

理数系の 「対人関係」テクニック

- ◆ 初版：2013年4月
- ◆ 発行所：日刊工業新聞社
- ◆ 単行本：240ページ

はじめに

理数系行動＝科学的行動＝すっきり行動

仕事における対人関係で悩んでいませんか？

「新しい上司が来て、現場のムードが変わった。それに上司が自分に冷たく、モチベーションが上がらない」

「初めて部下を持ったけど、どうしても私について来てくれない。飲みに誘っても断られる。今時の若者はいったい何を考えているんだろう」

「何でうちの会社って皆、暗いんだろう。会社の文句ばかり言ってる。こんな会社やめようかな」

「大事な顧客に嫌われたような気がする。どうやったら好かれるんだろう」

本書はこんな悩みを“すっきりと”解決することが目的です。対人関係に悩んでいない人は、本書を読んでもあまり得るものはありません。

本書では、この対人関係の悩みを解決する手段を**理数系行動**とよんでいます。

学生時代には理数系、文科系という区分がありました。理数系には数学、物理、化学・・・といった科目があり、これらの学問は総称して「科学」といわれます。科学の世界では、起きている現象を冷静にとらえ、それがなぜそうなっているかを筋道立てて考え、誰もが合意できるように（反論できないように）説明していきます。

理数系行動は科学的行動といってもよいもので、人間関係という現象を冷静にとらえ、それがなぜそうなっているかを筋道立てて考え、誰もが合意するような行動をとっていくものです。

そして対人関係改善のポイントを、まわりの人に「**この人と一緒に仕事をしたい**」と思ってもらうことにおきます。あなたのまわりの人がこの気持ちを持ってくれば、上に挙げたような人間関係の悩みは

すっきりと解消されると考えています。

理数系行動は「セオリー集」や「べからず集」に書いてあるような「こんな行動をとりなさい。こんな行動はとってはいけません」という“神のお告げ”のようなものではありません。この手の行動セオリーの問題点は、そのとおりに行動してうまく行かなくても誰も責任をとってくれないということです。

理数系行動とは、例えば対上司との人間関係なら「上司と部下」という関係を冷静にとらえ、そこで起きる問題点をどう解消するかを筋道立てて考えるものです。そして読者であるあなたがその“筋道”に納得できれば、あなたが自分の責任の下、自分の意思でその行動をとっていくというものです。だから本書を「どう行動したらよいかを教えてくれる教科書」として読むのではなく、「行動パターンごとに、どう行動すればよいかを前もって自分で冷静に考え、あらかじめ決めておくためのツール」として使ってください。

これでだめならあきらめよう

本書でこれから述べていく理数系行動の原点は「**相手は変えられない**」と考えることです。

対人関係は2つの要素から成ります。「相手」と「自分」です。そしてその関係がうまく行かないと、どうしても「相手」ばかりを見てしまいます。「上司が冷たい」「部下がついて来てくれない」と相手の行動、態度ばかりを見ています。

残念ながら、あなたが上司や部下を変えることはできません。と言うよりも「変えよう」と思ったら、変わらないとストレスがどんどんたまっていきます。

あなたが変えられるのは自分です。自分の行動を自分の意思で変えることです。自分の行動を変えて、まわりの人に「この人と一緒に仕事をしたい」と思ってもらうことを目指すのが理数系行動です。相手を変えるのではなく、自分が変わってそれを相手に評価してもらおうと考えます。

それで対人関係が良くならないなら、あきらめましょう。他に打つ手はありません。そうです。理数系行動の基本は「あきらめがつく手」を打つことです。「自分でやれることはやった。これでもだめならしかたがない」です。

環境に順応しない

私はビジネスコンサルタントとしてさまざまな企業の人に出会ってきました。そして最近になって、対人関係に悩んでいる人、さらには心の病になっている人が多くなっていることに驚いています。そして対人関係が原因で休職したり、退職したりする人もびっくりするくらい多くいます。

それはなぜでしょうか？なぜ“今”になって増えているのでしょうか？

私はコンサルタントになる前、企業でサラリーマンとして働いていました。私が30数年前に会社に入った時、こう言われました。

「上司といえは親も同然。上司が多少理不尽なことを言っても、がまんしろ。上司は意地悪しているわけではなく、おまえのことを思って言ってくれてるんだ。おまえもいずれ上司になればその気持がわかる」

私がいた会社は年功序列で、皆が同じように出世し、それをベースとして上司と部下には絶対的な上下関係ができていました。

しかし現代企業においては、上司と部下の年齢が逆転するなんてめずらしいことではありません。こんな関係で「上司といえは親も同然」「いずれおまえも上司になるはずだから」などと言えるはずはありません。ずっと部下のままの人もいるのです。

近年になって、この若手抜擢以外にも働く環境は大きく変化しています。M&A*1がくり返され、派遣労働が普及し、見も知らぬ人と突然一緒に仕事をすることもめずらしいことではありません。

こんな関係で「上司といえれば親も同然」「いずれおまえも上司になるはずだから」などと言えるはずはありません。ずっと部下のままの人もいるのです。

近年になって、この若手抜擢以外にも働く環境は大きく変化しています。M&A*1がくり返され、派遣労働が普及し、見も知らぬ人と突然一緒に仕事をするのもめずらしいことではありません。さらには高齢者雇用安定法*2によって昨日までの上司や大先輩が同僚や部下となり、男女雇用機会均等法でこれまでの男女すみ分けがなくなって異性とと同じ仕事をやることになったり、企業のグローバル化で異文化の外国人と仕事をするようになったり、インターネットの普及で顧客と顔を合わさずにメールでセールスをするようになったり...、とビジネスにおける人間関係は大きく変わっています。

このような中で、まわりとどう接したらよいのでしょうか？

理数系行動では「環境変化に順応しない」と考えます。働く環境はこれからもどんどん変わっていきます。そしてその変化はもっともっとスピードを上げていくでしょう。そんな環境変化に合わせて、自らの行動を変えることなんてできっこありません。自分が変わる頃には、もうまわりが変わっています。それなら自分の行動ベクトルをしっかり持って、どんな環境になっても同じようにやっていける行動スタイルを見つけましょう。

理数系＝科学です。科学とは世の中の不変的なものを見つける努力です。環境によらない自分の納得したベクトルを持ち、ブレることなく自信をもって行動していくことです。そしてそのブレない行動が、どんな環境でも「ベストではないが一定の人間関係を作る」と考えましょう。それが本書の目指す理数系行動です。

*1. Mergers and Acquisitions の略。企業の合併、買収

*2. 企業に定年の引き上げ、廃止、継続雇用（定年後も雇用すること）を求める法律

本書の構成

本書の本文を読む前に、プロローグでまずは自分を見つめてください。ここではあなたの理数系度をテストします。

本文は2つのPARTに分かれています。PART I はテクニック編です。理数系行動の15のテクニックを「コミュニケーション」、「考える」、「自分を見せる」という3つの行動パターンごとに挙げています。ここで理数系行動がどのようなものかを理解してください。

PART II は実践編です。職場における典型的な20のシーンを提示しますので、そこでどのように理数系行動のテクニックを使ったらよいかを一緒に考えていきましょう。この20のシーンは人間関係の相手によって対上司、対部下、対同僚、対顧客の4つのセッションに分かれています。この20のシーンで理数系行動に合意し、自分の意思で自分を変えてください。きっと対人関係がすっきりすると思います。

目次

はじめに	1
理数系行動 = 科学的行動 = すっきり行動	1
これでだめならあきらめよう	2
環境に順応しない	2
本書の構成	4
プロローグ・・・あなたの理数系度をテストする	7
PART I テクニック編	9
セッション1 コミュニケーションするテクニック	9
テクニックその1 コミュニケーションを構造化する	9
テクニックその2 テーマは上流からフローする	15
テクニックその3 話す前に言葉を定義する	18
テクニックその4 プロセスを分けて考える	22
テクニックその5 すべてのことを隠さない	25
セッション2 考えるテクニック	29
テクニックその6 論理的に考える	29
テクニックその7 創造性を刺激する	37
テクニックその8 未来を予測する	42
テクニックその9 思考にベクトルを持つ	46
テクニックその10 集中力を高める	50

目次

セッション3 自分を見せるテクニック	55
テクニックその11 プッシュしないでリーブする	55
テクニックその12 かしこさをさりげなく感じさせる	58
テクニックその13 相手への尊敬を見せる	61
テクニックその14 時間を3次元で考える	64
テクニックその15 身だしなみを演出する	68
PART II 実践編 71	
セッション1 上司の人心掌握はこうする	71
シーン1 新しい上司が来た	71
シーン2 上司から仕事を指示された	75
シーン3 上司へ提案する	78
シーン4 上司へ報告する	81
シーン5 上司から人事評価を受ける	84
セッション2 部下の人心掌握はこうする	87
シーン6 マネジャーになった	87
シーン7 部下へ仕事を指示する	90
シーン8 部下からの報告を受ける	93
シーン9 部下を教育する	96
シーン10 部下を人事評価する	99

目次

セッション3	同僚の人心掌握はこうする	102
シーン11	仕事の打合せをする	102
シーン12	会議で発言する	105
シーン13	プロジェクトを組んで仕事をする	109
シーン14	他部門とコラボレートする	114
シーン15	異性と仕事をする	117
セッション4	顧客の人身掌握はこうする	120
シーン16	顧客のアポイントをとる	120
シーン17	顧客へセールスする	123
シーン18	顧客へインタビューする	126

プロローグ・・・あなたの理数系度をテストする

次の質問にYES、NOで答えてください。

1. 自分の気持ちを相手に伝えるのが得意である
2. まわりの人と議論するのが好きだ
3. 「あなたという人」と言われたことがある
4. カンは鋭い方だと思う
5. 仲間と飲みに行ったり、遊びに行ったりすることが好きだ
6. 座右の銘を持っている
7. 会議ではよく発言する方だ
8. メールよりも電話が好きだ
9. 相性の良い人と悪い人がはっきりしている
10. 約束の時間に遅れて相手を怒らせたことがある

結果はどうでしたか？YESの数はいくつありましたか？

もしYESの数が3個以下なら、あなたは本書でいう**理数系**といえます。だから本書を読めば「なるほど、確かにこう考えて行動すれば楽だな。うまく行かなくてもあきらめがつく」と思うはずです。そして読み終わったら、すぐにこのテクニックを使って行動しましょう。気持ちがすっきりするはずです。

YESの数が4～7個ならあなたは**非理数系**といえます。PART Iの理数系テクニックを読むと、「本当にこんな行動をとって相手とうまく行くのかなあ」と疑問を持つものもあると思います。そんな時は

「だったらどう行動すればよいか」を考えてください。つまり代替案を考えることです。そしてPART IIの20のシーンで自分の代替案ならどうなるかをシミュレーションしてみてください。そして「理数系行動」か「あなたの行動案」のどちらをとるかを自分で判断してみてください。特にこの20シーンで人間関係がうまく行かない場合を考えてみてください。「どちらの方がうまく行くか」は微妙なことが多いと思いますが、「どちらの方がうまく行かなくても、あきらめがつくか」ははっきりすると思います。そして「あきらめがつく行動」をとってください。それが対人関係のストレスを予防します。対人関係のストレスは、うまく行かないことを悩んでいるはずです。

もしYESの数が8個以上あった人は**反理数系**です。この人は本書でこれから述べる理数系行動とはちょうど反対の行動をとっていると思います。（でもその人が本書の「理数系」というタイトルが付いた本を買っていただけなのは驚きです。もし立ち読みしていて、買うかどうかを考えているなら、買わない方が幸せかもしれません。）

この人が本書を読んでいくと、自分の行動とあまりにもかけ離れているのでびっくりすると思います。自分が好きだった、美しいと思った行動が否定されるようで、気分が悪くなるかも知れません。でもこの本を買ったということは、あなたも対人関係に悩んでいるのだと思います。だったら本書を誰にも増してじっくり読んでください。そして「自分を変えるか、変えないのか」を自分で判断してください。もし理数系行動に「変える」と決めたら、決して本書のテクニックをつまみ食いしないでください。使えそうなテクニックだけを使うことだけはやめてください。それでは行動に一貫性がなくなり、反理数系度がかえって高まります。理数系行動はオール・オア・ナッシング、0か1のデジタルな選択としてください。

もちろん理数系行動が「ベストな行動」とは思いません。しかしもしあなたの肌に合うと感じたのなら、うまく行くと期待感が持てたのなら、やってみてください。きっと今よりも幸せな対人関係が作れると思います。

PART I テクニク編

— 理数系行動の極意 —

セッション1 コミュニケーションするテクニック

テクニックその1 コミュニケーションを構造化する

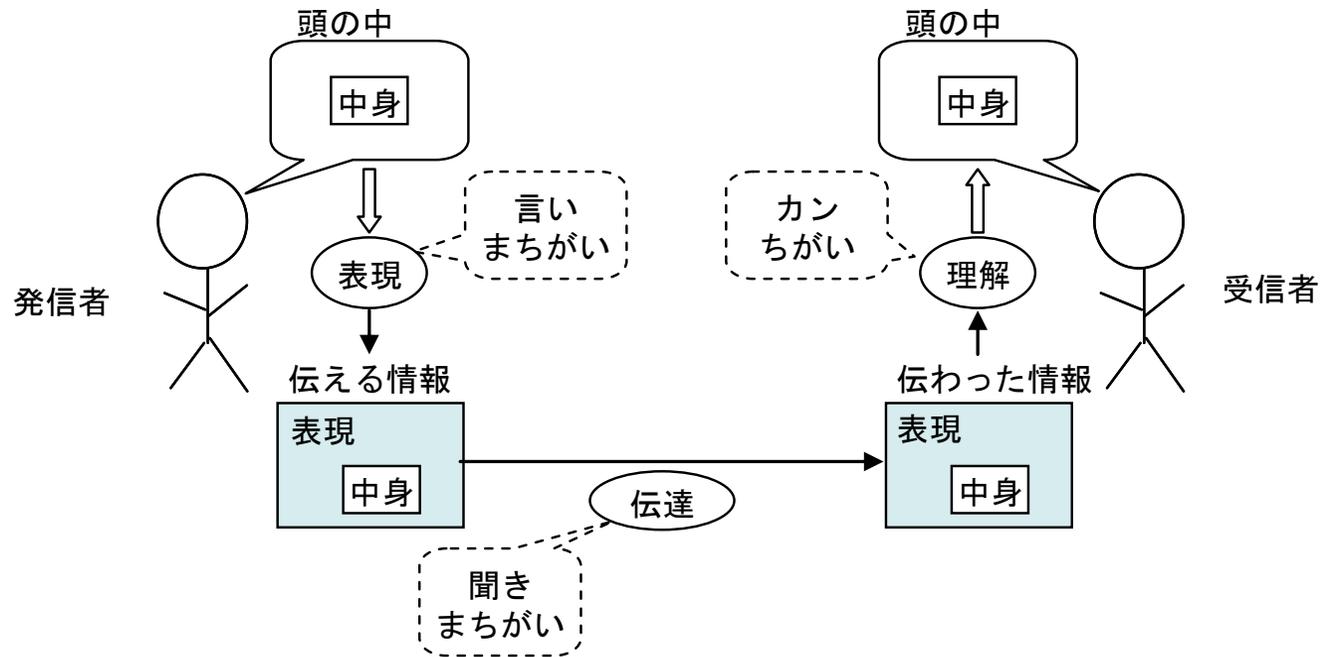
話す前に書いておく

「人とうまくコミュニケーションできない」

こんな悩みを持っている人は多いと思います。「自分の考えていることが伝わらない」「相手の真意が読み取れない」といったことです。

こんな時は**構造化思考**で考えてみましょう。**構造化**とは物事の現象について、それが成り立っている要素を考え、その要素間の関係を図示していくことです。

コミュニケーションの要素は、「発信者」、「受信者」、「情報」の3つです。そして「発信者」と「受信者」が交互に入れ替わっていくのが普通です。「情報」は伝えたい「中身」とその「表現」から成り立っています。これを構造化すると次のようになります。



あなたが発信者のケースで考えてみましょう。あなたの頭の中には伝えたいモノがあります。これが「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は行かないので、これを何らかの言葉という「伝える情報」として「表現」します。この「表現」で大切なことは「わかりやすさ」です。ここでの表現テーマはたった1つ「いかに正確に相手に伝えるか」です。

しかしどうしても人間はこの「表現」をする時、「相手がどう感じるか」に気をとられてしまいます。「こんな表現をしたらバカにされないだろうか。」

ここでは「相手にどう思われるか」より、「自分の考えていることが、どうしたらモレなく正確に伝わるだろうか」を考えましょう。もし大事なコミュニケーションで、事前に相手に伝えておきたいことが決まっているのであれば、文書にしてみましょう。よく「話したいことの要点をメモにしておく」と

いいですが、要点ではなく表現を含めて、話し言葉でもよいので、すべて書いてみましょう。そして相手（受信者）の立場で、これで「自分の言いたいことが伝わるか」をチェックしてみましょう。

言いたいことは伝わらない

次に相手（受信者）はあなたが表現した言葉を聞きます。この時、あなたには「言いまちがい」、相手には「聞きまちがい」という**コミュニケーションエラー**が発生します。そして「言った、言わない」でもめめます。

次に相手はあなたの言ったことを聞いて、その意味を何とか理解しようとしめます。「表現という包装を取り払って中身を取り出す」という感じですが。ここで「カンちがい」というエラーが起きます。あなたが伝えたい中身を誤解してしまうことです。

あなたが逆の立場の受信者の時でも全く同じことが起きます。

コミュニケーションでは言いまちがい、聞きまちがい、カンちがいという3つのエラーが起きると考えた方が普通です。これだけエラーの機会があるのに、発信者の「伝えたい中身」と受信者に「伝わった中身」を同じものと考えるのは乱暴すぎます。

コミュニケーションの最大のポイントは「自分の言ったことは相手に伝わっていない」「相手の言いたいことは自分に伝わってこない」ということを認めることです。

質問されるのがイヤ

ではどうすればこのエラーをなくし、正確にコミュニケーションがとれるのでしょうか？これには2つのキーワードがあります。

1つは**質問**です。まずはあなたが発信者のケースで考えてみましょう。

例えば会議であなたが言いたいことを発言した時です。相手に自分の言ったことが伝わったかをチェックするためにもっとも良い方法は、相手から質問を受けることです。相手から「わからなかった所、わかりづらかった所、うまく伝わっていない所」を質問で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」という感情からくるものです。

これは学校教育のトラウマのようなものです。学校の教師は自分が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テストします。これをくり返すうちに、いつの間にか生徒側は「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。「つっこまれたらどうしよう」というものです。こんなことが理由で「人前で話したくない」「人と会いたくない」と思う人さえいます。

答えられない質問には答えない

冷静に考えてみましょう。これは「コミュニケーション時に、相手から“答えられない質問”が来たらどうするか」という課題です。

「答えられるように準備しておこう」では解決策にはなりません。答えが準備できれば、もうそれは“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、答えたふり

をする」ことになり、相手に不信感が残ります。そして相手に伝わった中身まで相手の頭から消えてしまいます。

「話がわからない人だ」

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きたのです。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。そんなことが言えない状況だったり、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、解答し、その後に正解（相手は持っているはず）を聞きましょう。「あなたはどう思われますか？」と。

自分のわからないことを、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。答えられない質問には「調べて、あとで回答します」と約束しましょう。そしてすぐに調べたり、知っている人に相談したりして、最終回答を作成し、再度会ってきちんと答えましょう。この質問回答の**ものさし***は、内容ではなくリードタイム（質問を受けてから答えるまでの時間）です。

質問される側がそれを嫌だと思っていると、相手に質問すると悪いようなマインドが生まれます。このマインドを払拭しましょう。そのためには「何か質問してほしい」と心から思うことです。その気持ちは必ず態度に出ます。「自信が無い」という態度です。これは「中身」に自信が無いのではなく（無いなら自信がつくまで相手に伝えない）、自分が考えた「情報表現」と相手の相性が悪く、「きっと伝わっていない」という仮説を持つことです。

「これだけ説明したんだから、当然わかりましたよね」という自信満々な態度ではなく、「こんな説明でわかってもらえたとは思えない」と考えることです。

ですから自分の発言には切れ目を入れ、相手が質問しやすいタイミングを作ります。“沈黙の瞬間”を嫌がる人もいますが、コミュニケーションでは「互いに考える」という沈黙が必要です。

これによって逆のケースでの課題も解決に向かいます。相手が「発信者の時」です。ここでも積極的に質問を入れましょう。「互いが質問している」というムードを作りましょう。質問を「相手の言ったことにつっこむ」とは思わず、「せっかく相手が話してくれたのに、自分が理解できなかったことを質問しないのは失礼だ」という気持ちで接しましょう。

* 本書では評価基準のことを「ものさし」と表現します。

議事録でフィードバックする

コミュニケーションの正確性を保つもう1つのキーワードは**議事録**です。ビジネスにおいては、たとえどんなコミュニケーションスタイル（面談、会議、電話・・・）であっても、必ず自分が書記となって議事録を作ります。

相手が言ったこと、自分の言ったことは互いに誤解しているという前提に立って、このコミュニケーション全体を文書にまとめ、相手にフィードバックして確認をとることで。

コミュニケーションで発生した情報を、その性質によって構造化すると4つの要素があります。

1つは**事実**です。正確に言うと、コミュニケーションしたメンバーが事実と認めた事項です。「××月××日〇〇でトラブル発生。トラブル対象は……。トラブル状況は……」といったことです。これは**5W** (what、when、who、where、why) **1H** (how) で整理するのが基本です。

2つ目が**意見**です。コミュニケーションで挙げた意見です。ここでのポイントは「誰の意見か」ということです。これは3つあります。あなたの意見、相手の意見、そしてコミュニケーションしていない第3者の意見です。

3つ目が**決定事項**です。コミュニケーションによって決定、合意されたものです。

4つ目が**ペンディング事項**です。このコミュニケーションでは決められず、持ち越しとなった項目です。この4要素をはっきりとわかるように議事録に書きます。

コミュニケーションの時にメモをとっている人がいますが、多くの人は相手から言われ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、コミュニケーションでのエラーを発見するために議事録をとると思うことです。

議事録をとってフィードバックすれば、相手の評価は「細かいやつだ」ではなく、「しっかりしている人」となるはずです。

議事録をとっていくと、さらに2つの副次効果が生まれます。

1つは、コミュニケーション自身が構造化されることです。議事録に事実、意見、決定事項、ペンディング事項と分けて書くのですから、コミュニケーションのメモをとるノートも、はじめからこの4つに分けて書けるようにしておきます。こうすることでコミュニケーションで発生した情報がその場で4つに構造化され、誤解も減り、自然に現象を5W1Hでとらえるようになってモレがなくなり、誰の意見かもわかり、「これで決まりですね」「これは次回に持ち越しですね」といった切り分けがはっきりと出来るようになります。つまり「いいことづくめ」で、デメリットは何もありません。

2つ目は、こうやって議事録でエラーを発見していくことで、自らのコミュニケーションの特徴が見えてくることです。「顧客との打合せでは、どうしても事実と意見が混乱してしまう」「上司との面談では自分の意見がうまく言えないし、上司の考えも誤解してしまう」といったことです。これがわかれば自分で矯正することができます。「顧客との打合せでは事実と意見をはっきり分けて聞き、第3者の意見は誰の意見なのかを確認する」「上司との面談では自分の意見を文書にして渡し、上司から聞いた指示や意見はすぐに文書にして確認してから行動する」といった対策です。

テクニックその2 テーマは上流からフローする

上流から下流へ

コミュニケーションを始める前の「準備」について考えてみましょう。

コミュニケーション準備で大切なことは「話す中身」より「話すテーマ」です。コミュニケーションしていて、相手と何を話しているのかわからなくなる時があります。それはテーマを意識していないからです。コミュニケーションするテーマは、どんな場合でもあなたが自分で（相手にやらせないで）前もって設定しておきます。

このテーマ設定には**フロー思考**を用います。



とフローさせていく感じですが。ここでテーマ1をテーマ2の**上流**、テーマ2をテーマ1の**下流**といいます。

フローは順番

「フローさせる」とは「筋道を立てて」ということです。だからフローは筋道、つまり**順番**が第1のポイントです。この順番には2つのパターンがあります。

1つは「その順番に考えないと何も決まらない」というものです。

あなたが所属しているチームで「親睦旅行に行こう」という案が出ています。そこでチームのメンバーが集まって「行き先」を決めています。

「箱根が近くていい」

「でも箱根の紅葉は終わってるんじゃないか」

「それならもう少し暖かい所にしようか」

⋮

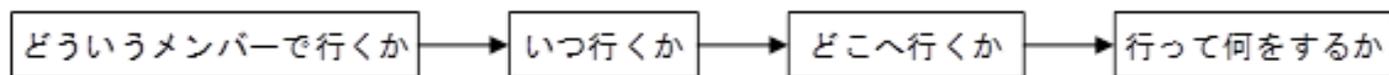
このままでは何も決められないことがわかると思います。「いつ行くか」を決めないと「行き先」が決められません。「いつ行くか」は「どこへ行くか」の上流テーマです。

「10月中旬くらいだな」

「10月ならゴルフだな。それなら隣の課の人とも一緒に行こうよ」

また話は混乱してしまいます。「いつ行くのか」の上流テーマは「どんなメンバーで行くか」です。「どういうメンバーで行くか」を決めないと「いつ行くか」は決まりません。

旅行の打合せをするなら、まずは次のようなフローを作ってから話しましょう。



一度に色々なことは決められません。

重要なものからフローする

場合によってはその順番がうまく決められないこともあります。コミュニケーションテーマがからみ合って、どこから話し合っよいかわからない時です。これが2つ目のパターン「順番を決める」というものです。

例えば、ある会社で情報システムを入れ替えることになりました。そしてそのための会議が開かれ、どんな情報システムにするかが話し合われています。各部門の代表者が情報システムに対する要望を話す

のですが、それが他部門のシステムに影響を与えるため、話が複雑になりすぎて前に進みません。

こんな時の順番のものさしは**重要度**です。「重要なものから」というのが順番の大原則です。この重要度は誰かが決めなくてはなりません。先ほどの例なら、これを各部門の代表者が話し合っただけには行きません。経営者やその権限委譲を受けた情報システム部門が組織全体を考えて判断するしかありません。「新情報システムの第1ターゲットはセールス、次が在庫、あとは生産、購買、事務の順に大切」といったことです。そしてこのセールス→在庫→生産→購買→事務というフローにしたがって、情報システムの機能を話し合います。もちろんもめたら、セールスシステムの機能が最優先となります。

上流は目的

フローの「順番」に続く第2のポイントは何かを話し合う時、常に「その上流を考える」ということです。

この上流にはいくつかの意味があります。1つは上流が**目的**となっているものです。

あなたは食品メーカーのセールスマンでA店を担当しています。顧客であるA店の店長から「期末に店舗でイベントをやりたいので協力してほしい。できればどんなイベントにしたらよいか提案してほしい」と連絡が入りました。

あなたはこう考えました。

「イベントかあ。やっぱりインパクトのあるバーゲンかな。期末一掃大バーゲンかな。いや抽選会もいいな。一等はハワイ旅行なんかで。かなり盛り上がるなあ……。でもそのカネをどうするかだな」

しかしこれをA店の店長に提案しても、何の根拠もなく、説得力がありません。

「なぜバーゲン？なぜハワイ旅行？」

こんな時はその上流を考えましょう。目的です。何かイベントをする目的があるはず。「何のためにイベントをやるのか」です。「在庫一掃」、「新規顧客の獲得」、「顧客の囲い込み」…。この目的によってイベント内容は決まるはず。

イベント内容を考える前に、A店店長に「イベントの目的は何ですか？」と聞きましょう。

上流の2つ目の意味は**ものさし**です。上流が下流テーマを考える時の評価基準になっている時です。

先ほどの「旅行の行き先を決める」というテーマなら「どうやって決めるか」というものさしが必要です。このものさしを決めることが上流テーマです。旅行の費用、移動時間、ゴルフが出来ること、景色が良い、皆で集まる宴会場がある…といったことです。そしてこのものさしには重要度が必要となります。「一番大切なのは費用、次は景色、ゴルフ、移動時間…の順とする」といったことです。このものさしを使って行き先を決めます。

上流の3つ目の意味は**前提**です。「そのテーマを考える上での条件は何か」ということです。

あなたが来期の行動計画を作り、これを元に上司と面談することになっているとします。あなたがまず考えるのは、この行動計画の前提です。企業は組織ですので、あなたのチームの計画があるはず。このチーム計画を前提として行動計画を作る必要があります。これが上流です。さらには「チーム計画」の上流である「部門計画」、その上流である「会社の経営計画」、その上流である「戦略」があるはず。この「戦略→経営計画→部門計画→チーム計画→個人行動計画」というフローを意識することです。

フローの上流を理解し、それを前提として考えることです。

テクニックその3 話す前に言葉を定義する

すっきりと定義する

理数系の中心は数学です。数学の好き、嫌いが学生時代の理数系と文科系を分けると言っても過言ではありません。数学は「誰からも反論させない」ことで成り立っています。これを「証明」といいます。だから議論が好きな人に、数学はあまり好かれません。

数学の「証明」は「AならばBである」というのが基本です。「Aが正しいならBも正しい」「Bが正しいならCも正しい」…という形で、次々と「正しいこと」を見つけていきます。

しかしよく考えてみると、これには出発点が必要です。最初に何かを「正しい」と合意しなければ、何も証明できません。これが**定義**です。定義とは「そう決めたこと」です。

ビジネスの世界では定義があまりうまく出来ていません。私は以前ナレッジシリーズという8冊の本を書きました。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、流通、生産、経済、法律という8分野についてまとめたものです。このために各分野ごとに、自分でもびっくりするくらいたくさん本を一気に読みました。そして多くの本が定義もしないまま言葉を使っていることに気づきました。だから本を読んで何となくわかったような気になっても、そこに書いていることが正確には伝わってきません。

ビジネスのコミュニケーションでも、相手の言っていることがわからない時、その内容と言うよりも、単語の意味そのものがわからないことがほとんどです。

この1つ1つの単語を「すっきり」と定義していくことが理数系行動であり、これを**定義思考**といいます。「すっきり」というのは「誰もが合意する」ということであり、言い方を変えれば「私はそう思わない」と誰にも言わせない形に定義していくものです。

互いの意見を出し合うコミュニケーションでは、まずは言葉の定義をしっかりとすることです。

法律で定義する

「会社、法人、企業」

この3つの違いを説明できますか？これには誰も反論できない定義があります。それは法律で決められているからです。だから「私はそう思わない」と言うことはできません。

定義にはフロー思考の「順番」があります。Aを決めないとBが決まらないということです。

まずは企業からです。あなたが休みの日に魚釣りに行ったら大漁でした。そこでこの魚を魚屋に売ったら儲けが出ました。しかしこれは企業ではありません。あなたがあまり魚が釣れるので、勤めが休みの土曜、日曜には釣りをすることにしました。釣った魚を魚屋へ売るために「鯛はキロ1000円、イワシなら100円・・・」と交渉すれば、これで企業です。企業の定義は「計画的、継続的に事業を遂行する組織体」です。

企業には個人企業と法人企業があります。個人企業とは自らの名前で事業を行うものです。「1人で仕事をする」という定義ではありません。この魚釣り事業がうまく行っているので、あなたは魚屋専業になり、従業員を雇って「内山鮮魚店」という名前にしました。しかしこれでもまだ個人企業です。この「内山鮮魚店」という名前で銀行口座を持つことはできません。社会はこの名前を企業名として認めていないからです。この名前を何らかの法律で認めてもらうと、法人企業（略して法人）となります。法人のうち会社法という法律に則って名前を認めてもらう法人が会社です。

ビジネスで言葉の定義を考える時は、まずは法律で探してみましょ。ビジネスで何気なく使っている言葉が、意外と法律でしっかりと定義されています。

何かを決めれば自ずと決まる

定義のもう1つのパターンは、「Aを定義するとBが自ずと定義される」というものです。

「システム化、情報化」

この2つの言葉の意味を説明できますか？

「システム」という言葉はすっきりと定義できます。「複数の要素から成り、それらが共通の目的に従うもの」です。

「システム化」というのは、これに「化」がついたものです。「化」とは「あるものを別のものに変える」ということです。「自由化」というのは「自由でないものを自由に変えること」です。システム化は「システムでないもの（カオスと定義する）をシステムに変えること」です。カオスはシステムの定義から「複数の要素から成り立ってはいるが、共通の目的に従っていないもの」となります。したがって「システム化とはカオスに共通の目的を持たせること」と定義されます。

「組織のメンバーが勝手気ままに仕事をしているので、これをシステム化する」とは「組織に共通の目的を持たせること」です。これは戦略とよばれます。つまり「戦略＝組織のシステム化」と定義できます。

「情報化」とは「情報でないもの（これをデータと定義する）を情報にする」ということです。データとは「発生したままの状態」、情報とは「それが特定の人が見える状態になったもの」と定義します。そうすれば情報化は「発生したままのデータを、特定の人に使える状態に変えること」と定義されます。

ビジネスにおいて人と話す時には知識が必要です。そして知識のベースとなるのは「言葉の定義」なのです。先ほどのナレッジシリーズという8冊の本では約2800の言葉の定義を書いています。それらは法律やその道のプロの学者によって定義されていました。それなのに多くの人はその定義を使わず、勝手な意味に言葉を使うのでコミュニケーションが混乱してしまいます。

知識のような“先人の知恵”を生かすことが科学であり、理数系行動の基本の基本です。

言葉を定義しないとスレ違い

ある会社のマーケティング会議で次のような意見が出ました。

「最近の顧客の商品を見る目は厳しい。下手なプロモーションやるよりも品質向上にコストをかけて、もっと顧客のニーズに合った商品を作るべきだろう」

「でもうちはISO9000*も取っていて、品質向上にはかなりのコストをかけている。これ以上やれば、原価アップして競争力ダウンだ」

この2つの意見はどこかがスレ違っているのかわかりますか？それは「品質」という言葉がしっかり定義されていないからです。

「商品の生産」という仕事は、設計と製造の2つに分けることができます。設計が上流で製造が下流です。設計という仕事は「このような商品にしよう」と決めることです。食品でいえば「こういう味にしよう」です。これは「設計仕様」と言われます。製造はこの「設計仕様どおりに作る」ということが仕事のものさしです。しかし設計仕様どおりすべての商品が製造できるわけではありません。ここで作られた商品の状態を「商品機能」と言います。この商品機能が「どれくらい設計仕様どおり作られているか」を品質といいます。

つまり $\text{品質} = \frac{\text{商品機能}}{\text{設計仕様}}$ となります。

先ほどの会議の前者の意見は設計仕様（よりおいしいものを作る）を品質と言い、後者は今定義したとおりに品質（設計仕様どおりに作る）という言葉を使っています。だから品質向上といっても、向上させるものが違います。

言葉の定義が違えば、スレ違ってコミュニケーションになりません。

* 品質管理のための国際標準

テクニックその4 プロセスを分けて考える

仕事を因数分解する

あるメーカーで顧客から「不良品があった」とクレームがあり、その対策会議が開かれています。しかし皆が勝手な意見ばかりを言って、会議の結論が出ません。

こんな時は「不良品が出た」という結果よりも、そのプロセスに着目することです。そしてそのプロセスを**仕組み×オペレーション**と**因数分解**します。因数分解とは1つのものを2つのかけ算で表わすことです。「 $6=3\times 2$ 」というもので、「6を3と2に因数分解する」と表現します。

「結果＝仕組み×オペレーション」として、仕組みとオペレーションに分けて話し合います。

まずは「異物が入った」という結果は、「仕組み」に問題があったのかと考えます。「品質管理の仕組みは妥当なものか」ということです。これを品質管理の世界では正当性と言います。不良品が絶対に出ない仕組みというものはありません。どんな仕組みにしても不良品は出る可能性はあります。そうすると社会的に「これが正当だろう」という仕組みが求められます。これが34ページのISO9000といったものです。

仕組みが正当なら、次はオペレーション（仕事の実行）です。同じ仕組みで仕事をやっても結果は異なります。品質管理の世界では「決められた仕組み（ルール）どおりにやる」というオペレーションが求められます。これを**準拠性**といいます。

先ほどのようなケースは、正当性に問題があるのなら仕組みを変えます。つまり新しい品質管理システムを考えることです。妥当性に問題があるのなら、オペレーションを変えます。どうやってルールどおりやらせるかであり、ルールどおりやっているかをどうやってチェックするかです。

「品質管理＝正当性×準拠性」と因数分解できます。

セールスを因数分解する

セールス（営業）という仕事も「仕組み×オペレーション」と因数分解できます。前者の仕組みはセールスモデルとよばれるもので、「どうやってセールスをやるか」です。例えば「商品セールス（商品の良さを訴えてライバル商品に勝つ）からソリューションセールス（顧客の課題を解決する商品を顧客に代わって見つける）への変革」といった時の商品セールス、ソリューションセールスというのがこれにあたります。

後者のオペレーションは、同じソリューションセールスというやり方でセールスをやっても、セールス結果はセールスマンの能力によって異なるということです。

そう考えると「セールス力＝セールスモデル力×セールスマンの能力」と因数分解できます。

さらにセールス能力は持って生まれた能力つまりセールスの適性と、能力アップつまり教育によって決まります。だから「セールスマンの能力＝セールス適性×教育」と因数分解できます。もしセールスマンの能力を上げるなら、2つの対策をとっていくことになります。「どうやってセールスにフィットした人を選ぶか」と「どういう教育をセールスマンにすればよいのか」です。

因数分解で絞っていく

このように因数分解は「仕組み×オペレーション」だけでなく、さまざまなパターンで行うことができます。

35ページの品質 = $\frac{\text{商品機能}}{\text{設計仕様}}$ の式であれば、これを商品機能 = 設計仕様 × 品質と変形すれば因数分解です。

つまり商品の機能は、設計仕様（こんな商品にしたい）と品質（そのとおりに作る）の2つに分けられるということです。

この**因数分解思考**は、起きた結果の要因を分析する時にもよく用いられます。次のような例で考えてみましょう。

あなたは全国に10支店を持つ日用品メーカーの企画室のメンバーです。室長から来週の営業会議で使う資料を作るように言われました。

室長「社長は、前期に比べ粗利率が低下していることをすごく気にしている。粗利率に関する分析表を作ってくれ」

しかしどんな表を作ったらよいのか悩むところです。

「粗利率の低下原因か。それなら粗利率を支店別にも見たいし、商品別にも見たいよなあ。待てよ、顧客の変化かもしれない。いや季節的な要因もあるから月別にも見たい」

これを因数分解で表示すれば次のようになります。

支店別×商品別×顧客別×月別

これらの要素は独立したものではなく、支店と商品の組み合わせ、顧客と月の組み合わせ、・・・といった形でからみ合っています。だからと言って、このすべての組み合わせを表にして出したら大変なことになります。10支店あって、商品が20種あるなら、「支店別×商品別」の表は $10 \times 20 = 200$ 個の数字が並ぶことになります。さらに顧客が200社、月が12ヶ月なら $10 \times 20 \times 200 \times 12$ となって、何と48万個の数字が並んでしまいます。

因数分解すると、その末端の要素はかけ算的に増えてしまいます。

これを解決するのが**マクロからミクロへ犯人探し**というアプローチです。

まずは支店別の粗利率表を出します。これは10個の数字です。この中から最も粗利率が悪い支店を見つけます。次にその最も悪い支店の中で、最も粗利率の悪い商品を探します。次にその最も悪い商品の中で、最も悪い顧客を見つけます。

さらにその最も悪い顧客の中で、最も悪い月を探します。これが犯人です。その犯人は特定の支店、商品、顧客、月という特徴を持っています。その犯人の特徴から考えて「犯人になってもよさそうなのに、犯人になっていないもの」を見つけます。××商品が粗利率を落としている犯人なら、××商品で粗利率が低下していない支店、顧客、月を探します。3月が犯人なら、3月なのに粗利率が上がっている支店、商品、顧客を探します。この「犯人」と「犯人になっていないモノ」を比較し、その原因を考えていきます。

因数分解で広げていくのではなく、絞っていく感じです。

テクニックその5 すべてのことを隠さない

不確実性の時代

ゲームの理論というおもしろい数学があるのをご存知ですか？

「ゲームを戦う」ということを数学的に考えるものです。その1つに「不確実性の下での意思決定」というゲーム*があります。

次のような問題を考えてみて下さい。

「A社はコンビニに納入する弁当を作っている食品メーカーであり、オフィス街に展開しているコンビニチェーンとの昼食向け弁当の契約が成立した。弁当生産は流れ作業のためライン数を決定しなくてはならない。1ラインから3ラインまでのどれかを選択するのだが、過去そのコンビニでの弁当の売れ行きは天候や、社員食堂、近くのレストランのランチメニューなどによって大きくブレている。そこで弁当の売れ行きを好調、普通、不調の3パターンに分け、それぞれのケースでの利益を、『2ラインで売れ行き普通の時の利益を100』として計算してみたら次のようになった。（売れ行きが良すぎて欠品するとコンビニチェーンへ違約金を払う必要があり、また売れ残りはすべてA社で処分しなくてはならない。）来月のライン数をいくつにしたらよいだらうか。」

売れ行き ライン数	不調	普通	好調
1ライン	80	90	50
2ライン	60	100	70
3ライン	10	110	130

売れ行きが読めない中で（これが不確実性）ライン数を決めなくてはなりません。こんな時は決めるものさしが必要であり、ゲームの理論ではいくつかのものさしを用意しています。

- ・マキシマックス (Maximax)

各案ごとに最良のケースを想定し、その中で利益が最大の案を選択していくものです。1ラインでは最大の利益が90（普通）、2ラインでは100（普通）、3ラインでは130（好調）なので、3ラインを選定するというものです。これは結果的にはあらゆるケースの中で、最大の利益を生むケース（130）を選定することになります。

- ・マキシミン (Maximini)

逆に最悪のケースを想定し、その中でもっとも利益の大きい案を採用するものです。最小 (mini) のものが最大 (max) でマキシミンです。1ラインの最悪は50（好調）、2ラインは60（不調）、3ラインは10（不調）です。したがって最悪の中でその利益がもっとも大きい2ラインを選ぶというものです。

- ・ミニマックスリグレット

これはその手をとった時のリグレット（「後悔する」という意味）に着目するものです。例えば1ラインで好調だった時(利益50)を考えてみましょう。この時は「しまった。3ラインにしておけば130もうかったのに」と後悔します。どれくらい後悔するかといえば、「 $130 - 50 = 80$ 」です。

同様にすべてのケースでそのリグレットを計算すると次のようになります。

売れ行き ライン数	不調	普通	好調
1ライン	0	20	80
2ライン	20	10	60
3ライン	70	0	0

その上で「各案の中でリグレットが最大のもを出して、それが最小の案を選択する」というものです。最大のものが最小でミニマックスです。1ラインは80、2ラインは60、3ラインは70ですので、2ラインを選ぶことになります。

理数系行動は、基本的にはマキシマックスではなく、**マキシミン**、**ミニマックスリグレット**というものさしを選びます。どちらも最悪のケースを想定するということです。

「最大の成果を得るのではなく、ダメージを最小にしておく」

これが理数系行動のものさしです。

* ゲームの理論ではゲームをかなり広い意味で使っており、「何かを決めることで、その人の利益が変わるもの」と定義しています。

すべてをディスクローズする

あなたが機械のセールスマンだとします。うっかり見込み客*との約束を忘れてすっぽかしてしまいました。客は怒り、当然のように受注できませんでした。さあ上司にこれを言うかどうかです。黙っていれば自分のミスが上司にわからないかもしれません。選択肢は2つ「言う」「言わない」です。

この時、最良のシーンを考えるか（マキシマックス）、最悪のシーンを考えるか（マキシミン）です。ここは理数系行動をとり、マキシミンつまり最悪のケースを想定することです。

「言う」の最悪のケースは「言って上司に叱られる」です。「言わない」の最悪のケースは「あとでバレて叱られる」です。どちらの方がダメージが小さい（利益が大きい）でしょうか？これはどう考えても「言って上司に叱られる」でしょう。この時は「これを反省として、これからはきちんとやります」で済みそうです。「バレてから叱られる」は返す言葉がありません。そして「上司の信頼」というサラリーマンとしてもっとも大切なものを失ってしまいます。

理数系行動のもう1つの選択肢であるミニマックスリグレットでも考えてみましょう。「言う」の最大のリグレットは「言わなくてもわからなかったかもしれない」です。「言わない」の最大のリグレットは「言っておけばよかった」です。リグレットを比較すれば無論大きいのは後者でしょう。ここでも選択肢は「言う」です。

誰かとコミュニケーションしていて、自分が持っている相手が持っていない情報を言うかどうか悩む時があります。「こんなこと言ってもいいことはない」「こんな意見を言ったらどう思われるか心配だ」…

そんな時はマキシミンで最悪のケースを想定するか、ミニマックスリグレットで後悔度を考えましょう。そしてほとんどの場合「言う」という選択になると思います。これが**ディスクローズ思考**です。

ディスクローズとは「クローズしない」、つまり「隠さない」ということです。このディスクローズには「信頼」という目に見えない大きなリターンがあります。

先日私は自動車を買換えました。2社のセールスマンが来たのですが、対照的でした。片方のセールスマンは自社の車の良い所を一生懸命言っていました。もう一方のセールスマンは自社の車の良い所だけでなく、悪い所も淡々と話していました。「この車でゴルフに行きますか？私のお客様でこの車を買ってゴルフバックが1つしか入らず困ったという話を聞いています」といった感じです。そして他社の車についてもよく調べ、私にすべて渡してくれました。

私は後者のセールスマンから自動車を買いました。ポイントは信頼感でした。

* 注文をとるためにセールス中の顧客

セッション2 考えるテクニック

テクニックその6 論理的に考える

論理的な人の思考回路を見える化する

ロジカルシンキングという言葉を知っていますか？日本語にすれば「論理的に考える」ということであり、理数系の思考法です。

論理的とは「自分の考えたことを相手にすっきりわかるようにする」という意味です。決して思考の良い成果物を求めるものではありません。言っていることがすっきりとわかりやすい人と一緒にやれば、仕事がスムーズに行く気がします。言っていることがよくわからない人と仕事をすると、イライラが募ってすごく疲れそうです。

先人たちはロジカルシンキングとしてさまざまなテクニックを考えてきました。私もコンサルタントという仕事柄さまざまなものを学びました。その中でもっとも使い勝手の良いものは、「論理的に考える人の思考回路を“見える化”したもの」です。つまり「頭が論理的な人はどのように考えているか」を思考法としたものです。人工的ではないので、頭にジャストフィットします。

ここでは次の4つのシーンごとに、その**論理的思考回路**を構造化しています。

すっきりと整理する

第1のシーンは、情報がたくさんあって、どう整理してよいかわからない時です。

「レポートを書きたいが、頭の中に色々なことが浮かんで整理できない」

「面談の結果を整理したい」

「会議でアイデアがたくさん挙がって收拾がつかない」

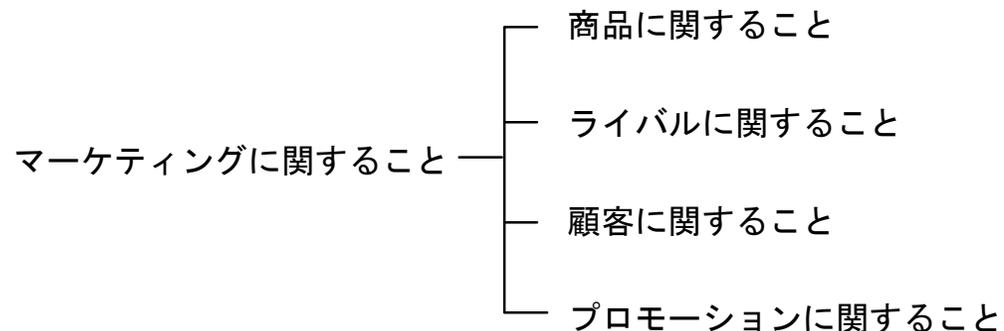
こんな時は次のようなフローを進めていきます。最初の「レポートを書く」という例で考えてみましょう。

- ・情報を列挙する

レポートに書きたい情報を思いつくまま列挙します。箇条書きにする要領です。これをあとでグルーピングしたりするので、パソコン（エクセルなどを使うとGood）を使って、メモるような感じで書きます。

- ・グルーピングする

挙げられた情報で、互いに関係ありそうなものをグループにしていきます。情報がたくさんある時は、そのグループを**階層化**します。つまり親子関係を持つことです。「マーケティング」というグループを作って、その中にたくさんの情報があるなら、これを商品、ライバル、顧客、プロモーションという形に分類することです。



- ・重み付けする

グループ単位に**重み**（27ページの重要度もこの1つ。特に強調したいこと、プライオリティ・・・）を1点から10点くらいで付けていきます。そのうえでグループ内の情報にも重みを付けていきます。

この重みの高いグループ、情報から考えていくというものです。テーマ思考の順番です。

レポートで言えば、この順に書いていくということです。起承転結など意識せず、大事な順に書いて（考えて）いくことです。

「列挙→グルーピング→重み付け」という単純なフローですが、あらゆる場合に使える情報整理法です。

トラブルへの対応

第2のシーンはトラブルへ対応する時です。トラブルが起きている時は、その原因を考えないと手の打ちようがありません。ではどうやって原因を考えていったらよいのでしょうか？

この時大切なことは「トラブルの真の原因はわからない」ということです。「真の原因」とは、もしそれが起こる前に除去されていたら、そのトラブル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。トラブルが起きてしまってから、そんなことはわかるはずがありません（それが原因だと証明できません）。

ただ何が原因かという仮説（正しいとは限らないが、とりあえずそう考えてみる）を立てないと、そしてその仮説に皆が“合意”しないと、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。

ここで言う“合意”は「今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だろう」または「まあこれを原因と考えても、あながちおかしいとは言えない」（この微妙なニュアンスを理解して下さい）というものです。

あなたが想定したトラブルの原因では、まわりの人の合意を得られず、「真の原因はそれではなく、××だろう」と言われたら、「いや、こちらが原因だ」とディベート（議論を戦わす）するのではなく、「そうかもしれませんが」と答えましょう。そしてなぜ自分がそれを原因と思ったの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」が違えば、その推定原因（仮説）は違ってもおかしくありません。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る」ということを頭に入れておいてください。

原因究明を構造化すると次のようになります。

「情報を編集し、原因らしきものを考え、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」

そして論理的に考える人は、少しユニークな情報収集の視点を持っています。それは「トラブルが起きていない情報」も集めることです。そのテクニックを知らない人は、起きているトラブルばかりを見つめています。

しかしトラブル情報は限られていますが、「トラブルが起きていない情報」は果てしなくあります。そこでこれを絞り込んで「トラブルが起きてもよさそうなのに起きていないもの」を探します。実はこのテクニックはもう39ページで使っています。「粗利率の低下原因を考える」というシーンで、「××商品が犯人（粗利率が低い）なら、××商品で粗利率が低下していない店、顧客、月を探す」と考えたことです。「トラブルのすぐ近くにあってトラブルとなっていないもの」です。

この「起きている」と「起きていない」を比較して原因という仮説を立てます。やってみると意外に使い勝手の良いテクニックです。

決める時は理由が大切

3つ目は「案を選ぶ」というシーンです。いわゆる意思決定という場面です。複数の案があり、そ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するというものです。

ビジネス組織では多くの場合、「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？」です。この瞬間が部下としての腕の見せ所です。

ここでのポイントは「どの案を選ぶか」（それは上司の仕事）よりも「なぜ自分はその案が良いと思ったのか」（上司としては意思決定する上での大切な情報）です。この選んだ理由を「はっきりと冷静に述べる」のが理数系行動です。決して「この案を採用して下さい」という気持は出さないことです。これを出せば、意思決定者である上司は「彼はこの案を採用して欲しくて情報を集めている。きつこの情報は歪んでいる」と考えるはずです。

ここまで理解できたら、あとはそのプロセスです。

あなたの会社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会社に委託するかを検討しているというケースで考えてみましょう。あなたは情報システム部員でその担当者です。

・ものさしを作る

案を選ぶ時、メリット、デメリットを考えようとします。しかしそうすると各案のメリット、デメリットが絡み合って、わけがわからなくなってしまう。案選定の第一歩は、案を評価するものさしを考えることです。どうやって決めるかです。案がなくてもものさしは作ることができます。案を出してからものさしを作ると、案にもものさしが引っ張られて歪んでしまいます。

このものさしは**必要条件**、**適合性**、**リスク**の3つとします。

「必要条件」とは各案が満たさなければいけない条件で、例えば「システム開発の見積額は3000万円以下」「1年間で開発できる」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、ヒトといった要素が多いといえます。

「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もので構いません。「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」といったものです。

「リスク」とはその案をとった時に起きそうなトラブルです。

- ・案を出す

A社、B社、C社・・・といったものです。

- ・案を評価する

ものさしを使って案を評価していきます。必要条件は各案がそれを満たしているかをチェックします。1つでも満たしていなかったら、その案の評価をここで止めます。捨てるのではなく、一旦止めてこの状態にしておきます。1つも案が残らなかったら(例えばIT会社の見積額がすべて3000万円を超えていた)、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」「別のIT会社を探す」、そして最後の手が「必要条件を変える」というものです。例えば「システム開発費3000万円以下を4000万円以下にする」といったことです。あなたにとって必要条件でも、上司はこれを変えることができることもあります。

1つでも案が残ったら、適合性を使って評価します。一般には各案ごとに得点(10点法、5点法)を付けます。

しかしこの評価点の高いものを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に「いやなことが起きる可能性はないか」というものです。例えばA社は「会社の規模が小さいので、人手が足らず、納期遅延を起こすかもしれない」といったものです。

・案を決める

これらの情報（ものさし、評価結果）を一覧表にして、あなたが案を1つ選びます。ここで大切なことは「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得点、リスクともに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」（だから上司も悩んでいるのです）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。正確に言うと「あなたが上司に推薦する案を、あなたの意思で決める」ということです。

こうやって主観的に決めれば、当然のことながら、上司は「なぜその案にしたのか」と聞くはずですが、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。この中で私は『データベースの使いやすさ』が大切だと思い、その項目の評価点の高いA社にしました」と言います。

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ならあなたの仕事は終わりです。

もしNGなら、がっかりしないで「なぜNGか？」という理由を聞きます。ここまでのステップのどこかに、上司がNGとした理由があるはずですが。「ものさしがおかしい」（データベースの使いやすさが最重要ではない）、「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社のデータベースが使いやすいとは言えない）、「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）。

これら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。

これが理数系行動の「案を選ぶ」ということです。「良い案を選ぶ」ことより、「案選定の意思決定のスピードを上げる」ことが目標です。

リスクは消えない

最後のシーンはリスク対応、つまり「まだ起きていないトラブル」への対応です。リスクは脅威などとも訳されますが、「不安」という表現がぴったりです。

飲料メーカーで「ペットボトル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。

ここで大切なことは36ページの不良品の所でちらっと述べたように、「リスクは消えない」ということです。

まだ起きていないトラブルをすべて未然に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（ゴミが入っていないかを空けて全部チェックしていたら、売るのがなくなってしまう）。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。

これを理解したら、あとはプロセスです。

・リスクの列挙

まずは考えられるリスクを列挙します。

「製造工程で空気中のチリが入る」、「資材の付着物が取れていない」...

ここで大切なことは「リスクはすべて挙げきれない」ということです。まだ起きていないトラブル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言えば、「今は思いつかないトラブル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**コンティンジェンシープラン**といいます。「トラブル対応責任者を決めておいて、トラブルが起きたら各自で対応するのではなく、必ずこの責任者に連絡する」といったものです。

- ・リスクの重み付け

次に挙げたリスクについて重みを付けます。リスクの重みのものさしは2つです。1つは「起きそうか」（**可能性**）ということです。この「起きそう」の度合です。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、リスクの発生確率なんて計算できないことがほとんどです。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つの重みのものさしは、リスクが発生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「ダメージを金額で表わせ」と書いてあるのですが、もちろんこれもできないことが多いので、「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。

- ・手を打つ

そのうえで可能性の大きいものから順に、**予防**（なるべく起きないようにできないか）という手を考えます。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あります。その代表が先ほどのコンティンジェンシープランといえます。

もう1つ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。しかし入った時に、「空気清浄もしていなかったのか」というマスコミなど社会からの非難を受けず、結果として受けるダメージを小さくできます。

物事を考えるというのは「ごちゃごちゃしたものを整理する」「トラブルに対応する」「案を決める」「リスクに対応する」という4つのパターンに分けることができ、この4つのテクニックでほとんどの思考に対応できます。

セッション2 考えるテクニック

テクニックその7 創造性を刺激する

アイデアを出せる人、出せない人

創造性というと、理数系の反対側にあるものと思う人がいるかもしれませんが、そんなことはありません。

ところで創造性とは何でしょうか？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、小説、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、芸術とはニュアンスが違います。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。

創造性を「アイデアを出す力」と定義します。この「アイデア」は、人間の持っている不思議な能力といえる「ヒラメキ」から生まれます。

ヒラメキのある人と仕事をすると、ワクワク感があって元気が出てくる感じがします。だから創造性は人間関係をスムーズにする潤滑油のような働きをします。

私はコンサルタントとして、この「アイデア出し」をさまざまなテーマ（経営戦略、マーケティング、組織構造...）について、さまざまな人たち（新入社員から経営者）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。そしてあることに気がつきました。

人間には「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。「アイデアを出せる人」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。

ここまで来ればわかった人もいます。論理性と同じ手を使えばよいのです。つまり「アイデアを出せる人」の特徴を分析して、「アイデアを出すテクニック」を見つけることです。さらに「アイデアを出せない人」の特徴も分析して、それを反面教師とすることです。理数系行動ではこうやって科学的に創造性を刺激します。

* 自由にアイデアを出し合うこと

否定してアイデアを殺してしまう

ある資格試験専門の教育会社で、「新しい受験勉強のスタイル」というテーマでブレインストーミングをやりました。まだ携帯電話が出始めた頃で、通話しかできず、メールもインターネットもできない時代です。

Aさん「資格試験の勉強を通勤電車の中で必死にやっているのって、まわりから見てあまり美しくないよね。携帯電話でも持って、ゲームでもやっている感じで勉強できるとおしゃれだよね」

Bさん「そんなの無理だよ。携帯電話じゃディスプレイが小さすぎて、字がよく見えないだろう。ディスプレイを大きくしても、キーボードなしで、12個くらいのボタンでどうやって文字を入れるんだ。文字を入れないで勉強はやれないだろう」

どちらが「アイデアを出せる人」かはわかると思います。

「アイデアを出せない人」（上の例ではBさん）の最大の特徴は、他人のアイデアをすぐに否定することです。そして否定された方はバカにされたような気になって、次のアイデアを出しづらくなります。こうしてアイデアを出せる人（Aさん）のアイデアさえも押し込んでしまいます。

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、すぐに否定出来るということは、その人の頭の中にも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。この否定と消去が、結果として創造性を落としているのかもしれませんが。

ではなぜ他人のアイデアを否定するのでしょうか？パターンは2つあります。

できないことを考えるのがアイデア

1つは「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、こうした「できない理由」がすぐに頭に浮かんでしまうのです。

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上流であり、それが実現できるかどうかは次の下流で考えるようにします。アイデアをたくさん出し、その中から良さそうなアイデアを選び、実現性はそれから考えます。

他人のアイデアを聞いた時、「それはできるか」「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」と考える癖をつけることです。

一方、この否定意見をものともせずアイデアを出せる人は、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ます。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（この瞬間に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。

アイデア出しとは「今まで思いつかずやっていたこと、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」を洗い出す仕事と思うことです。それが理数系行動です。

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。「そんなことできるわけない」「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、実現できるかは、あとで考えましょう」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、うまく行かない」というものです。しかしそのアイデアがすべての面で、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、特定のケースでうまく行かないと考えているはずです。

あるアイデアが思いついた時、「うまく行くシーン」か「うまく行かないシーン」のどちらかを浮かべるはず。アイデアを出せなかったり、否定する人は「うまく行かないシーン」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「うまく行くシーン」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。一方、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いきます。見ているシーンが違うので、AさんとBさんの話がかみ合いません。もちろん理数系行動はAさんです。

創造性を高めるには、浮かんだアイデアのベストシーンを考えることです。

アイデア出しのパターンを持つ

「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あることに気づきました。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ということです。本人が気づかないうちにアイデア出しの“コツ”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。

1つはアイデア出しのパターンを持っていることです。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、人間が考え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、自らのアイデアや他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よね」と言われたことや「こ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。

先ほどの例で言えば「携帯電話を使って電車の中での学習」というキレの良いアイデアが自ら、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メモしておいて、アイデア出しの時にはこのメモを見ることです。そのアイデアをどう思うかは人によって違います。自らの肌に合ったキレの良いアイデアを見つけて、これを残していくことがアイデア出しのコツです。

アイデアは発散させる

2つ目の傾向は、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。アイデアを出せる人がよく使うフレーズは「話は違うけど」「関係ないけど」「ふと気づいたんだけど」です。

先ほどの例で言えば「話は違うけど、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。

人間は自らが何を考えているのか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。そしてそんな時に、ふ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に戻っていったりすることも多いといえます。

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。それまでの発言の脈絡など気にしていません。アイデアが出ないように見える時、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。

私がコーディネーターとしてブレインストーミングをやらせてもらっていて、アイデアが行き詰まった時、ここまで書いてきたことを伝えると、びっくりするくらいアイデアが出てきます。私はそれを見て「やっぱり、言わずに隠していたんだな」と思います。

テクニックその8 未来を予測する

予想と予測

「未来の数字を考える」ということは、先行き不透明な現代ビジネスにおいてもっとも大切な仕事といえます。この「未来の数字」の中で代表的なものが「目標」です。

ある会社で来期の販売計画を立てるために会議をしています。ここで2人の人が発言しました。

Aさん「私が実際に現場を見て肌で感じたことは、マーケットはなかなか厳しいということです。来期の販売目標は前期並みと言いたいところですが、我々ががんばって何とか5%アップという所かなと思います」

Bさん「お手許の資料をご覧ください。こう考えれば、来期の販売目標はこの数字とするのが妥当だと思います」

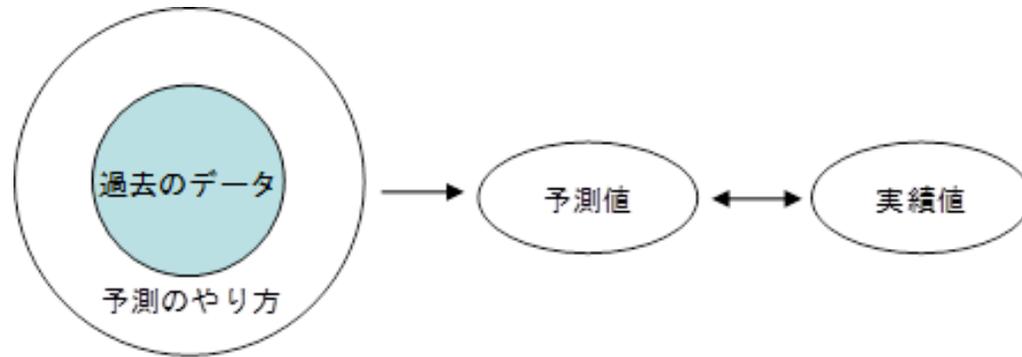
未来の数字の出し方には2つのパターンがあります。予想と**予測**です。上の例で言えばAさんスタイルは予想、Bさんスタイルは予測とよばれます。

あなたはどちらの人と仕事を一緒にやりたいですか？Aさんと一緒にやって現場のカンから数字を予想する方法を学びたいですか？それともBさんと一緒にやって、皆が納得できる数字の出し方を学びたいですか？

もちろんBさんの予測が理数系行動です。

予測という仕事を構造化する

予測というのは、何らかの未来の数字（予測値）を出して、その後しばらくして結果（実績値）が出るものです。これを構造化すると次のようになります。



つまり予測とは「予測に使えるような**過去のデータ**を収集して、**予測のやり方**を決めて、予測値を出す」という仕事です。

一方、このような構造ではなく、未来の数字を出すことが予想です。過去のデータを使わなかったり、過去のデータを見ているやり方を決めずに未来の数字をカンで出したり、というものです。

この2つの大きな違いは、予測は「どうやって出したのか=**根拠**」をすっきりと説明できることです。「どんな“過去のデータ”を使ったのか、どんな“やり方”をしたのか」が根拠です。

しかし予想は根拠を説明できません。「カン」という人間の力を使っているのですが、「カン」とは「人には説明のしようがないもの」と定義されます。1人で考えて1人で仕事をする時や、複数の人と仕事をする時でもどんなことでも1人で決められる絶対的なリーダーなら予想でOKです。それなら、まわりの人へ未来の数字などの目標を説明する必要がありません。自らのカンを信じ、そのカンがはずれても全責任を自分で負えばよいわけです。

しかし多くのビジネスマンは、自らの考えた未来の数字について、その根拠をまわりの人に説明しなくてはなりません。

先ほどのAさんの場合では「カンです」としか説明しようがありません。そしてそれを聞いたまわりの方は「私のカンとは違う」となって議論が平行線となります。

と言うよりも、誰かが力づくで自分の数字を押し切って通してしまいます。そして押し切られた人たちは納得がいかず、「どうしてそんな目標になるんだ」とストレスをためていきます。

一方、Bさんは資料に書いてある「過去のデータ、予測のやり方」を説明しています。だからまわりの人たちとは「過去のデータはそれではなく、こちらを使った方が良いのでは」「やり方はこうする方が良いのでは」と議論し、合意すればOKです。目標という未来の数字そのものでなく、使うデータ、やり方に合意することですっきりと目標を設定できます。

予測はこれしかない

ビジネスで予測をする時は、同じ予測をくり返しやっていくことがほとんどです。先ほどの来月の販売計画の例なら、毎月くり返しやっていきます。

このようなケースでは「これしかない」という方法があります。それは次のようなものです。

とりあえず、過去のデータで“ある予測のやり方”（「やり方1」と表現する）を使って「予測値1」（1回目の予測値という意味）を出します。そしてしばらくして「実績値1」が出ます。予測をやらない、あるいはできないと思っている人（予想する人）は、予測値と実績値が一致しない（予測がはずれる）ことをやる前に恐れているのだと思います。

しかしもし「やってみて」予測値1≠実績値1になったとしたら、何が悪いのでしょうか？過去のデータが悪いわけではないので、「そのやり方が悪い」から当たらないといえます。

ではどうしたらよいのでしょうか？それは「実績値がわかった今になってみれば、どうすれば当たったのか」を考えることです。つまり予測のやり方を変えて、予測値1=実績値1となるようにします（これを「やり方2」とする）。この「やり方2」で2回目の予測値2を出します。もちろん予測値2≠実績値2となってしまいます。「予測値1=実績値1かつ予測値2=実績値2」となるようにやり方を変えたいのですが、そうはうまく行きません。

そうなる。「予測値1－実績値1」「予測値2－実績値2」の和ができるだけ小さくなるようにやり方（「やり方3」）を変えるしかありません。「なるべく当たるようにする」ということです。次にこの「やり方3」で予測値3を出し、「予測値1－実績値1」「予測値2－実績値2」「予測値3－実績値3」の和が最小になるように「やり方4」に変えて...

最初は当たらなくても、予測をくり返すことでだんだん当たっていくようになっていくのがわかると思います。

このようにやっていくことを**回帰分析**といいます。回帰分析は「どうすれば当たるか」というよりも「今持っているデータから考えて、どう予測すればはずれ方を小さくできるか」と考えていくものです。この回帰分析は「やり方」がはっきりしているので、コンピュータにやらせることができます。と言うよりも、こういう計算はITに任せるべきです。回帰分析を含め、ほとんどの予測はエクセルで簡単にできます*。

もしこのように予測して「本当にこんなやり方でやって当たるのか」と聞かれたら、こう答えましょう。

「当たるかどうかは神様にしかわかりません。でも私はこの方法しか考えつきません。もし良い方法があるなら教えて下さい」

相手は答えられるはずがありません。人類は予測について回帰分析よりすぐれたやり方を思いついていません。もしこれより良いやり方を考えられたらノーベル賞ものです。

* エクセルでの「やり方」を知りたい方は拙著「ビジネスマンの数字活用力向上講座」（同友館）を参照して下さい。

PDCA＝予測思考

この**予測思考**は、エクセルなどで未来の数字を考える時だけに使うものではありません。「PDCAを回せ」と言われたことはありませんか？PDCAはPLAN－DO－CHECK－ACTIONの略です。これは計画を立て（PLAN）、実行した（DO）後で、CHECKとACTIONをするというものです。CHECKとは差異分析のことです。PLANとDOを比較して、その差異を見つけ、なぜ計画どおりに行かなかったかを考えることです。ACTIONとは、その差異分析を受けて、次の計画はどのようにすれば、より計画どおり進むかを考えることです。

これはまさに先ほどの予測思考そのものです。つまり何らかの形で計画（過去のデータ×予測のやり方＝予測値）を作り、実際にやってみて（実績値）、その違いを分析し（予測値－実績値）、次の計画を考える（当たるようにやり方を変える）ということをくり返していくものです。だからPDCAサイクルと言われています。

テクニックその9 思考にベクトルを持つ

ブレない意見を持つ

「考えがよくブレる人」と「一本筋が通っている人」のどちらと一緒に仕事をしたいですか？

テレビの政治討論会などを見ていて、「この人さっき言ったことと違うことを言ってるじゃないか」なんて思うと、「この人に政治を任せて大丈夫かな」と不安になります。

一方、言っていることに一貫性のある人は、仮にその人の意見と自分の意見が合わなくても信頼感が持てます。

政治とは違い、組織で仕事をする時は意見を出し合って最後は多数決でというわけではありません。組織では**秩序**というものを決めておきます。秩序とは「誰の意見を優先するか」というルールです。ここで意見を優先する人を上司、優先される人を部下と定義します。

だから上司は部下の意見を聞いてから、自らの優先意見を部下に伝えるようにすべきです。この優先意見は「指示」と定義されます。

この時、2人にとってもっとも大切なことは、意見の合意ではありません。つまり意見を一致させることではなく、自らの意見をはっきりと相手に伝えることです。部下ならその意見が反映されてもされなくても、どんな意見を持っているかを上司に伝えることであり、上司は自らの指示をはっきりと部下に伝えることです。

この自らの意見の伝達に有効なのが**ベクトル**です。ベクトルとは数学で生まれた考え方です。→という矢印で表わされるもので、方向と長さという2つの要素を持っています。

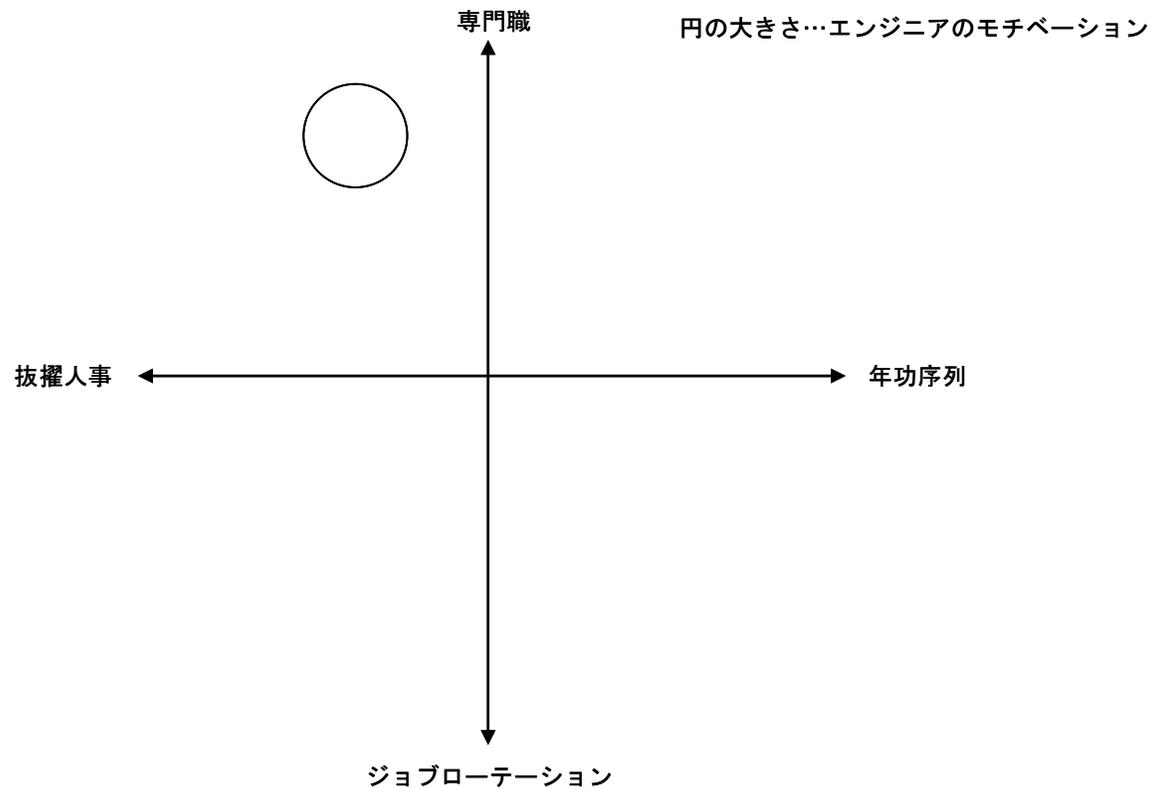
意見を2次元で表わす

意見というものは方向を持っています。そしていくつかの**次元**を持っていることがほとんどです。政治の世界で言えば「増税か、減税か」という次元、「自由競争か、規制か」という次元が組み合わさって意見が形成されます。しかしあまり次元を増やしていくと混乱してしまうので、**2つの次元**くらいで表現するのが妥当です。**2次元**であればこの方向を平面で表わすことができます。**2つのこと**に因数分解すると考えれば**OK**です。

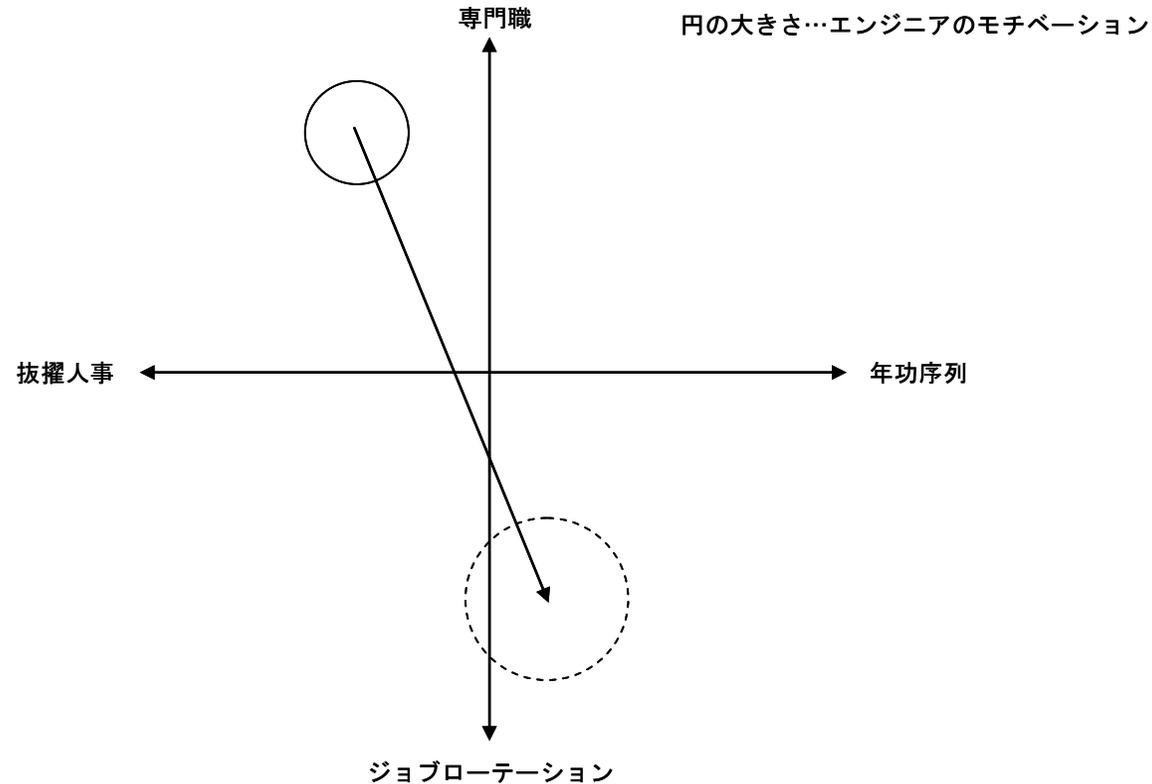
ある会社の生産部門で「最近エンジニアのモチベーションが下がっている。どうやったらモチベーションが上がるだろうか」ということを議論しています。

色々な意見が出ています。ある人の意見は「ここの所、新入社員が入ってこないし、人事異動もないので、同じ仕事ばかりやっている。ずっとこのままなのかなあ。確かに専門職化すれば生産性は上がるけど、何だか刺激がなくてつまらない。それに最近、人事制度が変わって年功序列色も薄くなり、若い人が突然マネジャーになったりするけど、かえって不公平感が強い。技術屋はやはり経験年数が大切なんじゃないかな」というものです。

この人の意見の次元は**2つ**です。「専門職か、ジョブローテーション*か」と「年功序列か、抜擢人事か」です。この**2つの次元**をたて軸、横軸として平面で表現します。そのうえで対象となるテーマ（モチベーション）を円の大きさとして、次のような**ポジショニンググラフ**というもので表わします。



これが現状認識です。そのうえで意見をベクトルで表わします。今の円の位置を、どの方向にどれくらい引っぱるかを、矢印の「方向」と「長さ」で表わすものです。そして円の位置と大きさがどう変わるかを考えてみます。



このベクトルは「年功序列に少し戻して、思い切ったジョブローテーションを行う。そうすればモチベーションはぐっと高まる」という意見を表わしています。「これで本当にモチベーションが上がるか」は意思決定者である部門長、人事部長や社長という上司が判断することですが、このベクトルがあなたの意見ということです。意見は図示することでブレなく、そして思いがはっきりと伝わります。

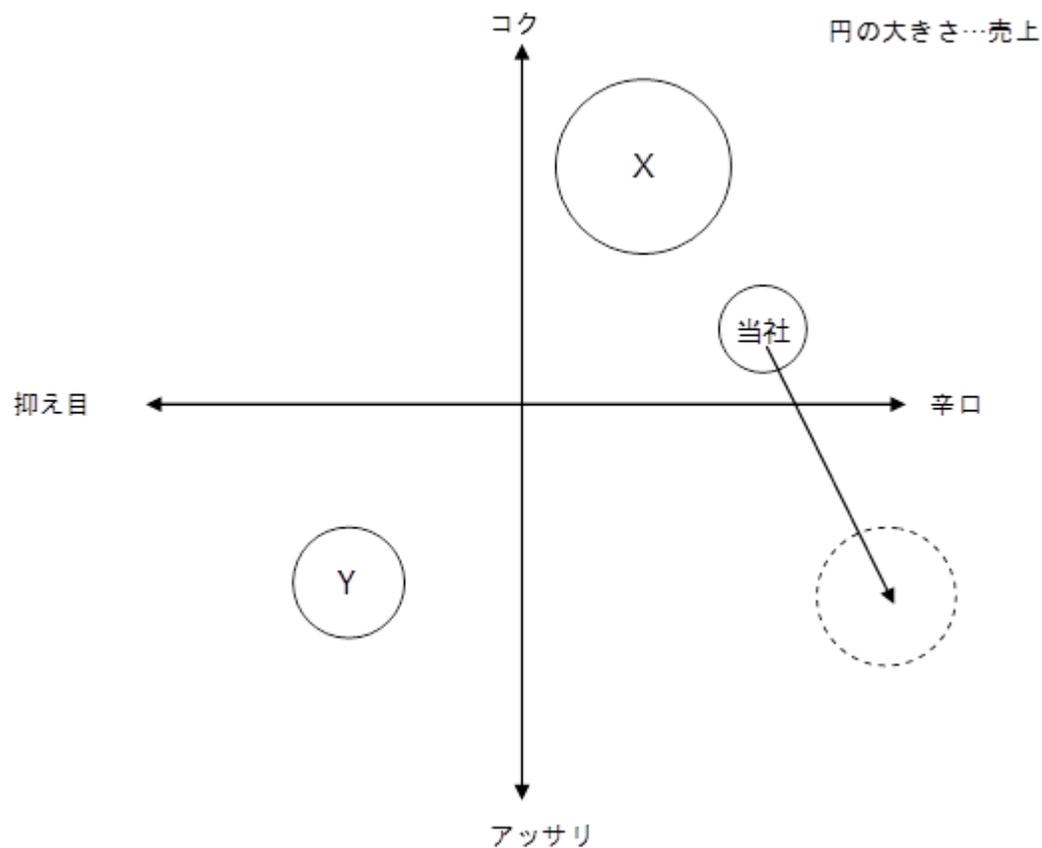
* ここでは同じ仕事を続けていくことを専門職、仕事を変えていくことをジョブローテーションとよんでいる。

意見をグラフで説明する

このベクトル思考はさまざまなビジネス領域で有効です。もう1つだけ例を挙げてみましょう。

ある食品メーカーで商品会議が開かれています。最近売上が伸び悩んでいるレトルトカレーの味についてです。理数系行動のあなたなら、自らの意見を図示してまわりの人の意見を聞きましょう。

意見の次元は「コクか、アッサリか」と「辛くするか、抑えるか」です。競合商品は2つXとYです。売上が伸ばしたいのですから、円の大きさは売上です。



あなたは上のように図示し、以下のように発表しました。

「競合のXとYは、ご覧のとおりマーケットをすみ分けています。当社はNo1商品のXと類似タイプです。今のカレーの外出状況を見ると本格的なインドカレーが若者に受けています。私は思い切って当社のレトルトカレーを辛口のスープ型アッサリ系にすることを提案します」

テクニックその10 集中力を高める

真剣な態度が好き

ビジネスでいう「集中」とは、緊張感を保って物事に真剣に取り組んでいる状態をいいます。この気持ちを集中させる力を集中力と言います。集中力という能力は、「体を動かす」という仕事よりも、「考える」という仕事の時にはっきりと見えます。

現在の私のコンサルタントとしてのテーマは、新しいタイプの経営者、マネジャーの養成です。そのために企業内に塾みたいなものを作ります。そこではテキスト学習、ディスカッションだけでなく、私とその塾生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。これは経営者、マネジャーとしての潜在的な能力を客観的に評価するものです。

この時、評価項目をクライアントと打合せするのですが、この「集中力」は入れたいという企業がほぼ100%です。

なぜ集中力がビジネスに求められるのでしょうか？仕事の結果が良ければ、こんな能力はいつでもよいことだとも思えます。

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、気持がよい」からです。スポーツでも高校野球は皆が好きで、相撲に八百長があると皆が怒ります。

多くの方は集中力の高い人と一緒に仕事をやりたいと思っています。

緊張とリラックス

集中力を高めるための方法を考えてみましょう。ここでは理数系らしく、精神論ではなく、科学的に考えましょう。「現象を見つめて普遍的な事柄を見つける」というものです。つまり「集中できない理由を考えて、それを解決する方策を見つける」というものです。

1つ目の理由は、人間はいつも緊張して真剣ではいられないということです。この緊張をあまり続けられれば、張り詰めた糸がプツンと切れてしまいます。

もっと言えば、その人にリラックスシーンがあるからこそ、まわりに緊張感が伝わります。この濃淡を意識することです。

仕事をしている時は、今は「緊張」モードなのか、「リラックス」モード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の方が良いかを考えて決めます。ここは「緊張」と決めれば、自ら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。「リラックス」と思えば、周囲にリラックスタイム（「コーヒープレイクにします」）と宣言してそれに入り、緊張時とは全く違う態度をとり、メリハリをつけます。

好きな仕事は何かを考える

集中できない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。

嫌いな仕事はイヤイヤやっているもので、まわり的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。そして「ムードを壊すやつだなあ」と思われてしまいます。

これへの対処としては、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。人それぞれ好きな仕事は異なっています（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。

あなたが嫌な仕事をやる状態になるということは、あなたにこの仕事を「やれ」と指示した上司がいるはず。この人に自分はどんな仕事が好きかを（何が嫌いかではなく）はっきりと伝えることです。ただし特定の仕事を指示された時になってから「この仕事はイヤ」と決して言わないことです。特定の仕事を指示される前に、何らかのタイミングで、あらかじめ「こんな仕事をしたい」（「こんな仕事をしたくない」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必ずあると思いますので、心の準備をしておきましょう。

あなたに仕事を指示する上司は、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が仕事です。それが上司が担うマネジメントです。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、チームとしての最高の結果を生むことはわかっています。上司がそう思っていると信じましょう。そうでないと思っても何の幸せもありません。

そしてもう1つの対応は、「嫌いでやりたくない仕事」をやらなければならなくなった時にどうするかです。理数系ならこれも1つのチャンスとしてとらえましょう。

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（わかっていないようなら、この時ではなく事前に伝えておきます）。上司はあなたが「嫌な思い」をするだろうと知っていて、それでも仕方なく頼んでいるのです。決して嫌な顔をせず、気持よく「わかりました」と答え、すぐにその仕事にとりかかりましょう。

そんな態度をとると、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。と言うよりも、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（＝担当業務）としたり、あなたがその仕事をちゃんとやっているかをチェックするお目付け役を付けたります。

その結果、あなたはもっとその仕事が嫌いになってしまいます。

嫌な仕事こそ「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」

それは驚いているのではなく、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」という態度をとって、緊張感のあるムードをチームに作り出すことに徹します。それを上司やまわりの方は必ず見ていて評価してくれます。と言うよりも「見ている」という仮説を持った方が幸せです。

1つのことに集中する

集中できない3つ目の理由は、一度に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47ページの状況整理テクニックを使います。つまり「やるべきこと」をすべて列挙し、グルーピングし、重み付け（優先度）して順番を決めます。

そしてこれを決めたら、その仕事を指示した上司に確認をとります。

「こういう順番でやりたいと思います」

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」という割り込みを避けられます。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。

しかし自らが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があります。相手のマナー違反なのですが、これを主張する時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。

面と向かって話したり、電話をかけたりすることを同期コミュニケーション、メールや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するもの、非同期は都合の良い時に情報を渡し、都合の良い時にこれを受けるというものです。

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。特に相手が何をしているかわからない電話は、よほどの緊急時以外はかけないことを誓いましょう。そして自らにもかけてほしくないことを平時に（電話をかけてきた時ではなく）宣言します。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（留守電は非同期です）。そうしておいたら、ほとんどの連絡がメールになりました。

順調な時にブレイクする

集中できない最後の理由は、自らの意思でとるブレイク（仕事を止める）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度は下がります。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」とまわりからよく言われます。「原稿を書く」という仕事は書いている時間より、考えている時間の方が長いのが普通です。そして考える時間を一番費やすのが、「壁にぶつかっている状態」です。思考が止まっているような感じです。多くの人はこちらで気分転換をするのですが、私はこのタイミングではブレイクしません。行き詰っても、行き詰ってもずっと考え続け、何とかその壁を取り払うようにします。その結果に満足がいなくても、何とかその壁を取り払い、次のステップへ行きます。そして全体の執筆が一旦終わってから、その部分をもう一度考えてみます。

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が続いている時に（この時、心は疲れていませんが、ペンが走り過ぎて頭は疲れています）ブレイクします。そうするとブレイク後も仕事が順調にスタートします。

ブレイクをいつとればよいかは、その人の性格、仕事のシーンによって違います。ただどうすれば集中度が高まるか、落とさないかをいつも考えていれば、自分なりのタイミングがつかめると思います。

あがっても大丈夫なようにする

ついでに、逆に集中度を高めすぎて失敗するケースについても考えてみましょう。気持が集中しすぎて、かえって頭が真っ白になる時です。大勢の前でプレゼンテーションしたり、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に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」「人という字を書いて飲む」「あえて緊張感を嫌がらず、むしろこれを楽しめ」といった対応策があることは知っていると思います。そして多くの方は、その対応策をとっても効果がなく、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」という行為がどういうものかが、他人を見てよくわかりました。結果を気にしている時、失敗を恐れている時、「あがる」ということです。

「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）は予防（あがらないようにする）ではなく、発生時対策（コンティンジェンシープラン）を考えることです。あがって頭が真っ白になったらどうするかです。例えば「あがっても大丈夫なように、言いたいことはすべてペーパーにして、それを読むようにする」といったことです。

そしてこの発生時対策が予防にもなります。「あがっても大丈夫」という自信によって、あがらなくなります。

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」という経験をしました。これはあがってしまって読めなくなるのではなく、何かの拍子に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。つまり予防はできません。私はいつの間にか音が出ない時は「違う音を使う」「違う言葉を使う」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。

セッション3 自分を見せるテクニック

テクニックその11 プッシュしないでリーブする

どちらのタイプと仕事をしたいですか？

「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いてあります。

- ・ 話に抑揚をつける
- ・ 自信を持って話す
- ・ 相手を見て話し、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（略してプレゼン）を「どう感じるか」を考えているのでしょうか、はたしてこのようなプレゼンを皆が「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、絶妙のトークでプレゼンされるのは大の苦手です。何となく物事の真髄がそのプレゼン力で煙にまかれているようで不安になります。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。

私とは違うタイプの人が出て、このようなプレゼンが好きな人もいます。しかしその人はそんなプレゼンを受けるのが好きというよりも、そんなプレゼンをやっている自分が好きなのだと思います。カラオケと同じで、「やっていて気持ちよい」という方が真実のような気がします。

一方、プレゼンで文書を見ながら淡々とやっている人を見てどう思いますか？こういうタイプが「好き」ではなくても「嫌い」という人はいないと思います。これを「反プッシュ＝リーブ」と表現します。自分の意見を正確に伝え、あとは「それを煮るなり焼くなり勝手にして」という感じです。英語の leave が持つ意味は「そのままにして離れる」ということです。

一緒に仕事をする相手はプッシュ型がいいですか？リーブ型がいいですか？

どう考えてもリーブ型と思う人の方が多いと思います（もしプッシュ型と仕事をしたいと思う人がいたら、申し訳ありませんがこの本を読んでもほとんど得るものはないと思います）。

理数系行動をとるなら（この本を読んでいるなら）リーブを目指しましょう、と言うよりもリーブを演出しましょう。リーブは相手から一緒に仕事をしたいと思われるだけでなく、プッシュを演出するよりずっと楽で、ストレスがたまりません。プッシュしたいと思っても相手が拒絶すると疲れますが、リーブは相手が拒絶しません。

他人の意見は変えられない。

どうやってリーブを演出するかを考えてみましょう。

第1は相手を説得しようとしなないことです。と言うよりも、「説得しているのでは」という印象を与えないことです。説得とは「自分の意見と相手の意見が合わない時に、自分の意見の方に相手の意見を変える努力をする」ということでしょう。

説得される側になってみて下さい。「話している相手はその人の意見に合わせてようとしている」と感じたら、あなたはどう思いますか？気持ちいいですか？

「他人の意見なんて変えることはできない」と思うことです。変えることができるのは「自分の意見」です。

理数系行動では「説得」ではなく「合意」を目指します。互いに相手の意見を変えようとするのは説得です。互いが自分の意見を自分で変えられないかを考えて、一致すれば合意です。

ではもし合意できない時はどうするかです。あたり前ですが、意見は違ったままです。そこで73ページで述べた秩序が必要となります。「どちらの意見が優先されるか」をあらかじめ決めておくことです。上司と部下なら上司です。セールスと顧客なら顧客です。自分の意見が通らなくても仕方ありません。これがリーブです。

君と話すと言が早い

第2の演出は「口がうまい」とだけは言われたいようにすることです。16ページの「表現」と「中身」で言えば、相手に思われて最悪なのは「中身はたいしたことないのに、うまく表現する」（＝「口がうまい」）というものです。これがプッシュイメーজです。

リーブなら「言がしっかりしている」と思われるようにしましょう。「表現は平凡だが、中身はしっかりしている」です。表現はできるだけあたり前な、平凡な、やさしいものを使いましょう。ビジネスマンは芸術家ではありません。「うまい表現する」などと思われても何の幸せもありません。中身が伝わればOKです。

そして相手から「君と話すと言が早い」という評価を得るように努力しましょう。これは言のスピードが速いといっているのではなく、「そこは違う」「そういう意味ではない」というコミュニケーションロスが少なく、正確な情報伝達が「早く」終わったという意味です。

聞いてから話す

第3の演出は相手と面談している時、「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、自分が話したくなったら発言を求めます。「私の意見を言ってもいいですか」

複数の人が発言を求めたら、あなたは最後にします。それがリーブです。それに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取ることです。22ページで述べた議事録をとるスタンスです。こうすれば相手の意見についてわからない点も見えるし、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いう人」（リーブ）の方が「人の話はあまり聞かず、大きな声で自己主張をする人」（プッシュ）より一緒に仕事をしたいタイプでしょう。

テレビで政治討論会などを行っているのを見ていると、人が話をしているのに、自分の意見を上からかぶせるように話す人がいます（やっている本人は一生懸命なのかもしれませんが）。この時「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」と思ってしまいます。

テクニックその12 かしこさをさりげなく感じさせる

かしこそう⇔楽しそう

理数系行動で、リーブとともにまわりの人に持ってほしいイメージは「かしこそう」です。「かしこそう」は理数系そのものといってよいものです。

「かしこそう」の反対側にあるのは「おバカ」（バカではなくおバカ）です。「おバカ」は決して悪い印象ではなく「楽しそう」という感じですが。プライベートな人間関係ならこれは大きな魅力かもしれません。

でも理数系行動をとるなら、そのベクトルを合わせ、「かしこさ」を感じさせましょう。「この人は楽しそうだから、一緒に仕事をやれば明るくしてくれる」ではなく「この人はかしこそうだから、一緒に仕事をやればうまくいく」という印象です。

しかし「かしこそう」「楽しそう」（おバカ）は相手との相対的な関係です。天才から見れば、ほとんどの人は「おバカ」に見えます。逆に「おバカ」の線をねらっている人から見れば、超かしこそうな人は「理屈っぽい」「ツンツンしている」と感じるかもしれません。相手が「かしこさ」を超えてそう感じてしまうと、「この人とは仕事をやりたくない」と思われるかもしれません。

ここでのキーワードは「さりげなく」です。「かしこさ」を表に出すというよりも、内面からにじみ出る感じです。

さりげなくかしこさを演出する方法を考えてみましょう。

余裕を見せる

かしこさは「仕事に対する能力の高さ」といってもよいものです。これをさりげなく見せたいものです。

それには決して「テンパっている」という状態を相手に感じさせないことです。「テンパっている」とは、その人のまわりに仕事が増え出して、それに溺れてアップアップしている状態です。これは「自分の能力を超えて仕事量がある」という状態です。まわりから見ると「大変だな」と思いますが、その仕事をできる人からは「能力ないなあ」と思われているかもしれません。もっと能力が高ければ、その仕事を楽々となしているはずですよ。

どんなに忙しくてもそんな素振りを見せないことです。テンパった姿で仕事をしていても、早く終わるわけではありません。かえって生産性が落ちるかもしれません。

ここでのキーワードは**余裕**です。ではどうしたら余裕を持てるのでしょうか。それは仕事を始める時が勝負です。上司などから仕事を指示されて「どれくらいかかるか」と聞かれたら「何とかがんばって終わる線」ではなく、余裕を持って見積もります。そして約束した時間よりも1日でも1時間でも早く終わらせ、「意外に順調に行きました」とさりげなく余裕を見せましょう。

もし上司などから「今の仕事はどうだ？ちゃんとやってるか」と聞かれたら、「何とかがんばってやっています」といった“必死さ”は見せず、「やっています。でも何かやり方がしっくりこないの、どう変えたらいいのかを考えています」と仕事に余裕がある所を見せ、その仕事をそろそろ卒業して、次の新しい仕事をやる所まで能力が上がっていることをさりげなく伝えてみましょう。そして次の仕事には80ページで述べた「好きな仕事」を提案しましょう。だから「それと、できればマーケティングの仕事をやってみたいと思って、今勉強しています」なんて聞かれてもいけないのに付け足しましょう。

幅広い知識を得よう

かしこさのもう1つのイメージは「知識を持っていること」です。かしこくなるために（演出するのではなく、本当にかしこくなる）、**知識**を習得しましょう。知識は本屋で売っています。だからどんな人でもおカネと時間をかければ手に入ります。ただ人によって知識を習得するスピードが違うだけです。

かしこさを得るための知識は、「深さ」よりも「幅広さ」です。まずはビジネスマンの“常識”とよばれるものを獲得しましょう。常識の定義は、知っていても誰も驚かないが、知らないとそれを知っている人から「常識ないなあ」と思われる知識です。ビジネスの常識は30ページに書いたような会社、経理、マーケティング、IT、生産、流通、経済、法律といったテーマがあります。

書店にある新入社員向けのビジネス入門本（意外に知らないことがたくさん書いてあると思います）や「すぐわかる」といったタイトルの本を一通り読んでみることで、そして新聞を読んでその知識を使ってみることで、新聞を知識を得るものとして使うのではなく、得た知識を自分のものにするために使うものと考えましょう。新聞は知識なき人にとってはつまらないペーパーです。それは書いてあることがわからないからです。

冷静さを感じさせる

人間には“ホットな人”と“クールな人”がいます。ホットな人とは、感情表現が豊かで、大きな声で発言し、ワイワイガヤガヤやっているのが好きな人です。クールな人とは、おとなしく冷静で理知的な人です。どちらがかしこそうかと言えば、もうわかると思います。理知的、つまりクールな人です。自分がホットだと思う人はビジネスではあえてそれを抑えるようにしましょう。そして抑えた分をプライベートで発散しましょう。

クールの中でも特に**冷静さ**を演出しましょう。冷静さとは「冷たさ」とか「無関心」といったものではなく、「物事に動じない」「太っ腹」といった感じです。

これがはっきり見えるのが、トラブルなどの非常事態、異常事態が起きた時です。この時に「冷静さ」を強く意識して「何が起きてもあわてない」ことです。

トラブルが起きていない今なら、あなたもどうしたら良いかはわかると思います。トラブルが起きて、「大あわてでパニックとなる人」と「大して驚かない人」のどちらの自分が好きかです。どう考えても後者でしょう。そしてまわりの人も当然後者の人と仕事をやりたいはずです。

これがトラブル対応のコンティンジェンシープランであり、トラブルの起きる前に起きた時の方向を決めておくことです。あわててパニックになっても何の幸せもありません。

誰かのミスで自分にトラブルの火が回ってきた時でも、その人を怒ったり、うらんでも何の幸せもありません。そんな時こそ、冷静にその人を励ましましょう。

「気にしないでいこうよ」

冷静さはかしこさの1要素です。

テクニックその13 相手への尊敬を見せる

プッシュでなくプレゼント

リーブ、かしこさを演出すると、どうしても相手に「冷たさ」を感じさせるリスクを抱えてしまいます。「冷たさ」を「いい感じ」と思う人は皆無であり、何となく近寄りがたい、もっと言えば接しにくいムードを作ってしまう。

だからと言って理数系行動では「ホットさ」を演出するわけにはいきません。明るく情熱的なイメージはリーブ、かしこさと相反しているからです。

この「冷たさ」のリスクを予防するために「相手を尊敬している」というイメージを作りましょう。ホットはこちらから相手へ熱さをプッシュする感じですが、**尊敬**は相手へ自分の気持ちを「プレゼントする」感じ。

尊敬をプレゼントされて嫌がる人はいません。だからその人との人間関係は必ず良くなります。そして相手を尊敬することで、自分の気分が悪くなることはありません。やってみればわかりますが、結構心地よいものです。

尊敬するためのテクニックを挙げてみましょう。

長所を見つける

尊敬を英語で言えばリスペクト (respect) です。リスペクトには「尊敬する」「敬意を表わすこと」の他に「価値を認めること」という意味があります。この最後のリスペクトです。日本語で言えば評価です。評価には「価値を見つける」という意味があります。「相手の価値を見つけること」、これが理数系行動の尊敬です。そしてビジネスの世界ではその価値を仕事の結果（業績）ではなく、その人の能力に見つけることです。

あなたの会社のセールスマンが1億円という大きな仕事を受注した時、「1億円の仕事を取ったこと」を尊敬するのではなく、「そんな仕事を受注できたセールス能力」を尊敬することです。「すごいですね」なんて口に出さなくても、あなたが「この人はすごいセールス能力の人だ」と思えば、相手には必ず通じます。相手に「その仕事をどうやって取ったか」というプロセスを聞くより、どうやって「セールス能力を高めたか」を聞きましょう。

すべての能力が高いスーパーマンのような人はいません。そして「誰しものが何か高い能力を持っている」という仮説を持ちましょう。人を見る時、どうしても短所が気になります。その短所が自分に不快感や、場合によっては不利益（相手のミスで自分が迷惑する）をもたらすからです。それでもがんばって長所を見るようにしましょう。その長所である高い能力や性格を尊敬しましょう。そしてその思いを何かの折にさりげなく伝えましょう。メールなどを出す時の枕詞やあいさつに使うのも1つの手です。

「いつもご配慮を頂き恐縮しています」「××さんのレポートのわかりやすさにはいつも敬服しています」「先日はお忙しい中ご支援いただきありがとうございました」

役職を尊敬しない

尊敬は決して組織における役職を対象にしないことです。社長、執行役員、部長、課長といった組織の地位はどうしても気になってしまいます。

あなたが他社の部長とその部下の担当者の2人と打合せをしています。ここではどうしても部長に尊敬の気持ちが働いてしまうと思います。しかしもしあなたがその担当者だったら、こういう人をどう思うのでしょうか？別に悪い人とは思わないでしょうが、「いい感情」を持つことはないと思います。

だったら部長、担当者という理由で、態度を変えるのはやめましょう。部長への尊敬のレベルを落とさず、担当者もそのレベルまで上げましょう。

社内でも役職で態度を変えるのはできるだけやめましょう。会議でも部長の意見だから、担当の意見だからといったことを意識するのはやめましょう。どちらにしても最後は意見の秩序で部長の意見が優先されるのですから、誰の意見かなんて意識するのはやめましょう。

役職を意識しない理由はもう1つあります。現代の企業では、かつてはほとんどなかった「降格」があるからです。これからは「課長が担当に」なんてことはごくあたりまえのようになされていくと思います。役職は流動的です。

だから現代の組織では役職は単なるポジションと考えるべきです。部長、課長なんて、野球でいえばピッチャー、ファースト、外野といったポジションでしかありません。そしてポジション変更も起こるのです。

今、部長の人も役職定年*や継続雇用で、平社員に戻るかもしれません。この時は絶対に態度を変えないことです。部長からプレイヤーへ現役復帰したのです。そのことを尊敬しましょう。クルム伊達公子です。

* 「課長は50歳、部長は55歳」といったルールを決め、その年齢に達したら管理職ではなくなること

敬語を使って公私を分ける

「相手を尊敬する」と決めたなら、それを具体的な言動に表してみましょう。

相手と話す時は敬語を使いましょう。人によって言葉を使い分けるのはめんどうなので、すべて敬語を基本とします。これからビジネスで出会う人は、すべて敬語で接しましょう。「よそよそしくて、その人と打ち解けられない」と思う人もいるでしょうが、ビジネスで打ち解けてもそんなに幸せはないと思います。もっと言えば打ち解けるための努力の大変さ、さらには打ち解けられない悩みを考えれば、「打ち解けなくても別に仕事はできる」と思った方がずっと楽です。

ビジネスとプライベートを分けましょう。プライベートは「打ち解け合える人」とだけつきあえばOKです。ビジネスはそういうわけには行きません。

ビジネスではすべての人に同じように接します。だからプライベートで親しい人も、ビジネスでははっきりと違った態度をとりましょう。話す時でもメールでも、ビジネスとプライベートははっきり分けることです。公私を分けるほう方が、公私混同よりその相手も「いい感じ」と思うはずです。

相手と話している時、必ずメモをとりましょう。このメモ取りは何度も出てきましたが、尊敬の気持ちを見せるにも有効な行動です。「あなたの話はためになる。だからメモる」という姿勢です。

さらに面談などが終わったら、必ずメールで素早くお礼をしましょう。

「先日はお話いただき、ありがとうございました」

このメールを相手より1秒でも早く打つことです。相手からのメールへの返事とは印象が全く違います。

テクニックその14 時間を3次元で考える

昨日を見て明日を語る

時間はビジネス行動をとる上で大きな要素です。この時間については3つの次元で見ていきましょう。流れ、スピード、約束です。

1つ目の「流れ」とは、過去、現在、未来という時間の流れです。この3つの時間のどこに着目するのですが、理数系行動では「未来」を見つめます。**未来志向**です。昨日のことを考えると、どうしてもネガティブになります。ネガティブな人となんて一緒に仕事をしたくありません。いつも明日を見ていきましょう。明日は“明るい日”です。

72ページで述べた仕事の基本「PDCAサイクル」を思い出して下さい。

このCHECKとは「PLANとDOの違いを分析すること」です。「どうして計画どおり行かなかったのだろうか？」と考えることです。これは「反省」ではなく次のACTIONのためにやっています。「どういう計画にすれぱうまくいったのかな」と考えることです。そしてこれを次の計画に生かすことです。これがACTIONです。昨日ももちろん見ますが、それは「明日のために見ている」ということです。

誰かの仕事があまくいかない時でも、その問題点ばかり指摘するのではなく、「次はどうすればうまく行くか」を考えることです。「昨日の問題点ばかり指摘する人」より「明日の夢を語る人」の方が一緒に仕事をしたいに決まっています。

ROIを意識する

2つ目の時間の次元は**スピード**です。理数系行動では、まわりの人に自らの仕事のスピードを見せつけたいものです。そして「やるなあ」と思われたい。「とろい」とだけは言われたくありません。

仕事のスピード感覚は2つのシーンで見せます。

1つは「日常」です。毎日やっている仕事の時です。仕事のものさしには**出来栄**（どのような成果物を生んだか）とスピードの2つがあります。

仕事のスピードは**ROI**というもので表現します。**ROI**とは**Return On Investment**の略で、**I**（Investment=投資）の上（On）に**R**（リターン）が乗っているということです。

つまり $\frac{R}{I}$ 、RをIで割ることを意味します。

日常の仕事で言えば、**R**が仕事の成果物であり、**I**が時間です。つまり**ROI**は「時間当たりの仕事量」であり、仕事のスピードを意味します。これを少しでも上げる努力をすることです。

レポートを書くという仕事なら、レポートの出来栄だけでなく「時間あたり、何ページ作るか」（=**ROI**=スピード）を常にチェックし、これを高める努力をすることです。レポートの出来栄は実力以上のものは作れません。（まあ実力は実力で上げるとして）同じ出来栄なら1秒でも早く作ることです。もっと言えば仕事のスピードは誰にでもはっきりとわかりますが、仕事の出来栄は人の“好み”の時もあります。

自分のスピードを把握したら、前もって終了タイムを考えておきましょう。そしてそのタイムに終わらなかったら、どうすれば終わったかを考えます。そうです。先ほどの**CHECK&ACTION**です。

エイヤと決める

もう1つのシーンはイレギュラーな時です。つまり何か問題が起きて、それを解決する時です。この「問題解決」という仕事は、起きている問題に対して“ある手”を打って、問題を解決したり、改善したりするものです。

だから解決方法と解決結果からなります。この解決方法を「評価するものさし」は、やはり「良い解決結果を生む」という「出来栄え」と、「解決結果を得るためにかかる時間が短い」という「スピード」からなります。

ここでの出来栄えとは、どういう解決方法をとれば良い結果を生むかということですが、そ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つの解決方法しかとることができません。仮に他の解決方法をとっていたら結果はどうなっていたかなんて誰にもわかりません。つまり解決方法の結果を誰しもが納得する形で評価することは極めて難しいと言えます。そう考えれば、問題解決においても出来栄えよりもスピードを第一に考えるべきです。ではどうやったらスピードを上げられるかです。

1つは46ページで述べたように論理的に考えることです。そうです。論理的思考回路というテクニックは、結果よりもその思考のスピードを上げるものなのです。

もう1つは「エイヤ」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」と考えているのでしょう。だったら「エイヤ」とAかBに決めてしまうことです。それがいわゆる決断力です。

「決断力がある人」と「ぐじぐじなかなか決めない人」のどちらと仕事をしたいですか？

絶対に遅れない

3つ目の時間の次元は「約束」です。つまり誰かとした「時間の約束」のことです。理数系行動では「時間の約束」は、何が何でも守ります。そのためには3つのことがポイントとなります。

1つは意識です。「時間を守る」という意識を持つことです。時間に遅れても平気な人は「遅れたといっても、たかが1分じゃないか」と言います。1分でも「遅れ」は「遅れ」です。時間に厳しい人から言わせれば、逆に1分くらいの遅れが一番ひどいと思います。

1分くらいなら「ちょっと急げば約束の時間に間に合わせることが出来ただろう」と思います。「相手が遅れても、自分だけは何とか遅れない」ということです。そう考えれば、相手の方に信頼感が湧くし、それによるデメリットは何もありません。

2つ目は94ページで述べた余裕です。時間の約束をするなら余裕を持つことです。約束の時間に遅れる人は、ギリギリの時間を見積もって動いています。時間ぴったりに行って「自分が待たない」という最良のシーンを描いています。ここではマキシミンです。最良のシーンではなく最悪のシーンを考えましょう。最悪のシーンは「相手を待たせる」ことです。このシーンを浮かべて余裕を持って（絶対に遅れない）時間を見積って約束しましょう。そして最良のシーンは「ぴったり」ではなく「相手よりも早く着いていること」です。誰だって「自分より後に来る人」より「先に来る人」の方が好きに決まっています。

3つ目は「遅れそうな場合」です。これは「遅れる」と思った瞬間に、相手に連絡することです。予測していなかったアクシデントが起きたら、「間に合うかもしれない」と思っても、その瞬間に連絡することです。10時に約束して、10時5分に「電車が遅れた」は約束違反ですが、10時に約束して9時に「電車が遅れているから10時30分にして下さい」は約束違反ではなく、約束変更です。

理数系行動の時間約束は「遅れない」ための予防、そして遅れた時の発生的対策をとることです。できる限りのすべての手を打つことであり、そうしていることを相手に見せることです。

そしてどんな人に対してもこれを実行します。上司や顧客だけでなく、部下や同僚に対しても同じように行動します。もっと言えば部下にこれをきちんとやれば、他の相手よりももっと大きな信頼感が得られます。

テクニックその15 身だしなみを演出する

見た目ではわかる

私が仕事としてやっているポテンシャル評価（78ページ）では、本人の写真やセミナー中のビデオを撮り、あとで作ってもらったレポートなどとあわせて見ます。私はこの仕事を20数年間で1万人を超える人に対してやってきました。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。そしてその結果をその人の上司が読んでも、ほとんどの人が「私が持っている印象と同じ」と言います（本人は「違う」と思っている人もいますが）。つまりまわりの人は、その人に私と同じ「印象」を持っているのです。“見た目”と“中身”が全く違う人に会ったことはありません。

ヘアスタイル、服装などの“見た目”は、本人自らが意思決定するものであり（企業に制服があっても、その着方が人によって違います）、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。そして「その通り」に、まわりは見ています。この相手に与える印象を演出するのが**身だしなみ**です。

外見を全く気にしない人は、本当にまわりの目を全く気にしていないと言うよりも、「あの人は外見を全く気にしない」とまわりに印象付けたいと思っている人がほとんどです。おしゃれを気にしている人は「まわりからおしゃれと見られたい」という気持ちで自分のイメージを演出します。

理数系行動をとるなら、その行動ベクトルにあわせ、リーブとかしこさを演出しましょう。

リーブを演出する

リーブの印象は標準、普通といったイメージです。自己主張がなく、目立たず、まわりと同化している感じです。

これを考える時、自分がまわりに比べて、どの位置にいるかと考えることがポイントです。自分がどちらかと言えばプッシュのイメージを持たれていると思えば、リーブさを出しましょう。プッシュタイプの身だしなみとは、まわりとは違う感じがする人で、おしゃれなイメージ、目立つイメージを自然に印象づけているものです。おしゃれはプライベートでするとして、ビジネスではまわりと同じようなごく普通の服、ヘアスタイルを意識しましょう。リーブさはまわりに「溶け込んだ感じ」ですので、身だしなみの演出はあまり苦労しません。「同じにしよう」と思うだけです。

一方、何もしなくてもリーブさを感じさせる人がいます。このリーブさが強くなり過ぎると「冷たさ」という持ってほしくないイメージとなってしまいます。

何度も会っている人は無論の事、初対面でもその人の個人情報相手が伝わります。勤務先、仕事、役職、学歴、性格・・・といったものです。リーブさを強く感じさせて冷たさのリスクを抱えるのは、銀行マンや公務員といった勤務先、エンジニアや研究員といった職種、経理部や総務部といった部門の人です。自分に対して相手がリーブさを超えて冷たさを感じるとしたら、逆にリーブさを少し抑えます。シャツ、ネクタイ、スーツ、靴などを目立つ明るい色にする、めがねを少し変わった形にする、時計をユニークなものにする、・・・といったことです。

かしこさを演出する

「かしこさ」の演出はなかなか難しいといえます。

ここでは「かしこさ＝理数系」から、その要素である「すっきり」を演出しましょう。ある意味では「かっこいい」かもしれないし「柔らかさ」「だらしなさ」を演出せず、「ビシッ」とした感じを醸し出します。ストラックスやスカートのしわをとり、折り目はきちんとし、シャツは白、ヘアスタイルはさっぱり…。

一方、いかにも「超かしこそう」（＝ツンツンしている）と見られそうな人は、やはりこれを少し弱くしましょう。「超かしこそう」と思われるのは「東大出のバリバリ」「超一流企業、超有名外資系企業」「若くしてマネジャー」…といった情報が相手に伝わっている時です。相手が「かしこい」を超えて「話しづらい」と感じると思ったら、「かしこさ」を少し下げます。例えば、「ビシッ」とした感じを少し落として、男性ならノーネクタイにする、スーツではなくジャケットとパンツの色を分ける…、女性なら「おしゃれな感じ」を演出する、メイクを少し強めにする…といったものです。

身だしなみは自分で演出すれば、その通りに相手は受け取ります。ビジネスでは、まわりに自分がどう見られたいかをよく考え、それを演出しましょう。大して難しい話ではありません。あなたが自分に感じることを、まわりの人と同じように感じるからです。そしてその演出が自分の本来の姿と違うなら、ここにストレスを感じず、プライベートで自分を出すようにしましょう。そうワークライフバランスです。おしゃれを抑えて「普通さ」を演出するなら、プライベートでは思い切りおしゃれを楽しみましょう。

そしてそのギャップがまわりに伝われば、逆にビジネスの演出効果は大きいものとなります。

PART II 実践編

—さあ有理数系テクニックを使ってみよう—

セッション1 上司の人心掌握はこうする

シーン1 新しい上司が来た

上司を定義する

あなたがサラリーマンなら、必ず上司がいると思います。そして上司との関係に悩んでいる人も多いと思います。

上司との人間関係を考える時のポイントは2つあります。1つは上司と部下の関係は、最初にこれが成立した時が勝負ということです。男女の恋愛関係と同じで、「最初の出会い」でほとんど決まっています。

もう1つは部下からの見方です。自分の上司の行動は変えられませんが、自分の行動は変えられることです。

だから今の上司との関係に悩んでいるなら（悩んでいなくても、もっと良好な関係にもっていききたいなら）、新しい上司が変わった時にあなたの行動を変化させることです。上司との関係に悩んでいて、この先新しい上司が来そうもなかったら、打つ手は2つです。1つは新しい上司に変わるように積極的に動くことです。つまり人事異動の希望を出すことです。もう1つは、今から新しい上司だと思って接することです。できれば上司に「私は変わります」と宣言しましょう。

新しい上司と接する時の最重要ポイントは定義思考です。つまり「そもそも上司とは何か」ということです。

上司と部下は2つの関係を持っています。1つは「上司が部下の仕事を決める」（＝指示）、もう1つは「部下よりも意見が優先する」（＝秩序）ということです。新しい上司で着目するのは前者です。つまり部下の自分から見れば、「組織の中で自分が何をやるかを決める人」ということです。だから自分の仕事のある期間支配する人と思うことです。

仕事を任せてほしい

上司から受ける指示についてはベクトルを考えます。上司に「どういう風に仕事を与えてもらうか」です。どういう仕事を指示されるかではなく、どういうスタイルで仕事ができるのかということです。この時、上司に求めるベクトルはこの一言です。

「君にこの仕事を任せる」

自分がやっている仕事について、上司からいちいちチェックを受けず、自由にやらせてもらうということです。理数系行動ならこれを求めましょう。上司に事細かに指示され、毎日「ちゃんとやっているか」とチェックされるより、絶対にストレスがたまりません。

仕事を任せられないと、どうしても1つ1つのことを上司に相談するので、「人に頼るくせ」がついて、仕事がなかなかうまくできるようにならず、そのため自らの人事評価が上がらず、次の仕事も任されない、と悪循環です。

一方、1度「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、上司評価が上がり、さらに難しい仕事を任されるようになり、その範囲が広まり、自然にキャリアアップ*します（つまり上司になります）。

このベクトルを上司からの信頼感といいます。信頼感は自然に生まれるものではなく、何とか勝ち取り、これを高めていくしかありません。

* 組織でのポジションが上がること

上司より先に計画を作る

ではどうやったら上司の信頼感を生むのでしょうか？

「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。

権限委譲の定義は「組織の上位者である上司が持っている“権限”を、下位層である部下へ委譲させること」です。この時、部下だけでなく委譲した上司にも、権限委譲した仕事の結果についての責任があります。つまり上位者と下位者の共同責任になるということです。したがって「誰に、どんなことを権限委譲するか」という“権限”は上司にあります。上司は部下であるあなたに、権限委譲をしようがしまいが自由だということです。

ビジネスにおける権限委譲は、上司が仕事の詳細を指示するのではなく、上司に対して部下の方から計画を提出し、その計画を上司が了承することをもってなされます。

だから権限委譲を受けたいと思うなら（＝仕事を任せられたい＝信頼感を得たい）、上司が何も言わなくても、任せてほしい仕事について自ら考えて計画を作り、上司の了解を得ることです。もっと言えば、上司が仕事の細かい指示を出す前に、何とか自分から仕事の中身を計画してしまうことです。もちろん自分の作った計画がすべてOKになるとは限りません。上司が修正するかもしれません。その時も修正の方向だけを聞いて、何とか自分で修正するようにします。そうすればその計画はあなたが作ったものです。そして最後に「この計画通りやらせてください」と言い、上司に「よしやれ」と言わせましょう。これで権限委譲です。

計画から逃げない

この計画は何としてもペーパーで出すようにしましょう。口頭で伝えることがあなたの会社の習慣でも、あなただけはペーパーで出しましょう。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。計画は紙に残し、そこから逃げないことです。計画を作って実行していくと「こんなこと上司と約束するんじゃないかった」と思うことがあります。口頭なら「忘れてくれることを願う」となりがちですが、ペーパーにしてしまえば逃げられません。

上司に出す計画は、自らに逃げ道を作らないことであり、こ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とらせ（「あなたの言うとおりにやった」と主張する）、わ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とらえれば、上司は恐くて権限委譲なんてできません。上司は、作った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、上司の信頼感が生まれます。

シーン2 上司から仕事を指示された

順番と上流を意識する

今回は権限委譲スタイルではなく、上司から具体的な仕事を指示された場合を考えてみましょう。ここでは2つのことを考えます。

1つはフロー思考です。フロー思考は「順番」と「上流」でした。

上司からは複数の仕事を指示されるのが普通です。この時、その「順番」を意識することです。何からやるかです。人間はどうしても「すぐできるもの」「自分がやりたいもの」からやろうとします。理数系行動では「重要なものから」と決めました。だから上司には仕事の重要度（＝プライオリティ、優先度）を必ず聞きましょう。そうすれば、時間切れで仕事が終わらなかったとしても、常に重要度、プライオリティの低い仕事が残っているはずですよ。

「上流」の要素は目的、ものさし、前提でした。仕事を指示されたら、必ずその目的を聞きましょう。あなたが上司に「今期の商品別、顧客別の売上一覧表を作ってくれ」と言われました。まずは何を考えますか？

「こんな表はエクセルを使えば簡単だけど、商品別、顧客別といってもどういう組み合わせをするんだろう」

それは目的ではなく手段です。フロー思考を使って、こんな風に上司に目的を聞きましょう。

「この売上一覧表を作る目的は何ですか？」

「来週の会議に出す資料なんだ」

「会議では何を打ち合わせるのですか？」

「来期の商品ラインアップを考えるために、どんな商品をカットしていくかを決めるんだ」

「それなら平均在庫高の高い順にアウトプットしましょうか」

上流の2つ目の「ものさし」はその仕事を評価する基準であり、「どういう仕事を良い仕事というのか」ということです。仕事のものさしは出来栄えとスピードでした。まずはどちらを優先するかです。

「できるだけ早いほうがよいか」「時間よりも出来栄えなのか」といったことです。さらに「出来栄えなら、どんな出来栄えが要求されるか」を確認します。先ほどの売上一覧表なら、見やすさなのか、詳細度なのか、データの新鮮さなのか…といったことです。

上流の3つ目の「前提」は、その仕事をやる上で関連する仕事や守らなければならない条件です。例えばその仕事は自チームの計画のどの部分に当たるのか、どの仕事の一部なのか（上流の仕事は何か）、やってはいけないこと…といったことを確認することです。

仕事の指示を受けたら「順番、目的、ものさし、前提」と口ずさみましよう

目標は根拠を話し合う

仕事を指示される時のもう1つのポイントは目標です。目標とは仕事をした結果の「あるべき姿」です。

目標は「がんばってこのようにしたい」（WANT）と「きつこうなるはずだ」（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。しかしこれは上司から見たものであって部下にはありません。指示を受ける部下から見れば、上司が言ったMUSTに対して何か答えなくてはならないからです。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。

理数系的行動なら無論後者です。つまりどんな時でも、目標を何とかMAYBEにする努力をすることです。これがシーン1で述べた信頼感（仕事を任せる）のもう1つのコツといえます。

そう考えれば、目標は「結果の予測」（=MAYBE）となります（予想ではありません）。

例えば上司に「うちの会社のwebサイトをリニューアルしてくれ」と言われて、あなたが「月1000件くらいのアクセスを目標としたい」と言ったとします。無論、上司はこの1000件の根拠を聞くでしょう。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」（上司もその仕事の結果に責任を負っている）といった責任論では信頼感は生まれません。予測の根拠は「過去のデータ」と「やり方」です。これをきちんと説明することです。

「同業のA社のwebサイトでは月500件のアクセスがあり（過去のデータ）、当社の顧客数はA社の約2倍なのでこれに比例すると考え（予測のやり方）、アクセス月1000件を目標としました」と答えます。

上司とは最後の「1000件」という目標値を議論するものではありません。予測に使った「過去のデータ」はこれでよいのか（A社ではなく自社の旧バージョンのwebサイトをベースとすべき）、「やり方」はこれでよいのか（顧客数ではなく、売上高に比例していると考えるべき・・・）といったことを話します。

上司との目標の合意は「いかにがんばって目標を達成するか」や「いかに目標を低くしてもらうか」ではなく、目標の根拠（使った過去のデータ、予測のやり方）について合意することです。そうすれば仮に目標を達成しなくても、上司とはこの根拠について、CHECK&ACTIONして、次の目標の精度を高めればよいこととなります。

シーン3 上司へ提案する

アイデアは質より量

上司から仕事を指示されるのではなく、上司に提案するというのも大切なシーンです。このシーンは自らの提案力という力を上司に見せて、「やるなあ」と思わせる絶好のチャンスです。

これは2つのシーンに分けて考えます。アイデア提案と実行策提案です。前者は具体的な仕事の実行計画と言うよりも、現状を打破するようなアイデアを提案するものです。後者は具体的な段取りの提案であり、117ページの「権限委譲のための計画」もこの範疇に入ります。

まずはアイデア提案からいきましょう。ここでは「アイデアは量の勝負」ということです。できるだけ多くのアイデアを出し、上司にぶつけましょう。そのためには理数系行動のアイデア出しのテクニック（59ページ）を使いましょう。それでもアイデアがうまく出せない時は、さらに2つのテクニックを使います。

1つは時間です。アイデアを出せない時は「時間さえあれば出る」ということです。そのために3つのことを実行しましょう。

1つは仕事でアイデアを出すタイミングを事前に予測することです。アイデア出しの会議の開催日をキャッチしておくなり、「チームの仕事の状況から、そろそろ××についてのアイデアが求められるだろう」ということをいつも考えておくことです。そしてそのタイミングに合わせて、前もって時間をもってアイデアを考えておきます。

2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タブレットでもスマートフォンでも何でも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、ふと思いついたら、必ずそこにメモをとるようにします（あまりお勧めしないのですが、私は仕事がオフの時に温泉につかるとよくアイデアが浮かぶので、それをメモしています）。

3つ目は自らのアイデアが出せないうちにアイデア出しのチャンスが終わろうとしたら、「まだアイデアが出るので少し時間を下さい」と言って、あとでじっくり考えましょう。「アイデアが出なかったら」なんて心配しなくて大丈夫です。アイデアは「質」を気にしなければ必ず出ます。

自分がアイデアを出すスピードが遅いと思うなら、そのスピードを速くするトレーニングをするのではなく、たっぷりと時間をとることで、アイデア出しではその結果だけが残っていくことを忘れないことです。遅かろうが「出れば勝ち」です。

アイデアマンを見つけよう

もう1つのアイデアが出ない時のテクニックは「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、いざという時に頼りにすることです。「〇〇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。ここで頼りにするアイデアマンは、この〇〇というテーマには関係ありません。テーマの事情に詳しい人に聞くのではなく、何も知らないアイデアマンに聞くことです。アイデアマンはあなたのまわりに必ずいます。少し「飛んでる」感じのする人です。

そのアイデアマン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。だからアイデアマンは「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、アイデアマン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。「何かいいアイデアない？」とメールすれば、きっと「直接話したい」とうれしそうに向こうから電話してきます。

彼のアイデアを聞いたら、そのすべてを飲み込むこと（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「アイデア泥棒」ではありません）。飲み込んだらそれをベースとして自らのアイデアを出せるだけ出して、これを上司に伝えます。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ではなく、その創造性という能力（その人自身と言うよりも）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。

上司のGOを得る

第2のシーンである「実行策の提案」では、上司の了承の下、「自分を中心としてやる仕事」がほとんどです。この実行策の提案で考えるべきことは、1秒でも早く上司のGOを得ることです。そしてそのGOスタイルは権限委譲です。つまり提案＝計画にすることです。

提案する計画の第1は、121ページで述べた目標です。MAYBE目標について上司と合意したら、これで第1関門通過です。しかしあなたにはあと2つの関門が待っています。1つは**必要資源**です。必要資源とはその計画を実行するのに必要となるものです。ヒト（担当者、必要時間）、モノ（必要とする資材、備品、場所...）、カネ（外に支払うコスト）といったものです。

企業が持っている資源を配分する権限は経営者にあります。経営者はその権限の一部を部下であるマネ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、その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）を営業部長に委任するというものです。

あなたはこの計画によって、その権限を持っているマネジャーなどの上司から、何らかの資源を再配分してもらいます。例えば121ページのwebサイトの作成であれば、経営企画部の佐藤さんに1ヶ月間手伝ってもらおうこと、外注費が200万円必要・・・といったものです。

この計画に上司がROIを考えて「よしヒト、モノ、カネをつぎ込んでやってみよう」といえば第2関門通過です。

それでも最終関門がまだ残っています。それは上司が「やる」か「やらない」かを悩んでいるのではなく、「あなたに仕事を任せる」か「自分がすべてチェックしながらやる」かを悩んでいるのです。前者にするには、まだ何となく不安というものです。

あなたのその上司の不安を解消することです。不安といえばリスク思考です。上司が考えそうな不安（遅れるかもしれない、失敗するかもしれない）を挙げ、コンティンジェンシープラン（例えば「何かあったら上司にすぐに報告」）を立て、可能性、影響度を考え、予防（こうやって遅れないようにする）、発生時対策（遅れた時はこうやってリカバリーする）を考えるとというものです。これをペーパーにして上司に出せば「任せた」の一言が生まれます。

シーン4 上司へ報告する

リアルタイムにアカウントビリティ

上司へ仕事の状況を報告することは、上司との関係の中で大切だということは納得できると思います。ホウレンソウという言葉を知ったことがありますか？報告・連絡・相談という言葉の頭をとったもので、ゴロがいいのでよく使われています。しかし報告・連絡・相談の違いがよくわからないし、何を言いたいのかもよくわかりません。

上司への報告において大切なことは、ホウレンソウではなく**アカウントビリティ**という考え方です。

仕事には必ず計画というものがあります。上司が作るか（指示）、自分が作るか（権限委譲）、文書か口頭かは別として、「仕事をどのように進めるか、いつまでにやるか、どんな評価をするか・・・」といったことが仕事を始める前にはあるはずで

す。アカウントビリティとは「計画と実行の差異についての報告義務」を言います。説明義務、説明責任とも訳されますが、少しニュアンスが違うので、本書ではこのまま使います。

上司と部下の関係であれば、部下は上司に対して**リアルタイム・アカウントビリティ**が求められます。つまり計画と実行に差異があったら、すぐに（リアルタイムに）報告することです。

あなたが上司から指示された仕事の納期が1週間後だとします。自分では「遅れるかもしれないなあ」と“感じ”ても「まあ、がんばれば何とかなるだろう」とつい思ってしまいます。ここが勝負です。この“感じ”を伝えるのがリアルタイム・アカウントビリティです。上司が仕事を指示（あるいは了承）し、あなたが仕事をしているのです。上司は「この仕事の感じ」がわかりません。順調なのか、何か壁にぶつかっているのか・・・。

これは相談とは違います。計画と実行の差異について自分の“感覚”を報告することです。

この“遅れ”の感覚は、マキシミンで考えても報告です。ここでの最良のシーンは「間に合う」ですが、最悪のシーンは「遅れる」です。「間に合うシーン」ではなく「遅れるシーン」で、「言う」、「言わない」のどちらが自分にとってダメージが小さいのでしょうか？もし言わなければ「遅れて怒られる」の他に「なぜ今まで言わなかったのか。今まで遅れることがわからなかったのか」という最悪の“怒り”が加わります。

人間は自分のやっている仕事が「うまく行く」ことばかり考えてしまいます。真剣に一生懸命やっている人にこそ、その傾向は強いといえます。この人たちは「うまく行かないシーン（先ほどの例なら遅れる）」を考えないでがんばろうとします。しかし理数系行動ではこの最悪シーンを想定し、リアルタイム・アカウントビリティを実行します。

計画変更の権限はない

仕事をしている時は常に計画を意識し、実行との差異を冷静に分析し、遅れるなどの違いが出たらこれをキャッチします（CHECK）。そしてここで終わるのではなくACTIONします。つまり自分でリカバリープロセス（遅れを取り戻す方策）を考え、上司に報告し、そのプロセスの了承を得ます。

アカウントビリティ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、勝手に計画のやり方などを変え、「納期どおりに終わって、結果が出ればOKだろう」と考えてしまいます。

上司から指示された計画、さらには上司の合意した「自分が作った計画」であってもこれを変更することはできません。やり方まで指示された場合は無論のこと、権限委譲された場合でも「計画を変更する」という権限は委譲されておらず、上司に残っています。だから仕事のやり方の変更には、当然のことですが上司の了承を必要とします。遅れる場合でも、計画変更を勝手にして、間に合うならまだしも、間に合わないなら最悪の結果となります。「そんな勝手なことをしていいと思っているのか！」です。

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で上司の信頼感を生み、上司は自然とあなたに仕事を安心して任せるようになります。

計画との違いをがんばって見つける

最後は仕事が終わった時のラスト・アカウントビリティです。このシーンも上司との信頼感を生む瞬間です。

多くの人は仕事の目標に対し、結果がどうだったかを上司へ報告しようとし、121ページの例であれば「webサイトが出来上がり、最初の1ヶ月に目標を越える1200回のアクセスがありました」といったものです。

理数系行動ではCHECK&ACTIONを細かくやっていきます。実行が終わった計画の各項目について、すべて実行との違いを見つけます。目標（使用した過去のデータ、予測のやり方）、実施項目（サイトの内容、開発方法・・・）、体制（メンバー、開発業者・・・）・・・といった計画のすべての項目について、がんばって「違い」を見つけます。「経営企画室に応援を頼もうと思ったが、総務部にした」「当初は外注費200万円と考えていたが、180万円で済んだ」・・・といったものです。すでに上司にリアルタイム・アカウントビリティしたものがほとんどですが、これを一覧表にまとめます。違いですから、計画よりうまく行ったことだってもちろん報告します。

ラスト・アカウントビリティはうまく行かなかったことの反省や、うまく行ったことを次の仕事の実行（DO）に生かすということではありません。次の仕事の計画（PLAN）を、より良きものにするためにやっているのです。つまりACTIONです。

この仕事をやった後のACTIONをやるために、仕事をやる前に計画を立てるといっても過言ではありません。

「計画と実行の違いを見つけられやすいように計画を立てる」
これが計画力養成のコツです。

そしてこのラスト・アカウンタビリティは、自らにこの計画力があることをアピールする場と考えましょう。現代の企業では計画力（＝マネジメント力）を求められるという仮説を持ちましょう。そしてこのマネジメント力を持って、組織の中で責任ある仕事（＝マネジメント）を任せられるようになりましょう。

シーン5 上司から人事評価を受ける

人事評価を因数分解する

人事評価というのは、サラリーマンにとってもっとも大きなイベントとあってよいものです。その人の給与、出世を決めるものであり、ほとんどの企業では「上司が部下を評価する」という形をとっています。対上司との人間関係は、この人事評価のパラダイムがその原点と言ってよいと思います。

私は仕事柄、いろいろな企業で、いろいろな人に人事評価について意見を聞いてきました。結果は、評価を受ける側（部下）で「大満足」と思っている人はほとんどいませんでした。と言うよりも、多くの方は人事評価に対して不満を持っています。

この部下から見た人事評価を理数系行動で考えてみましょう。

人事評価は「仕組み×オペレーション＝評価結果」と因数分解されます。多くの方が不満を持っているのは「評価結果」についてです。評価結果ばかりを見つめても「何でこんなに低いんだ」という不満しか感じられません。その目を仕組みとオペレーションの2つに向けましょう。

その仕組みにした理由がある

まずは仕組みからです。一般にこの人事評価の仕組みは「人事制度」とよばれます。多くのビジネスマンは自社の人事制度についてあまりよく知りません。人事評価の結果ばかりを見つめ、人事制度に目が行きません。

まずは自社の人事制度をしっかりと調べましょう。人事制度なんて隠す必要もないので、従業員が知ることができるはずですが（もちろん掲示板などに張り出してはいませんが）。よくわからないなら上司に聞きましょう。それでもわからなかったら人事担当、それでもだめなら経営者です。

この人事制度という評価の仕組みに不満があるなら、上司だって経営者だっていくらでも聞く耳を持っています。

ここで「良い人事制度」かどうかの「ものさし」はたった1つ「公平さ」です。そして不公平だと思ったら、「どうしてそういう制度になっているのか」を上司（経営者）に聞きましょう。経営者（その権限委譲を受けた人事部門）は公平だと思ってその人事制度にしているはずです。多くの場合、経営者にはその人事制度が適用されません。だからどんな人事制度にしようと、自分自身には何の関係もありません。不公平な人事制度にしたって何の幸せもありません。「これが公平だ」と思ってその仕組みにしているのです。だから「その仕組みが公平だ」と思った理由を聞きましょう。それでも今の制度が不公平だと思ったら「こうすれば公平だ」という改善案を出しましょう。

しかしそんな案は浮かばないと思います。その仕組みを作った人は、あなたより人事制度をよく勉強しているはずだし、あなた（その人事制度の影響を受ける）より冷静です。仮に「経営者が考えた今の仕組みと、あなたの頭で考えた仕組みのどちらが公平とは言いきれない」という状況なら、今の仕組みが採用されます。それは経営者の方があなたより意見の優先度が高いからです。

どうすれば評価は高くなるか？

次はオペレーションについて考えます。「仕組み×オペレーション＝評価結果」ということは、同じ人事制度（仕組み）でもそれを実行（オペレーション）する人（＝上司）によって結果が違うということです。まずはこれに納得することです。

人事評価に関する意見で「上司によって評価が違って不公平」というものがよく挙げられます。でも上司によって評価結果は違ってあたりまえです。誰がやっても同じ結果になるなら、コンピュータにだってできますので、上司の人事評価なんて不要となります。しかしコンピュータがやった方が公平でしょうか？業績評価（仕事の結果について評価する）なら、その業績という結果だけを使って、

式を使って計算するしかありません。そうすると「結果だけ出ればOK」となり、チームワークという仕事の大事な要素が欠けて、皆が自分の成績ばかり追いかけてしまいます。能力評価（その人の持っている能力を評価する）ならペーパーテストでもするしかありません。でもペーパーテストで本当に仕事の能力を測れるでしょうか？

多くの企業が出した結論は「上司が部下を人事評価する」という仕組みです。これには反論できないと思います。上司という人間が、頭を使って考えて部下を評価するのですから、上司によって結果は違います。

人事評価のオペレーションという仕事は「上司の意見」なのです。意見だから人によって異なるのは当然です。もちろんあなたの意見（自己評価）とは違うでしょう。そして残念ながら組織では、あなたの意見より上司の意見が優先されます。だからその意見を受け入れるしかありません。いやなら会社を辞めるしかありません。

では黙って上司の評価を受け入れるしかないのでしょうか？

もちろん上司と話し合うことができます。話し合うのはPDCAのACTIONです。昨日の結果は意見の優先度で決めても「明日の予測」（＝目標）は上司と合意です。昨日の人事評価は終わってしまったことなので、それを変えることはできません。でも明日の人事評価は、まだそのオペレーションをやっていないので変えることができます。だから「どうすれば明日の人事評価が昨日より上がるか」を上司に聞き、そのための具体策を2人で練りましょう。これが多くの会社で取り入れている目標管理*という“仕組み”の原点です。

* 部下が上司と共同で自らの目標を設定し、これを自分で管理していくもの。

フェアに評価されている

人事評価の意見としてよく挙がるものに「上司は人を見て評価している。好き嫌いで決める。フェアじゃない。評価能力がない」というものがあります。しかし冷静に考えてみるとその意見には根拠がありません。

人事評価がフェアかどうかなんて神様にしかわかりません。だったら自分は上司からフェアに評価されていると思いたしましょう。自分の上司がアンフェアだと思っても何の幸せもありません。

「好き嫌いで評価している」というのは当たっているかもしれませんが。上司だって人間だから好き嫌いはあると思います。でもこう考えましょう。「好きな人の人事評価を高くする」のではなく、「人事評価の高い人（仕事のできる人、能力の高い人）が好き」ということです。だから上司に好かれるようにゴマスリしても意味がなく、先ほど述べたように「どうすれば人事評価が高まるか」を上司に聞きましょう。

「上司の評価能力がない」なんて思わず、上司は能力が高いから上司になったと思い、尊敬しましょう。好きになるのは難しいかもしれませんが、上司の長所を見つけてそこを尊敬しましょう。短所を見つけて批判してもあなたに幸せはありません。

セッション2 部下の人心掌握はこうする

シーン6 マネジャーになった

マネジャーを定義する

マネジャーはなった時が勝負です。多くの場合マネジャーは一度なると、以降その仕事をずっと続けていきます。そのスタート時に、マネジャーとしてのしっかりとしたベクトルを持ち、ブレないようにすることが最大のポイントです。

多くの企業経営者は、課長という役職をマネジャーという名前に変えています。「課長からマネジャーに名前が変わった」という企業はありますが、「マネジャーから課長に戻った」という企業は聞いたことがありません。日本企業では「課長→マネジャー」というのがトレンドです。なぜ経営者はマネジャーという言葉に魅力を感じるのでしょうか？決して横文字が好きなのではないと思います。

それは「課長というチームの“長”ではなく、マネジャー＝マネジメントという仕事をする人に変わってほしい」という経営者としての意見を組織に伝えたいのだと思います。

だからマネジャーになったら(課長になっても、そのうちマネジャーに変わると思って)、その担当業務であるマネジメントという言葉をしっかり定義しましょう。

managementという英語は「管理」と訳されます。管理という言葉は辞書に2つの意味が書かれています。1つは「規準から外れないように全体を統制すること」、もう1つは「事が円滑に運ぶようにすること」です。

前者の“統制”は、マネジメントの世界では本来の日本語とは少しニュアンスが違って、「ベクトルを合わせる」という意味で使っています。つまり自らのチームをシステム化することです。システムは33ページで述べたように「複数の“要素”から成り、共通のベクトルに従うもの」と定義されます。この“要素”がチームのメンバー（部下）であり、彼らに共通のベクトルを与えることです。ただしこのベクトルはマネジャーが考えるというよりも、上からフローされてくるものです。それが戦略であり、組織全体の目標に向かうベクトルです。

マネジャーの第1の仕事は、自分の目標だけに向かいがちな部下を、上流目標である戦略ベクトルに向かわせることです。これが経営者がマネジャーという言葉に込めた第1の願いです。

後者の「事が円滑に運ぶようにすること」は、芸能人のマネジャー、野球部のマネジャーといった言葉と同じニュアンスです。芸能人のマネジャーは芸能人が働きやすく最大の成果を生むように、環境を整える仕事を担う人です。企業組織のマネジャーはマネジメントというサービスを部下に提供するサービスマンです。そしてこの部下サービスの中身は部下が働きやすい、成果を生みやすい環境を作っていくことです。

つまりマネジメントの定義は「部下に戦略を徹底すること」と「部下の働きやすい環境を作る」という2つの仕事となります。

マネジャーになったら、経営者が考えたベクトルをチームに反映させるために、「経営のビジョン」、「経営計画」といった経営者が作ったものを何度も読み、頭にたたきこみましょう。そのうえで部下を見つめ、彼らが働く上で何か障害がないかを見つけ、それを取り払う努力をしましょう。

そしてマネジメントという仕事をする中で、これからは給料をもらうということを忘れないことです。野球でいえば現役を引退して、監督兼コーチになるんだと思うことです。決して軍隊の隊長になって、部下を支配する「偉い人」になるわけではありません。

あなたがマネジメントという仕事をこう考えて部下に接すれば、良好な人間関係になることは、部下の立場で考えれば合意できると思います。

変えるか変えないか悩んだら変える

もう1つ新たにマネジャーになった時に考えることがあります。

新設された部署のマネジャーになるケースを除けば、新任マネジャーには前任者がいることです。前任者からマネジメントを引き継ぐのですが、これを「変える」か「変えない」か迷うことがあります。例えばチームメンバーの業務担当を今までどおりとするか、変えるかといったことです。こんな時、気持ちがブレていると部下はすぐに察します。そしてこう評価します。

「何だか危なっかしいなあ。前の課長の方がしっかりしていたな」

まずはベクトルをはっきりさせることです。「変えるか、変えないかと悩んだ時はどうするか」です。ここでは「変える」というベクトルをとりましょう。その理由は3つです。

1つは「経営者はなぜマネジャーを変えたのか」ということです。なぜ前任のマネジャーからあなたにしたのかです。それは現状に満足していないので「あなたに変えてほしい」と思っているからです。と言うよりもそういう仮説を持ちましょう。

2つ目はミニマックスリグレットです。「変えない時の後悔」と「変えた時の後悔」を比べてみることです。変えたらうまく行くか、変えない方がうまく行くかなんてわかりっこありません。どちらも成功、失敗する可能性はあり、その確率なんてわかりません。

「変えるか、変えないか悩んでいる」という状態は、「変える」は自らの意思、「変えない」は前任者の意思です。失敗した時、どちらがダメージが大きいでしょうか？変えて失敗しても「自らの責任だから仕方ない」です。変えなくて失敗した時の「変えておけば」が最大リグレットです。最悪のケースを想定し、変えましょう。

3つ目は前任者と比較されるのはたまらないということです。前任者はその仕組みの中でずっとマネジメントを続け、ベテランになっています。あなたは初めてです。でもこの変わった瞬間だけを部下は見ています。これで比較されたって、勝てっこありません。だから“変えて”、比較されない形にしましょう。

多くの新任マネジャーの悩みは「先輩マネジャーのようにできるかな」です。この悩みを「先輩マネジャーのようにはやらない」ということで解決しましょう。

もしあなたがすでにマネジャーとして仕事をしているなら、今から新しいマネジャーになったと思ってみましょう。そしてここに書いたことを実践してみましよう。部下から次のような評価が生まれると思います。

「最近、うちの課長変わったなあ。一本筋が通って“らしく”なったなあ」

シーン7 部下へ仕事を指示する

業績よりも能力を優先する

部下への仕事の指示は、上司にとって大切な仕事です。ここでも理数系行動をとりましょう。

部下への仕事の指示は大きく2つのパターンがあります。「定常的な指示」と「随時行う指示」です。前者は部下が一定期間担当する仕事を決めることであり、人員配置という表現がとられます。人員配置は仕事と部下の能力のマッチングであり、マネジャーの大切な仕事といえます。ここでは2つの要素がからみ合っ、多くのマネジャーを悩ませます。

仕事と能力のマッチング度合によって業績が出ます。そしてこの仕事の実行によって各人の能力が上がっていきます。能力の低い人が「1つ上のレベルの高い仕事」をやれば、業績は今1つ上がらなくても能力向上は期待できます。能力の高い人が代わりにその仕事をやれば、能力の向上はあまり期待できませんが、業績は上がるはずで。だからと言ってケースバイケースで考えるのでは理数系らしくありません。

人員配置にはブレのないベクトルが求められます。そして組織ですので、そのベクトルは上流からフローされるべきです。つまり経営者の持つ人員配置ベクトルに従うべきです。「人員配置において業績と能力のどちらを優先させるか」ということです。こう聞けば多くの経営者は「両方大切だが、どちらか1つと言われれば能力」と答えると思います（頭に「長期的に考えて」と付けて聞けば、100%こう答えると思います）。今日の業績向上は明日の能力を生みませんが、今日の能力向上は明日の業績を生むからです。

そして部下も「業績よりも能力向上を優先する」というベクトルなら、喜んで合意するはずで。「自分の能力を高めることを嫌がる人なんていない」という仮説を持ちましょう。

長所は仕事で、短所は教育で伸ばす

部下の能力といってもさまざまなものがあります。どの能力に着目するかです。理数系行動ではもう98ページで決めています。その人の長所といえる能力です。創造性の高い人なら、そのアイデアを出すチャンスを与えます。論理性の高い人には、情報分析などの仕事を優先的に与えます。

では短所はどうするかです。それを上司がサポートすると考えましょう。このサポートは2つあります。部下が能力が低くてできない仕事があったら、それを上司がやることです。これをマネジメント用語で**例外処理**といいます。例外処理はマネジメントの大切な仕事の1つであり、上司の本業です。上司はそれをやることで給与をもらっていると考えましょう。だから決して「部下を助けてあげている」と思わないことです。そうすると上司は部下の仕事をすべてできるようにしておくことが求められます。もしあなたがそのチームのトッププレイヤーからマネジャーにそのまま昇格したというなら問題ありませんが、別のチームから来て例外処理ができない時はどうするかです。答えは簡単です。あなたが別の部下に指示して例外処理を担ってもらうことです。チームに誰もできる人がいなかったら、それはあなたの上司から例外処理サポートを受けることです。いずれにしても部下ができない仕事は上司が引き取るのが当然と思うことです。

2つ目のサポートは、例外処理をなくすようにすることです。つまり部下がその仕事をできるようにすることであり、それが教育です。

「長所を仕事で伸ばし、短所は教育で補正する」というのが理数系行動です。教育については、このあとのシーン9で考えましょう。

最後は「そんなに言うなら私がやる」

次は随時行う指示について考えてみましょう。つまり特定の仕事を、必要に応じて部下に指示することです。ここで大切なことはフローです。指示する仕事の上流をきちんと説明することです。目的（その仕事をなぜやる必要があるのか）、ものさし（その仕事の出来栄えはどうやって評価するのか）、前提（その仕事をやる上で守らなければならないこと）をきちんと説明します。

そしてその仕事の結果の予測＝目標を立て、部下の合意を得ます。予測で大切なことは根拠（過去のデータ、やり方）でした。

もし上司であるあなたが仕事を指示して、部下がそれに不満を言ったり、従わなかったりしたらどうするかです。ここでまず使うのが権限委譲という考え方です。あなたがマネジメントしているチームの仕事全体について、あなたが自分で計画を作って、上司に必ず了承を得ておくことです。あなたは自分でチーム計画を作ったのですから、部下に指示した仕事はその計画に従っているはずで、この計画を部下に見せることです。これが指示の正当性です。この指示は自らが考えた勝手なものではなく、組織全体としてのオフィシャルな意思だということをおかしてもらってください。これが上司としての自信につながり、部下には上司への信頼感が生まれます。

それでも部下が反抗したら、「そんなに言うならやらなくていい。私がやる」と言うことです。先ほどの例外処理と考えることです。この「最後は自分がやる」と腹をくくっていれば、部下の反抗なんて恐くありません。

これが上司としての自信を生みます。

シーン8 部下からの報告を受ける

リアルタイム・アカウントビリティを求める

上司にとって、部下からの報告を受けるというのは大切なシーンです。この報告には2つのシーンがあります。

1つ目のシーンは自らが指示した仕事に関するものです。このシーンはさらにその仕事の最中と終わった後の2つに分かれます。仕事の最中は部下にリアルタイム・アカウントビリティを求めます。つまり指示したプロセスどおりに行かなかった、行きそうもないと感じたら、ためらうことなく報告してもらおうことです。

ここでの上司側のポイントは、リアルタイム・アカウントビリティを部下がきちんと実行した時です。多くの場合、その内容はトラブル発生などの「自分のミスでうまく行かないこと」です。

この時は、トラブルにあわてることなく、まずは部下に感謝の意を示しましょう。「報告してくれてありがとう」です。部下が自分の起こしたトラブルを、上司に報告したくない気持はわかると思います。それは怒られるからです。しかしあなたは、このリアルタイム・アカウントビリティを、自分のためにも何としてもほしいはずです。だったら自分は「こんな時には怒らないこと」を何とか態度で示しましょう。「よかった言ってくれて。私も気づかなかった」と言いましょう。「何やってんだ」より、ずっと部下との人間関係はうまく行きます。叱ったって何も生まれません。「叱れば部下が同じミスをしない」という仮説ではなく、「部下が自分からアカウントビリティすることで、次はミスをしない」という仮説を持ちましょう。

そしてトラブルに対して冷静に対応しましょう。49ページの原因分析のテクニックを使って情報を集め、原因の仮説を立て、部下とともに自らが先頭に立って例外処理として対応しましょう。

もし部下がどうしても「隠す」と思ったのなら、毎日の定期報告を求めるしかありません。その定期報告で部下が自分のミスについて自分から報告した時は「言ってくれてありがとう」と言いたいです。そしてその意図が伝わったと思ったなら、リアルタイム・アカウントビリティに変えましょう。

「この仕事はあなたに任せますので、何かあったらすぐに連絡して下さい」

部下と一緒にCHECK&ACTION

次は自分が指示した仕事の終了時の報告です。ここでは部下とともに、冷静にCHECK&ACTIONをします。

結果だけでなく計画(指示した内容)のプロセスについて、まずは部下からの意見を聞きます。CHECK&ACTIONは意見です。上司であるあなたの意見が優先されるのですから、部下の意見をまずは聞きましょう。どこがうまく行かなかったのか(CHECK)、次はどうすればうまく行くと思うか(ACTION)を部下に考えさせ、それをベースとしてあなたの意見を言います。これをくり返していけば、部下が上司の意見ベクトルを学習し、自然に上司と部下の意見は一致する方向に向かいます。そうなれば、ACTIONは部下が自分で言い出した改善策になるのですから、納得してやりますし、きっとその仕事はスムーズに行くはずですよ。

そしてこのCHECK&ACTIONをもって仕事が終わります。この時、必ず「ありがとう」ということです。「お疲れさん」は上目線ですが、「ありがとう」はいい感じですよ。言われて嫌がる人はいません。あなたの指示した仕事を、部下は結果は別としてもやってくれたのです。部下としてはやりたくない仕事だったかもしれませぬ。部下が会社を休まないで(部下は法的にも会社を休む権利はあります。いわゆる有給を取る権利です)、最後までやってくれたのです。そしてその仕事の成果であなたは上司として給与をもらうはずですよ。「ありがとう」で感謝の意を表わしましょう。

事実と意見を分け、出来栄えとリスクを聞く

もう1つの報告のシーンは、上司がプロセスを指示せず、部下が自由にやった仕事の場合です。このケースではその仕事をやる前に、部下に計画を作らせることです。そう権限委譲のテクニックを使うことです。そうすればあとは先ほどと同じです。つまりリアルタイム・アカウントビリティ、CHECK&ACTIONです。

しかしセールスのように顧客が相手で、その場で臨機応変に対応する必要があり、プロセスを必ずしもすべて計画に書けないことも多いといえます。しかもその場合、上司であるあなたの目の届かない所で、部下は仕事をしていることがほとんどです。このケースでは定期的に（毎日）報告を受けるしかありません。この時、上司は3つのことに注意します。

1つは部下が報告した内容が事実なのか、意見なのかをきちんと分けることです。そして意見であれば誰の意見なのかをはっきり確認することです。人間はどうしても自分の意見を正当化したり、上司に合意してほしい時、自らの意見を事実のように言ったり、他人の意見のように言います。「顧客はこの商品に不満を持っています」という報告に対して「どの顧客がどの点について不満と言っているのか」という事実確認をします。部下が「顧客が不満を持っているのでは…」と感じているのなら、それは部下の意見です。あるいは「顧客が商品に不満を持っているらしい」という誰かの意見（うわさ）かもしれません。

2つ目はその仕事の最終的な出来栄えについて、こちらから聞くことです。セールスであれば「今、セールス中の物件は受注できそうか？」といったものです。「その仕事がうまく行きそう？」という質問と同様です。もちろん求めているのは部下の意見であり、その通りになるとは限らないのですが、それでも聞くことです。そして「うまく行かない」と思っているなら、どうすればうまく行くようになるかを話し合います。CHECK&ACTIONです。

3つ目はリスク＝不安です。つまり将来起きそうなトラブルについて聞くことです。リスクは仕事を実際にやっている人が一番肌で感じているはずですが、そのうえでこのリスクについて、上司と部下で可能性、影響度を考え、予防、発生時対策を2人で立てておきます。

シーン9 部下を教育する

部下の教育は上司の仕事

教育も「仕組み×オペレーション」と因数分解して考えます。仕組みは教育システムとして多くの企業にあります。これを作るのは経営者の仕事であり、多くの場合経営者から権限委譲を受けた人事部、教育部などが担当します。

一方、部下の教育オペレーションは上司の仕事です。まずこのことを理解することです。部下の教育は上司にとって本来業務だということです。

経営者に「上司にとって部下の教育は本業ですか？」と聞けば、10人が10人とも「もちろん」と答えるでしょう。しかし上司で、部下の教育が自らの本業だと思っている人はあまりいません。「自らのチームの業績を上げるために部下の能力を上げる」、「自分も先輩たちから教育を受けたので、その恩返しに教育する」と思い込んでいます。上司は部下のためを思って、恩情で教育をやっているわけではありません。教育システムに決められた手続きで、指示された仕事としてやっているのです。

教育は大きくOJT（仕事をしながら教育）とOff-JT（仕事を止めて教育する。セミナーなど）、自己啓発（自らの意思で行う）に分けられます。

OJTでは、上司自らやらずに他にコーチを指名することもできます。その時はこのコーチに「OJTが仕事だ」とはっきりと伝えることです。コーチにとってOJTも仕事ですから（もちろんコーチ専任ではなく、他の仕事も持っていますが）、それを上司であるあなたが人事評価します。つまり「教える相手の能力がどれくらい上がったか」をコーチの人事評価項目に入れるということです。自分の会社の教育システムにそのようにはっきりと書いていなくても、あなたがマネジャーなら部下の目標管理に入れることができるはずです。

人事部などの教育部門が主催するセミナー（Off-JT）は、本来上司がやる仕事を教育部門というスタッフが代わってサポートしていると考えられます。ここではセミナーを受講する部下に、その受講が仕事であることを伝えます。仕事の指示なのですから、上司がその上流を説明します。目的（何のためにやるか）、ものさし（セミナーで上がった能力はどうやって評価するか）、前提（セミナーまでに準備すべきこと）を伝え、かつセミナーという仕事の出来栄え（どう能力が上がるか）を予測し、セミナーから戻ったらCHECK&ACTIONします。

最後の教育手段である自己啓発の定義は「従業員自らの意思で、勤務時間外にやるもの」ですから、上司の仕事の対象外です。しかし多くの企業ではこれを組織として支援しています。具体的には自己啓発のためのカネ（通信教育受講料の負担など）、トキ（勤務時間内にやる）、モノ（テキスト配布）などを提供しています。従業員が自己啓発をやって能力向上することが、組織全体にリターンをもたらすというベクトルを持っているからです。上司であるあなたもこの戦略ベクトルを理解し、仕事として部下の自己啓発支援を行います。具体的には「どんな能力を高めたらよいか、どうやって高めたらよいか」といったことについて相談にのることです。ここまでやってくれる上司に部下は「付いて行きたい」と思うはずです。それがあなたのマネジメントという仕事に大きな好影響をもたらします。

目標は2つの期待感

教育をマネジメントの一要素と見ると、大切なものは目標です。OJT、Off-JT、自己啓発支援という教育のすべてのパターンで目標が必要となり、多くの企業はこれを目標管理に取り込んでいます。上司と部下が共同で、目標管理シート（チャレンジシートという名前も多い）に能力向上の目標とその具体的やり方（OJT、どんなセミナーを受ければいいのか・・・）を書いていくものです。

もし自社の目標管理制度が能力向上目標を記入するルールになっていなくても、先ほども書いたように上司の裁量で部下の教育目標とそのアプローチ方法は入れられるはずです。上司と部下と一緒に、

部下の能力向上目標を作ることは、この2人に一体感をもたらします。

そして部下にはこの目標に2つの“期待感”を持ってもらうようにします。1つは、上司と話し合っ作った目標管理シートに書かれたとおりに実行すれば、自らの能力が向上するという期待感です。上司は部下の教育を仕事と思う必要がありますが、逆に部下がこれを「上から与えられた、やらなければならない仕事」と思うと、その成果は出ません。自らの能力がこうすれば本当に上がるという期待を持つことがポイントです。そのためには**CHECK&ACTION**です。能力向上をどうやるかを目標管理シートに書いておいて、もし上がらなかつたら、なぜ上がらないか（**CHECK**）を考え、どうすれば上がるか（**ACTION**）を次の目標管理シートに書かせていくことです。

もう1つは組織からの期待感です。組織が「あなたの能力が向上すると、組織にとっても幸せがある」と思っていることを部下に理解させることです。組織において教育は福利厚生ではなく、それによって組織に大きなリターンがあるのでやっているということを部下に実感させることです。

例えば部下がセミナーを受講する時、上司であるあなたは「このセミナーに2日間出れば、会社はあなたが仕事をしていないのに2日間の給与を払うことになります。それでも会社として『やる』という意思決定をしたのは、このセミナーであなたが能力を上げれば会社全体に幸せがあると思うからです」と言うことです。さらにその能力向上によってキャリアアップ、給与アップが期待できることを理解してもらいます。

この一体感、期待感が上司と部下の関係を極めて良好なものにしていくことには納得してもらえると
思います。

シーン10 部下を人事評価する

人事評価のキーワードは価値

部下の人事評価も教育同様、上司にとって仕事です。と言うよりも上司が部下に行うマネジメントサービスの中でもっとも大切なものといえます。この人事評価によって部下の給与、昇格が決まるのですから、その人生を左右するものといえます。この人事評価をシーン5では部下から見ましたが、今度はこれを上司から見てみましょう。

多くの上司は部下の人事評価という仕事について悩んでいます。その最大のものは部下からの「どうしてこんな評価になったのですか？」という質問です。

この悩みを理数系行動で解決しましょう。

まず人事評価という仕事の定義です。これを以前は人事考課、人事査定とよんでいました。辞書によれば、「考課」は「成績を調べて優劣を付ける」、「査定」は「状態を調べて等級、金額などを決める」と書いてあります。この2つからは「上司が部下の仕事をチェックして成績を決める」というニュアンスが感じられます。これを現代では人事評価と表現することが多くなっています。ここでの評価は98ページで述べたように「価値を見つける」という意味です。したがって人事評価の定義は「人のやった仕事や能力などに価値を見つける」となります。

この「価値」がキーワードです。人事考課や人事査定の「成績」「等級」ではありません。その人の仕事や能力が企業にとってどれくらいの価値を生んだか、これから生むのかを考えていくのが人事評価です。

部下にしてみれば「成績を付けられる」と感じれば不満も生まれますが、「自らの価値を見つけてくれる」と思えば、上司の人事評価という仕事をマネジメントサービスとして気持ちよく受けることができます。

人事評価を因数分解する

人事評価という仕事のものさしは何でしょうか？良い人事評価とはどういうものを言うのでしょうか？

上司は部下に人事評価というサービスを提供します。そう考えれば、評価される人（部下）が「納得できる評価」が良い評価となります。と言うよりも上司から見るとそれ以外のものさしは考えられません。

ではどういう人事評価なら部下は納得できるのでしょうか？人事評価の結果そのものに、すべて部下の納得を得ることは不可能です。誰だって自分の人事評価結果は80点より90点、90点より100点がいいに決まっています。だからと言って皆に100点を付けるわけにはいきません。

こんな時は133ページで述べたように「人事評価結果＝人事制度×オペレーション」と因数分解して考えます。

まずは人事制度（人事評価の仕組み）について部下の納得、と言うよりも合意を得ます。人事評価をやる前に部下の合意を得ることが求められます。そのためには上司が人事制度をよく理解し、部下に対してきちんと説明する必要があります。例えばあなたの会社で相対評価という仕組みをとっているとします。相対評価とはその人の評価に他の人の評価が影響するものです。学校でやる5段階評価のようなもので、「5」は全体の10%、「4」は20%...と決めておくものです。一方、絶対評価とは他人の評価の影響を受けないものです。

この時、上司が相対評価の問題点を考えたり、まわりに訴えたりなどしてはいけません。ましてや部下に「誰かの評価を上げれば誰かの評価を下げなくてはならないというのは、私はおかしいと思ってるんだけど、人事部が決めたことだからがまんしてくれ」なんて口が裂けても言わないことです。134ページで述べたとおり人事制度を考えた人はあなたよりずっと人事評価の仕組みを勉強し、考えています。だから絶対評価ではなく、あえて相対評価にしたのには理由があるはずです。これをしっかり確認し、合意することです。合意のポイントは「公平さ」以外ありません。その人事制度は公平かということです。

合意したら、部下へこれを自らの言葉で説明することです。自分が説明を聞いてもその仕組みにどうしても納得できないなら（「不公平だ」）、上司として人事評価という仕事は引き受けないことです。上司が納得できない仕事のやり方で、人事評価を受けた部下はたまったものではありません。

あなたが納得すれば、きっと部下も人事評価の仕組み（ルール）自体には合意してくれると思います。

誰が評価したらいいか

問題は人事評価オペレーションの方です。このオペレーションは、さらに次の2つに因数分解できます。「評価者×評価プロセス」です。評価オペレーションは「やる人」と「進め方」によって異なるものとなります。

評価者、つまり誰が評価するかですが、これはどう考えてもチームを取りまとめ、チームの業績で自分の評価が決まり、部下の能力向上を仕事として担当している上司がもっとも適切だといえます。

あなたの部下が「上司が部下を評価すること」に合意できないなら、代替案（ではあなたを誰が評価したらよいか）を聞くことです。そしてその案が一般論として本当に公平かを話し合ってください。本人と本人の上司という関係についてではなく、一般的に「組織メンバーを評価するのは誰が適切か」

という議論です。数字のような客観的なものではなく、がんばり、能力などのどうしても主観が入るものについての評価は「上司がやるべき、やるしかない」という結論になると思います。

評価結果は意見

次に評価プロセスの合意です。どうやって評価結果を出したかという評価の道筋です。これについてのポイントは2つあります。

1つはディスクローズ思考です。すべてのことを一切隠さないことです。上司が仕事として真剣に考えてやったのですから、恥じることなく堂々と、「どうしてそういう評価となったのか」を説明します。もし説明できないようなものなら、自らが納得できるまで評価を再考しましょう。そして「もうこれ以外ない」という結論に達してから説明しましょう。

このプロセスを説明しても、部下は納得しないかもしれません。その時は組織の秩序について説明します。意見の優先度です。「部下の意見と上司の意見が合わない時は、上司の意見が優先される」ということです。そして人事評価の結果は意見だということにだけは合意してもらうことです。「意見は人によって違う」ということです。

もう1つはCHECK&ACTIONのACTIONです。仮に人事評価の“結果”に合意できなくても、「どうすれば次の人事評価が上がるか」という“未来”を話し合うことです。

セッション3 同僚の人心掌握はこうする

シーン11 仕事の打合せをする

決まらなかったらどうするか

上下関係のない同僚と打合せをするのは意外と難しいものです。意見の優先度が決まっていなかったため、意見が異なると話がなかなか前に進まないからです。

こういうシーンでの理数系行動を考えてみましょう。

まずディベートは絶対にしないことです。つまり相手の意見を変えようという努力はしないことです。リーブです。

そのためには、打ち合わせの前に「もし意見がまとまらない時はどうするか」を決めておくことです。コンティンジェンシープランです。「話せばわかる」なんて思わないことです。同じ組織にいても、違う立場で違う仕事をしているのですから、必ずしも利害は一致していません。例えば「一度打合せをやめ、再度情報を収集し、もう1度話し合う。それでもダメなら互いの上司同士で決めてもらおう」といったものです。

スピードはゆっくり

次は打合せの進め方です。打ち合わせのリーダーシップは必ず自分にとるということです。これは決して意見のリードではなく、打ち合わせプロセスのリードです。

このリードには2つのことがあります。1つは事前に打ち合わせの進め方やレジュメを自分が作り、事後に議事録を作ることを相手に前もって伝えることです。

そしてもう1つのリーダーシップは、打ち合わせのスピードを相手に合わせることです。特にこちらから何かを伝える時は「いつもよりゆっくり」を原則とします。「あなたが打合せで伝えようとしていること」はあなたにとっては十分考えてきたことですが、相手は初めて聞くことです。相手に合わせゆっくりと伝えます。そのうえで切れ目、切れ目でブレイク（一呼吸入れる）します。このブレイクの間に、相手に適切に伝わっているかをはっきりと確認します。

「何かご不明な点がありますか？」 「次に進めてよろしいですか？」

そうすれば相手も同じようにしてくれるはずです。

そして途中で「これくらいのスピードでよろしいですか？」と必ず確認しましょう。相手が思い切りスピードを上げてきたら「申し訳ありません。理解力が不足しているので、もう少しゆっくりお願いします」と発言し、あわせて「相手の言ったことを自分が理解していない」と考えて、議事録で念入りに確認するようにします。

相手が優先

あなたが打ち合わせで求めているのは、多くの場合「相手からの意見」です。こちらから何かを伝えるにしても、伝えたことに関する相手の意見を聞きたいことが多いと思います。だから打ち合わせは、どんな場合でも「相手の話を優先する」というベクトルを持ち、ブレないことです。自分の話を優先するようにしても、「気分がいいこと」を除けば、何のメリットもありません。

あなたが話している時に相手がポイントのズレた話をしても「それはあとで」と言わず、あなたの話を止めてその人の話に合わせます。相手があなたの用意した打ち合わせのプロセスを変えて、「これを先にしてほしい」と言ったら変え、それが終わってからレジュメなどで「ではここに戻して」

と言ってから戻ります。

さらには自分が話している時に、相手が割り込みできるようにします。だから先ほどのブレイクをする時以外にも、お茶などの飲み物を口にします（つまり話を中断します）。これはスピード調整ではなく、相手が割り込みしやすくするためです。

そのうえで相手が話をしやすいムードを作りましょう。それは決して「相手に冗談を言って笑わせる」ということではありません。「おもしろい」ムードではなく「意見を言いやすい」ムードです。例えば「失礼します」と言って自分が上着を脱いで相手にも勧めたり、相手が話しやすいようにあえて白板などを使って自分が話していることを書いたり（書いている時は話しやすい）…といったことです。

意見をその場で変えない

打合せで言う意見は、前もって十分考えておきます。そして「その場の雰囲気」なんて考えず、「前もって決めた意見」を打ち合わせの途中で臨機応変に変更、追加しないことです。

あなたの意見に対して相手が意見を言い、あなたの意見を変えることを要求したら、「考えさせてください」と言って、再度の打合せを要求しましょう。そして打合せが終わってからもう1度よく考え、次回の打合せで「変える」か「変えない」かを相手に伝えます。ここで大切なことは、相手からの変更要求が打合せの時点ではペンディングになっていることを相手にしっかり確認しておくことです。

これは「自分の意見を変えるな」ということではありません。打合せで、相手が持っている情報（意見も含めて）を受け取ることで、あなたが持っている情報は変わります。したがってあなたの意見を修正しなくてはならないかもしれせん。しかしこれは打ち合わせの場ではなく、終わってからじっくり考えてみましょう。

「そんなことをしていると話が進まない」と思うかもしれませんが、逆です。その場で意見を適当に変更、追加していけば、自らの意見のつじつまが合わなくなり、かえって相手との合意を得ることが難しくなってしまいます。

この「あとでじっくり考える」という対応を、相手は「鈍いやつ」と思うのではなく「しっかりしている」と評価してくれるはずです。

それにこう決めておけば、打合せで「相手に説得されるのでは」という不安を解消することもできます。

シーン12 会議で発言する

司会を買って出る

関係者が集まってやる「会議」も理数系行動をして、まわりから信頼を得られる大きなチャンスです。一度に多くの人にその行動を見せることができるので、効率も良いといえます（これまでに何回かこのシーンについて述べましたが）。

まずは会議の始まる前の行動から考えてみましょう。会議では必ず司会を買って出ることです。司会は会議メンバーの中でもっとも「偉い人」がやるわけではありません。司会は会議の幹事であり、どちらかと言えば雑用のイメージがあります。これを自ら「やりたい」と会議のリーダーに言うことです。

司会は会議の計画作業を担います。ここで計画するのは2つです。1つはテーマの設定です。このテーマを考えて事前にペーパーで渡しておくか、会議の最初に提示します。「アジェンダ」と表現していることも多いのですが、意味のわからない人がいて、知っていてもあまり受けがよくないことも多いので、「議題」「会議テーマ」「議事次第」といったストレートなタイトルがよいと思います。

これを出したからと言って「凶々しい」と思われることはありません。会議のメンバーがあなたが考えたテーマを気に入らなければ、話し合っただけのことです。テーマ設定は無論フロー思考です。まずは目的からです。会議の目的は何かをはっきりさせることです。これを先ほどのペーパーに書きます。

次は会議の進行です。つまり「順番」を決めることです。何が上位テーマかを考え、同一レベルのテーマでは重要度を意識します。このフローテーマ設定によって、会議が時間切れを起こしても、どこまで進んだかがはっきりします。

キーワードを定義する

会議の計画でもう1つ必要なことは、話すテーマに使われるキーワードの定義です。これをしっかりとやると会議で意見がズレ違わないだけでなく、あなたはまわりから「しっかりしている」と評価されます。この定義は自分が普段使っている言葉の意味ではなく、インターネットで辞書や有識者の見解をよく調べておきます。そしてこれをやることであなたにはその知識が身に付き、かしこくなります。

「商品マーケティング会議で〇〇商品のプロモーションについて話し合う」というケースで考えてみましょう。

こんな時は必ず「マーケティングとは」と考えます。例えば「マーケティングとは、自社がマーケットにどのようにアプローチしていくかを考えること。マーケットは商品、売り手、買い手、流通の4要素から成り立っている。マーケティングとはこの各要素への接し方を考えていくこと」、さらには「プロモーションはマーケティング行動のうち、商品、価格、流通対応以外を意味し、セールス、広告、それ以外（販売促進）から成る」と定義します。そしてこの定義を先ほどのペーパーに添付資料といった形で付けておきます。

この定義によって会議の進行だけでなく、テーマ設定もすっきりとできます。テーマを大きく、セールス、広告、販売促進に分け、それらを顧客（買い手）への対応、ライバル（売り手）との比較、商品訴求・・・と階層的に設定していきます。そして「なぜそのテーマ設定にしたか」を聞かれたら、先ほどの定義で説明します。

何だか手間がかかるように思いますが、これを誰もやっていないと、会議の時間が長くなり、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。特に自分がその会議のリーダーではなく、単なる1メンバーの時は手の打ちようがなく、ストレスだけがたまっていきます。

自分の仕事の生産性だけを考えても会議の準備作業はやっておくべきことであり、人にやらされるより自分でやる方が良いことがたくさんあります。一番のメリットは、司会をやれば「仕事ができる」というイメージをまわりに与えることができることです。仮に司会をやらせてもらえない時でも、会議を始める前に「一応、会議の目的と項目を列挙してみました」といってメモを配布しましょう。

これを常にやっていれば、自然にその仕事があなたに回ってきます。

会議を理数系にする

会議が始まったら理数系テクニックを駆使します。

司会にとってもっとも大切な仕事は、発言要求が重なった時に、発言権を与えることです。ここで自分に優先的に発言権を与えると、司会失格です。だからあなたは一番最後に発言します。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と決めた（91ページ）のですから、司会はぴったりの立場です。

次はテーマによって進め方を変えることです。このテクニックも今まで述べたとおりです。

- ・ アイデア出し（59ページ）
- ・ 状況整理（47ページ）
- ・ トラブル対応（49ページ）
- ・ 案の選定（51ページ）
- ・ リスク対応（55ページ）
- ・ 未来を予測する（67ページ）

このパターンに合わせ、司会であるあなたが理数系テクニックを駆使して進めます。

さらにはさまざまな意見が出て収拾がつかなくなったら、白板にポジショニンググラフを書きます。

多くの場合、すれ違っている意見は「違う次元」のことを話していることが多いので、中心的な2つの軸を選び、挙がった意見の位置を表現します。次元は因数分解思考です。セールスマンの顧客担当でもめているなら、顧客とセールスマンの2つの次元です。例えば「顧客のタイプ（大手、中堅、中小）とセールスマンの経験（ベテラン、若手）」という2つの次元でその意見を表わすというものです。

真剣なムードを創る

会議の最中は真剣ムードを意識し、まわりにも要求します。「ダラダラ」のイメージを会議のメンバーに感じさせないようにします。そのために78ページの集中力のテクニックを行使します。

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いないので真剣さが出ていると思ったら（このために真剣さを欠いたり、ひどい時にはふてくされてしまう人も結構います）、「××さんはどう思いますか？」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、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。

また会議全体に緊張感が欠けてきたら、一旦ブレイクするだけでなく、なぜそうなってしま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、今やっている議論の終わりが見えない（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。「一旦やめて翌日再開しましょう」といった提案をして、どう収拾させていくかを考えます。

そしてあなたは司会だけでなく書記も兼ねます。つまり会議の議事録も書きます。事実、意見、決定事項、ペンディング事項の4つに分けて会議の結果を書きます。そしてCHECK&ACTIONです。会議の計画段階と異なった点を明確にし、次の会議のテーマをどうするかをこの議事録に書いておきます。

シーン13 プロジェクトを組んで仕事をする

2人の上司がいる

固定的な組織でなく、あるテーマを解決するために組織横断的なチームを組むことがあります。これをよくプロジェクトといいます。例えば新規事業開発プロジェクトといえば、企業に新しい事業を見つけるために、いろいろな部門から人が集まって、今の仕事をそのまま担当しながらチームを組むものです。

もしあなたがプロジェクトのメンバーに選ばれたら、まず考えなくてはならないことは現在の上司の他にもう1人上司ができるということです。あなたがプロジェクトメンバーならそのリーダーであり、プロジェクトリーダーであればそのプロジェクトを作った人（経営者のことが多い）です。

この2人の上司から指示が入ってきて、それが同時にはできない時にどうするかを考えておく必要があります。つまりどちらの指示を優先するかということです。

あなたがプロジェクトリーダーなら多くの場合プロジェクトの上司は経営者であり、現業の上司は経営者の部下であるので、プロジェクト優先でしょう。しかしあなたがメンバーの場合は微妙です。こんな時はプロジェクトを作った人（経営者など）にはっきりと確認すべきです。ここをファジーにしてはあなたがやってられません。どうしてもはっきりしないなら、2人の上司にあなたの案を出して了承をとりましょう。「プロジェクトの会議のある日はプロジェクト優先、それ以外は現業優先」、「現業とプロジェクトの比率を7対3として、週明けに2人の上司にスケジュールを出し、それによって優先度を定める」というものです。仮にこれがきっちり守られなくても、その差異を上司に説明し、その状況を改善することができます。CHECK&ACTIONです。

リーダーにならないなら事務局となる

こうすればプロジェクトにおいても、これまでと基本的な仕事の進め方は変わりません。

しかしプロジェクトでたった1人全く違う立場になる人がいます。それがプロジェクトリーダーです。以降はこのプロジェクトリーダーの行動について述べていきます。

仮にあなたがプロジェクトメンバーでもここから述べるプロジェクトリーダーの理数系行動を理解し、リーダーを積極的にそしてオフィシャルにサポートしていきましょう。そうすると立場は事務局（先ほどの会議の司会のようなもの）といった立場がGoodです。「プロジェクトの事務局をやらせてください」と言って「生意気だ」という人はいないと思います。

多くのプロジェクトリーダーは、実はプロジェクトのテーマだけを与えられて「何をしたらいいかわからない」と悩んでいます。そうすると事務局が実質的なリーダーとなります。プロジェクトに付いて行くより、それをリードする方が人間関係をうまくコントロールできます。

（以下事務局も含めてリーダーと表現します。）

プロジェクト計画はいつも6項目

プロジェクトリーダーになったら、理数系行動ですからもちろん計画書をペーパーで出します。プロジェクト計画ではフローを強く意識します。すなわち順番、目的、ものさし、前提です。その上で次の6項目に分けて記載します。どんなプロジェクトでもこの6項目です。

- ・テーマ
プロジェクトに与えられたテーマです。
- ・現状認識

現状で何が問題となっているのか、または解決しなくてはならない課題に対して現状はどうなっているのか。

- ・仮説

その課題は「こうすれば解決できるはず」というベクトルを提案するものです。ポジショニンググラフを作り、これにベクトルを入れます。実はこの仮説がプロジェクト計画でもっとも大切な部分で、この仮説の正しいことを検証するのが多くのプロジェクトの姿です。

- ・プロセス

具体的にこのテーマ解決をどう進めていくかです。この部分はもちろんプロジェクト遂行時にも使っていきますので、あとで詳しく述べます。

- ・目標

仮説が正しい時、起こるであろう結果を目標とします。予測です。したがって書くべきことは「使った過去のデータ」と「予測のやり方」です。

- ・目標達成方法

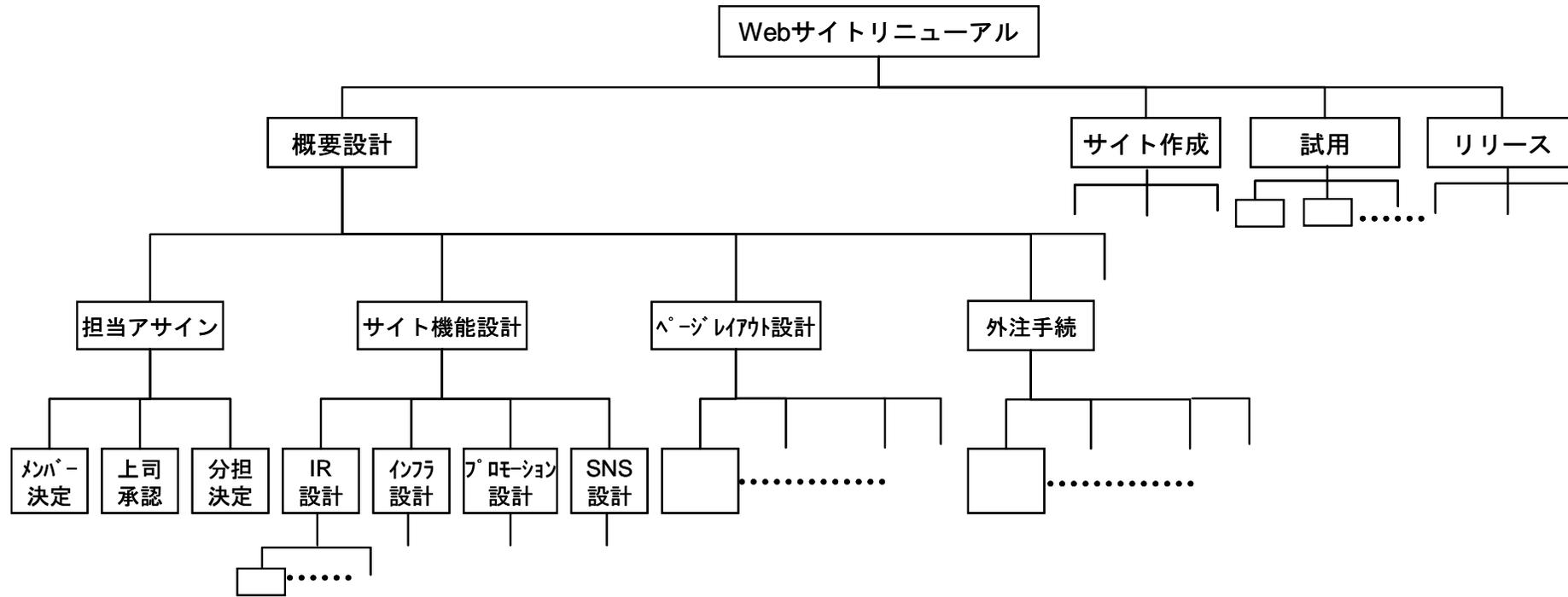
上の目標達成をどうやって測るかを書いていきます。見方を変えると、ここが「プロジェクト終了」の定義となります。一般的には「目標を達成したら終了」「目標を達成しないことがわかったら終了」「計画したプロセスをすべて実施したら終了」などです。

この計画をプロジェクト立案者に出し、了承を得ることで権限委譲となります。ここで委譲される最大の権限は各プロジェクトメンバーの勤務時間を使うことであり、そのメンバーへプロジェクト計画のプロセスを指示することです。この権限が欠けているとリーダーなんてやってられません。

構造化とフローで計画を作る

プロジェクト計画のプロセス部分を使って、リーダーはプロジェクトのマネジメントを進めていきます。このプロセスでは次の2つのテクニックを使います。

1つはWBS (Work Breakdown Structure) です。これは仕事を階層化するものです。121ページのWebサイトリニューアルというプロジェクトでいえば次のようになります。



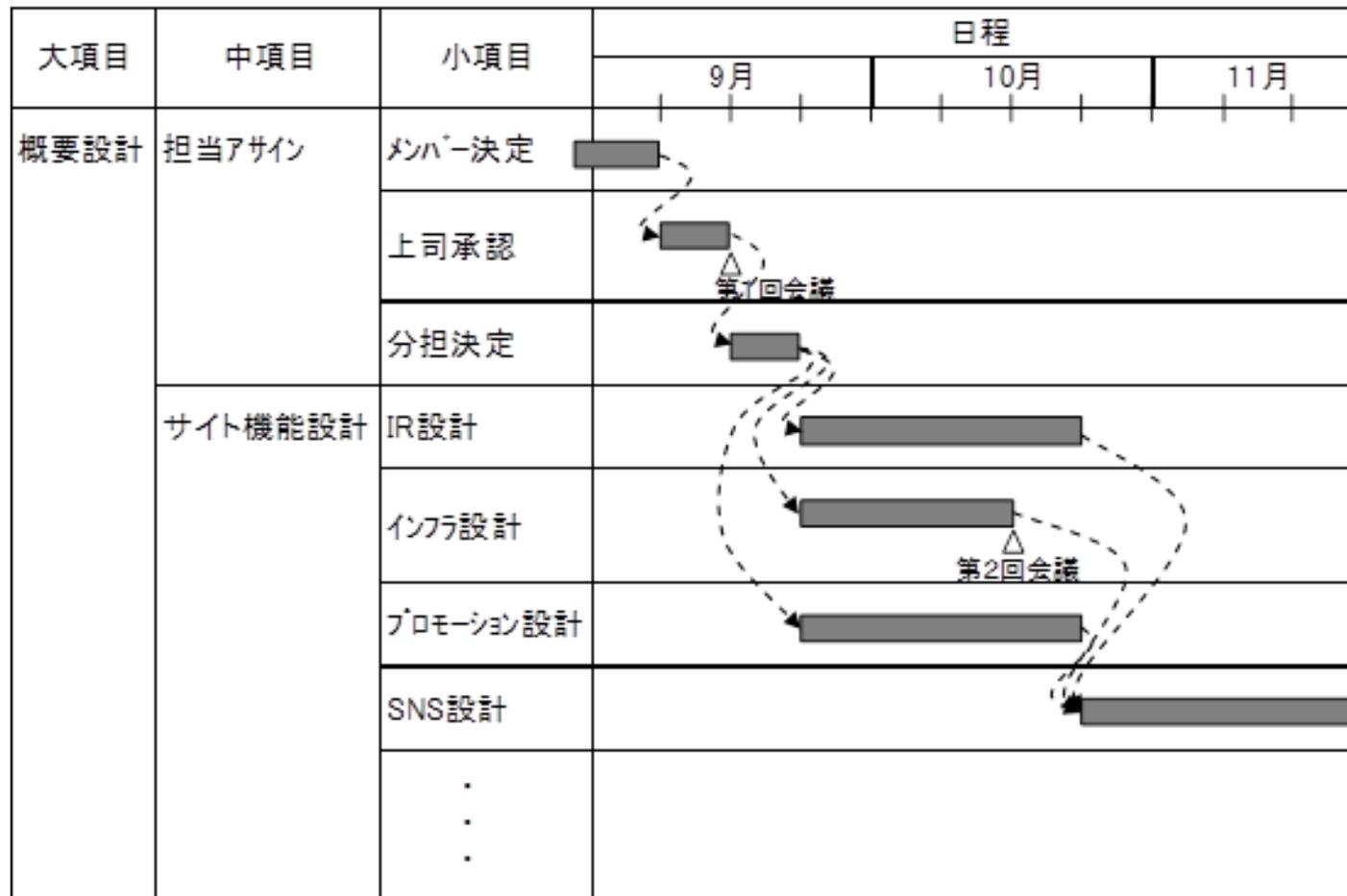
プロジェクトでやる仕事の大項目、中項目、小項目、細項目を決めていくものです。

もう1つは各項目のスケジュールです。これには次のような**ガントチャート**というグラフを使います。

ガントチャートでは、帯で表わした仕事と仕事の関係も表現します。

次図でいえば、SNS*¹設計は、IR*²設計、インフラ設計、プロジェクト設計が終わったらスタートできるということを表わしています。つまりフローの順番を点線の矢印で表わしています。

ガントチャートはWBSとそのフローを、時間を考慮して表わしたものです。



このガントチャートは計画段階では権限委譲のために作りますが、プロジェクト進行段階では、その“遅れ”を見つけるために使います。したがって常に予定に合わせて実績を入れます。

上の「IR設計」の例でいえば、次のように実績を表現します。

IR設計(10月1週末時点)



10月1週目が終わったが、
9月4週目分しかできていない
=1週間遅れ

実績の帯の長さは、時間ではなくマイルストーンで表わします。マイルストーンとは仕事の進み具合を数字で表わすものです。例えばIR設計が「4週間で40項目（これがマイルストーン）の設計する」と計画されていれば、10月1週時点で10項目しか終わっていないければ、10月1週の実績は4分の1（40項目のうち10項目）の棒を引きます。こうすれば10月1週目の計画より1週間分仕事が遅れていることがわかり、かつその遅れはどの仕事に影響を与えているかがわかります。「このままではSNS設計を10月4週目にスタートすることができない」といったことです。

*1. Social Networking Serviceの略。Facebookのように個人参加して意見を発信していくタイプのネットワーク

*2. Investor Relations 上場企業が投資家との関係を考えていくこと。

シーン14 他部門とコラボレートする

コラボレートの仕組み

組織の中で1人では仕事できません。ですから働いていれば、他人の協力が必要となるのは当然のことです。これをコラボレート（協働）と表現します。

コラボレートする仕事も「仕組み×オペレーション」と因数分解できます。まずはコラボレートの「仕組み」から考えてみましょう。

組織の中で“自分以外の人”は3つのタイプに分けられます。上司、部下、それ以外です。上司の協力を必要とする時（「相談」と表現する）は、部下からこれを求め、協力するかしないかは上司が決めます。それが秩序です。上司の意見（協力するか、しないか）が優先です。上司が「1人でやりなさい」と言ったら、1人でやるしかありません。

あなたの部下からの相談はその反対で、あなたが決めればOKです。協力すべきか、それとも「1人でやらせて育てるか」といった判断です。

「それ以外の人」はさらに2つに分かれます。同じチームかどうかです。同じチームメンバーなら、本人に協力依頼するのではなく、共通の上司であるチームのマネジャーに相談します。そして彼が判断します。

もう1つは同じチームではない時です。つまり上司が共通ではない時です。この時大切なことは、相手にも上司がいて、その上司から仕事を指示されていることです。だから組織の仕組みからすれば、基本的にはあなたが協力を頼んでもその仕事は入らないはずですが、もっと言えば、そもそも「協力してほしい」と頼むのは、あなたがその人の上司ではないのに失礼な話です。

そうすると相手の上司に相談しなくてはならないことになります。実はこの相談はあなたではなく、あなたの上司の仕事です。

マネジャーには「チーム間の調整」という大切な任務があります。ではあなたは何をやればよいのでしょうか？

それは計画を作ることです。ちょっとした依頼でも、口頭ではなく、簡単な文書にすることです。文書にまとめれば、あなたの上司はそれを相手の上司に渡し、判断を仰ぐこととなりますし、場合によってはあなたの上司と相手の上司の共通の上司（課長同士なら部長）に判断を仰ぐこともあります。

もし簡単な依頼なら、あなたの上司は相手の上司の所へ「直接君が行け」というかもしれません。その場合あなたは上司にこの計画の了承を受け、相手の上司に自分の上司と“同じ”内容をペーパーで説明し、判断を仰ぎます。ここではリーブです。つまり「何とか協力してほしい」と熱意を語るのではなく「判断を仰ぐ」ということです。そして相手の上司との面談内容を議事録にして、自分の上司に渡します。

これが「組織行動」という仕組みです。

コラボレートのオペレーション

しかしこの組織の仕組みどおりに行動しても（全く同じ内容で同じ相手でも）、依頼者によって協力するかないかという結果は異なります。それはその仕組みをオペレーションするのが人間だからです。人間には感情があり、意見（協力する、しない）は場合によって異なります。

仮に相手の上司が「協力しない」と判断しても、相手本人が時間外のフリータイムに協力してくれるかもしれません。

逆に相手の上司が「協力しろ」と言ってくれても、その指示に相手は従わないかも知れません。こんな時「あいつは非協力的で自分勝手だ」「うちの上司は根回しをしてくれない」と嘆いていても何の幸せもありません。その人の気持ち、行動を変える権限はあなたにはないからです。

よく「組織でどう行動するか」という本には、「協力してほしいと思ったら、自分から協力しろ。

Give&Take」と書いてありますが、あまり説得力がありません。自分の協力した相手が、協力してくれるとは限りません

ではどう考えたらよいのでしょうか？

理数系行動ではそのベクトルを持つことです。自分は「組織の中でどういうスタイルで仕事をしていくか」ということです。行動理念といってもよいものです。この「理念」の定義は「人には説明できない考え方であり、その人や組織がそう決めたもの」です。企業理念、経営理念という言葉聞いたことがありますか？これは企業や経営者が「そう決めたこと」です。

この自分の行動理念を固めることです。組織で働くスタイルは大きく2つに分かれます。そして組織におけるキャリアパス*もこれに沿って作られているところがほとんどです。選択肢はリーダーかスペシャリストかです。

リーダーとは「他人をリードすることを仕事とする人」という意味であり、組織のリーダーは「人のために働く人」と定義されます。マネジャー、課長、部長といったいわゆる管理職はこの典型です。マネジャーの定義はチームメンバーのためにマネジメントサービスを提供する人ということでした。

一方、スペシャリストはまわりとの相互依存性を極力減らし、自分が計画したり、与えられた任務を自分の力で成し遂げていく人です（つまりコラボレートを減らしていく）。目指すはその道のプロです。研究開発者、トップセールス、トップマーケター、財務スペシャリスト・・・といったものです。

この2つの道を考えることをキャリアプランといいます。キャリアプランという計画の基本的なベクトルをはっきりと持ち、ブレないようにすることが行動理念です。

もし行動理念にリーダーを選択したら、「人のために働く」という仕事をこれからやっていくのだから、誰かから協力依頼があった時、どんな時でも苦しくても何とかやりくりして協力しましょう。相手に協力の“見返り”を期待するのではなく、自分の理念としてポリシーとして、頼られたら何とでもできるだけのことを、リーダーなんだから当然と思ってやります。

相手の行動を変えることはできませんが、自分の行動は変えることはできます。

そしておそらく結果として、あなたがする協力依頼には多くの方がOKしてくれると思います。それは協力してくれたことへの恩返しではなく、「この人は自分のためではなく、組織のために働いている。組織としてやるべき仕事なら、自分も協力しよう」という“気持”からです。この“気持”を持った人たちがリーダーとなり、組織をリードしていくことになります。

もう1つのスペシャリストのベクトルをとったら、仕組みどおりにやることを心がけます。自分からの依頼はルールどおり上司経由とし、結果として「NO」と言われても「それが組織だ」と思って諦めましょう。そして自分への協力依頼に対しても、上司の判断を仰ぐことにします。

どちらが「良い行動か」なんて考えても仕方ありません。自分の行動ベクトルを自分で作ることで

* 組織の中でどういう道筋で昇格していくか。

シーン15 異性と仕事をする

女性を活用する？

異性と仕事をすることで悩んでいる人も多い。そしてそれが顕著に出ているのが大企業です。

多くの日本の大企業では、従来「男性が仕事の中心、女性はそのサポート」というパラダイムが描かれていました。そして最近まで「それがあたり前だ」という中でやってきました。と言うよりも、「それが嫌なら別のパラダイムの会社に行けばよい」と考えていました。しかし1985年の男女雇用機会均等法の施行とともに、本当にゆっくりとこのパラダイムは崩れています（崩れつつあります）。

こうした中で旧パラダイムで働いていた人、特に男性上司、男性先輩は大きく2つのタイプに分かれています。第1のタイプは、法律がどうであろうと、「旧パラダイムに問題がなかったのだから、何も変える必要がない」と思っている人です。「今までやってきて特に問題はなかった。働き方まで法律でどうのこうの言われる筋合いはない」と本気で思っている人です。

私は78ページのマネジャー養成塾、経営者養成塾で「女性の活躍」というテーマでよく意見を聞きますが、こう思っている人がまだまだ多いことにびっくりしています。そしてその人たちはほとんど同じことを言います。「女性活用って言うけど、女性には向上心がない。『残業してくれ』と言っても『イヤ』だろう。これじゃあ大事な仕事は任せられない」と少し信じられないような暴言を吐きます。この中で何が最大の暴言かと言えは「活用」です。この人は自分の部下やまわりの女性を「活用しよう」と思っているのです。組織は一緒に働く人が集まったもので、まわりの人は自分が働くための道具ではありません。私が「“活用”はいくら何でも相手に失礼でしょう。“活用”と言われた相手がどう思うかを考えた方がいいですよ」と言うと、びっくりしたような表情をします。この人たちには自分の悩みはなくても、「相手は悩んでいる」ということを知ってほしいと思います。

男女雇用機会均等法はこんなパラダイムを完全否定しています。この法律が適用後に会社に入ってきた人たちは、治外法権のような組織では悩まない方が不思議です。

まさにこれこそがパワーハラ*の源です。私はサラリーマンをやめて20年以上経ちますが、未だに「うちの女の子」という人がいることに少し驚きを感じます。もし読者で自分がこのタイプにあたると思ったら、まずは自分が悩みましょう。「じゃあどうやって異性の社員と接していけばよいか」です。実はこうして悩んでいる人が先ほどのもう1つのタイプです。

* パワーハラスメントの略。職場での地位を利用したいじめ、嫌がらせ

差別しない

まず考えるのはフロー思考です。異性と仕事をやる上での上流です。この上流は法律、つまり先ほどの男女雇用機会均等法です。そしてこの条文を読むよりも、さらにその上流であるこの法律の目的を知ることです。この法律の目的は「性差別をなくす」ということです。差別の反対語は日本語で「平等」でしょうが、「フェア」という英語の方がぴったりです。フェアには2つの意味があります。公正と公平です。「性に関して公正と公平をもたらす」ことが社会のルールであり、そしてその社会で働く人は、どんな組織にいようとそのルールを遵守することが強く求められます。

性に関してのアンフェア（フェアの反対＝差別）には、不正（公正の反対）という明確な犯罪行為（男女雇用機会均等法違反）だけでなく、不公平（公平の反対）も含まれるということです。

性の公平とは、性によって何かを変えないことです。いつもこれを心がけましょう。例えば、部下や後輩の名前を呼ぶ時「男性は呼び捨て、女性はさん付け」というのはどうでしょうか？公平でしょうか？上司が男性の部下には「残業してくれるか？」と頼み、女性の部下には「残業しないでいいよ」というのはどうでしょうか？

「性を意識しない」というのは自分で思うだけでなく、それをまわりに言動ではっきりと見せる必要があります。

相関なんて考えない

「男性には男性に適した仕事、女性には女性に適した仕事がある」という人もいます。これは公平でしょうか？「女性は細かい正確性を要求する仕事に向いているから、事務作業が適任だ」という人がいます。この人はどうしてそんなことを知っているのでしょうか？すべての女性を調べ、相関分析でもしたのでしょうか？どう考えたって、男性にも「細かい仕事が好きな人」もいるし、女性にも「細かい仕事が嫌いな人」もいます。

もうわかったと思います。性の相関なんて考えたって無意味だし、社会のルール「男女公平」にも反します。もしあなたが上司で部下の仕事を決めるなら、性別なんかよりも能力を見ましよう。仕事は性でなく能力で決めましよう。同僚の女性が“いい仕事”をやった時、「女性なのにそこまでできるなんて尊敬する」なんてバカなことを言うのはやめましよう。男性の部下が仕事に失敗して、くよくよしている時に「男のくせに、ささいなことを気にするな」なんて励ますのはやめましよう。

相手が自分の子供なら、自分の人生観のようなものを言って聞かせることも“あり”かもしれません。「女性は男性についていく方が幸せ」といったものです。しかし組織で働いている人は、部下であっても後輩であっても、あなたの子供ではありません。

これは外国人にもいえます。「中国人だから」「アメリカ人だから」「ベトナム人だから」…といった「国籍とその人の相関関係」を考えるのはやめましよう。国籍と能力、性格との相関など気にしてもいいことは1つもありません。理数系行動ならどんな時でもリーブです。ましてやプライベートな個人情報になんか踏み込まないことです。

セッション4 顧客の人心掌握はこうする

シーン16 顧客のアポイントをとる

アポをとりたい

顧客と面談の約束（アポイントメント＝アポ）をとる時、もっとも大切なことは、106ページで述べたとおり「絶対に遅れない時間を約束すること」です。どんな場合でもこれが鉄則です。

それ以外の“アポとりテクニック”を2つのシーンに分けて考えてみましょう。自分から求めるか、顧客から要求されるかです。

まずは自分からアポを求めるシーンです。自分がどうしても伝えたい情報や顧客から聞きたい情報があって、これを面談でやることを求める時です。さまざまなケースが考えられますが、もっとも多いのは顧客の意見を収集したい時です。まずはこのケースです。

意見収集のケースでアポをとる手段は電話、メール、場合によっては相手の部下、秘書に会ってお願いすることなどが考えられます。この連絡の手段の中心をメールにおくことです。メールは非同期であり、相手が都合の良い時にいつでも見られます。相手にとっては特にデメリットがないものです。

一方、アポを申し込んだ側からすれば、YES、NOがメールで来るまでわからず、少しいらいらします。つい電話で「会ってください」とプッシュして、YES、NOをはっきりしたくなります。理数系行動はもうわかると思います。ここはリープです。「会う、会わない」は顧客が決めることです。その人の判断は「こちらがどうしてもほしいかに関わりなく決まる」ということです。

このケースのメールで大切なことは「都合のいい日」をさがしてもらうことではありません。「会う」か「会わない」かを決めてもらうことです。そのためには、メールに「会って何をしたいか」をすべて書くことです。これが面談の上流、つまり面談目的です。こちらから伝えたい情報、相手から受け取りたい情報に分けて、すべて書きます。相手に会ってもらうために、有効な情報だけを書いていくではありません。すべてです。そうディスクローズ思考です。

メールが長文になりそうなら、主旨を本文に書いて、細かい点は添付ファイルにします。顧客が添付ファイルで細かい情報を渡しても「会わない」と意思決定するようなら、その方が早く結着がついてお互いのためです。

面談を要求している顧客が自分より役職が上の時は、自社のカウンターパートナー*1へCC*2を入れ、相手の顧客にもこれがわかるようにします（「写し：××部長」と文尾に入れるなど）。こうして自分が自社の組織の代表として面談を要求していることをはっきりさせます。

顧客にアポイント依頼のメールを送っても返事が来ないことがあります。この時、決して電話などで催促しないことです。じっと待ちましょう。相手は「会うかどうか悩んでいる」か「めんどくさいから断りの返事をしない」のです。いずれにしても「会う」という意思決定はしていないと思います。

だからあなたは会うのをあきらめるタイミングを決めておいて（私なら1週間）、その時にもう1度だけメールを送ります。「メールサーバーの不調で、私が出したいいくつかのメールが届いていません。××月××日送付したメールを再送します。もし届いているようでしたらお手数ですが、本メールを削除してください」くらいの感じでメールを送り、面談をあきらめましょう。

もし「今、手が離せない仕事があるので、後日にしてくれ」と返事がきたら、「それではご都合が良くなった時にご連絡下さい」と答えましょう。相手はあなたが求めている面談の目的を知った上で返事しているのです。催促せず、期待せず、じっと待ちましょう。リーブです。

もう1つのこちらから面談を要求するケースは、顧客に会って伝えるべき内容の時です。謝罪、お礼の2つが代表です。これは何はともあれ謝罪、お礼の主旨をメールで伝え、「会っておわびしたい」などと言ってアポを要求します。相手が「別に来なくていい。忙しい」などと言った場合は、アポをとらずにオフィスに行き、会って話したいことを手紙に書いて、置いてきます。これで謝罪、お礼の面談はしたことになります。

- *1. 同じくらいの立場の相手。課長なら課長同士
- *2. カーボンコピーの略。同じメールを別の人にも送ること

アポを生かして信頼を得る

一方、顧客から面談を要求してきたシーンでは、「会う」「会わない」という判断はありません。相手は顧客ですから「いつ会うか」です。ここでは相手の希望日程を1つだけ聞きます（もちろん相手が2つ、3つ言ってくればラッキーです）。そして自らのスケジュール表を見て空いている時は問題なしですが、空いていない時にどうするかです。この時はフローの「順番」、つまり重要度です。これはじっくり考えます。ただメールならよいのですが、電話の場合はその場で考えるのはきついといえます。相手が最重要顧客なら「日程は入っていますが、何とか調整します」と答えて、何としても調整して入れましょう。他の顧客なら「日程は入っていますが、これを動かせるかどうか確認します」と言って電話を切ります。そのうえでバッティングした先約との重要度をじっくり考えましょう。「調整しない、調整できない場合」は相手に謝罪し、代替日程を聞きましょう。この代替日程は「最終の日程」であり、より重要度を上げます。つまり最重要顧客となります。

日程が決まったら、その時に顧客が自分と会って何をしたいかを電話（これは双方向性がある方がよい）で聞けるだけ聞きましょう。多くの場合、顧客はこちらからの情報提供を求めていることが多いので、その情報を何とか準備しておきましょう。こうすれば顧客の信頼は高まるはず。「会ってから話そう」と言われたら、どんな目的かを考え、提供すべき情報を予測しましょう。そして予測したことについて資料を作り、持っていきましょう。

もし面談が予測と全く違う目的だったら、面談終了時に「面談の目的をカン違いしてこんな資料を作ってしまった。ご参考までにお渡しします」と言って相手に渡します。この資料は多くの場合「こちらから伝えたい」と思っていた資料ですので、渡さない手はありません。顧客も「自分のために考えてくれたのか」と思い、信頼感が高まります。

顧客のアポ取りは顧客から信頼感を得る最大のチャンスです。

シーン17 顧客へセールスする

セールスという不思議な仕事

セールスというのは不思議な仕事です。モノが売れない現代では、今やもっとも人口の多い職種であり、多くの企業でもっとも大切な仕事となっているのに、誰もあまりまじめに考えていません。セールスは「結果がすべて」で、良いセールスマンとは「より多く売った人」です。しかし「売れた」という結果はセールスマンの腕だけでなく、そのセールス環境や運に依存しています。

結果ばかり追いかけるので、たまたま注文がとれた数少ないセールスマンは喜び、多くのうまく注文がとれないセールスマン（売れない時代なのでこちらの方が多い）にとってはつらい仕事となります。

組織として何とかセールス力を上げるようとするのですが、どうやって上げてよいかはわかりません。大学にもセールス学はなく、学者は見向きもしません。今や大学で教えていない唯一の仕事とってよいものです。

このセールスを理数系行動で考えてみましょう。

セールスを定義する

まずはセールスの定義です。sale（セール）は日本語に訳すと「販売」です。セールスとはその複数形なので、直訳すると「複数の販売」となります。だからセールスを「継続的な販売活動」と定義します。日本語では営業（辞書には「継続的な販売活動」と書いてある）となります。

セールスを担当する人がセールスマンであり、日本語では営業員であり、販売員ではありません。販売員はsaleの担当者であり、ゲスト（一見の客＝顔も名前も知らぬ客）に商品を売る人です。レジで待っている客を処理していく感じです。

一方、セールスマンは継続的な客（英語ではカスタマー）に商品を売り続ける人です。

こうすれば自ずとセールス力も定義できます。セールス力とは「今日いくら売れたかという結果よりも、将来いくら売れるかという力」であり、「顧客を自社の客として継続させていく力」となります。だからセールスマンにとって着目すべきは商品（何を売るか）よりも顧客（誰に売るか）であり、「いかに顧客との良好な人間関係を作っていくか」ということです。これがアメリカで考えられたマーケティング手法であるCRM（Customer Relationship Management）であり、セールスの理論的バックボーンです。そうです。アメリカはセールスをマーケティングの一部ととらえ、学問としてよく研究しているのです。

セールスのプロセスを見つめる

「セールスは売ってなんぼ」と言う人がいます。しかしセールスマンが結果ばかり追いかけると先ほどのように「つらい仕事」となるだけでなく、2つの問題が発生します。

1つは、セールスにとってもっとも大切な継続性を考えなくなることです。明日よりも今日の成績を大切にす、もっと言えば「明日の成績が出ても自分の成績にはならないかもしれない」という心理です。セールスを「継続的な販売活動」と定義すれば、セールスは今日の結果だけを追いかけていくのは問題であり、明日の業績、さらには明日の業績を生んでくれる「顧客の商品購入後の満足度」をその目標とする必要があります。この満足度を追いつけていけば、顧客との人間関係は良くなっていくことは冷静に考えればわかることです。

結果だけを重視することのもう1つの問題は、セールスのプロセスが評価されないことです。どんなセールスをしても「注文がとれれば勝ち、とれなければどんな言い訳をしてもダメ」となってしまう、プロセスを見つめません。セールスマンの上司であるセールスマネジャーは結果だけを見つめて叱咤激励します。

「顧客に通いつめれば必ずとれる。土下座してでもとってこい」

これでは企業ではありません。企業は従業員に仕事のプロセスを提示し、その結果を評価して、よりよいプロセスを求める組織です。

セールスを因数分解する

このセールスプロセスは37ページで述べたように「セールスモデル×オペレーション」と定義されます。セールスモデルは個々のセールスマンが考えるのではなく、営業企画部、マーケティング本部といったスタッフ部門で考えます。多くの企業ではこのセールスモデルをこの人たちがよく考えて作っています。そこで目指しているものはソリューションセールス（37ページ）です。セールスを「商品売る」と考えず、先ほどのセールスの定義から「顧客の課題を自社の商品やサービスを提供することで解決していく仕事」ととらえるものです。

もう1つのオペレーションが問題です。何度も言いますが、ほとんどのセールスマンはセールスモデルではなく結果だけを見つめてオペレーションしています。まずは自社のセールスモデルをじっくりと見つめましょう。見方はフローの上流です。目的（なぜこのようなやり方にしたのか）、ものさし（どうやってセールスが評価されるのか）、前提（セールスとしてやってはいけないことは何か）を頭に入れることです。そのうえでオペレーションするのですが、ここではリーブ&かしこさを意識します。

セールスのオペレーションを「顧客を説得して売る」（プッシュ）をとらえれば、説得できないとつらい仕事です。セールスのオペレーションを「売るのではなく顧客とのコミュニケーション」ととらえることです。これが先ほどのソリューションセールスであり、「顧客から課題をインタビューして、自社商品による解決策を顧客にプレゼンテーションする」（まさに「プレゼント」するという感じです）というものです。そう、リーブです。そのために顧客、商品、解決策に関する知識を得ることです。そう、かしこさです。

あなたが顧客なら、「注文がほしくてよだれを垂らしているようなセールスマン」と「リーブでかしいセールスマン」のどちらからセールスを受けたいですか？

このようにセールスのオペレーションはインタビューとプレゼンテーションの2つに分けることができます。次はこの2つのシーンについて考えてみましょう。

シーン18 顧客へインタビューする

インタビューの品質を高める

セールスに限らず、顧客へインタビューするシーンの理数系行動を考えてみましょう。

インタビューの定義は、インタビュアー（インタビューする人。このシーンではあなた）が聞きたいことを、インタビュー相手（この場合顧客）から聞くことです。

最初のテーマはインタビューのものさし、つまり「良いインタビューとは何か」です。

インタビューだって仕事ですから、そのものさしは「出来栄え」と「スピード」です。

インタビューは、ほとんどの人がこの「出来栄え」を全くといってよいほど考えない仕事です。これは「こちらが聞きたいことを顧客がきちんと答えてくれたか」というものです。

あなたがどんなに聞きたいことを十分に準備していても、質問をされた顧客は多くの場合その答えを準備していません。だから189ページで述べたように、顧客が答えを準備できるように、アポ取りの際にインタビューで聞きたいこと、そしてなぜそれを聞きたいのか、答えを考える上での事前情報（例えば自分や他の人の意見）を渡して考えておいてもらいます。

考えてもらっても、インタビューもコミュニケーションですから、どうしてもコミュニケーションエラー（18ページ）が生まれます。インタビューで聞いた内容は「きっとどこか間違っている」ということです。だからインタビューの出来栄えを良くするには、ここで受けた情報を、相手にフィードバックしてチェックしてもらわなければなりません。つまり議事録です。

そう考えると顧客へのインタビューでやってはいけないことが1つあります。「また聞き」です。誰かにインタビューしてもらって、その結果をヒアリングすることです。そこにはインタビュアーの気持ちも入っています。ただでさえ歪みがちな内容が、ますます歪んでとんでもないものになってしまいます。

他人がインタビュアーの時は、その人から聞くのではなく、インタビュー相手へフィードバックして確認を受けた議事録を読むようにしましょう。

「聞けることは聞いておこう」

インタビューでは出来栄えだけでなく、そのスピードも意識しない人がほとんどです。

インタビュアーとしては、このスピードの方が出来栄えより手を打ちやすいと言えます。

スピードとは「同じ出来栄えならかかる時間を短くすること」です。インタビューの出来栄えは顧客にかなり依存していますが、「かかる時間」はインタビュアーによってほとんど決まります。つまり「いかに短時間でインタビューを済ませるか」を一番のものさしとすることです。これでインタビューはガラッと変わります。そしてこうすれば顧客の「インタビューを受ける」という仕事の効率も上がり、あなたの信頼感が高まります。

インタビューが下手な人の特徴は2つです。1つは準備していないことです。“出たところ勝負”で、思いつくままダラダラと不思議な質問をして時間を浪費します。もちろん顧客は「なんでそんな質問をするんだろう。何に使うんだろう」と不信に思います。そしてこのインタビューの下手な人は失礼なことに、この不思議な質問に対する答えを、次の仕事（例えば顧客への提案）に使いません。あっさりと捨ててしまいます。そして不信が増幅します。

インタビューの下手の人のもう1つの特徴は、早く終わらせようとするのではなく、逆にインタビューの時間を何とか長くしようとします。長くすれば多くの成果が得られると思いつ込んでいます。

「聞けることはとりあえず何でも聞いておこう。使うかどうかはあとから考えよう」

これが顧客にとって最悪のインタビューであり、「もうこの人とは話したくない」という不信感（さらには嫌悪感）を生みます。

インタビューをうまくやる3つのコツ

インタビューの出来栄えとスピードを上げる具体的なコツを挙げてみましょう。

1つ目は質問の仕方です。「質問は短く1つずつ」です。インタビューの時に、一生懸命自分の質問の前置きをしている人がいます。顧客は「一体いつになったら質問するのだろう。今言っていることは質問なのかな。それとも意見なのだろうか」と考えてイライラしています。

前もって渡しておいたインタビューリストを使って、質問の該当部分を指で指して「～についてどう思いますか」とストレートに聞きます。

「私の質問は3つあります。1つ目は…、2つ目…、3つ目…」と一度に聞かれると最初の質問は忘れてしまいます。最初にインタビューリストで全体の質問構成を確認し、そのうえで質問は1つずつ聞きます。

2つ目は相手の答えについてです。相手が答えている途中で、絶対にさえぎってはいけません。あなたが質問したことで、その答えを話す権利は相手が持ちます。だからどんなに長くても最後まで聞きます。質問の主旨が伝わらず、相手の答えが的を得ていなければ「私の方で質問の整理ができていないで申し訳ありません。質問は～という意味です。この件について聞かせてください」と次の質問に移った形で同じことをもう一度聞きます。

相手の答えを予想したり、ある方向へ答えるようにリードしたり、反論したり、「こうでありたい」と願ったりしないことです。

「こうは思いませんか」「それって少し矛盾していませんか」「良い答えをいただいてうれしいです」といった反応は禁物です。そもそもあなたが受けとった内容はカン違いしているかもしれないのです。議事録でフィードバックし、確認してからあなたの意見を伝えることです。インタビューしながら臨機応変に自分の意見を伝えるといった「無謀なこと」にチャレンジせず、インタビュー中は顧客の言ったことを理解する努力に徹します。

インタビューの答えを聞いても理解できないこともあります。この時ははっきりと「申し訳ありませんが、この部分が理解できません。どういう意味か教えてもらえませんか」とお願いします。インタビューが終わってから理解しようなんて思わないことです。今わからないことがあとになってわかるはずもなく、わかったとしてもきっと誤解です。

あなたの知識不足でわからない時、「こんなことを聞くと、顧客に『常識がないなあ』と思われるのでは」と思っても「～はどういう意味ですか？」とはっきり聞きましょう。（常識がないと思われても、事実だから仕方ありません。そしてインタビューが終わってから、これを反省して、がんばって常識を身に付けましょう。）

3つ目はインタビュー結果です。これは論理的思考回路の状況整理を使います。インタビューした内容を箇条書きして、グルーピングし、顧客の言ったニュアンスを重み付けするものです。ここで大切なことは「重み付けをすること」を、インタビュー時に意識することです。何か課題のようなものを聞いているなら、常に重要度を意識し、それを顧客に確認します。1つずつ重みを聞くのは大変だったら、最後にインタビューメモを見ながら（あるいは白板などに聞いたことを列挙して）、顧客に10点法、A、B、Cなどで確認しましょう。「もっとも大切なのは××で、次は・・・」といった感じです。

そしてこれを議事録にして顧客へフィードバックします。

シーン19 顧客へプレゼンテーションする

読んでわかる資料を作る

今回は顧客へこちらから情報を伝えるシーン、俗に言うプレゼンです。プレゼンでは、顧客と1対1ではなく、相手が複数のことも多いといえます。このプレゼンをする時のベクトルは、87ページで述べたようにリーブです。このリーブプレゼンのコツを挙げてみましょう。

まずはプレゼンの準備です。ここでの準備はプレゼンの資料作成がほとんどすべてです。

本番のプレゼンをする前に、この資料を使ってリハーサルをやったとします。この時あなたが一切プレゼン資料への追加説明をせず、資料を読んだだけで終わり、聞いている側がよく理解できなかったとします。この時、何をすればよいのでしょうか？

多くの方は口頭の説明を加えて、わかってもらえるようにしようと考えます。しかしよく考えてみてください。読んでわからないなら、そのプレゼン資料が悪いのです。

もうどうすればよいかはわかると思います。読むだけでわかるように、プレゼン資料を修正することです。

そう考えるとプレゼンに行かず、そのプレゼン資料をメールで送った方が手っ取り早いともいえます。では一体何のためにわざわざプレゼンをやりに行くのでしょうか？

その答え2つです。

1つは顧客が要求するからです。人間には「資料を読んで考える」よりも、「会って直接話を聞いて考えたい」という気持ちがあります。だからと言って、資料に書いてないことを言えば人によって伝わる情報が違う（聞いてない人がいたり、頭に残る人と残らない人がいたり）ことになり、「言った、言わない」のトラブルとなるリスクを抱えてしまいます。資料なら「書いてある、書いてない」というトラブルはありません。

しかしプレゼンも会話の1つですから、臨機応変に資料に書いていないことを言う必要もあります。その時は議事録です。つまり、プレゼン時に言った「資料に書いていない内容」をプレゼン資料に付け加え、かつそこで出た顧客の意見も追加して、差し替えをします。これで資料とプレゼン内容は一致します。

プレゼンを行うもう1つの目的は、プレゼンター自身（プレゼンをする人）にあります。プレゼン資料はわかってもらうことが目的ですから、“カッコ良さ”、“見栄え”よりも“わかりやすさ”がすべてに優先します。しかしプレゼンをいくらがんばってわかりやすくやっても、顧客は「わからない所」が当然あります。これを教えてもらうためにプレゼンを行うと思うことです。

だからプレゼンに行って何も質問が出ないなら、それは相手がわかったのではなく「質問しづらいのでは」と疑いましょう。そして19ページで述べたように質問を求めましょう。

プレゼンテーションの4つのコツ

今度はプレゼンを実施する上でのコツです。

1つ目のコツは資料を構造化しておいて、その構造を最初に見せることです。これから話す内容のフローです。単純であれば、目次のような箇条書きでもよいですし、少しややこしいなら48ページの階層図のようなものを作って見せます。そしてプレゼンで次の項目に進む時は、その度にその目次、階層図に戻って、位置づけを相手と確認します。

2つ目は時間の約束です。あたり前の話ですが、相手が「20分でプレゼンをお願いします」と言ったら、プレゼンを20分でやめます。これは「ルール違反をするな」ということよりも、約束の20分を超えると、そこから先は顧客が「聞いていない」というリスクがあるからです。顧客は20分後に、何かをやる予定があるのかもしれませんが。

だからと言って「説明の準備を万全にして、何とか20分ですべてのプレゼンを終えろ」と言っているわけではありません。プレゼンは相手との会話ですので、必ずしもプレゼンターが時間をすべてコントロールできるわけではありません。

重要な順にプレゼンをして行き、20分たったら打ち切ると考えましょう。そして伝えたいことが残っているなら、「まだ伝え終わっていないこと」を相手に伝え、「時間延長が可能か」を聞き、ダメなら別の機会にプレゼンの延長戦をお願いしましょう。もしそれも「NO」であれば、それが顧客の意思と思うことです。プッシュせずリーブです。

仮にスピードを上げて20分で仕上げて、結果は変わらないと思います。

3つ目は、仮に相手が1人であっても、資料をプロジェクターで表示して、プレゼン説明時にはペーパーとしては配らず、プレゼンが終わってから配るようにします。プレゼン資料を手許に配ると、説明と違う所を見ている人がいます。今やっているプレゼンの先が気になってその部分を読んでいたたり、前の説明がわからなくてバックして読んでいます。もちろん“今”の説明は聞いていません。読みながら別の内容を聞くことができる人なんていません。

資料を配らない理由はもう1つあります。相手が資料にメモを取ることを避けるためです。メモの多くは、資料には入っていないで、プレゼンターが言ったことを書いています。このメモにプレゼンターは責任をとれません。そのメモが間違っている場合でも発見も修正もできません。

「私のメモには、××月××日のプレゼンでこのようなことを言ったと書いてある」

顧客にこう言われるのがもっとも怖いリスクといえます。しかも顧客はメモをとっている間、次の内容を聞いていません。

「資料に書いていないことは、なるべくプレゼンで言わないようにする」と決めたはずです。

だから相手は基本的にはメモらなくてよいはずですが。言った場合は、前述のようにこれを追加した資料を後日渡すようにします。

4つ目は質問です。先ほど述べたように質問を積極的に求め、「答えられない質問には、あとで答える」というスタンスをもって望むことです。そして必ずそのQ&Aは議事録として残していきます。

理数系行動では「良いプレゼン」ではなく、「確実なプレゼン」を求めます。これが顧客の信頼感を生みます。

シーン20 顧客からクレームを受ける

クレームを分類する

顧客から自社商品、サービス、従業員の対応などについてネガティブな情報を受けることがあります。一般にクレームと言われるものです。これへの対応を理数系行動で考えてみましょう。

まずはクレームの定義です。クレームは大きく3つに分けられます。

1つは「ちょっとした不都合」です。「人によってとらえ方が違うが、その人にとっては不都合なこと」「商品を使うある特別なシーンで少し使い勝手が悪い」といったものです。近年の企業ではこれをクレームとは言わず、「ご意見」「ご指摘」とよんでいます。例えば「袋があけづらい」「商品が重くて持ち上げづらい」「窓口の人が冷たかった」といったものです。

2つ目は使用トラブルです。「商品が熱くなっている」といった使用時に起きたイレギュラーな出来事です。多くの場合、売り手の企業が想定しなかったような使い方（激しく振った、落とした・・・）をした時に起こったものです。「使用上の注意」に書いてある禁止事項などを顧客が犯してしまった時のこともあります。

3つ目は売り手企業がもっとも恐れる不良品です。設計仕様とは異なる商品が顧客に届いてしまったものです。

顧客からクレームを受けたら、まずこの3つに分類してみることで、そのうえで顧客のクレーム内容を事実と意見に分けます。「袋があけづらい」というクレームなら、まずは事実確認をします。「袋に設計されている“切れ目”は入っていたのか、それとも切れ目がなかったのか」「顧客はきちんと切れ目に沿って切ったのか」といったことです。「ななめに切れてしまった」といったことは事実ですが、「もう少し力を入れないで、あけられたらいいのに」は意見です。そしてこのクレームをどんなことでも必ず議事録にして、上司へリアルタイムに報告します。

クレームは貴重な情報

次はクレームに対する考え方です。「ご意見」「使用トラブル」「不良品」とも、すべて顧客と自社商品が出会ってから顧客側で発生した情報です。よく考えてみれば、売れたあとで商品を使うシーンが見えない売り手企業にとっては、極めて貴重な情報です。しかし多くの場合ここで発生した貴重な情報は「ネガティブ情報」として扱われ、「ちょっとしたこと」などはその対応が終わるとあっさり捨てられてしまうことがほとんどです。そしてこのクレームがなくなることを願っています。

一方、多くの売り手企業は「商品に対する顧客の声」や商品開発のヒントを得たくて、マーケティングリサーチという顧客の意見調査に膨大なコストをかけています。

これらクレームは商品を使用した顧客が、顧客の時間を使って、売り手企業に無料で情報を渡してくれたものです。これを企業全体のマーケティング（商品改良、新商品開発・・・）に使わない手はありません。

商品を買ってすぐに、電話で顧客から「電源スイッチはどこにあるのか」という質問を受けたら、これは極めて貴重な情報と思うことです。スイッチがわからないのだから、この人にとって他のボタンだってわかりづらいはずだし、他の機能だって使いづらいに決まっています。この「声」が聞ける絶好のチャンスと思うことです。このような顧客は操作性を上げるだけで満足度が高まっていくはずで

クレームが入ったら、「上司へネガティブな情報を伝える」というスタンスではなく、「貴重な顧客の声」を聞けたと思い、そこに自分の意見を持ちましょう。先ほどの「袋があげづらい」となら「どうすればあげやすくなるか」です。浮かばなければ125ページのアイデアマンに相談しましょう。そして上司へは事実、顧客の意見、自分の意見の3つに分けて伝えましょう。

ピンチをチャンスに変える

こう考えていくと、クレームを受けた顧客への対応は、「感謝」、「謝罪」、「ディスクローズ」がキーワードとなります。

「ご意見」であれば聞き終わったら、内容によらず「貴重な声を聞かせていただきありがとうございました。商品改良に生かさせていただきます。また何かご意見がありましたら是非聞かせてください」と感謝の意を示しましょう。そして本当に商品改良されるように社内で働きかけましょう。

「使用トラブル」であれば「『使用上の注意』に書いてある通り使ってください」などと言わず、「使用上の注意の書き方が悪くて大変申し訳ありません。表現を変えるように弊社にて検討いたします」と謝罪しましょう。

「不良品」であれば、絶対にあわてないことです。「不良品はある」という前提で、この時は特に事実と意見をしっかり分けて確認し、対応策を決めて、きちんとペーパーにして顧客に届けます。

そのうえでディスクローズ思考です。顧客に「この不良品について、他のお客様に公開してもよろしいですか」と聞き、了解がとれたら自社webサイト、マスコミなどへ事実をありのままに公開します。マキシミンで考えれば、隠しておいて見つかったら“最悪”です。ここは何としてもディスクローズです。

不良品だけでなく意見、使用上のトラブルを含めてすべてディスクローズするだけでなく、こちらから積極的にクレーム情報を集めます。「他の顧客に同じ状況はないのか」と疑ってみることで、他の顧客からクレームが来ないのは、満足しているからではなく、「不満が言い出しづらく、隠れている」あるいは「気がつかないのでは」という仮説を持ちましょう。「他のお客様からこのようなご指摘をいただいたのですが、お客様はどうお考えですか？」と聞きましょう。そのクレームと同じ状況が聞いた顧客にあれば、それが逆に顧客からの信頼感となります。人間は誰だって「自分の意見を聞いて、誠実に対応してくれる人」に対して信頼感を持ちます。

クレームというピンチを、その顧客、他の顧客、上司の信頼感を得るチャンスと考えて行動しましょう。これができれば理数系行動を完全にマスターしたといえます。

エピソード

本書を読んでどんな感想をお持ちですか？理数系行動はあなたの肌に合いそうですか？最後にあなたとのマッチング度をチェックするために、本書で述べた理数系行動のポイントを列挙してみます。これを振り返ってみて、あなたがこの行動をとるかを最後に自分で判断してください。

- ・コミュニケーションには必ずエラーがある。エラーは質問と議事録でカバーする。
- ・フローは筋道＝順番を考えること。順番のポイントは重要度
- ・フローの上流は目的、ものさし、前提
- ・言葉の定義は「すっきりさ」。誰もが合意するように定義する
- ・仕事は仕組み×オペレーションと因数分解する
- ・結果の要因分析はマクロからミクロへ犯人探し
- ・マキシミン、ミニマックスリグレットで最悪のシーンを想定する
- ・相手にすべてディスクローズすれば信頼される
- ・状況整理では、「列挙→グルーピング→重み付け」とフローする
- ・トラブル対応では、「その原因はわからない」と考え、「トラブルが起きてもよさそうなのに起きていない情報」も集める
- ・案を選ぶ時は、ものさしを決めてから案を出す
- ・リスク対応では、リスクは消えないと考え、予防と発生時対策を打つ
- ・アイデア出しでは、まわりができないと思うことを考え、そのベストシーンを浮かべ、頭を発散させる

- ・予測では、結果より「過去のデータとやり方」という根拠が大切
- ・PDCAとは、PLANとDOをCHECKし、次の計画のためにACTIONすること
- ・意見はポジショニンググラフにベクトルを書いて表現する
- ・集中力とは緊張感をまわりに伝える力
- ・他人の意見は変えられない。自分の意見は変えられる
- ・コミュニケーションでは、表現よりも中身を大切にする
- ・「話す」と「聞く」をはっきり分ける
- ・さりげなく「かしこさ」がにじみ出るようにする
- ・かしこさの要素は余裕、知識、冷静さ
- ・相手の長所を見て、リスペクトする
- ・「昨日の問題点」より「明日の夢」を語る
- ・仕事のスピードを上げるためにROIを意識する
- ・AかBか迷ったらエイヤで決める
- ・時間の約束には、相手が遅れても自分だけは絶対に遅れない
- ・自分が見られたいようにまわりは見ている
- ・上司から「君にこの仕事を任せる」という権限委譲を受けるようにする
- ・権限委譲の計画は、上司へペーパーで出して逃げない
- ・上司から仕事を指示されたら順番、目的、ものさし、前提を確認する
- ・仕事の目標はWANTではなく、MAYBEにして根拠を説明する
- ・アイデアを出せない時は、時間をとり、アイデアマンを探す
- ・ハウレンソウはやめてリアルタイム・アカウントビリティにする

- ・計画と実行の違いを見つけられやすいように計画を立てる
- ・人事評価のものさしは公平さ、人事制度はプロが公平に作っている
- ・昨日の人事評価結果より、どうすれば明日は上がるかを上司と話し合う
- ・マネジャーはマネジメントをやる人、マネジメントはシステム化とサービス
- ・マネジャーは「変えるか、変えないか」と悩んだら「変える」
- ・人員配置は業績よりも部下の能力を見る
- ・仕事の指示では「そんなに言うなら私がやる」と腹をくくる
- ・部下の長所は仕事で伸ばし、短所は例外処理と教育でカバーする
- ・部下のトラブル報告には「ありがとう」
- ・部下の報告は事実と意見を分け、出来栄えとリスクを聞く
- ・教育は上司、コーチにとって本業
- ・教育では「自分の能力が必ず上がる」と「組織にも幸せがある」という2つの期待感を部下に持たせる
- ・人事評価は成績を付けるのではなく、価値を見つけること
- ・人事評価プロセスはすべてディスクローズし、最後は「人事評価結果は上司の意見」
- ・打合せは相手にスピードを合わせ、その場で意見を変えない
- ・会議は司会、キーワード定義、真剣ムード、議事録がポイント
- ・プロジェクトはWBSとガントチャートで表わして、「遅れ」を発見する
- ・リーダーかスペシャリストという行動理念を持つ
- ・差別の反対は「フェア＝公正、公平」
- ・アポ取りで顧客の信頼感は決まる

- セールスの定義は継続的な販売活動
- インタビューでは、どうすれば時間を短くすることができるかを考える
- プレゼンはわからない所を教えてもらうことが目的
- プレゼン資料は配らない、メモらせない
- クレームは貴重な顧客情報