態であり、質問した相手だけではなく、それを聞いているすべての人がこの人を「論理性が低い」と考える典型的な瞬間です。

2つ目のミスは答えから言わずに、理由から言うことです。質問した相手は、突然関係ないこと(答えの理由は大体そんなものです)を言い出すのでびっくりし、最後の答えをひたすら待っています(「イライラするなあ。要するに答えは何なんだ」)。そして答えを最後に聞いても、答えの理由には戻れません。

このような答えをした自覚のない人はいるでしょうが、しばらく会社に勤めたことがあり、会議に出たことがあれば、このようなシーンは見たことはあると思います。

質問には答えをまず言ってから、理由を言きましょう。

事実と意見が混乱

「論理性が低い」と思われてしまう第3のシーンは、いわゆる上司などへの報連相（報告・連絡・相談）です。ここで論理性の低い人はやはり2つのミスを犯します。

1つは事実と意見を混乱することです。[35ページ](#)のビジネスシーンのAさんのレポートでいえば、「年功序列が存在している」という事実を言っているのか、「年功序列が組織を硬直化させていると思う」という意見を言っているのかが混乱しています。

上司には事実ははっきりと報告すべきですし、意見は自らの意見なのか、誰かの意見の代弁なのかをはっきりさせる必要があります。そうでないと上司はミスジャッジをする可能性があります。これは第6章で述べる信頼感にもつながります。

特に恐いのは「『年功序列では人は育たない』と〇〇さんが言った」というものです。〇〇さんが言ったという行為は「事実」であっても、その内容（『××』の中）は多くの場合〇〇さんの「意見」です。この伝聞を多用すると、よく「それじゃあ芸能週刊誌だろう」（この手の雑誌はほとんど伝聞です）と言われます。もちろんほめているのではなく、論理性の低さを揶揄されているのです。

事実をまず言って、「ここまでが事実です。これから先は私の個人的意見です」などと言ってみましょう。ぐっと論理性が高く見えます。

悪い情報から言う

報連相で論理性の低さから来る2つ目のミスは、都合の悪い情報を隠すことです。隠さないまでも自らにとって都合の良い情報と悪い情報では、その報告スピード(良い情報はすぐに、悪い情報はじっくりと調査して)、報告の順(都合の良い情報→都合の悪い情報)、報告時間(都合の良い情報は長く、都合の悪い情報は短く)、報告手段(都合の良い情報は直接面と向かって、都合の悪い情報はメールで)がちがっていることです。その人が冷静さを失っていることがまわりにはよくわかります。本人も相手がどう感じるか(「都合の悪いことは言いたくないんだな」)がうすうすわかっており、それでもあえてこんな方法をとるのは「かしこく」ありません。

本来ならどちらの情報も区別なく、冷静に伝えるのが「論理性の高さ」でしょう。しかし少しテクニカルに(何とか「論理性が高い」と少しでも思われるために)考えるのなら、先ほどの論理性の低いパターンのあえて逆をやればよいことになります。悪い情報から早く報告し(「早く報告した」という印象を与え)、悪い報告に長い時間をとって、メールを打つのは無論の事、あわせて「直接会って説明したい」と言い...とやっていくことです。「知られなかったらいいな」と思う情報をより早く伝え、「こいつやるな」と思わせることです。

こう考えていけば、都合の悪い情報を隠してしまうなど「もってのほか」で、最悪です。第3章で述べるリスク対応の面から考えても、もっとも「下手くそ」なやり方です。「隠しきれないわけがない」と考えればどうすればよいかわかります。

きちんと定義する

次は「論理性の高い人」の特徴をつかむことで、「論理性が高く」見える方法を考えましょう。私は世の中でもっとも論理性の高い人は数学者だと思います。彼らの集大成が数学です。ビジネスにおける論理性でも、この数学に学ぶことはたくさんあります。

まずは「定義」です。数学では言葉をしっかり定義します。例えば数を数える時、最初を1、次を2、その次を3と定義していき、足し算(数字の分だけ順序が進む)を定義すれば、 $1+1=2$ と「証明」(ビジネスでいう論理的に説明すること)できます。定義を合意していれば、この証明に一切の反論はできません。

複数の人が何かを話したり、仕事をしたりする時、定義は大切です。

論理性の低い人はなぜか定義が嫌いです。というよりも「学問じゃないんだから、仕事でそこまでしなくても」、「あうんの呼吸でいいじゃないか」と思います。そして各人が定義の違う言葉を使ってもめまず。

私はバリバリの理系ですが、コンサルタントをやる時「経理」を学ぶ必要が生まれ、学んでみて思いました。「何て論理性の低い分野なんだ」。

論理性よりも結果が出ればOKの世界です。だから何をやっているのか、なぜこんなやり方をしているのかがよくわかりません(最初はあまりわかりすぎると不正がやりやすくなるので、あえてブラックボックスにしていると思っていたのですが、どうやらそれだけではないようです)。

その頃私が経理のプロと呼ばれる人と会うたびに聞いたのは「経理と会計と簿記と財務のちがい」です。長年仕事をやってきたベテランほどこの質問を鼻で笑います。そして私はこう思いました。「この人は経理のプロかも知れないが、職人的で何て論理性が低いんだ」。言葉の定義をせずに仕事をしているので、外から見ると極めてわかりづらく(つまり非論理的で)、ブラックボックス化しています。だから多くのビジネスマンは経理が苦手です。「会計とは『一定期間内に発生したカネを集計し、その内訳をカネを出してくれる人や出した人に報告する仕事』。飲み屋の『お会計』と同じこと」「財務とは企業として必要なカネを集めてくる仕事」と言ってくればわかります。「まあ似たようなもんだよ。そんなことより、仕事は答えを出すことだろう。学校のお勉強じゃないんだ」と、どちらか論理的で、その人を「かしこい」と思うかは歴然としています。

仕事をする時、1つ1つの言葉を定義する「くせ」をつけましょう。何か話す時「まず言葉の定義からはっきりさせよう。」などと発言すれば論理性は高く見えます。

論理性の極致

数学には「代数」「図形」の他に、「論理」と言う確固たる分野があります。論理性そのものを徹底的に追求した学問です。これは決して微分、積分のように現実の世界からかけ離れたものではなく、現実の世界で考えていること、話していることを論理的に整理したものであり、その応用範囲は広いといえます。もっといえは極めて論理性の高い学者が、論理性の低い人たちのために、自らの持っている論理性という考え方を整理したものです。だから知っているだけで論理性は高くなります。

数学の論理の中で、ビジネスにおいて知っておくと「論理性が高く見える」のは次のようなものです。

・「AならばBである」この形式は中学か高校の数学で見たことがあると思います。例えば「この案件を受注する」(A)ならば「見積金額が1000万円以下」(B)といったものです。

まずこれが正しいかどうかです。ちょっとかしこい人は「それはMUSTか」などと聞きます。つまり「1000万円以下でないと受注できないのか」という質問です。「YES」であればこれが「正しい」となります。もし「見積が1000万円以下であった方が受注の可能性が高い」ならそれはWANTであり、先ほどの文は「誤り」です。MUST、WANTなどといった言葉を使うと論理性は高く見えます

これが正しい時、数学の論理の世界では、BをAの必要条件といいます。つまり「見積が1000万円以下」(B)であることは「受注する」(A)「ためには必要」ということです。

これが逆に「見積が1000万円以下ならば必ず受注できる」(BならばAである)とあれば、「見積が1000万円以下」(B)は「受注できる」(A)の十分条件といいます。

「見積が1000万円以下は受注のための必要条件か、十分条件か」などで聞くと、論理性はかなり高く見えます。

・否定

AでないことをAの否定といいます。否定にはおもしろい特徴があって「AならBである」が正しい時は「BでなければAでない」も正しいことになります。つまりどちらか一方が正しいことがわかればOKとなります。「受注する(A)には、見積が1000万円以下(B)」と「見積が1000万円以下でない(Bの否定)、受注できない(Aの否定)」は同じ意味です。先ほどMUSTを使って質問した「ちょっとかしこい人」はこれを知っていたか、先天的に論理性が高かったのです。

会議などでも使えるネタです。ぜひ使ってみてください。

・集合

何らかの一定の特徴を持った要素の集まりを、集合といいます。従業員の集まりが会社という集合です。

ここで営業部員(集合A)という集まりを、会社の部分集合といいます。40歳以上の従業員(集合B)というのも会社の部分集合です。

このAとBのどちらかに属している人の集まりを、AとBの和集合(ORと表現することも多い)といいます。営業部にいるか、40歳以上のどちらかにあてはまる人です。

AとBの両方に属している人の集まりを積集合(AND)といいます。40歳以上の営業部員です。

「取引先のリストラ対象が発表されたよ。勤続20年以上と管理部門だって」に対して、「それってANDなのかORなのか」などと言ってみましょう。論理性が高く見えます。

ANDとORの否定もおもしろい特徴があります。ANDの否定はOR、ORの否定はANDです。「勤続20年以上かつ管理部門がリストラ対象」とすると、「リストラされないのは、勤続20年未満か管理部門以外かのどちらか」です。

文章の論理性を高めるコツ

論理性の基本は文書です。文書を見ればその人の論理性がわかります。見方を変えれば文書をうまく作ることによって、論理性を高く見せることができます。

35ページのビジネスシーンのAさんとBさんのレポートを見れば、どちらの方が論理性が高いかは一目瞭然です。

文書は以下のような「論理性を高く見せるテクニック」を知っているか知らないかで、まるでちがうものとなります。

- ・メモを書くのではない。ビジネス文書を書く

ビジネス文書は自分のためのメモではありません。プロとして、仕事として、誰か他の人のために書くものです。つまりこれを書くことで給与をもらっているのだから、書く前に気合を入れましょう。

私は仕事柄、人の書いた文書を数多く読みますが、「これじゃメモで本人しかわからないだろう」「これで人に読んでもらおうという気持ちがあるのかなあ」「この文書を自分の仕事の成果と思われて本当に恥ずかしくないんだろうか」と思ったりします。

- ・書きたいことを列挙する

文書をいきなり書き始めるのではなく、まず書きたいことやその要点を思いつくまま列挙しましょう。これを後でグルーピングしたりしますので、パソコンを使ってメモるような感じで書いていきます。

- ・グルーピングして、重みづけする

次に挙げられた書きたいことを見て、互いに関係のあるものをグループ化していきます。書くことがたくさんある時はこのグループを階層的(親子関係を持つこと)にします。そのうえでグループ単位、グループ内でプライオリティ(大事さ)をつけます。

文書はこの「大事な順に」、階層化された「グループ単位に」書いていきます。その階層化されたグループの項番は1、1-1(1のうちの一部)、(1)(1-1の一部)、①((1)の一部)などと振っていきます。

ビジネス文書でストーリーや起承転結などを考える必要などありません。ビジネス文書は多くても数ページ程度です。前に戻って読み返すことも「あり」です。

論理性とは[36ページ](#)の定義のように「相互関係、構造をはっきりさせる」ことです。グループ化(関連のあるもの)、階層化(親子関係)、プライオリティ(優先関係)がこの相互関係であり、構造です。これを意識して書けばぐっと論理性の高い文書となります。

・見出しをつける

このグループごとに、キーワードまたはエッセンスを見出しにします(本書にも見出しが付いています)。ビジネスシーンのBさんの文書でいえば「1-1年功序列について」というタイトルを「1-1年功序列は不可欠」などとすると論理性が高く見えます。

・文章は短く、接続詞はつけないで、箇条書きにする

文章はなるべく短く、「そして」「だから」「一方」などの接続詞は使わないようにします。いくつか並行して言いたい時は箇条書きにします。

こうして出来上がったなら、あたり前のことですが文書自体にタイトルを付け、日付(文書を修正した時役立つ。作成日、修正日を入れておくと文書の新旧のバージョンがわかる)、氏名(この文書について質問がある時の問い合わせ先になる)、ページ数(全部渡っているかチェックできる)を入れるようにします。

またメールの添付ファイルで文書を送る時などは、メール本文に文書のスケルトン(概要)をつけておくと「やるな」という感じがします。

図表で論理性を高める

文書には文章と合わせて、図表をうまく使うと論理的に見えます。図表は文章で書きづらいイメージ的なものだけでなく、文章で書いた内容のエッセンスを表現するものとしても活用できます。

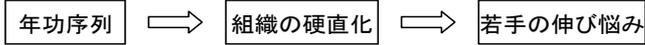
論理性を高く見せるための「図表テクニック」を、図表を使って整理すると次のようになります。

図表1

図表のテクニック

文書の構造をわかりやすくする ---> □と⇒をうまく使う

(例)



箇条書きは表にしてしまう

(例)

年功序列の問題点は組織面では以下のとおり
 ・組織の硬直化と…
 ・若手の不満を…
 ここで注意すべき点は…
 さらに企業システムとしての問題点は以下のとおり
 ……
 ……
 ……

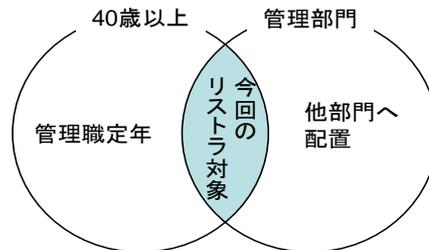
↓ 表にする

年功序列の問題点

| 区分 | 内容 | 注意すべき点 |
|--------|---------|--------|
| 組織 | 組織の硬直化… | …… |
| | 若手の不満を… | …… |
| | …… | …… |
| 企業システム | …… | …… |
| | …… | …… |

集合のイメージを使う

(例)



コラム:知識と仕事力の関係

仕事をやるには、その仕事特有の知識が必要です。その知識は仕事を先輩の見よう見まねでやっていくうちに、自然と身についていきます。すし職人の見習いとして働いていると、魚の名前、旬の時期、どの部位がおいしいか...などが、覚えようとしなくても自然に頭へ入ってきます。これを身をもって経験した人は「仕事力を高めるのは仕事をやることだ」、「現場がすべてだ」、「現場力」、「三現主義(現場、現物、現実)」などと言います。

しかし企業にはこの体で身につけた仕事だけを、ずっと続けて行くというわけにはいかない人も数多くいます。日本の多くの企業では担当→マネジャー→経営者といった階段(キャリアステップという)を用意しています。現場力の高い人ほど、担当からマネジャーへキャリアアップ(階段を上げる)すると、必ずと言ってよいほど壁にぶつかります。

現代企業におけるマネジャーの仕事は「人を管理する」ことではなく、「仕事のやり方を管理する」ことです。つまり環境の変化に合わせて、仕事のやり方を随時変えていくことです。

このマネジャーという仕事にも、もちろんその仕事特有の知識が必要です。しかしこれは担当時代の仕事とちがって、「やり方を変える」という仕事をやっていくうちに自然と身につくものではありません。どうしてもその仕事のやり方に関する理論や他社での事例といった「知識」が必要となります。この知識は、本を読むなどして外から得るしかありません。しかもこうして得た知識はマネジャーという仕事だけでなく、現場の担当の仕事にも役立ちます。

現場で担当の仕事を長くやってきたマネジャーほど、これに戸惑います。「今さら学生じゃあるまいし、お勉強なんてできるか」。

仕事に未熟な若い人が、彼らから得られる教訓はこの「今さら」です。ベテランの人たちが口を揃えて言う「若いうちに勉強しておけ」というのは、「頭がかたくなった今になって、こんな難しい知識を長時間かけて身につけても、それを使う時間は短い。若い頭の柔らかいうちに勉強しておけば、身につける時間も短いし、使う時間も長かったのに…」という反省です。

「知識」は本屋で売っています。買うなら早めです。(おすすめては拙著「ナレッジシリーズ」です。これはビジネスマンとして必要な知識を会社、経理、マーケティング、IT、生産、経済、法律の8冊に分けて書いてあります。)

第3章 問題解決力を高めるには

..「君ってやり手だね」と言われるために

中村さんって何があっても冷静に物事を処理していくなあ
それに比べて佐藤さんって何か起きると、すぐにパニックになって最後は逃げちゃうよな。人
間って何かあった時に本性が出るんだなあ
人間の器のちがいを感ずるなあ
問題の処理の仕方でもわりの評価はかなり変わるようです

ビジネスシーン

ビジネスシーン

「今回の問題の原因は何だ」

A「この問題の原因はまちがいなく××です。私が保証します」

B「当社としては問題の原因は〇〇と考えるべきだと思います。その理由は…」

「X案とY案とどちらが良いと思う」

A「X案でしょう。X案のメリットは…、Y案の問題点は…」

B「私はX案にすべきと思います。これがその比較表です。両案とも一長一短ですが、選定理由は…」

「まさかもう一度こんな問題が起きることはないだろうな」

A「大丈夫です。万全の手を打ちました」

B「××の手を打ったので従来より発生確率は落ちたと思います。もう一度発生した場合は今回の問題対応を反省して、次のように対応したいと思います。…」

AさんとBさん、どちらが問題解決力が高そうに見えますか？

問題解決力はスピードがテーマ

問題解決力というのは問題(ここでは自分や企業にとって気に入らない現象のことと定義します)への対応力をいいます。創造性、論理性はその人の内に秘められたもので「ちらり、ちらり」とその片鱗を見せるものですが、問題解決力はその解決ぶりがストレートにその人の仕事力を表すようにまわりからは見えます。

「問題解決」という仕事は、問題に対してある手を打って、問題を解消したり、改善したりするものです。つまり解決方法と解決結果から成ります。この解決方法を評価するものさしは良い解決結果を生むという「品質」と、解決結果を得るまでにかかる時間が短いという「スピード」から成ります。

まず品質から考えてみましょう。どういう解決方法を取れば良い結果を生むかということですが、この結果の予測は極めて難しいものです。それはやってみなければわからないからです。過去同じ問題が何度も起きているということはあまりなく、かつその問題に対して1つの解決方法しか取ることができません。仮に他の解決方法を取ったら、結果がどうなっていたかは誰にもわかりません。つまり解決方法の品質を客観的に評価することは極めて難しいといえます。

こう考えると企業においては、誰かが限られた情報をもとにその解決方法を決断するしかありません。これが企業でよく言われる意思決定という仕事です。この仕事に対して使われる決断力という能力は、問題解決力の一部をなすものです。

問題解決力(決断力)において大切なことは品質よりも意思決定のスピードです。同じ決定にたどりつくのが人より早い人は、問題解決力が高いといえます。もっと言えば意思決定のスピードが速い人が決断力が高く、問題解決力が高いとまわりからは見えます。じっくりと考え、なかなか決められない人は、仮に良い結果を生んでも少なくとも決断力という点では問題解決力が低いと思われてしまいます

「エイヤ」と問題解決技法

ではどうすれば意思決定のスピードを上げることができるでしょうか。

これには2つのポイントがあります。

1つは、意思決定に関する情報をすべて集め終わって、いよいよ意思決定というタイミングでは、品質よりもスピードを大事と思うことです。AかBか悩んだら、それはAでもBでも大して変わらないと思っているんだから、「エイヤ」で決めてしまうことです。

2つ目は情報整理などの意思決定に至るまでの仕事を、いかに速く進めるかです。実はこれが世に言う問題解決技法です。問題解決技法が「情報整理を速くして意思決定のスピードを上げる方法」だと知って学べば、実際のビジネスの局面で「結構」役に立ちます。良い意思決定結果を生む問題解決技法を探すと、おそらくジャストフィットしたものはないと思います(もしあれば私も探しているので教えて下さい)。

これから述べるのはごくありふれた問題解決技法です。言い方を変えれば過去人類がさまざまな問題にぶつかった時に生み出した知恵の「最大公約数」です。

そしてこれを使えば、仮に結果としてあなたの意思決定のスピードが上がらなくても、少なくとも使わない時よりは問題解決力が高まったようにまわりからは見られます。特に問題解決力が高い上司からは「好かれる」(というよりも「気が合う」「思考回路が似ていると言われる)」と思います。

真の原因はわからない

問題解決の構造が見えたので、いよいよその方法論に入りましょう。

解決すべき「問題」には2つのタイプがあります。1つは起きている問題、もう1つは起きそうな問題です。これによって解決方法は異なります。

まずは前者から考えてみましょう。

起きている問題は、多くの場合その原因がわかっていません。ここでの問題解決はまずこの原因の究明からスタートします。

原因究明という仕事において理解しておくべきことは「真の原因はわからない」ということです。

真の原因とは、もしそれが問題の起きる前に除去されていたとしたら、その問題が起きなかったというものです。こう定義すればわかると思います。問題が起きてしまったから、そんなことはわかるはずもありません。仮に起きてしまった問題の真の原因がわかったところで、今さら仕方ないといえは仕方ありません。

ただ何が原因かという仮説を立てないと、その問題に対して、これから先の手の打ちようがないだけのことです。

ここで考えるのは「今、私が持っている情報からすると、これを原因と考えるのが妥当。これを原因と考えてもあながちおかしいとはいえない」(この微妙なニュアンスを理解して下さい)というものを探すことです。

あなたが仮説とした原因を、まわりから「真の原因はそれではなく××だろう」と言われたら、「いやこっちが原因だ」とディベート(議論を戦わす)するのではなく、「そうかもしれないね」と答えることです。そしてなぜ自分がそれを原因と思ったかを、相手に冷静に説明します。その相手とは原因そのものではなく「それを原因と考えた理由」(これが先ほどの「今、私が持っている情報からすると」)を話し合う(これが先ほどの「原因と考えるのが妥当」)ことです。

「持っている情報」が変われば、その推定原因も変わるかもしれません。これが大前提です。考えられる原因はその人が持っている情報によって決まります。原因究明という仕事は自らが持っている情報を編集し、原因らしきものを探し、別の情報を持っているかもしれないまわりの人や上司に説明し、意見を聞き、何らかの結論を出すという構造です。このプロセスの中では情報の編集がポイントであり、ここには当然のことながらコンピュータを必要とします。

レポートに埋もれてしまう

あなたがある食品メーカーの営業企画部のメンバーで、「自社の売上が前期に比べて落ちた原因を知りたい」というケースで考えてみましょう。

「大手スーパー各社の店舗で、ライバルの××社の商品に負けているのが原因だろう。もっと大手スーパーにセールスの力をつぎこむべきだ」「基幹商品の〇〇の伸び悩みが原因だ。消費者ニーズに合わせてリニューアルを早急にやるべきだ」「地方の小規模店舗での落ち込みが原因だろう。地方の営業所のセールスの人数をもっと増やそう」...

さまざまな原因が挙げられ、各原因を言い出した人はこれが「真の原因」だと言って譲りません。もちろんそれぞれの原因が重なり合って、「売上ダウン」という「問題」が起きているのでしょ。

この時情報システム部にはさまざまな資料が要求されます。スーパー、コンビニなど取引先業態別、営業所別、商品別の売上集計表、さらにはこれをもっと細かく分類したもの、これらの要素を組み合わせたもの…。放っておくと営業企画部には数十種類ものレポートが届けられます。そして異なる仮説を持った人たちが、それぞれの根拠となる別々のレポートを見ながら話をしています。

犯人を見つける

このような時は、例えばまず取引先業態別に売上高伸び率を出してみます。この中でもっとも伸び率が低い業態(例えば大手スーパー)を見つけます。次に大手スーパーについて自社の営業所別に売上高伸び率表を出し、もっとも伸び率の低い営業所(××営業所)を見つけます。つぎにこの××営業所の手大スーパーとの取引において、商品別に売上高伸び率表を出し、もっとも伸び率の低い商品(〇〇商品)を見つけます。

これが犯人です。この犯人は大手スーパー、××営業所、〇〇商品という属性(犯人の性質のこと)を持っています。

この属性のことを「黒」といいます。

白を見つけて黒と比較する

ここから先が原因究明のポイントです。この犯人の属性(黒)を使って、犯人になってもおかしくないデータ(これを白という)を探します。例えば××営業所で大手スーパーとの取引で売上が伸びている商品、大手スーパーに〇〇商品売って伸びている営業所、××営業所で〇〇商品売って伸びている業態といったものです。もし1番目と2番目の白がなく、3番目であれば「大手スーパー」が原因と考えておかしくないこととなります。黒と白がはっきり分けられなかったら、さらに細かく(期間別に見たり、業態をもう少し細かくしたり...)見ていきます。

ここで大切なことはこういった「プロセス」ではなく、この白を見つけるという「発想」です。すべてのデータを一覧表にしたり、問題の起きている対象だけを見つめたりするのではなく、「黒になってもよさそうなのに白になっているデータ」を見つけ、黒とよく比較するという問題へのアプローチ・スタンスです。このアプローチ・スタンスをデータ分析の世界ではデータマイニング(マイニングとは採鉱のこと。データという鉱山から原因という「金」を見つけること)といいます。

このデータマイニングのアプローチをとれば議論の時間が短縮され、「これが原因だろう」と出した結論が同じでも、必ずスピードはアップします。

なぜその案を選らんだのか

問題の原因が見えたら(というよりもまわりや上司と合意がとれたら)、それに対して何らかの手を打ちます。これが先ほど述べた意思決定です。もちろん問題が起きていなくても意思決定はします。この時もこれから述べる方法で対応します。

意思決定の局面では複数の案があり、この案に関するさまざまな情報があり、この情報に基づいて企業の中の誰かが意思決定します。

多くの場合「意思決定者」と「意思決定のための情報を集める人」は別の人です。そして意思決定者(多くの場合上司)は情報収集者(部下)に対して意見を求めます。「君はどの案が良いと思うか?」というものです。

この瞬間が部下として問題解決力の見せ所です。ここでのポイントは「どの案を選ぶか」(これは意思決定者の仕事)よりも「なぜ自分はその案が良いと思ったか」(意思決定者にとっては意思決定するための大切な情報)です。この選んだ理由を「はっきりと冷静に述べる」こと(「この案を是非採用して下さい」というお願いではなく)が問題解決力の高さを表わすことになります。

マンションを選らんだ時

私は生まれてから40年間東京の下町に住んでいましたが、10年程前に引っ越すことになり、マンションを買うことにしました。

妻がマンションを2つに絞り込み、私に意思決定を迫りました。埼玉県の浦和と東京の大井町の2つです。私は心の中では「東京に」と思い、まずは大井町のマンションを見に行きました。

モデルルームに行くと30才くらいのセールスマンが出てきました。私がモデルルームを見てびっくりしたのは、床がフローリング(木質の板張り)だったことです。一戸建てに住んでいたので、マンションを真剣に見るのは初めての経験です。私のイメージではマンションはじゅうたん敷きでした。

そこで「何で板張りなの？」と質問したところ、そのセールスマンは「フローリングは清潔で掃除がしやすく…、一方じゅうたん敷きではシミなどが目立ち…」と延々とフローリングのメリット、じゅうたんのデメリットを訴えていました。

私はマンションについては「ど素人」であり、何も知りません。しかし思ったことは「このセールスマンの情報は歪んでいる。きっとこのマンションを売りたいくて、多くの情報の中からフローリングの良い所、じゅうたんの悪い所を取り出して、私を説得しようと思っているのだな。気をつけよう。他のセールスマンの話も聞かなければ」でした。

浦和のマンションのモデルルームに行くと、40代後半のベテランそうな女性のセールスマンが担当であり、セールス力が高いことで有名な企業の子会社が売っているマンションでした。

私がこの時思ったことは「この女性はきっとプロのセールスマンなんだろうな。甘い話に気をつけよう。」です。

床はやはりフローリングでした。私は同じように「なぜフローリング？」と聞くと、彼女は「そんなことは準備してないので即答できない。明日15分くらい時間がとれないか」と答えました。私は彼女が何をやる気なのかに興味があったので、「明日私の仕事場へ来てください」と言いました。

次の日彼女はフローリングとじゅうたんの比較表を持ってきました。てっきりこれを使って私を説得するのだらうと思っていたら、彼女が最初に言ったのはフローリングの問題点でした。「フローリングもじゅうたんも一長一短があります。フローリングの問題点は防音です。下の階に音が伝わることであり…。これ以外の点はこの資料を見てもらえばわかると思います」「実は娘が小学校を転校するのですが…」

「わかりました。明日来ます」

次の日彼女はマンション近くの地図を広げました。「今日私が登校時に児童と一緒に歩いてきました。地図上では徒歩15分と言ってもよいのですが、この辺りは交通量が多いので、大回りしています。子供の足では20分以上かかり…」

私はその女性セールスマンに「なぜこのマンションをすすめないのか？」と聞きました。大井町のセールスマンは毎日のように私のオフィスに電話をかけ「お気持ちはどうですか？そろそろ全室完売となりますが…」とせっついていました。

彼女はこう答えました。「マンションを決めるのはあなたです。私は実はマンションに住んだことがないんです。私の仕事はあなたがこのマンションを買うかどうかを決めるための情報を渡すことです。」

彼女を見て思いました。「やり手だなあ」(＝「問題解決力が高い」という本書の目指すべき姿です)。

案の選定では、意思決定者へ歪みのない情報を渡すことがポイントだと痛感しました。

決める順番を考える

ビジネスにおいて「案を選ぶ」という局面にぶつかることは結構あると思います。ただ企業というチームで仕事をしているのですから、上司に対して「この案で行きましょう」と意思決定を促したり、会議などで話し合っただけで決めた、というようなケースがほとんどで、自分だけで「よしこれでいこう」と決断できることは少ないと思います。

このように他人とともに意思決定をしていく局面では、次のような段取りで進めていくと「問題解決力が高く」見えます。つまり問題解決のスピードが「早く、テキパキしているように」見えます。

ある企業で新しい情報システムを導入することになり、それをどのITベンダー（情報システムなどのITを売る会社）に委託するかを検討しています。あなたは情報システム部員でその担当者となりました。

ここでまずあなたがやるべきことは「決めることを決める」ということです。案の選定では「何を決めるのか」が決まっていないことも多いといえます。特に会議などではよくある話です。

アイデア出しの時にも述べましたが、人間は色々なことが頭に浮かんでしまう動物であり、何を考えているのかがわからなくなってしまいます。アイデア出しの時はこれを気にせず、すべて列挙してしまったのですが、意思決定では1つのこと(決めることだけ)に絞り込みます。1人で考えている時でも、頭の中に「新システムのITベンダーを決める」と書き、それ以外のことは考えないようにします。会議ならこれを議題として、白板などに書いておきます。話がそれそうになったら(アイデア出しの時とはちがって)、「本題に戻りましょう」と言ひましょう。1人で考えていると「そもそも新しいシステムを入れることを社長に反対されたら」など「決めること」以外のことが浮かんできます。これを先にやらなければならないと思ったら先ほどの「ITベンダーを決める」を頭から消して、「新システムを導入するかどうかを決める」と書きます。

一度に色々なことは決められません。そして決めるには順番が必要です。「新システムを導入するかどうか」を決めないうちに、ITベンダーを決めてもしかたありません。

ものさしは必要条件、適合性、リスク

決めることが決まったら、次に案を評価する「ものさし」を作ります。どうやって決めるかです。

案がなくてもものさしは作れます。案を出してからものさしを作ると、案にもものさしが引張られて、他の人が見ると歪んだものさしとなります。人間はどうしても「自分が採用したい案」にとって都合の良いものさしを無意識のうちに使ってしまう。先ほどのマンションで言えば、大井町のセールスマンのように、自分のマンション(フローリング)にとって都合のよいものさしだけで測ろうとします。そして「階下でうるさくないか」といったものさしを捨ててしまいます。

ものさしは必要条件、適合性、リスクの3つとするのが一般的です。

必要条件とは[47ページ](#)で述べたようにそうでなければならないもので、例えば「システム開発費用が3000万円以下」、「1年間で開発する」といったものです。これはYESかNOかがはっきりするものでないと意味がありません。カネ、トキ、ヒト、モノなど経営資源(ビジネスをやるうえで企業が必要とするもの)に関するものが多いといえます。

「適合性」とはそうであった方がうれしいもので、さまざまな項目から成ります。これはYESかNOかがはっきりしない、抽象的なものでも構いません。「データベースが使いやすい」「技術者の能力が高い」「他社での評判が良い」といったものです。さらに適合性にも必要条件の項目を重複して入れておきます。「開発費が安い」「開発期間が短い」...

リスクとはその案をとった時に「起きそうな問題」のことです。

案が消えたら

ものさしが出来たら、案を挙げます。A社、B社、C社・・・といったものです。

次に先ほどのものさしを使って、案を評価するための情報を収集します。ITベンダーを決める場合ですと、ものさしで決めた各評価項目について、各社の評価情報を得るために見積書、提案書を求めます。そのうえで評価に入っていきます。

まず必要条件ですが、これをそれぞれの案が満たしているかを見ます。1つでも満たしていなければ、ここでその案の評価を「止めます」。その案を「捨てる」ではありません。必要条件に引っかかって、1つも案が残らなかったら、ここで作業を一旦止め、上司など最終意思決定者に報告します。

この時上司に「案がない」と言うのではなく(案はあるし、ものさしもあるはずです)、「必要条件で案の選定作業が止まっている」と言います。

ここで上司にはいくつかの選択肢があります。例えば「新システム導入をあきらめる」、つまり「決めることを変える」です。あるいは「必要条件を変える」ということもあります。「開発費3000万円以下」の必要条件で止まっているなら、これを「4000万円にする」といったことです。一般に上司はあなたより、カネ、トキ、ヒト、モノなどを配分する権利(この場合はカネの使い方)やその枠(予算など)を多く持っています。

得点とリスクで評価する

1つでも案が残ったら、適合性を使って評価していきます。「データベースが使いやすいか？」といったことです。

この時、一般には各案に適合性の項目ごとに点数を付けます(○△×でも構いませんが、それならそれぞれ3点、2点、1点とした方が後々の作業が楽です)。

点数の付け方はケースバイケースですが、例えば「ものさしに重みをつけておいて、評価点とかけ算する」といったものが考えられます。データベースの使いやすさは10点、技術者の能力は9点、他社の評価は7点と重みをつけておきます(データベースの使いやすさが一番大事)。そのうえでA社の「データベースの使いやすさ」の評価が「データ入力がやりやすく、表もわりと出しやすい」ので9点と付け、10点(「データベースの使いやすさ」の重み)×9点=90点を、A社のこの項目の得点とします。A社について他の適合性項目の得点も積み上げ、総合得点を出します。そしてB社、C社も同様に行います。

しかし「この総合得点が高い案を自動的に選ぶ」というわけではありません。もう1つのものさしであるリスクについても考えます。この案を採用した時「いやなことが起きないか」です。例えばA社について「会社の規模が大きいので、A社に他の大きな仕事が入ると我社の開発を後回しにするかもしれない」といったものです。このリスクを各案ごとに挙げます。

そのうえで各案、ものさし、評価情報を一覧表にまとめます。

「なぜ」と聞かれても驚かない

この一覧表を使って、いよいよ決めます。

この時大切なことは決めた案そのものよりも、「なぜ決めたか」という理由です。多くの場合、必要条件をクリアした案は適合性の総合得点、リスクとも似たようなものであり、「何ともいえない、どれを選んでもおかしくない」(だから悩んでいるわけです)というケースがほとんどです。

こうなると「主観的に決める」しかありません。「客観的に決める」の反対です。「客観的に決める」というのは「誰がどう見てもこの案の勝ち」というものです。この時点で恣意的にこういう形にすることは可能です。例えばA社にしたいなら、A社の短所を隠して、長所を強調すれば(ものさしの重みを高くする)そうなります。何度も登場して申し訳ありませんが、大井町のマンションのセールスマンです。

そんなことをすれば、あなたの上司は必ずわかります(マンションを買う時、素人の私でさえわかりました)。あなたは「問題解決能力の低い人」というレッテルを貼られてしまいます。

客観的に決められないので、主観的に決めます。というよりも、多くの場合意思決定者である上司に、あなたが「この案でどうですか」と提案する案を決めます。

こうやって主観的に決めれば、当然のことながら上司は「なぜ」と思います。あなたはこの答えを準備し、聞かれる前に上司へ話すようにします。

例えば「私はA社が妥当だと思います。案の選定に使用した情報はこの表のとおりです。私はデータベースの使いやすさが大切だと思い、この評価項目の重みを10点にしました。そのうえでこの項目の得点がもっとも高いA社を選定しました。」といったことです。

NGの理由を聞く

この時上司の反応は2つです。「OK」(この案で行こう)か「NG」(これじゃだめだ)です。OKならあなたの「選ぶ」という仕事は終了です。

もし「NG」ならがっかりしないで、「なぜNGか」を聞きます。NGの理由がこれまでのステップのどこかにあるはずです。「そもそも決めることがちがったのか」(まだITベンダーを決める段階まで来ていない)、「ものさしがおかしい」(データベースの使いやすさが10点ではない)、「案がまだある」(A社とB社の共同開発が良いのでは)、「評価がおかしい」(A社のデータベースの使いやすさが良いとは思えない)、「リスクがまだある」(A社はセキュリティ対応が弱い)、「決める理由がおかしい」(ポイントは金額だろう)...

先ほどの情報が一覧表になっていれば、そのうちの一部を上司と直したり、追加したりしていけばよいこととなります。

これが「良い案を選ぶ」方法というよりも、「案選定の意思決定スピードを上げる」方法であり、問題解決力を高く見せる方法です。

不安は消えない

問題解決力のもう1つのテーマは「まだ起きていない問題」への対応です。これは先ほど述べたようにリスクと表現されます。リスクは「脅威」などとも訳されますが、ビジネスにおいては「不安」という表現がぴったりです。不安とは「将来起きそうな嫌なこと」という人間の直感です。

このリスク対応は現代の企業経営において、今やもっとも大切な問題解決といってよいものになっています。それは経営者にとってもっとも起きてほしくない問題が、経営サイドではなく現場サイドにあり、これを経営者が事前に感じとれないからです。

飲料メーカーで「ペットボトル飲料にゴミが入るのでは」というリスクを例として考えてみましょう。

リスク対応のポイントは「不安は消えない」ということです。まだ起きていない問題を未然にすべて防止することはできません。ペットボトル飲料にゴミが入らないようにはできません。そもそもゴミが入っていないことを証明できません(ゴミが入っているかどうかを空けて全部チェックしたら売るのはなくなってしまう)。もちろんゴミが入ってしまう仕組みではなく、入らないようになっている仕組みでも、ゴミが入ってしまう可能性は「必ず」あります。これを頭に入れておくことです。

そうすればゴミが入ってしまっても驚きません。雪印も不二家もこれに気づいていれば、あそこまであたふたして、ダメージを大きくしなかったはずです。

思いつかない不安

これをしっかりと頭に入れて、まずは不安を列挙します。この不安列挙をできるのは、その不安に近い人たち、いわゆる現場の人たちです。「製造工程で空気中のチリが入る」「製造担当者の髪の毛が入る」...

この段階で大切なことは「不安はすべて挙げきれない」ということです。まだ起きていない問題を全部挙げるなんて不可能です。

したがってこの列挙はどこかでやめます。やめてどうするかといえば、「今は思いつかない問題が起きたらどうするか」を考えます。当然これについて細かい対策を決めることはできません。そこで大体の方向や対策の基本的方針を決めます。これをコンテンツエンシープランといいます。例えば「ゴミが入ったという情報が何らかの形で外部から入ってきたら、現状調査やその原因を調べる前に公表する。マスコミのキャッチよりも早く公表することでニュースにさせない」といったものです。

「起きそうか」と「起きた時のダメージ」

次に挙げた不安について、「重み」をつけます。重みのものさしは2つです。

1つは「起きそうか」(可能性)ということです。不安というくらいなので、起きるかもしれないし、起きないかもしれないことでしょう。「起きそう」の度合いです。

リスクマネジメントの教科書には「リスクの発生確率(不安が適中する確率)を計算しろ」と書いてあります。チャレンジしてみればわかりますが、不安の発生確率なんて計算できません。そこで大(起きそう)、中(起きるかもしれない)、小(たぶん起きない)くらいで重みを「直感で」付けていきます。

もう1つは不安が適中した時のダメージの大きさ(影響度)です。これもリスクマネジメントの教科書には「そのリスクが発生した時に受けるダメージを金額に換算しろ」と書いてありますが、もちろんこれもできないので、大(起きたら大騒ぎ)、中(やな感じ)、小(起きてても大したことない)くらいで重みを付けます。場合によっては極大(これだけは起きたらアウト)というランクも考えます。

「なるべく起きないように」と「起きててもダメージを小さくする」

そのうえで可能性が大のものから順に、予防(なるべく起きないようにできないか)を考えます。つまり可能性が大のリスクが中か小にならないかを考えることです。「空気中のチリ」というリスクについては「工場の空気洗浄を定期的にする」といったものです。もちろん絶対に起きないようにすることはできないので、「なるべく起きないように」にします。

次に影響度の大きいものから順に発生時対策(起きた時のダメージを小さくする)を考えます。これは予防とは異なり、すべてのリスクに共通の対策となることもよくあります。この代表が先ほどのコンテンジェンシープランといえます。

もう1つの典型的な発生時対策があります。それは少しややこしいのですが予防です。例えば「工場の空気清浄を1日3回やっている」という予防の手が打ってあることです。もちろんこれでも空気中のゴミが入るかもしれませんが、しかし入れた時に、「空気清浄もしていなかったのか」というマスコミなどの非難を受けず、結果として受けるダメージを小さくできます。

これらのことをベースに会議や上司との会話で発言すれば、「こいつやるな」と皆が思います。

「このリスクについては予防よりも発生時対策について話し合うべきだと思います。事故が起きないようにするのはもちろん企業の責任ですが、もっと大切な社会的責任は起きた時の対応です。これが企業の生死の分かれ道です」などと言ってみましょう。特に重要リスクの最終責任者である経営者が感動すると思います。

コラム: 職種と仕事力の関係

企業内にはさまざまな仕事があり、さまざまな能力を持った人がいて、かつその両者が日々変わっていくので、極めてそのマッチングが難しいといえます。

仕事と能力にアンマッチが起こると、その人にとっては大きなストレスとなり、退職、場合によっては病気になったりすることもあります。現代企業においては次の2つの職種に、このアンマッチが起きつつあります。

多くの企業で、人数をどんどん増やしていこうと思っているのがセールスという仕事です。「モノが売れない時代」になり、「売る」ことに企業が注力しているためです。

明るくて、ヒラメキがあって、話好きで、物おじしない、といったタイプの人々がセールスマンになってきました。

しかし企業の外から、その人の能力とセールス業績を冷静に分析してみると(実はいくつかの企業で私はこの分析をビジネスとしてやってきました)、いわゆるその企業のトップセールスといわれる人は、こういうタイプではありません。こういうタイプのトップセールスもいることはいるのですが、多くの場合その企業にとどまらず、企業を渡り歩いていくので、いつの間にかその企業からいなくなっています。

第2章、第3章の本文でも触れましたが、現代のセールスマンに求められる第1の能力は「顧客に整理された情報を渡すことができる」という論理性です。そして第2の能力がコミュニケーション力の中の伝達力よりも理解力、つまり話す力より「人の話を聞く力」です(詳しくは第7章で述べます)。先ほどのセールスマンのイメージとはちょうど反対側にいる人です。第3章の本文で述べた浦和と大井町のセールスマンを考えればわかると思います。そのためセールスにぴったりだと思って配属した人たちが、退職してしまう(このタイプは決断力が高い)という悲劇があちこちで生まれています。

もう1つのアンマッチは研究開発部門です。この職種も現代企業では花形となっています。企業が「売れる商品」の開発を目指しているためです。

研究開発者の従来のイメージは、山奥の静かな所でコツコツと研究を続け、仮説を立て、実験し、製品化のコンセプトを考え...というものです。

しかし企業の研究開発部門は理論を生み出す所ではなく、ヒット商品という顧客に受け入れられる商品を作る所です。そして最高のヒット商品はマーケティングリサーチのニーズ分析によって作られたものではなく、顧客でさえ全く気づかなかった、アイデアマンのヒラメキによって作られる、あっと驚く新しい商品です。

これを実現できる力は創造性です。そして創造性の極めて高い人は残念ながら多くの場合、先ほどの研究開発職のイメージにある論理性、問題解決力、第4章で述べる集中力といったものを持っていません。

もう気づいたと思います。今まで多くの企業が考えていたセールスマンと研究開発者の適材適所はちょうど反対なのです。

賢い企業はこれに気づいていて、組織の大変革をしています。研究開発部門は自由気ままで笑いや大声が飛び交い、セールス部門は皆が席について、シーンとして顧客の課題に取り組み、提案書などをじっくり作っています。

第4章 集中力を高めるには

..「君っていつも真剣だね」と言われるために

「イチローって集中力がすごいよね。何かプレッシャーを楽しんでいるようにさえ見えるよね。

あの集中力が我々にも欲しいなあ」

「無理だろう。あったらサラリーマンやってないよ」

「でも1つのことにチームで真剣に取り組んでる時って『あっ仕事やってる』って感じがして、結構気分がいいよね」

ビジネスにおける集中力とは「真剣」がキーワードのようです。

ビジネスシーン

ビジネスシーン

セミナーで講師をやっていると、受講生にはいろいろな人がいることに気づきます。私がやっているセミナーは、講師のレクチャーと受講生同士のディスカッションという2つの部分から構成されています。

Aさん…レクチャーはあまり聞いていないで、居眠りしたり、おしゃべり(講師から見ると人が話している時くらい黙っていると思います)したりしている。ディスカッションのフェーズになると、そのグループの中心人物となる。しかしこのディスカッションでも人の話はほとんど聞かないで、自分の意見だけを一生懸命言っている。チームとしての意見をまとめようとはしない。

Bさん…レクチャーの時は無反応で聞いているのかいないのかわからない(講師から見ると無表情で少し怖い)。ディスカッションになってもずっと黙っていて、人の話を聞いたり、それをメモったりしている。

Cさん…レクチャーは真剣に聞いていて、うなずいたり、笑ったりして講師によく反応する。ディスカッションになると自分の意見を言い、人の意見には反論して何とかまわりを説得して、自分の考えている方向に持っていこうとする。

Dさん…レクチャーは真剣に聞いていて、講師の話を何とか必死に理解しようとする。ディスカッションでは自分の意見を出しながら、他人の意見を引っ張り出す。そのうえでチームとして意見をまとめようと努力する。

まわりから見て、誰が集中力が高いと思われるでしょうか。誰がチームの集中力、真剣さを高めていると見えるでしょうか。

集中とは真剣さを生み出す

プロスポーツ選手が大きな試合などの「ここぞ」というシーンで見せる「何も考えずプレイに集中し、最高の力を発揮する」というものと、一般のビジネスにおける集中力とは根本的にちがいます。したがってトップアスリートの精神集中法(うまくプレイしているシーンを浮かべる。精神力を高めるために日ごろから何事にも動じないようにする…)を学んでもあまり意味がありません。もちろんスポーツの試合のようなことを仕事としてやっている人には役立つのですが…。私は講演なども仕事としてやっているので、これらの方法も少しは役立ちます。でも「少し」です。

多くのビジネスは毎日、毎日が本番の試合のようなものであり、毎日、毎日が「ここぞ」です。集中とは、一般には1つのことだけに一心不乱になっているシーンをイメージするのですが、多くのビジネスでは必ずしも1つのことだけに集中しているわけではなく、やることは数多くあります。

ビジネスでいう集中とは、物事に真剣に取り組んでいる状態を言います。これはその仕事の「結果」ではなく、その仕事ぶり、仕事に対する態度を対象としています。そうすると集中力とは、仕事に対して「真剣になることができる力」といえます。

なぜ集中力が高い状態、つまり「真剣さという態度」がビジネスに求められるのでしょうか。結果さえ良ければ真剣な態度などどうでもよいことにも思えます。

それは多くの人々が「人間が何かを真剣にやっている姿が大好きで、気持が良い」からです。スポーツでも高校野球が好まれ、ショーアップしたプロレスよりも真剣勝負の格闘技が受けられるのもここに要因があります。

企業におけるビジネスは何度も言ってきましたが、チームでやるものです。チーム全員があるテーマに向かって真剣に取り組んでいるというムードは、そのチームの個々のメンバーが気持ちよく仕事をできる環境を作ります。

「君っていつも真剣だね」というのはほめ言葉であり、多くの人はこの人と仕事をやりたいと思っています。これが本書でいう集中力です。

真剣なムードを意識する

「集中力が高い人」というのは、チームで仕事をやる時、自らの真剣さをまわりに見せ、まわりにもその真剣さを求め、チーム全体を真剣なムードに持っていき力を持っている人と定義できます。まずこれを意識することです。

[80ページ](#)のビジネスシーンでいえばAさんは「レクチャーを聞くという仕事」が嫌いか、あるいはその内容が納得できないので、集中できない(真剣になれない)のでしょうか。ディスカッションではチームのムード(1人でしゃべっていけばムードは下がります)を意識できず、自分の感情(しゃべりたい)だけに走っています。彼に対して、まわりは「よくしゃべるなあ」という感情を持って、「真剣だな」という評価をすることはありません。

Bさんは実は真剣にやっているのかもしれませんが、講師(セミナーという仕事をしているチームの仲間)から見ると、それがわかりません。またディスカッションでは自分が意見を言わないことによるムードダウン(皆が真剣に発言しているのが良いムードでしょう)を意識できません。

Cさんはレクチャーでは真剣なのですが、ディスカッションでは相手を説得しており、論破して自分だけが良い気持ちになろうとしており、それがチームのムードを落としていることに気づきません。

Dさんは常に真剣(というよりもそんな感じがして)であり、しかもチームのムードはどのような状態がベストかを知っています。

集中力はチームのムードを意識して、それを真剣なものへと持っていきこうとその人が考えるだけで、ぐっと高まって見えます。「受け」をねらって冗談を言って、場のムードをリラックスさせても、まわりに「おもしろい人だな」という感情は湧いても、「集中力」の高さを感じさせることはできません。「受け」は集中力を必要としないプライベートシーンで狙いましょう。

緊張とリラックスのメリハリ

ビジネスにおいて集中力が高まらない理由を考えてみましょう。そのうえでどうすれば集中力が高まるかを考えてみましょう。

1つ目の理由は、人間はいつもいつも真剣ではいられないということです。もっと言えばその人にリラックスシーンがあるから、まわりに緊張感が伝わります。まずその濃淡を意識することです。ビジネスシーンのBさんはその濃淡がはっきりせず、まわりに緊張が伝わらず、集中力が高いようには見えません。

仕事をやっている時、今は「緊張」シーンなのか「リラックス」シーンなのかを自らの中ではっきりと意識します。この選択は決して自らの気分ではなく、このビジネスシーンではどちらが良いのかを考えて決めます。

ここは緊張シーンと決めれば、自分が真剣になっていることが、相手にどうすれば伝わるかをよく考えて行動します。

書類やモノを作るなど1人ひとりが分担された仕事をやっている時は、心がその仕事に集中できなくても、仕事がかどっていなくても、ここは「真剣なムードが必要」と思えば、その真剣な態度をがんばって取り続けます。ここは「リラックス」でよいと思えば、1人で仕事をしていても、周囲にリラックスタイム（「コーヒブレイクにします」など）と宣言してから、それに入り、緊張時とは全くちがう態度をとり、メリハリをつけます。

上司や顧客などと会話をしている時は、うなづくなり、メモを取るなり、意見を言うなりします。

会議などチームが一丸となって1つの仕事をやっている時は、チームの真剣ムードを意識し、まわりにも要求します。チームの誰かが真剣さを欠いてしまったら、「少しブレイクしましょうか」とか、その人が自分にスポットライトが浴びてないので真剣さが出ていると思ったり(このために真剣さを失ったり、ひどいケースではふてくされてしまう人も結構います)「××さんはどう思う？」などと振ってみます。こうすると××さんがあなたを「集中力が高い」と思うだけでなく、それ以外のまわりの人も必ずあなたを「集中力が高く、ムードを意識している」と評価します。

またチーム全体に緊張感が欠けてきたら、一旦ブレイク(休憩を取る)するだけでなく、なぜそうなったかを考えてみます。多くの場合、真剣さに「疲れた」のではなく、今やっている仕事(例えば議論)が「うまく行かない」、「終わりが見えない(堂々めぐりで終わりそうもない)」と感じている場合がほとんどです。一呼吸おいてどうすればよいか(一旦やめて翌日再開するなど)を冷静に考えます。

「こんな仕事をやりたい」

集中力が高まらない2つ目の理由は自らが担当している仕事が「嫌い」だったり、「肌に合わない」時です。

人間はその仕事が好きだったり、ワクワクするものなら意識しなくても集中できますし、楽しそうにやっているのでまわりからも集中しているように見えます。

嫌いな仕事はイヤイヤやっているのだから、まわりの人はその人に真剣さを感じられず、その「イヤイヤ」さがまわりに伝染して、チームのムードを大きくダウンさせます。

大切なことは「嫌いな仕事」をやれば、そういう状態になることを知ることです。

次にこれへの対処ですが、まずはこの仕事を何とかやらない方法を考えることです。つまり好きな仕事だけをやるようにできないかと考えることです。人それぞれで好きな仕事というのは異なっています（そのために人々が仕事を分担して社会が成り立っているといえます）。あなたが嫌いだと思っている仕事も、他の人にとっては大好きな仕事かもしれません。

あなたが嫌いな仕事をする状態になるということは、あなたに「この仕事をやれ」と命令する上司などがいるはずで、この人に自分は何が好き（何が嫌いかではなく）かをはっきり伝えることです。

ただし特定の仕事を命令された時になって「この仕事はイヤ」と決して言わないことです。特定の仕事を命令される前に、何らかのタイミングで、あらかじめ「こんな仕事をしたい」（「こんな仕事はしたくない」ではなく）と伝えておくことです。これを上司に伝えるチャンスはあるはずで、

あなたに仕事を命令する上司は、多くの場合複数の部下を持っており、その人たちの仕事の分担を決めること自体が仕事です(これがマネジメント、やる人がマネジャーです)。この上司は好きな人に好きな仕事を与えて、うまく分担させていくことがチームとして最高の結果を生むことはもちろんわかっています。

ただ決してこうは思わないことです。「何とか嫌な仕事を他人に押しつける」。そうではなく「得意な仕事でチームに貢献したい」です。

イヤな仕事は集中力を見せるチャンス

あたりまえのことですが、「嫌いでやりたくない仕事」をやらなければならない時が必ずあります。[80ページ](#)のビジネスシーンでいえばAさんのように「人の話を聞く」のが大嫌いなのに、聞かざるを得なくなった時です。

実はこの時が腕の見せ所です(ビジネスシーンのようなセミナーでは別ですが)。現場のビジネスにおいては、多くの上司はその人が喜んでやる仕事か、イヤイヤやる仕事かは、それを頼む前からうすうすわかっています(わかっていなければ、先ほど述べたとおり事前にはっきりと宣言しておきます)。

まず頼まれたら、決して嫌な顔はしないことです。相手はあなたが「嫌な思い」をするだろうことを知っていて、それでもしかたなく頼んでいるのです。気持ちよく「わかりました。一生懸命やります」と伝えましょう。

そんな態度を取ると、こんな嫌な仕事ばかり回ってきてしまうと思うなら、それは誤りです。というよりもここで嫌な顔をして、あなたには何の幸せも待っていません。

嫌な顔をすれば、上司は以降その仕事をあなたにはやらせないようにするのではなく、やらざるを得ない状況を作っていくと思います。いちいち命令しなくてもあなたがその仕事を自動的にやるルールにしたり、作業指示を文書で渡したりします。さらにはあなたがその仕事をきちんとやるかどうか心配なので、チェックするためのお目付役を指名したりします。

その嫌な仕事に着手したら、この仕事こそ「いかに真剣にやっているか」をまわりに見せ、「この人は集中力が高い」と思わせるチャンスだと思うことです。「この人よくこんな仕事を黙々と真剣にやるなあ」。これは驚いているのではなく、本当に尊敬しているのです。そしてこの嫌な仕事は良い結果を生むことや、早く済ませることより、「真剣にやっている」という態度をとり、真剣なムードをチームに作り出します。それがつらかったら、せめて仕事を真剣にやっている他の人がいるのに、あなたの「つまらない」という気持でそのムードを壊さないようにすることです。

納得いかない仕事

集中力が高まらない3つ目の理由は、その仕事をやること自体に納得がいかない時です。「なんでこんなことをやらなくてはならないのか？」。

納得がいかない仕事は、当然のことですが気持ちを集中できず、まわりから見てもイヤイヤやっている感じがします。納得いかない仕事は「納得いく」ように上司などとよく話して、決してうやむやにしないことです。

納得いかない仕事でもやらざるを得ないこともあります。上司には法的にも指揮命令権があります。「つべこべ言わずにやれ」です。やらないなら、それがよほど理不尽でない限り、退職するしかありません。

この時大切なのは「納得していない」ことを、まわりにはっきりと伝えることです。「自分としてはこれはやるべきではないと思う。もちろんやりたくないのではない。どうしても納得がいかないが命令なのでやる」ということです。そして「淡々と」やるしかありません。この時は残念ながら集中力は見せられません。

ここでは「これは本当の自分ではない。集中力の高い私ではない」ということを、まわりにはっきりとわからせることです。

一度に二つのことはやらない

集中力が高まらない4つ目の理由は、1度に2つのことをやっているため、やらされているため、またはやっているように見えるためです。まさに「1つのことに集中していない」状態です。

これについては仕事をやる前に、今やるべきことをすべて列挙してみます(1度に「2つのことをやる」というのだから複数あるはずです)。次にこれをやる順番を決めます。やる順番は決して「どれからやりたいか」「どれからやると合理的か」ということではなく、「どれからやらなければならないか」という冷静な第三者的な優先順位づけです。そしてこれを決めたら、その仕事を依頼した人(上司など)に確認を取るべきです。「こういう順番でやります」。これを上司が了承することで、集中しているあなたへ、上司からの「ちょっとこれをやってくれ」という割り込みなどが避けられます。

もちろん順番を決めたのですから、状況が変わらない限り(新たに優先度の高い仕事が入ってくるなど)、その仕事が終わるまで次の仕事をやりません。

給与をもらっていることを忘れない

集中力が高まらない5つ目の理由は、自分が仕事だということを忘れてしまうことです。就業時間中にセミナーをやっていて、時々寝ている人がいます。その時講師である私が思うのは「この人、仕事なのに寝てしまった。この間も給料をもらっているのに...」

仕事に集中力が欠け、まわりからそう見られるということは、「給与をもらって仕事をしているということを忘れ、かつその姿を見られても平気なんだ」とまわりの人に思われています。

仕事をサボるなら(給料をもらっても真剣に仕事をやらないなら)、せめてまわりの人には気づかれずにそっとサボりましょう。仕事に「堂々と」やる気をなくして仕事をやめると、まわりからはびっくりしてしまいます。

給料をもらっているのだから、集中力を高めて仕事をやるのは当然です。どうしても集中力を保てない時は「今は休んでいる。給料をもらっていない状態。勤務時間中ではなく休憩中」ということをきちんと宣言しましょう(仕事に休憩は必要です)。休憩していないのに集中できないなら、先程も言いましたがせめて集中しているように見せましょう。それが一生懸命仕事をしているまわりの人へのマナーです。

邪魔しなければ邪魔されない

集中力が高まらない、というよりも下がってしまう6つ目の理由は、自らはその仕事に集中しているのに、まわりの人に邪魔されてしまう時です。相手のマナー違反なのですが、これを主張するには自らがマナー違反を犯していないかをチェックしてみましょう。

一生懸命仕事をやっている人を邪魔していないか。例えば突然話しかけていないか、電話していないか…。

面と向かって話したり、電話したりすることを同期コミュニケーション、メール、レポート、メモなどを渡すことを非同期コミュニケーションといいます。同期は相手と時間を共有し、非同期は都合のよい時に情報を渡し、都合のよい時にこれを受けるといったものです。

まずは緊急時以外、自分から情報を伝えるコミュニケーションではがんばって非同期に徹することです。

特に相手は何をしているかがわからない電話は、よほどの緊急時以外はかけないことを誓いましょう(私もついかけてしまうのでこれを期に誓います)。そして自らにもかけて欲しくないことを、平時に(電話をかけてきた時でなく)宣言しておきます。ちなみに私の携帯電話は常時マナーモードで留守電です(留守電は非同期コミュニケーションです)。そうしておいたらほとんどかかってこなくなりました。

あなたがこうした宣言をし、そのチームで採用されれば、チームには集中して仕事をやるというムードが高まり、それを言ったあなたは「集中力がある」と評価されます。

順調な時にブレイクする

集中力が下がってしまう7つ目の理由は、1人で仕事をやっている時に自らの意思で取るブレイクによってです。まさに集中を切るタイミングです。これがうまくいかないとかえってこのブレイクによって集中力は下がり、逆にこれをうまくやると仕事の集中度が高まるだけでなく、仕事の生産性が思った以上に上がります。

私は本などの原稿を書き上げるのが「早い」とまわりから言われます。原稿を書いていると、どうしても行き詰まって、壁にぶつかることがあります。この時小説家などはタバコを吸ったり、散歩したりして、気晴らしをするようです。昔は私も原稿を書く時にはよくタバコを吸っていました。そして原稿書きには気分転換のタバコが必須だと思っていました。しかし禁煙してからはこれができなくなりました。今はどうしているかというと、行き詰まっても仕事をブレイクしません。行き詰まっても行き詰まっても続け、何とかその壁を取り払うようにがんばります。その結果に満足が行かなくても、何とかその壁を取り払って、次のステップへ行きます。そのうえでその部分を全体の執筆が一旦終わってからもう1度考えてみます。

ではいつブレイクするかといえば、順調に行っている時です。ペンが走り出して絶好調の時に(この時心は疲れていませんが、ペンが走り過ぎて体は疲れています)、ブレイクします。そうするとブレイク後もすぐに仕事が順調にスタートします。

行き詰まったので今日は一旦ここで止め、「酒でも飲んでストレス解消」としないことです。行き詰まりの壁を(満足いかないものでも)何とか取り払い、ペースに乗ってからやめるようにします。

こうすれば生産性が上がるだけでなく、まわりから見ると集中力が高く見えます。

失敗したシーンを浮かべて対策を打つ

最後に、逆に集中力を高めすぎて失敗するケースについて考えましょう。

ビジネスにおいても「ここぞ」という時があります。大勢の前でプレゼンテーションをしたり、その仕事の結果がこれからの人生を左右したり、といった時です。ここではむしろ緊張しすぎて、本当の実力を発揮できず、失敗してしまうことがあるのは多くの人を経験したり、理解できることだと思います。これについては「リラックスする方法を前もって考えておくこと。人という字を書いて飲む。」「あえて緊張感をいやがらず、むしろこれを楽しめ」といった対応策も知っていると思います。そして多くの人はその対応策を取っても効果はなく、ガチガチに固くなってしまいます。

私は人前に出てもあまり緊張しません。そして多くの人から「よくあがりませんね」と言われます。この「あがる」という行為はどういうものなのかが、他人を見てよくわかりました。結果を気にする時、失敗を恐れる時、「あがる」ということです。

私は小さい時から少し吃音(どもり)があります。学校の教室で、あてられて本を読まされる時など、「口から音が出ない」という経験をしてきました。これはあがってしまっただけで読めなくなっているのではなく、何かの拍子に特定の音が出なくなる病気です。どんなに前もって練習しても同じです。

ここぞという時は、誰でも十分に準備しており、決して準備不足ではありません。このリスク(あがるという不安)には予防(あがらないように準備すること)ではなく、発生時対策が有効です。良い結果を期待しないで、悪い結果になったらどうするかを決めておくことです。あがらないように考えるのではなく、あがってしまったらどうするかと考えることです。例えばあがって話すことを忘れても大丈夫なように、カンニングペーパーを持っておくといったことです。

私はいつの間にか音が出ない時は「ちがう音を使う」「ちがう言葉を使う」という発生時対策を覚えました。そしてあがらなくなりました。

コラム:教育と仕事力の関係

企業が抱えている最難関の課題は教育だと思います。

「企業は仕事をする場であり、教える場ではない。外で教育を受けて仕事ができるようになってから入社して欲しい。」「企業は人を育てる場であり、仕事のできる人ができない人を教育するのは当然である。」相反する2つの意見ですが、ともに納得できないことはありません。

前者は「企業はプロの集団だから、プロになってから来い」というものでアメリカ的企業の発想です。後者は「若い時には先輩から指導を受けたのだから、その分を後輩に恩返ししろ」という純日本的企業の発想です。

ただ両者とも今一つしっくり来ません。

企業とは複数の方が一緒に仕事をやる場です。それは1人で仕事するより、集まった方が合理的で、かつシナジー(相乗効果)を生むからです。教育は仕事をやる上での事前準備でも、他人へ尽くすボランティア的なものでもないと思います。教育する側とされる側の両者にメリットがあり、シナジーを生むものだと考えられます。

多くの純日本的企業ではOJT(オン・ザ・ジョブトレーニング。仕事をやりながら教育)と称して、先輩社員に新入社員などの後輩の指導をさせます。外から見ていると、この時成長しているのは、新人ではなくむしろ指導している先輩社員です。

何も知らない新人に仕事を教えるためには「やって見せる」だけでなく、彼らから出てくるさまざまな質問に答えなくてはなりません。特に悩ましいのが、仕事をどうやってやるかではなく、「何のためにこんな仕事をやっているのですか」「なぜこんなやり方をするのですか」「この仕事が終わると次は誰がどんな仕事をやるのですか」といった仕事の本質に関する質問です。これに対し「うるさい。黙って俺の言うとおりにやれ」では、今時の若者はついて来ず、やめてしまいます。

この原点に帰ったような質問に答えるためには、その仕事に関する理論(私はこれを「そもそも論」と呼んでいる。そもそもモノ作りとは...)が必要であり、第2章のコラムで述べたとおり、これを知識として本などによって学習することが求められます。

先輩社員はただ教えるだけでなく、このOJT指導という「リーダー見習いとしての仕事」を通して、リーダーとしての自覚を身につけ、リーダーという仕事の楽しさを知ることができます。さらに上司は彼のリーダー適性をこの教育という仕事を通して評価することもできます。賢い企業はもうこれに気づいています。そしてOJT指導員にはやっと1人前になり、将来のリーダーとして期待される人を担当させています。

OJT指導員をやる人は「チャンス」と考え、「人に教える」という新しい仕事で知識を身につけるだけでなく、自分の創造性、論理性、問題解決力、集中力、コミュニケーション力をフルに使い、それによって高め、上司より信頼感を得て、リーダーへと成長しましょう。まさに本書の仕事力すべてを使うチャンスであり、「まわりから『仕事ができるね』と言われる」チャンスです。

第5章 コミュニケーション力を高めるには

..「君と話すと言が早い」と言われるために

「どんな人が会社で出世すると思う？」

「どんな人でも説得できる人。でもそういう人とはできれば一緒に仕事はやりたくないなあ。恐ろでしょ。特に上司だったら最悪かな。おとなしくて人の話をよく聞く人が上司なら最高だよ。でもそんな人っていい人で終わっちゃうんじゃないの」

「そうかなあ、皆が一緒にやりたいと思う人が出世するんじゃない？」

「人を説得できる」ことはビジネスに生かせる力なのではないでしょうか。

ビジネスシーン

ビジネスシーン

Aさんは機械メーカーのセールスマンです。

先週新しい機械を納品した顧客からクレームを受けました。

クレーム内容を自社の技術部のエンジニアに伝えたところ、「それは不良じゃなくて、お客様の使用法の問題だよ。きちんと説明してくれ」と言われました。エンジニアの話を聞いて納得できたので、顧客へ説明しに行くことにしました。

「やだなあ。怒ってるだろうなあ。こういうクレーム対応って苦手なんだよなあ。こちらが悪くて、あやまっちゃう方がかえって楽だよな。『あんたが悪い』なんてお客には言えないよな」

顧客へ説明してみると、「何を言ってるのかわからん。それが本当におたくの会社としての見解なのか？責任者出て来い」とかえって火に油を注いでしまいました。

そこでAさんは上司であるBマネジャーに相談したところ、「わかった俺が行く」でした。Bマネジャーが行き、話はつき、顧客は「わかった。Bさんと話すと話が早い」と言いました。

AさんとBさんのどこにちがいがあったのでしょうか。顧客はマネジャーという肩書きを持った人が来たから、納得したのではなさそうです。

話が「早い」とは正確さ

コミュニケーションとは人と人が情報を交換することを言います。この人的な情報交換においては、コミュニケーションロスが出て、なかなか情報が正確に伝わらず、時間ばかりかかってしまうことが多いといえます。

コミュニケーション力の高い人を評価する時、よく「君と話すと話が早い」と言います。これは情報の伝わるスピードが「速い」と言っているのではなく、「それはちがう」「そういう意味じゃない」というロスが少なく、正確な情報伝達が「早く」終わったという意味でしょう。

交渉力とはちがう

コミュニケーション力と似た言葉に、交渉力(ネゴシエーション、「ネゴる」などという。この交渉力が高い人をタフネゴシエーターなどという)があります。

コミュニケーション力と交渉力は全く異なるものです。「交渉力が高い」とは「自分と相手の利益が一致しない時に、何とか自らの利を高める方向に相手を説得する力」のようなものを指しています。あなたのまわりにも交渉力の高そうな人はいると思います。

しかし交渉力の高さで物事を解決してしまうと、かえってその後の人間関係に不信のようなものが残ってしまいます。押さえつけられた方は、多くの場合納得しないで説得されていますので(相手が納得していないのに説得できれば交渉力が高いといえます)、相手が持つ交渉力の高さに苦手意識、もっと悪くいえば嫌悪感を持つと思います。

本書でいう仕事力は、何度も言ってきましたが仕事の結果よりもまわりがその人をどう評価するかに着目しています。

仕事力の一部を成すコミュニケーション力は交渉力とちがい、説得するのではなく、こちらの情報を正確に伝え、相手の情報を正確に受け取り、互いに納得する力といえます。第2章で述べた論理性と「理屈っぽい」の関係とよく似ています。

このコミュニケーション力は2つに分けることができます。こちらから情報を渡す「伝達力」と、相手から情報を受けとる「理解力」です。

中身で勝負する

まずは伝達力から考えてみましょう。

「伝達」という仕事の要素は、「伝える情報」と「伝える相手」から成ります。

「伝える情報」はその「中身」(コンテンツと表現されることが多い)と「表現」(同じ情報の中身でもその表現によってちがうものとなる)からなります。

ビジネスにおける伝達において中身と表現はどちらが大切でしょうか。こうやって冷静に考えればわかると思います。もちろん中身です。

「伝える相手」に伝達がうまくできないのは、表現よりも中身がもれていたり、整理されていないことがほとんどです。

[96ページ](#)のビジネスシーンのようなケースでも、コミュニケーション力(伝達力)が低い人は表現(クレーム処理なので丁重な言い回しにしないで。初めは軽い話題から入って...)ばかり気にして、中身の整理がされていないことがほとんどです。

AさんとBさんのちがいは、どう考えても伝える中身のちがいです。相手は「中身と表現」がセットになった情報から、表現を取り払って中身を受け取ります。そして中身を理解しようとします。特にクレーム処理などシビアな局面では、相手は表現ではなく必死に中身を受け取ろうとします。

伝達力が高い人は決して「話がうまい人」(表現がうまい)ではありません。「話がしっかりしている人」(中身がしっかりしている)です。「話がうまい人」と仕事をやるのは「楽しい」かもしれませんが、本書が狙っている「まわりから仕事ができると言われる人」のイメージからはかけ離れています。

この中身の整理に使う力が第2章で述べた論理性です。

仕事で人と話す時はいつでも誰に対してでも、こう考えましょう。「中身で勝負」

正確性が表現のものさし

論理性を使って中身が整理できたら、つまり相手に伝えたい情報がかたまったら、やっとその表現を考えます。

情報を表現する時にはプレゼンテーション力という言葉が使われます。このプレゼンテーション力という世界では「インパクトのあるプレゼン」「人を引き付けるプレゼン」「相手を感動させるプレゼン」が評価されているようです。

「プレゼンテーションがうまい」とはどういう状態を指すのでしょうか。「こうすればプレゼンテーション力が上がる」といった本には次のようなことが書かれています。

- ・話に抑揚をつける。濃淡をはっきりさせる。
- ・自信を持って話す
- ・相手を見て話す。反応を見る。
- ・直感的に伝わるように工夫する

これは相手がそのプレゼンテーションを「どう思うか」を考えているのですが、果たしてこのような状態を皆が「良いプレゼン」と思うのでしょうか。

少なくとも私は、自信たっぷりに、じっと見つめられて、反応を見られながら、直感的な絶妙のトークでプレゼンテーションされるのは、大の苦手です。何となく物事の真髓が、そのプレゼンテーション力で煙にまかれるようで不安となります。これがかなり強いと「うさん臭い」とさえ感じてしまいます。私はこういうプレゼンテーションを受けた時は、その場では結論を出さず、相手から資料を要求します。資料はこれらのプレゼンテーション力がすべて取り払われているからです。

私とはちがうタイプの人もいて、先ほどのようなプレゼンテーションが「好き」な人もいます。(プレゼンテーションの本を書いている「プレゼンのプロ」は皆「好き」のようです。しかしプレゼンを受けている方が好きというよりも、やっている方が「カラオケのようでやっていて気持ちいい」という方が真実のような気がします。)

テレビドラマのシーンで見られる広告代理店などがやるプレゼンテーションはかなりイレギュラーなケースです。ここではそもそも「広告」というアピールが商品ですので、その能力を見せることが必要なのでしょう。しかしそれ以外の一般ビジネスでは先ほどのような「伝達」はかえってリスクを抱えると思います。

それでは人のタイプに合わせてやろうかと考えてしまいますが(というようなタイプ別コミュニケーションについても心理学者によって研究されています)、それではあまりにも「労多くして功少なし」です。もっと言えば私は人によって伝える表現を変えるのはあまり好ましくないと考えます。これをやってしまうと、人によってちがう情報が伝わってしまうというリスクを抱えてしまいます。

大切なことは「伝達力が高い表現とはどういうものか」という「ものさし」をしっかりと持つことです。このものさしの第一は、誰が考えても最初に述べたように「正確性」のはずです。情報を正確に伝えるためにコミュニケーションをとっているはずはです。(少なくとも仕事の世界では。)

どういう表現をとれば「正確か」を第一に考えることです。

「伝わりやすい」とマナーはちがう

コミュニケーションにおいて相手に合わせるものがあるとすれば、それは「マナー」です。マナーとは「やってはいけないこと」であり、「やっていない」からといって何か素晴らしいことが起きるわけではありません。「マナーを守る」というのは、相手に情報の受け取り自体を拒否されないようにすることです。

このマナーには万人が許せないもの（時間を守らない。話をしている最中に携帯電話を鳴らす...）だけでなく、人によって求める水準がちがうものもあります。相手の年齢、性、性格などによって求められるマナーは異なります。

マナーを考えてコミュニケーションすることは大切です。しかしもっと大切なことは「こうした方が伝わりやすい」という情報の「表現」と、「これだけはやってはダメ」というマナーを分けて考えることです。いくら伝わりやすいからといって、相手に不快感を与えるようなことはしてはならないのは当然ですが、マナーを守ったからといって正確に情報が伝わるわけではありません。

メールの方が正確だ

次に面談かメールかといった表現の手段について、考えてみましょう。正確性から言えばどう考えてもメールでしょう。メールの「正確性」という面から見た良さは次の3つです。1つは[90ページ](#)で述べたように非同期なことです。面談では相手が「そこに気持がなく、そもそも聞いていない」かもしれません。メールであれば相手は自分の都合で情報を受け取れます。

2つ目は結果が残ることです。面談は「伝わったかどうか」「伝わり具合」といったものがはっきりとはとらえづらいいえます。メールであれば伝えた情報がすべて残っており、それ以外は伝わっていません。「言った、言わない」というコミュニケーションロスがなくなります。

3つ目が同報です。Aさん、Bさんの2人に同じ情報を伝達する時、面談ではどうしても表現を変えたり、さらにはA、B側から質問が出て答えたりして、伝わり方が異なってしまいます。メールは同時に複数の人に同じ情報を伝えることができます。

一方メールは、2つの問題を抱えています。

1つが先ほどのマナーです。マナーとはコミュニケーションする相手が求めるものであり、未だに「メールは失礼」と思っている相手があります。この人の気持ちを変えるのは極めて難しいといえます。この場合は面談するしかありません。そして面談後に、その関係者を含めて面談内容をメールしておくという形で、相手のマナーレベルを守りながら、メールの良さ(非同期、結果が残る、同報)を活用します。

2つ目は互いの意見を出し合うコミュニケーションが必要な時です。これをメールでやると、かえって生産性が落ちてしまうこともあります。このような時はやはり面談をベースとすべきでしょう。

見方を変えればメールより面談の方がコミュニケーションが難しく、かつ重要なコミュニケーション(意見を出し合うなど)になるほど面談がどうしても必要となります。

面談(正確に言うと電話を含めた双方向の同期コミュニケーション)の方がコミュニケーションの難易度、重要性とも高いということは、逆にコミュニケーション力を発揮できる場面であり、まわりにコミュニケーション力を評価される瞬間とも言えます。

そこで以降はこの面談を中心としてコミュニケーション力を考えていくことにします。

質問されるのがイヤ

中身と表現から成る「伝える情報」が整理できたので、今度は伝達のもう1つの要素である「伝える相手」について考えてみましょう。

ここでは既に述べたマナーと反応の2つがテーマです。まずは相手の要求するマナーレベルをチェックすることです。

もう1つは反応ですが、これは決して「相手に受けた」とか「喜んでいる」といった、いわゆる「反応の良さ」ではなく、正確にもれなく伝わったかをチェックすることです。

だからといって「相手に伝わったかどうか」をテストするわけにはいきません。これに有効なのが「質問を受けること」です。相手から「わからない所」、「伝わっていない所」を質問して教えてもらうことです。

この時「質問される側」に不思議な感情が起きます。「質問されたくない」というものです。「質問されるのが嫌い」、「質問されるということはうまく伝わらなかったことなので、気分が悪い」といったものではなく、「質問されて答えられなかったらどうしよう」という感情から来るものです。

答えられない質問が来たら

これは学校教育のトラウマのようなものです。学校の教師は自らの教えたことが伝わったかを調べるために、生徒に質問させるのではなく、こちらから質問してこれをテストします。そして質問に答えられないと叱ります(教師の伝達力が不足しているとも考えられるのですが...)

そしていつの間にか「質問に答えられる人は勉強ができる人」「質問に答えられない人はできが悪い」という感情を持ち、「質問」というと「質問に答えられない」という屈辱的なシーンを浮かべてしまいます。顧客へのプレゼンテーション準備などでも、よく「つっこまれたらどうしよう」という発言が聞かれます。

冷静に考えてみましょう。[42ページ](#)の論理性のところでも触れましたが、これは面談やプレゼンテーションで、相手から「答えられない質問が来たらどうしよう」という課題です。「答えられるように準備しておこう」では解決にはなりません。答えが準備できればそれは「答えられる質問」であり「答えられない質問」ではないからです。

「答えられない質問」というのは前もって回答を準備できない質問のことです。こう考えればわかると思います。「答えられない質問には答えない」ということです。無理して答えようとすると(答えられない質問ですので)「本当は答えていないのに答えたように見せる」ことになり、相手にすぐ見破られ、[96ページ](#)のビジネスシーンのように「お前じゃ話にならん。責任者出てこい」となります。

ビジネスにおいては相手が顧客であろうと上司であろうと、その人は自分がわからないから質問しているのです。

相手が自分はわかっているのに「あなたがわかっているか」を質問によってチェックしていると感じたら、「それはテストですか」と聞きましょう。どうしてもそれへの対応が必要な状況なら、テストとして質問を受け、回答し、その後で正解(相手は持っているはずです)を聞きましょう。

自分がわからないことを相手がわからないからといって怒る人はいませんし、いたら単なるわがままです。「調べてお答えします」と約束しましょう。そしてすぐに回答を調べたり、知っていそうな人に相談したりして、最終回答を作成し、きちんと答えに行きましょう。日本ではまだ面談での質問には、面談で答えるというのが、多くの人(特に上司や顧客)が求めるマナーのようです(ちなみに私はこういった時は面談よりもメールの方が好きですが...。「メールの方が早いだろう」と思います)。

そして質問回答のものさしは、何といてもリードタイム(質問を受けてから答えるまでの時間)の短さです。

質問を自分から求める

質問される側がそれを嫌だと思っていると、質問すると悪いようなムードが生まれます（特に質問する相手が同僚、後輩、部下の時は質問すると意地悪だと思われる...）。

このムードを払拭しましょう。それは伝える側のあなたの責任です。情報を伝える側は「伝えたい」と思っています。しかし質問がないと、伝わっていないことがあるのに発見できません（質問があるのにしないというのはそういうことです）。そして「伝わった」と思って仕事を進めてしまいますので、後であなたに不都合が生じる可能性が高くなります。

まずこれに気づくことです。「何か質問して欲しい」と思うことです。この気持ちは必ず態度に出ます。[100ページ](#)の「うまいプレゼンテーション」のうち「自信を持って話す」というのはこの面で問題です。あまり「自信のあるプレゼンテーション」をされると、何となく質問がしづらいいえます。

「自信がない」という態度が必要です。これは「中身」に自信がないのではなく（ないなら自信がつくまで伝えない）、自らの考えた情報表現と相手のマッチングが悪く、「どうも伝わっていないのでは」という想定です。

伝達の最後は「これだけ説明したんだから当然わかりましたよね」というような態度ではなく、「こんな説明だけでわかってもらったとは思えない」と考え、「お手許に今私が口頭で説明したことにする文書が置いてあります。ご覧になって是非質問して下さい」とか、「一週間の時間をとりますので、疑問点はお手数ですがメールか電話して下さい。必ずお答えします。もし質問がない時でも、できれば『ない』とメールを下さい」と言ってみましょう。

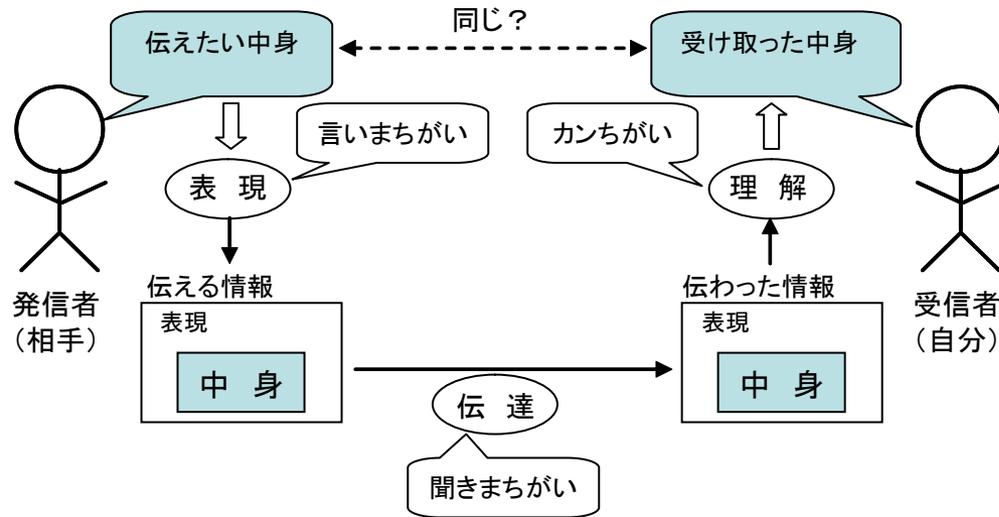
伝えたいことは伝わらない

今度は理解力について考えてみましょう。これは伝達力とは逆に、相手の言っていることが自らに伝わる力です。

ここでの基本的な考え方は「相手の言っていることは自分には伝わっていない」ということです。

コミュニケーションとは図表2のような構造です。

図表2



あなたが面談で情報を受け取るケースで考えてみましょう。

コミュニケーションする相手(発信者)はあなたに伝えたい情報があります。これは表現ではなく中身です。この中身をテレパシーでそのまま伝えるわけにもいかないのです、何らかの「伝わる形」(面談では音声)で表現します。

ここで当然相手には「言いまちがい」や「言いもれ」があります。伝えたいことを口頭でもれなく正確に表現することなど不可能です。

中身と表現がセットで「伝える情報」(この場合は「話」)として、あなたの耳を通して入ってきます。もちろんあなたには「聞きまちがい」「聞きもれ」があります。

そしてこの話をあなたは何とか理解しようとしみます。つまり情報の表現を取り払って中身を頭に得ることです。これが「受け取った中身」です。もちろん「カンちがい」はあります。

理解力とはこの「聞きまちがい」や「カンちがい」を防止する力ではありません(もちろん「言いまちがい」を指摘する力ではありません)。そうだとしてしまうと、これを高める方法なんて思いもよりません。

ここでは「言いまちがい」「聞きまちがい」「カンちがい」があることを素直に認めて、「伝えたい中身」と「受け取った中身」がそもそも「ちがっている」という前提に立つことです。一番恐いのは「相手の言っていることがわかっていないのに、わかった」と思う誤解です。

あなたの頭に入ってきた情報は「きつとちがっている」ということです。本書でいう理解力とは「きつとちがっているはずだ」と思う力のことです。

議事録をとってフィードバックする

では具体的にどうすればよいですか。

伝えたい中身と受け取った中身がまるでちがうということはありません。ここでは2つの中身のちがいははっきりさせるもう1つのコミュニケーションが求められることになります。

このちがいがわかっているのは誰でしょうか。そうです。発信者である相手です。あなたは自分が受け取った中身を正確に表現し、これを相手に何らかの形で情報としてフィードバックし、相手に伝えたかった中身とのちがいをチェックしてもらうことです。

このチェックコミュニケーションは本来のコミュニケーションが面談であっても、文書でやるべきです。この時この文書は面談の議事録とよばれます。

面談の時にメモを取っている人がいますが、相手の話したことを自分が忘れないようにするためでしょう。そうではなく「フィードバックのために議事録を取る」ということです。議事録を取ってフィードバックすれば、相手の評価は「細かいやつだな」と思うのではなく、「しっかりしているな」であり、本書でいうコミュニケーション力の目標である「君と話すと話が早い」(早く結着がつく)に近づくことになります。

理解力とは「自らが理解していない点を正確に見つける力」といえます。そしてこれをくり返していくと、どれ位コミュニケーションロスが多いかに気づき、チェックコミュニケーションの大切さを知ります。さらに自分がどんな点に聞きまちがい、カンちがいといったエラーを起こすのかがわかってきて、「伝えたい中身」と「受け取った中身」のちがいも次第に減り、コミュニケーションロスが減り、ますます「話が早く」なります。

聞いてから話すくせをつける

メールや文書ではなく、面談のような同期コミュニケーションでは「伝える」(話す)と「理解する」(聞く)が交互になされます(それがねらいともいえます)。さらに面談の場合は1対1とは限らず、会議のように複数の人と行うことも多いといえます。

本章の最後にこのような交互コミュニケーションにおいてコミュニケーション力を高く見せる「コツ」を挙げておきましょう。

第1のコツは「話す」と「聞く」をはっきり分けることです。特に相手が話している時は(たとえそれが部下であっても)「聞く」に徹し、絶対に話さないことです。話したくなってもがまんします。相手の話が終わってから自分が話をします。

複数の人で面談を行う会議のような場では、話したくなったら発言を求めます。複数の人が発言を求めたら、あなたは最後にします。その理由はその方がコミュニケーション力が高く見えるからです。自分の意見を言うのであれば、他の人の意見を全部聞いてからの方が必ず「良い意見」となります。

これを自らに徹底させる方法は、相手が話をしている時には必ずメモをとることです。先ほど言ったように理解する目的で、チェックコミュニケーションの議事録のスタンスでメモを取ると、相手の意見について自分がわからない点も見え、相手の意見も整理できます。

どう考えても「相手の話をよく聞き、メモをとって、最後に自分の意見をズバッと言う」人のほうが、「人の話はあまり聞かず、大きな声で自分の意見を主張する」人よりコミュニケーション力は高いでしょう(交渉力、ネゴシエーション力は後者の方が高いかもしれませんが)。テレビで政治討論会などをやっているのを見ていると(やっている本人は一生懸命なのでしょうが)、人が話をしている時に上からかぶせるように話す人は「がんこだな」「自分の意見が一番正しいと思っているのかな」と感じますし、「人間的にも政治家としても未熟だなあ」と思ってしまいます。

コミュニケーションの中でも特に面談、会議では、相手がある時自分をどう見ているかは大切であり、できれば「この人と仕事をしたい」(第7章で詳しく述べますが)と思わせたいものです。

司会になって準備する

第2のコツは会議などでは司会を買って出ることです。

上下関係のあるメンバーでやる会議でも、必ずしも上位者が司会をやるとは限りません。ただ会議に司会は絶対に必要です。あなたがどういう立場でも、立候補すれば司会になることはできるはずで、もちろん司会兼発言メンバーです。

司会にとってもっとも大事な仕事は、発言要求が重なった時にその発言権を与えることです。ここで自分ばかりに発言権を与えると失格です。先ほど述べたように、あなたは人の意見をよく聞いて、意見がすべて出揃ってから発言するのですから、司会にはぴったりのはずで、

司会になったら、前もって準備作業をしておくことが求められます。それは会議の議題について自分の意見を準備しておくことではありません。会議の目的をはっきりさせて、話し合いたいこと、アイデアを出したいことなどを列挙し、これをどういう順に、どんなスタイル(1人ずつ立って発表、フリーディスカッション...)で、どんな道具を使って(プロジェクター、白板、パソコン...)話したらよいかをよく考えておくことです。これは論理性を高めるトレーニングにもなります。

何だか手間がかかるように見えますが、これを誰もやっていないと会議の時間が長引き、結局出席者であるあなたも会議に費やす時間が長くなります。司会をやらなくても自分の仕事の生産性を考えればこの準備作業はやっておくべきことであり、人にやらせるより自分でやる方がきっと良いことがたくさんあります。一番のメリットは、司会には「仕事ができる」というイメージがあることです。まさに本書のねらいに合っています。

会議を始める前に「一応今回の会議の目的と項目を列挙してみました」と言って議事次第を配布しましょう。それを誰かがやるのが当然の仕事として徹底している会社では、自らその仕事を買って出ましょう。そして会議が終わったら、言われなくても議事録を配布しましょう。

これをやっていけば自然にその仕事があなたに回ってきて、いつの間にか常に会議の実質的リーダーとなります。

1対1の面談でもこの司会で高めたコミュニケーション力を使いましょう。顧客や上司と1対1で面談する時でも、面談の目的、議題、ツール選定などを準備して、面談の司会的役割を果たし、終了後には議事録を配布しましょう。

この時相手からは必ず次のような発言が出ます。

「君と話すと話が早い」。

コラム:人間関係と仕事力の関係

人と人の密なつながりを人脈とか人的ネットワークといいます。

「あいつが部長になれたのも、専務の押しがあったからだな。サラリーマンはやっぱり最後は人脈だな」「課長、A社の仕事ついに取りました。先方の担当者との間に築いた人脈が生きました。長かったですね。飲みに誘ったり、ゴルフへ行ったり、引越しの手伝いまでしました。でもその苦労が今やっと花開きました」

外から見ると何だか美しくありません。他人が決める人事、購買などの意思決定を、自分にとって都合の良い方向に持っていくために「コネ」を作っていくのはあまり美しくないと思います。

先ほどの2つの例もその本当の理由なんてわかりません。ただ本人が「人脈を築けば幸せになれる」という仮説を持っているのは悲しいことだと思います。「人脈やコネで決まる」という仮説で仕事をやっていくと、必ずどこかで壁にぶつかると思います。そしてつぶやきます。

「人って冷たいな。最後は自分だけが頼りだ」「企業の冷酷さを知った」

人脈を考えるなら、「仕事において人間は自分にとって肌ざわりの良い人を求める」という仮説ではなく、「自分に欠けている知識や能力を持った人を求め、その人と一緒に仕事をやることで互いに刺激しあってシナジーを生む」という仮説で人脈を考えてみてはどうでしょうか(もちろんプライベートな人間関係は別ですが)。

そして自らの仕事力を高め、相手の仕事力を見て、どういう組み合わせでやれば互いに刺激し合うかを考えましょう。

「人脈は仕事力のシナジーを生むもの」でしょう。

第6章 信頼感を高めるには

…「君に仕事を任せる」と言われるために

あいつはいつも部長から大事な仕事を任されて、うらやましいな。部長と仲良しなのかなあ。
俺なんか任されたことないよ」
「彼の方が仕事がしっかりしているからじゃないの」
「俺だって仕事はきちんとやってるし、上司への報告もしっかりやっているけどなあ」
仕事を「任せられる人」と「任せられない人」がいるようです。どこに分岐点があるのでしょうか？

ビジネスシーン

ビジネスシーン

上司「君に頼んだ例の件、どうだ？」

部下「がんばってます」

上司「予定どおり仕上がりそうか」

部下「何とかがんばります」

しばらくして

上司「そろそろ納期に近づいてきてるけど大丈夫か」

部下「いろいろがんばったんですけど、××があり、〇〇もあって、終わりそうもないので、もう少し時間ください」

上司「そんなこと今わかったことじゃないだろう。何で今まで言わなかったんだ。だからお前には仕事を任せられないんだ」

「君に任せる」の一言が欲しい

前にも述べましたが、「仕事では報連相が大切」と言われます。上司へは常に報告し、連絡し、相談しなさいというものです。

しかしこの状態で仕事をやっているということは、上司は常にその部下に対して不安を抱え、「大丈夫かな」と思っているはずで、だから報連相を求めるのです。やっている部下からすると、何だかいつもチェックされているようで嫌な反面、「何があっても上司の責任だ」という気持ちがあり、楽といえば楽です。

「君にこの仕事を任せる」というのは、上司の不安、チェックを取り払い、報連相を不要とし、「君なら自分でやれる」と上司から信頼されるものです。この任せてもらうための仕事力が信頼感です。

こうやって「仕事を任せられる」と多くの方は「責任の重さを痛感します」と言いながらも、どことなくうれしそうです。人間は信頼されず仕事を任せられないよりも、信頼されて仕事を任せられる方が好きなようです(そういう人の方が多いようです)。

仕事を任せられないと、どうしても1つひとつのことを上司と相談するので、「人を頼るくせ」がついて、仕事がなかなかうまくできるようにはならず、そのため上司評価が上がらず、「仕事を任せられません」。

一方「仕事を任せられる」と、自分で考え、自分で行動しますので、仕事の意味、本質、リスク、コツなどがわかり「仕事ができる」ようになり(仕事力が高まる)、さらに難しい仕事を任せられるようになります。

どうやったら「仕事を任せられる」か、つまり信頼感を高めるかを考えてみましょう。

権限を委譲しても責任は残る

「仕事を任せる」ことを「任せる方」から見ると権限委譲といいます。これはある人が持っていた何らかの権限を部下などに移すことです。

権限委譲の最大の特徴は、委譲された権限にもとづいてやった仕事の結果に対し、これをやった部下だけでなく、その上司も責任を負うということです。例えば首相が大臣を任命し（一部権限委譲し）、その大臣がミスをした時、マスコミは「首相にも任命責任がある」と言います。つまり権限委譲しても責任は残るということです。

そのため、権限委譲をする「権利」は、権限を持っているその上司にあります。言い方を変えれば上司が部下に「よし任せた」と言えば、部下に権限が移り、上司とその部下の両者が責任を共有することになります。

この権限委譲という構造をしっかりとらえれば、信頼感の高め方が見えてきます。

計画に権限委譲される

権限委譲は部長、マネジャー、リーダーと言ったポジション(地位、役職、職務)にされるものでも、その人自身にされるものでもありません。「委譲される側」が特定の権限を委譲して欲しい時は、まずその権限を使って行う仕事に関する計画を作成し、権限を持っている上司に提出します。

例えばあなたが自社のホームページのリニューアルを担当するケースで考えてみましょう。権限委譲されないケースでは、上司の指揮命令下に入って、毎日言われたとおり仕事を進めて、何かあったら報告、連絡、相談するというものです。

あなたが権限(ホームページのリニューアルを自らの責任で進めること)を得るには、まず本来の権限者である上司に対して「ホームページをどのようにリニューアルするか」について計画を出します。この計画を上司が見て、よし「この通りに君の責任でやれ」と言われたら、これで権限委譲です。

そうです。権限委譲は「人」ではなく、「計画」にされるのです。権限委譲されるための必要条件は、「権限委譲される計画」を作ることです。

権限委譲されるための計画には目標、必要資源、プロセスという3つのことを最低限書く必要があります。

目標は予測と約束

権限委譲のための計画において、目標は必須であり、かつ信頼感の中で「目標の設定力」が占めるウエイトはかなり高いといえます。

目標は「がんばってこのようにしたい」(WANT)と、「きっとこうなるはずだ」(MAYBE)の2つに分かれます。

目標にはもう1つ「こうでなければならない」(MUST)もあります。しかしMUSTは委譲する側にあっても、委譲される側にはありません。もしMUST目標(例えばホームページに年間20,000回のアクセス)を上司から指示されたら、委譲される側は、WANT「がんばって達成します」か、MAYBE「おそらく達成します」と答えるはずです。

ここまで話せば賢くて仕事力の高い人(あるいはここまで本書を読んで高くなった人)はわかると思います。権限委譲のための計画の目標は、WANTではなくMAYBEであることが必要です。「おそらく20,000回以上のアクセスとなります」という予測が必要であり、これを上司に「約束する」という感じですか。

「がんばります」では恐くて権限委譲できません。

権限委譲の計画における目標は努力目標やノルマではなく、予測であり、約束です

「どうやって予測したか」を話し合う

予測(MAYBE目標)を上司に提示すると、少し賢い上司は「どうしてそういう予測をしたのか。その根拠は？」と聞きます。権限委譲の第一関門はこれをクリアすることです。

ここで「カンです」(なぜそんな風感じたかを聞いている)と開き直ったり、「私を信じてください」(目標を信じると言っても…)といった精神論、「私が責任をとります」(上司もその仕事に責任を負います)といった責任論では信頼感は生まれません。「きちんと」予測すれば信頼感が高まります。「きちんと」というのは、予測したことが「当たる」ようにすることではありません。当たるかどうかなんて計画時点では誰にもわかりません。大切なことは「どうやって予測したかがはっきりしていること」です。

この「どうやって」を上司と話し合うことです。予測値を見て「俺のカンじゃ20,000回も行かないと思うけど」「いや行くと思います」と話し合うのは不毛な議論でしょう。

過去のデータと仮説

この「どうやって」は2つの部分に分けることができます。

1つは過去の何らかのデータです。もう1つは「きっとこうなるはずだ」というもので仮説といわれます。

先程の例でいえば、自社と同じようなX社のホームページで年間12,000回のアクセスがあり(過去のデータ)、当社の顧客数はX社の2倍なのでこれに「比例すると考え」(仮説)、「アクセスを24,000回と予測する」(予測値)というものです。

上司とは、最後の予測値を議論するのではありません。使った過去のデータがこれで良いのか(X社のホームページでなく、当社の旧バージョンのホームページのアクセス回数を考慮したら...)、仮説がこれで良いのか(顧客数でなく売上高に比例すると考えるべき...)を話し合います。

権限委譲における目標設定のポイントは「いかにかんばって目標を達成するか」という意欲を上司に見せることではなく、予測のやり方について上司と合意することにあります。

ヒト、モノ、カネの配分

計画に書くべき2つ目の項目である必要資源とは、その計画を実行するのに必要とするものです。ヒト(担当する人およびその働く時間も含めて)、モノ(使用する資材、備品、設備)、カネ(外に支払うコスト)といったものです。[68ページ](#)で述べた経営資源のうち、今回の仕事で使いたい資源です。

企業が持っている経営資源を配分する権限は経営者にあります。(株式会社では株主から経営者がこの権限を委譲されます。)経営者はこの権限の一部を、組織・予算制度などを使って、部下であるマネージャーなどに委譲します。例えば経営者が自らの判断で営業部に20名のヒトを配置し、この20名の分担、働き方を決める権限(つまりヒトという資源の使い方)を営業部長に委譲します。さらには販売促進費の予算を200万円と決め、これを具体的に何に使うかという権限を営業部長に委譲します。もちろん営業部長はこの権限委譲を受けるために、営業計画を経営者に出し、合意を得る必要があります。

あなたが権限委譲を受けるということは、あなたの上位者が何らかの経営資源(「あなた」というヒトを含めて)を配分する(どうやって使うか)権限を持っており、そのうちの一部をあなたに委譲してもらうことです。例えばホームページを作るのに、自分および同僚の佐藤さんを1月～3月の3ヶ月間必要とし、その他デザインの外注費として200万円、作業用の部屋として会議室が1つ必要...というものです。この必要資源を計画に盛り込みます。

上位者はこの必要資源と先ほどの目標を比較して(つまり投入とリターンを比較して)、この計画にその資源を配分すべきかを検討します。

これが権限委譲の第2関門です。

「よし、ヒト、モノ、カネをつぎ込んで、やってみよう」と上司が言えば通過です。

遅れても大丈夫か

計画の最後の関門はプロセスの了解です。

プロセスは実施項目とその時間見積から成り立っています。実施項目とはやるべき仕事の内訳です。先ほどの例でいえばホームページの概要検討、レイアウト確認、イメージ作成、デザイン発注、テスト...といったものです。そしてこの項目単位にどれくらい時間がかかるかを見積り、スケジュール表を作ります。

大切なことは「この計画は権限を受けることが目的だ」ということです。自らの実行をスムーズにしていくための計画ではありません。ここでは権限委譲する側はどのようにして計画を見て、どういう計画に最終的なGOを出すかを考えることです。

先ほどの第2関門(やるかやらないか)は通過しているので、「やる」ことにはなっています。ここで上司は「やる」か「やらない」かを悩んでいるのではなく、こういうスタイル(「あなたに任せる」)でやるかどうかを最後に悩んでいるのです。

この時上司のチェックポイントは2つあるはずです。1つは実施項目ごとの時間見積が妥当かということであり、もう1つは計画が遅れた場合どうなるかです。

1つ目は先程の必要資源を確認する際に同時に話し合っておくべきことです。この項目ごとの時間見積の積み上げ(それぞれのヒトがトータルでどれくらいの時間がかかるのか)が、先ほど合意を得た必要資源の中心となるヒトの部分のはずです。

問題は2つ目のチェックポイントである「遅れた場合どうなるか」です。これは「遅れをどうやって発見するか」と、「遅れをどうやってリカバリーするか」の2つの課題に分かれます。

前者はマイルストーン(チェックする目安)というテクニックを使います。例えばホームページ作成の仕事はいついつまでに終わるというだけではなく、「1日に1ページのペースで作成」といった目安を作ることです。これをあなたが毎日チェックすれば、遅れがすぐに発見できます。このマイルストーンの妥当性について上司の了解を取ります。

後者のリカバリーについては、実施項目にある仕事と仕事の前後関係(どの仕事が終わったら、どの仕事ができる)、並行関係(同時にできる)がはっきりとわかるようにスケジュール表を作っておきます。これによってどの仕事の遅れはどの仕事に影響を与え、どのように応援メンバーをつぎ込めばよいかを上司が実施する前にシミュレーションできます。こうしておけば上司はあなたに任せておいて遅れた場合、どの程度の遅れまでならリカバーできるかがわかり、任せて大丈夫かが判断できます。

実は上司は計画をチェックしながら、もう1つ「あなたがこういう目で仕事を見ているか」をチェックしています。

これが最終関門です。これを通過すれば「GO」つまり権限委譲です。

計画は「逃げない」ことを誓うもの

企業によっては計画をペーパーで出さず、上司に口頭で話すことが慣習となっていることもあります。しかしそうであるなら、むしろあなたの信頼感を高めるチャンスです。あなたは何としても紙に書いて(つまり残る形にして)、計画書として出しましょう。

信頼感とは突き詰めると、「逃げない」という安心感をまわりに与えることです。約束は紙に残し、そこから逃げないことです。

計画とは自らに逃げ道を作らないことであり、それを自らが断ったことを上司に誓うものです。決して計画にいろいろなことをしっかり書いておくことで、何かあった時計画を了承した上司に責任を取らせ(「あなたの言うとおりに私はやった」と主張する)、我が身を守って逃げられるようにしておくものではありません。あなたが計画をそう考えれば上司は恐くて権限委譲などできません。

上司はその計画を見ればあなたが何を考えているのか(逃げるか、逃げないか)がわかります。もっと言えば「わかる」と思って計画を作れば信頼感が高まります。

報連相ではなくリアルタイム・アカウントビリティ

権限委譲されたら、上司との間に報告・連絡・相談といった密なコミュニケーションはなくなります。そしてあなたはそれを実行する責任を負います。実行する権限があり、責任があるのですから「実行しています」という中間報告は不要です。

ではこれ以降上司とは無関係かということ、そうではありません。

権限委譲後にはリアルタイム・アカウントビリティということが求められます。これは計画どおりに実行がいかなかった時やいきそうもないことがわかった時は、すぐに(リアルタイムで)報告する義務(アカウントビリティ。説明義務、説明責任と訳されますが、この日本語とはややニュアンスがちがうので本書ではこのまま使います)があるというものです。

新聞がよく書いていることで、「首相はマニフェスト(公約)を出し、政権を得るために総選挙を戦い、国民から信託を受けた(これが権限委譲)。しかし今回はマニフェストとちがうことをしたのだから、国民に説明責任がある(アカウントビリティ)」とはこういう意味です。

計画変更は権限委譲されていない

せっかく権限委譲を受けたのに、このリアルタイム・アカウントビリティを怠ると上司の信頼感を失い、2度と権限委譲はされません。

これを理解していない人は大勢います。私も経営者ですので、色々な仕事を色々な人に権限委譲します。私が権限委譲したつもりでも、毎日、毎日メールで「今日は何々をしました。順調に進んでいます。一応ご報告まで」と送ってくる人がいます。私は「そんなことはわかっている。うまくいくと思ったから権限委譲したんだ」と思います。そういう人に限って「今日の17時が報告書をアップさせる納期」という日の16時30分になって、「遅れそうです」と言ってきます。私は「今日の16時30分まで遅れることがわからないはずないじゃないか。どうしてリアルタイム・アカウントビリティをしないんだ。もうこの人とは絶対に仕事をやりたくない」と思います。そしてこの切れた信頼感は2度と回復しません。

権限委譲を受けたら、その受けた仕事全般について、常に計画と実行の差異を冷静に分析し、遅れが出てきたらこれをキャッチし(マイルストーンはそのために作る)、自分でリカバリープロセス(遅れを取り戻す方法)を考え、上司に提案します。

権限委譲を理解していない人は「遅れ」を感じても報告しないだけでなく、勝手に計画のプロセスを変え、「約束どおり終わって、結果が出ればOKだろう」と考えてしまいます。権限委譲はプロセスを含めた「計画」にされています。「計画を変更する」という権限は委譲されておらず、上司にあります。プロセス変更などの計画変更は再度上司の承認を必要とします。これを頭に入れておけば、自然とリアルタイム・アカウントビリティを行うようになります。そしてこれができることが次の権限委譲を生みます。

今計画を立てるとすると、どうなる

最後は権限委譲された仕事が終わったらどうするかです。多くの人は目標に対し、結果がどうだったかだけを上司へ報告しようとしています。「ホームページができ上がり、最初の1ヶ月に目標を超える2100回のアクセスがありました」といったことです。

このシーンも信頼感の見せ所であり、計画が生きるところです。

実行が終わったら、計画の各項目についてすべて実行とのちがいを見つけます。目標(過去のデータ、仮説)、必要資源(ヒト、モノ、カネ)、プロセス(実施項目、時間見積)といった計画の項目について、がんばって「ちがい」を見つけます。計画に赤を入れる感じです。

当初「外注費200万円と思ったが180万円で済んだ」「佐藤さんの代わりに山口さんに頼んだ」...といったものです。もちろん「ちがい」ですので、計画よりもうまくいったことも、うまくいかなかったことも「ちがい」には変わりありません。

この「ちがい発見」は何のためにやってるかという、決して過去の反省ではありません。終わってしまったことを反省しても仕方ありません。明日の計画を「より良きもの」にするためにやっているのです。企業では同じような仕事は何度も表われてきます。ダメな企業、ダメな人は同じ過ちを何度でも繰り返します。

ここまで来ればもうわかっているとは思いますが、権限委譲されるかどうか、つまり信頼感の源は「計画を作る力」にあります。

この計画力を高めるために、「計画と実行のちがいを見つけて」トレーニングしていると考えます。そのためには、すべて終わった今となって見れば、あの時どういう計画を立てるべきだったかと考えることです。例えば「外注費200万円が180万円で済んだ」という「ちがい」に対して、「計画時点で180万円としておき、20万円を別なことに使うべきだった」、「やはり計画時点では200万円としておいて、多少のバッファを見込んでおく方が良い」といったことです。これをすべての項目についてやります。「当初はX社のデータから目標を計画したが、今考えるとY社の方が良かった」、「顧客数に比例しているという仮説を立てたが、ページ内のキーワード数をベースとして目標を設定すべきだった」...といったことです。これで次回同じような計画を立てる時、もっと良い計画を立てることができます。つまり計画力が高まります。

さらに自分がこの仕事をやったことで、権限委譲を受けた時点よりも計画力が高まったことを、上司へこのちがいを正確に報告することで認めてもらいます。そして次の権限委譲を呼び込みます。

信頼感とは権限委譲を受け取る力であり、計画力であり、上司の期待感といえます。

コラム: 学歴と仕事力の関係

学歴と仕事力は正の相関(片方が高いと残りの片方も高い)があるのでしょうか。誰しもが思う疑問です。学歴は皆が疑問に持ちながら、不思議と人間の評価に使われる(使ってしまう)古典的なものさしです。

一般の大学入試(特に超難関の大学)では、確かに本書の仕事力定義でいう論理性、問題解決力、集中力、コミュニケーション力の一部を見えています。私がポテンシャル評価などをやってみても、学歴とそれらの能力に相関があることを否定できません。一方、創造性、信頼感、リーダーシップは学歴との間に相関はないと断言できます。

もっとはっきりしているのは、採用、キャリアアップ(いわゆる出世)において、いくらなんでも学歴が偏重され過ぎてきたことです。

なぜ企業において学歴が偏重されてきたのでしょうか。

これには色々な「説」があります。1つは入社試験などにおいて「他に見るものがない」「面接しても本人の能力などよくわからない」「学歴を見るしかない」といったものです。またチームでやっている仕事では、本人の能力と仕事の結果が結びつかないことも多く、「誰をリーダーに昇格させるか」といった時には、学歴以外に適当なものがない」というものです。つまり「他になかった説」です。

2つ目は何かの拍子に高学歴の人が企業内で出世し、それを見て、出世したくて能力の高い人が高学歴を取得するようになり、そして望みどおり出世していったという「スパイラル説」です。

3つ目は高学歴の人はそこから生まれるプライドのようなものがあり、そのプライドが仕事の結果を生んで出世し、さらにはプライドが高い人は出世しないとその企業をやめてしまう。結果として「出世する人は高学歴」という「プライド説」です。

4つ目は企業がきちんと能力評価をやって採用、昇格を決めていったら、高学歴の人が多かったという「たまたま説」です。

こうして生まれた学歴偏重が今ゆっくりと崩れようとしています。それはなぜなのでしょう。この理由もいくつか考えられます。1つ目は学歴とはあまり相関がない創造性、信頼感、リーダーシップといったものが現代企業のコアコンピタンス(もっとも求められる能力)となってきたことです。

2つ目は変革です。あらゆる企業で変革が叫ばれています。これは経営戦略としてはなかなか不思議なキャッチフレーズで、どう変わるかというものではなく、「何しろ変わる」というものです。今までが右なら左、今までが左なら右へ変えてみるというものです。変革においては、今までが学歴偏重なら当然学歴無視です。

3つ目は戦いの終結です。戦後日本を作り上げた、戦う意欲旺盛な団塊の世代(1947～49年に生まれた人たち。他の世代に比べ人数が極めて多い)が徐々にリタイアしています。彼らは競争が好きで、その結果をいつも強く意識します。そのためこの世代は受験競争の結果生まれた学歴に対して、良くも悪くも執着してきました。この戦う意識が世代交代でゆっくり消えていっています。

はっきりしていることは、多くの学歴は18～19才くらいの頃の何日かの学力テストで決まったということです。企業において、採用やキャリアアップを学歴で決めることがかなり乱暴なことは皆が気づいていることです。そしてどちらへ向かっていくかも歴然としています。

第7章 リーダーシップを高めるには

..「君と一緒に仕事をやりたい」と言われるために

「企業をリードできる人がリーダーになるべきだ」

「でも他人をリードできそうな人って、リードされる人の気持ちを一番わかっていない人なんじゃない」

「大体リーダーを経営者が選ぶからいけないんじゃない。経営者なんて自分がリーダーの下にいた遠い昔のこと忘れてしまってるんじゃない」

「結局上に受けが良くて、下には声の大きい人がなっちゃうのかなあ」
企業では誰がリーダーをやるべきでしょうか？なかなか難問です。

ビジネスシーン

ビジネスシーン

リーダー養成塾で、リーダーについてディスカッションしました。大多数の意見は以下のようなものでした。

—どんな人にリーダーになって欲しいか

「この人となら仕を一緒にやってみたい、この人の下で働きたいと思う人」

「自分がこんな人になりたいと思う人」

「この人についていけば安心だと思う人」

「気持ちをわかってくれる人」

「言っていることがしっかりしている人」

「楽しそうに仕事をしている人」

「いつも元気な人」

—この人にだけはリーダーになって欲しくない

「上ばかり見ている人」

「部下の手柄を自分の手柄にし、自分の責任を部下に押しつける人」

「言っていることに一貫性がない人」

「いばる人」

「毎日がつらく苦しそうな人」

リーダーはかくあるべき？

最後の仕事力としてリーダーシップというものを考えてみましょう。

かなり以前からリーダーシップは心理学者などによって研究され、人間関係論(タイトルがなかなかすごい理論ですが、要するに人間関係が仕事に与える影響を分析したものです)の一翼を担ってきました。これはかつて老舗の大企業に取り入れられ、管理職教育の理論的バックボーンとなっていました。

しかしその中身は「リーダーはかくあるべき。このように行動しなさい」という格言集のようなものであり、リーダーとは「そもそも何をやる仕事なのか」といった原理・原則にはタッチしてきませんでした。そのうえ学者にも色々な意見があり、格言集は「逆もまた真なり」的なものになってしまい、リーダーを混乱させてきました。「リーダーはメンバーに対して、時には父親のように、時には兄のように、時には友達のように接せよ」といったものです。これではどう行動すべきかさえもよくわかりません。

「ぐいぐい引っ張る」のではない

リーダーとはそもそも何をやる仕事なのでしょうか。

リードする相手(これをメンバーと呼ぶことにします)がいるからリーダーと呼ばれるわけです。メンバーに「リード」という「サービス」を提供する人が「リーダー」です。

ではリーダーシップとは何でしょうか。これをリーダーとしての適性と考えれば、「リーダーシップ＝リーダーらしさ」です。この「リーダーらしさ」はメンバーが「この人からサービスを受けたい」という気持を指すと考えられます。

リーダーシップを「メンバーがこういう人になって欲しい」と思うリーダーの像と考えると、[135ページ](#)のビジネスシーンで挙がっているような仲間意識、あこがれ、目標とする人、一貫性、楽しそうに仕事をする、…といったことがズームアップされます。

一方この人にだけはリーダーになって欲しくないという像としては、リーダーシップの逆(仲間になりたくない、こんな人にはなりたくない、楽しそうではない…)だけではなく、上昇志向(出世ばかりを考えている)、自己中心(自分さえ良ければ)、ボスのイメージ(いばる)、強引といったことが挙げられます。

リーダーシップのイメージとしてつい描いてしまう「まわりをぐいぐい引っ張る」というのは、どうもリーダーシップの反対側にあるようです。

多くの人を求めるリーダーシップを考える

本書のねらいは(最終章まで来ると少しくどくなってしまいましたが)、まわりから仕事力を評価されるということであり、リーダーシップもまわり(特にリードする相手であるメンバー)から評価される力として考えます。これはメンバーの性格、対象の仕事、場面などによってももちろんちがいます。しかしそれではリーダーシップはケースバイケースとなってしまいます(これが結論のリーダーシップ論もあります。状況対応型リーダーシップなどと呼ばれていますが、それでは何のために「リーダーシップがどうあるべきか」を考えたのかわかりません)。

「まわりから評価されるリーダーシップ」は、これまで書いてきたストーリー通りに、多くの人を持つ最大公約数的なものを求めればよいと思います。具体的には多くの人々がリーダーシップをどう見ているかをとらえ(135ページのビジネスシーンのように色々な人の意見を聞き)、そこにどんな共通要素があるかを考えていき、リーダーシップを高めたい人はその要素を1つずつ満たしていくことがもっとも合理的といえます。そうすれば多くの人々がその人をリーダーとして認める可能性が高まると思います。

私はこのリーダーの要素をとらえるために、さまざまな企業でさまざまな人に、これをテーマとしてディスカッションしてもらいました。そこで浮かんできた「多くの人々が考えるリーダーシップの要素」について整理してみましょう。(もちろんそうは思わない少数意見の人もいましたが…)

自分ではなくチームに興味を持てるか

リーダーシップの第1の要素は何といってもチームワークでしょう。リーダーとしてチームワークを意識できるかということです。

リーダーはリードされるメンバーとともにチームを構成します。チームワークとはチームの共同作業(ワーク)という意味であり、共同作業がうまく行くように考えることです。スポーツでいう「フォアザチーム」です。

リーダーシップにおいて考えるチームワークは、自分一人ではなくチーム皆が力を発揮できる環境を意識すること、自分個人の手柄ではなくチーム皆でやった仕事の成果に喜びを感じるということという2つのテーマから成ります。

やる気がどうして必要？

チームワークの1つ目のテーマである「皆が力を発揮できる環境」から考えてみます。

先程批判した従来型のリーダーシップ論では、やる気、動機づけ、モチベーションというものを考えています。「人間には『仕事をやりたい』という気持(やる気)があり、それが何らかの障害で隠れてしまう。この障害を取り払うのが動機づけ、モチベーションであり、これを仕事として行う人がリーダーであり、それを実現する考え方がリーダーシップだ」というものです。

この考え方は近年疑問視、あるいは否定されつつあります。ここにはリードを受ける多くの若者たちがぶつける素朴な疑問「やる気って何？仕事にどうしてそれが求められるの？」に対する答えが用意されていません。「仕事はやる気を持ってやるべき」という「べき論」で人はリードできません。

序章でも述べましたが、やる気というのは個人の心の中にあるものではなく、チームで仕事をやる時にまわりが感じるものだと思います。このそれぞれのメンバーが「感じたこと」がチームの中で1つのものを作り上げます。これは「ムード」と表現されます(というよりもすでにもう本書ではこの言葉をそういう意味に使ってきました)。チームで仕事をやったことがあれば、実感できると思います。

チームワークとはムードを高めること

ムードとはやる気のようにチームのメンバー個人が持っている「感情」ではなく、チームで仕事をやる「環境」を指しています。

同じ能力を持ったメンバーがチームを組み、同じやり方で仕事をして、その環境が異なれば結果は異なるというものです。この環境がムードです。チームでやる「仕事の結果」に影響を与える要因のうち、各メンバーの能力、仕事のやり方以外のものがムードです。そしてこのムードを高める(環境を整える)のは各メンバーが1人ひとりでやるよりも、チームを代表してリーダーがやるべき仕事といえます。

チームのムードを高める努力は個人のやる気を高める努力とは異なり、その仕事の結果を見ればその努力を評価できます。つまり同じメンバー、同じやり方であるなら、良い結果を生むように努力すれば、それがムードを高めることになります。

結果を高める努力ですので、結果の測り方が変わればムードの高め方は変わります。

セールスチームで言えば、その結果を売上で評価するか、利益で評価するかといったことです。売上で測るなら、それを高めるためにチームに活気あるムードを作ることが必要かもしれません。「どんどん売ろう」

利益で測るなら、静かにじっくり考え、作戦を練るといったムードを作ることが必要かもしれません。「よく考えてお客に提案しよう」

リーダーシップを見せる

ムードを高め、チームの結果を高める努力をすることで、自然にチームワークの2つ目のテーマである「自分個人の手柄ではなくチーム皆でやった仕事の成果に喜びを感じる」ことをクリアできます。

各メンバーが仕事をやりやすくし、チーム共同作業の結果が良くなるように環境づくりをすることがチームワークであり、リーダーシップの第一です。

そして本書で何度も言ってきたように、持っている仕事力はまわりに見せて、評価してもらわなくてはなりません。

「リーダーシップがある」とまわりから見られるための第一条件は、チームワークを意識していることを、チームのメンバーに対して積極的に口に出して伝えることです。「こうしたら皆の仕事がやりやすくなるんじゃない」、「こうするとチームの成績が上がると思う」と口に出して言うことです。

チームワークというリーダーシップはまわりにそれとなく感じさせるのではなく、あなたが口で態度ではっきりと「見せる」ことです。

リードする方向に合意をとる

リーダーシップの第2の要素は「リードする方向」です。リーダーにとって必要なことは、有無を言わずリードする強引な力よりも、リードする方向の適正さです。これには2つの意味があります。

1つはチーム全体としての進む方向が「正しい」かどうかです。この方向はリーダーが第6章で述べた権限委譲によって上司から得るべきものであり、計画によって認められるものです。権限委譲された計画によって、その方向をチームメンバーにはっきり提示することで、[135ページ](#)のビジネスシーンのリーダー像にある一貫性（「言っていることがしっかりしている」）となって表れてきます。

もう1つの意味はメンバーの合意です。メンバーがリードする方向に心から納得する時、チームは自然とそちらへ向かっていきます。

ではどうすればメンバーは合意するのでしょうか。

それは期待感だと思います。リーダーの言っている方向に行けば、「きっと幸せがある」というものです。これがビジネスシーンの「この人についていけば安心」という発言です。見方を変えればリーダーはメンバーに対して、この方向に行けば「個人にどういう幸せがあるか」をきちんと説明することです。

これに一般的に使われているのが目標管理という方法です。各メンバー自身が自分の仕事をリーダーの言う方向に持っていくとどうなるかを考え、その結果の予測をリーダーと合意し、その予測どおりになった時に自分は何を得ることができるのか（給与アップやボーナスといったカネ、昇格などのキャリアアップ。これが先ほどの幸せ）をはっきりとさせ、目標記述書というペーパーに残し、リーダーと約束することです。

そんなに言うなら私がやる

この期待感をスムーズに持たせるために、リーダーには1つのことが求められます。それは各メンバーの仕事について、そのメンバーよりも「仕事ができる」ことです。リーダーにはメンバーよりも「仕事ができる」ことが求められます。そう考えるとそのチームのトッププレイヤーがそのチームのリーダーをやるべきといえます。

もっといえばメンバーに「リーダーなんて口だけだ。やれるもんなら自分でやってみろ」と決して思わせないことです。

こう思わせないようにすることがリーダーシップです。メンバーが指示した内容に納得しない時、「そんなに言うなら最後は私がやる」というように腹をくくれるかです。これがリードする方向への自信となって表れます。

「仕事ができる」ことは、[135ページ](#)のビジネスシーンのリーダー像にあるメンバーからのあこがれ、目標とする人といった形で表れてきます

仕事への愛

リーダーシップの第3の要素は仕事への愛です。チームで行っている仕事への愛があるかです。愛とは「好き」という感情の極限であり、その思いを人にはうまく説明できないものです。レストランのシェフ長でいえば、「料理を作る」ことが心底好きなことです。「なぜ好きか」と聞かれても理由なんてありません。料理が好きなシェフの下には、仕事を楽しむムードがあり、料理が好きな人が自然と集まりチームとなり、良いムードとなります。これがビジネスシーンのリーダー像にある「楽しそうに仕事をしている人」「いつも元気な人」という形で表れます。いくら料理がうまくても料理が嫌いなシェフ長の下で働くのは、厳しいムードはあっても、楽しくなさそうです。

リーダーに仕事への愛とともにもう1つ求められるのは、メンバーからリーダーへの愛です。ビジネスシーンの発言にある「この人と仕事をやりたい」、「この人のようになりたい」という思いがメンバーからリーダーへの愛です。そしてメンバーからこの愛を最も得やすいのが、自らの仕事へ強い愛を持っている人です。

リーダーシップを持ちたいと思うなら、自らが大好きな仕事を見つけましょう。今の仕事が好きではないなら、がんばって好きになるのではなく、好きな仕事への転職にチャレンジしましょう。転職は企業を変わることを意味するのではなく、仕事を変える、変えることを意味します。(結果として勤める企業が変わることもあると思いますが。)自分の好きな仕事へ移ることを希望したり、今やっている仕事を好きになれるようにその仕事のやり方を変えて別の仕事となるように努力したり、…といったものです。

自分が愛せる仕事は必ずあり、その仕事につくチャンスが自分にもあると思って探しましょう。私はコンサルタントとして多くの人を見てきました。愛する仕事を探している人に、探している仕事を与えられる可能性は極めて高いと思います。

愛する仕事が見つかったら、自分がどんな仕事が好きなのかをまわりに積極的に訴えましょう(今の仕事がどんなに嫌いかを訴えるのだけはやめましょう)。そしてもしその仕事につくことができた時は、一生懸命にやって、もっと好きになり、その仕事がどんなに好きかをまわりに訴え続けましょう。それがその仕事を続けていくコツであり、そうすれば自然とまわりの人をリードしたいという気持ちが湧いてきます。

ここに真のリーダーシップが生まれます。

強引にリードしない

リーダーシップはどうしても誤解されてしまう仕事力です。今まで述べてきたことの裏返しの部分もあり、少し重複してしましますが、反リーダーシップ(これだけはリーダーになるならやってはいけない。リーダーシップという仕事力を落としてしまう)について列挙してみます。

反リーダーシップの第一は何度も言ってきましたが、他人を強引にリードすることです。権限委譲されたからといって、おどしたり、すかしたり、あの手この手と策を弄して、リードされる方向に納得していない人を無理やり動かしても、長い目でみれば相手にだけでなく、あなたにも幸せはありません。

自分が逆の立場(メンバー)でいたとき「その人を良いリーダーと思うか」をよく考えてみることです。

私はリーダー養成塾(今はメンバーで将来リーダーになりたい人が集まる)で、[135ページ](#)のビジネスシーンのように「どんな人に自分のチームのリーダーになって欲しいか」をメンバーの立場で話し合わせます。そして自分が考えた「なって欲しいリーダー」を自らが目指す気持があるかどうかをレポートとして提出させます。(皆「ある」と答えますが)決して自分が「どんなリーダーになりたいか」は考えさせるものではありません。

しばらくしてその人が実際にリーダーになる直前に、もう一度そのレポートに書いたことを誓わせます。

メンバーが目下で、リーダーが目上ではありません。リーダーは「メンバーをリードする」という仕事を、メンバーの協力のもとに担当し、これによって給与を得る人です。

リーダーという仕事が好きか

チームでやっている仕事そのものは好きでも、リーダーという仕事(人をリードする仕事)が嫌いなら、絶対にやらないことです。

リーダーとは「人のために働く人」であり、必ずしも自分の努力通りの成果ではない「チームの成果」を、自分の仕事(リーダーの仕事)の成果として受け入れなくてはならない人です。自分だけの努力で、自分だけの成果を生みたいのならリーダーはやらないことです。やりたくないのにリーダーという仕事をやれば、自分が不幸になるだけではなく、リードされるメンバーはたまったものではありません。

リーダーの仕事がレベルが高く、メンバーの仕事がレベルが低いというわけではありません。ただはっきりしていることは、リーダーの仕事はメンバーの仕事よりも企業・チームの成果に与える影響が大きいことです。したがってこの成果によってなされる給与分配も、リーダーの方がメンバーより大きくなるのは当然といえば当然です。

しかし給与などのリターンの大きさを期待して、やりたくもないリーダーをやるのは、いくら何でもまわりに失礼です。

仕事力＝リーダーシップ

自分の気持だけしか考えられず、他人の気持を考慮することが嫌いならリーダーはやらないことです。

どんな企業でもどんなチームでも良いリーダーというのは、アイデアがあり、論理的で、問題にうまく対応して、常に緊張感を持って、人の話をよく聞き、自分の意見をしっかり言い、まわりから信頼されている人です。悪しきリーダーは、人のアイデアを否定し、自分の意見だけを主張し、相手の意見を聞かず、何とか論破しようとし、しかもその意見に一貫性がなく、感情に波がある人です。

こう考えていくとリーダーシップとはどんなものかがわかると思います。

そうです。ここまで本書で述べた創造性、論理性、問題解決力、集中力、コミュニケーション力、信頼感をバランスよく持っている人です。まさに仕事力の集大成がリーダーシップであり、仕事力の高い人がリーダーをやるべきです。

まわりから仕事力が高いと思われる人が、本当のリーダーシップを持っている人です。

「仕事力が高まれば、それがリーダーシップとなって表れ、その人が真のリーダーとなり、まわりから尊敬される。そしてまわりから『仕事ができるね』と言われる。」これが本書の結論です。

コラム:性格と仕事力の関係

仕事をしていると、何かうまくいかないことがあっても「まあこれは私の性格だからしょうがない」と思ってしまうことがあります。しかし実はそれが仕事力を表していることも多いといえます。

「時間にルーズ」…時間を守らない人は本当にいつも守りません。この人は問題解決力のうちリスク対応能力が欠けているのです。「時間に遅れる」というリスクを予防できないばかりか、「時間に遅れる」というリスクで受けるダメージを計算できない人です。そして時間を守る人から見れば、絶対に一緒に仕事をやりたくないタイプの人であり、信頼感が低く、リーダーシップに欠けています。さらにこのタイプの人には「大ざっぱ」なことが多く、集中力に欠け小さなミスも多いといえます。「時間を守らない人」はまわりがどう思っているかに無頓着であり、本書でいう仕事力(まわりがどう評価しているか)について無頓着です。(私自身が「時間を守らない人」が嫌いなので、少し言いすぎたかもしれません。)

「優柔不断」…これは問題解決力の中の決断力不足です。そして決断できない理由は、案ばかりを見て、ものさしを決めていないことです。ものさしを決めないで評価しようとするので、各案のメリット、デメリットを考え、情報が錯綜し、考えれば考えるほど何が何だかわからなくなっていきます。たったこれだけのことで集中力がないように見え、もちろん信頼感、リーダーシップも低く見えてしまいます。

「押しが強い」…本書で一貫して否定してきたタイプです。自分の意見を強く主張する人で、コミュニケーション力、論理性が低く、リーダーシップのうちチームワークに致命的な欠陥があります。

「あきっぽい」…まさに集中力という仕事力の欠如です。集中力の欠如によって上司から信頼感を得ることができず、メンバーからも信頼されず、リーダーシップが高まりません。

「話が長い」…論理性、コミュニケーション力が低いとこうなり、問題解決のスピードを遅くし、まわりの集中力を落とします。

「ずうずうしい」…論理性とコミュニケーション力が低いとこうなり、結果として信頼感、リーダーシップが低くなります。

「難しいことにチャレンジしない」…創造性、問題解決力が共に欠けるとこうなります。そのため信頼感、リーダーシップが高まりません。

ここに書いてあることは性格ではなく、仕事力によって表れてくる仕事ぶりと考えましょう。これらにあてはまる項目のある人は「性格を直す」(どうするかよくわかりません)のではなく、本書を使って「低い能力を高め、まわりの評価を高め、仕事力を高める」と考えましょう。