

# 上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる ①社員力を支える「基礎体力」とは何か?》

リオデジャネイロのオリンピック・パラリンピックでは、多くの感動と様々なことを学んだ。男子体操団体と個人総合で大きな夢をつかんだ内村航平選手は、「美しさの向こう側にある演技」をめざすと五輪前から語っていた。自分で限界は決めないというのだらう。そして見事に証明してみせた。ビジネスの世界でも同じありたいもの。

現在の能力では、「難しいのではないだろうか」等と言っていたら、新しいことなどできない。つまり人間はできることだけやっているようでは、決して進歩がないということだ。バトミントンの高橋礼華選手は、幼い頃から父親から『練習と努力は、ウンをつかない』と言われていたそうだ。できる人とは、できるようになった人たと言われる。

一部の社員では、ここに問題が残る。「時間がないからできない」「この人数ではできない」「営業はやったことがないから

できない」。できない人の愚痴や言い訳のオンパレードだ。最近では、社会人として三所懸命やるとか、智慧を出す、工夫するなどというのは、古くさい精神論たとして受け入れないが目立つ。

成果を得るには、ある程度、自分自身に負荷をかけ我慢強く継続することが求められる。目的を持ち主体的に「量」をこなせると、自らの智慧や工夫により「質」が上がることを体験できる。そして「より多くの量」に対応でき、更に「より高い質」が得られる。この継続させる力が、有用な社員になる為の【基礎体力】というやり切る力だ。

厳しさを乗り越え、より高みに駆け上がるビジネスアスリートには、常に自分を磨き上げる【基礎体力】を身に付け、強化することが求められている。

(お詫ひ…この原稿執筆はパラリンピックが開催途中のため反映されていません)

■社長は朝礼で全社員にむけて、社員力のベースである【基礎体力】について話しています。

社長…先日のオリンピックで陸上競技

男子四人×百m(四百m)で北京五輪以来メダルが期待されていたが、素晴らしい結果で感動したね。あのポルト選手が仮に四人いたとして、全員が九秒五八の自己ベストで走っ

たでしょうか。しかし今回の日本チームの三七秒六〇という記録は、なんとそれより早いね。まさに夢のようだったけれど、みんな観たかな? 他のチームは、自己ベストタイム

が九秒台という選手が多い中、日本は一人もいないにもかかわらず、決勝で銀メダルだったね。これは専門家のコメントでは、地道な努力と工夫ということだ。

夫ということだ。



第一には、国内ではライバルにも係わらず、チームワークを育んだ。

これは互いに、和気あいあいではなく切磋琢磨して高い目標にチャレンジした素晴らしい結果だと思う。

第二には、バトンパスだ。スピードが落ちるところを伝統の技とチームワークでそぎ落とした。20mあるテイクオーバーゾーンとマーカー（競技場に目印をつけて前走者がそれを踏んだ時にスタートする）との距離を7cm長くした。よりスピードに乗ったところでバトンパスをして、予選タイムを更に短縮した。

長くした距離は最終走者のケンブリッジ選手では14cmだったというね。僅かな差かも知れないが、ゾーン内でバトンを渡すことができないと失格する危険を冒しても決勝戦でみせた勇氣には称賛の拍手を贈りたいね。

第三には、一人一人の走者が、走るそのものの技術や、バトンパスの伝統を活かし、新しい工夫や改善を積み重ねてきたことだと思う。しかし、当日の決勝戦でキチンとできる勇氣やメンタリティーを合わせた

【基礎体力】が快拳のポイントだったね。

本田君わかるかい。体力とはいうものの、単純な体力だけじゃあないね。重要なところでひるまずに実行できる勇氣や、継続してやり抜く粘り強さを複合した力だ。どうかね。

本田：はい、あのくわかつているつもりではあります。結果が出ていますので、誠に申し訳ございません。

社長：角野課長にかなり言われているようだな。まあ君の場合は、結果に反映されていないので、まだわかっているつもり段階かなあ。体と心を鍛えて、早く一人前になってくれよ。

角野課長、頼んだぞ、いいな。

角野：かしこまりました。全員で頑張つて参ります。（と言いながら、離れた所にいる経理の春田課長からの視線が気に掛かった）

社長：角野課長、昔から「一人で見る夢は儂い。しかしみんなで見るとは現実には叶う」と言うよ。お得意先様に信頼される具体的な展開をチームで考え、実践してくれ。

角野：かしこまりました。ありがとうございます。

苦勞することに対する 考え方と対応 責任の所在と 行動のパターン	C)これだけ苦勞して きたと嘆き 悲しむ人	D)苦勞してきた おかげで今が あると笑える人
<b>A)原因は、他の人や周囲の状況や、会社の仕組みや、商品であり、改善や対策が必要と考えるが自分で行動しない人</b>	<b>①自分には責任はないのだから何が悪いかを分析し対策を考え提言や要求のみ行動はしない</b>	<b>③社内での説明能力を磨くことで評価されたり、決められた範囲の仕事を正確にこなすから現場から遠ざかる</b>
<b>B)原因は自分にあるのではないか。人と過去は変えられないのだから、課題は自分の対処の仕方や考え方をどう変えて解決するか工夫や改善策を実践する人</b>	<b>②やらされ感が生まれやすくなる。受身の行動が多くなる。動けばわかることも考えすぎて前進しない</b>	<b>④ビジョン・戦略・戦術の軸が明確なので発想や行動に自由度が高く広い視野から検討でき直ぐに行動、修正が可能であきらめない</b>



づいづいします。

朝礼後に角野は、社長の言葉をもう一度思い返した。課題だった先輩との確執も薄らぎ、徐々にではあるが、一体感も出てきた。しかし、本田の成果は依然として上がらないので手立てが機能していないように思えた。

■部長は社長の話を受け【基礎体力】について、部門の全員に話を始めました。

部長・朝礼で社長が【基礎体力】の話がされた。会社のめざすところや存在する意義は、理念や使命として解っているね。それを達成するために、目標やビジョンが決められる。その高い目標にチャレンジしようとしても、工夫や地道な活動を継続できる【基礎体力】がないと、やり切るこ

考え方次第で「苦勞」には二通りある。Cゾーンは、これだけ苦勞してきたと嘆き悲しむ人。そしてDゾーンは、苦勞してきたおかげで、今があると笑える人。どちらが【基礎体力】があると思うかな。

そして、Aゾーンの人は、うまくいかないことの原因を自分以外の人・物・事にする。つまり他人の責任という意味で「他責」だね。

その対極のBゾーンの人は、回りの人がやる気がない場合も、彼らを単に批判するのではなく、気づかせて直してあげられない自分に、どこか未熟で欠けているところがあ

ると思う「自責」の人。その組合せで、パターンが四つに分かれてしまう。この分類から【基礎体力】の心の置き所の違いがわかるね。

この図から、①ゾーンの人は評論家で自分自身が何かを行動して行うとはしない。②ゾーンの人は自責で考えた分だけ、やらされ感から疲労が蓄積し継続していくことが難しくなるね。③ゾーンは優秀な官僚タイプで上司には評価されるけれど、

お得意先様から信頼を頂けるかは不明。④ゾーンでは、先頭に立って企業風土改革をするので、社内外での評価が高くなる。本田君、君はどこ

のゾーンに入っているのかな。

本田…えっ、私は…たぶん②のゾーンだと思います。恥ずかしいですけど、部長…そうか、自覚はしているのだな。ではこの事例ではどうだい。私が主催する会議に間に合わせようとしてある営業所で起きた事例なんだ。二人の違いが、わかるかな。

朝九時過ぎにA君とB君が自席で仕事をしていると、その課長は翌日の緊急会議に間に合わせるために、二人に資料作成を分担してもらおうとした。

課長…明朝の会議で報告するので二人には緊急の仕事を頼みたいので相談だ。この■社と▲社の資料だが、かなりの枚数もあるし煩雑だが、何とか今日の夕方五時までに数字を整理して、一覧表にして持ってきてくれないかな。大変な作業だが、宜しく頼む。

A君には■社、B君には▲社を担当してもらいたい。午前中の作業を通じて、一人では処理できないと思ったら、遠慮なく報告してくれ。場合によっては他の人にサポートを僕から頼んであげるからね。

二人…かしこまりました。

(二人は席に戻り、早速作業に着手した。かなりのボリュームがあるので二人は昼食時には、同僚に買ってきてもらったパンをかじりながら作業を進めた)

仕事で午前中出掛けていた課長が、昼過ぎに帰って来た時、二人の作業はまだ続いていた。それを見ながら課長がパソコンを開くと、A君からのメールでの報告があった。

「課長、何とか一人で出来ると思いますのでサポートは不要です。ご配慮を頂きありがとうございます」そのメールを読み、安心した一方で、B君が気になり声をかけた。

課長…B君、作業は大丈夫か。必要な

らば、サポートをつけるよ。

B君…大丈夫です。一人で何とかやれます。

B君は答えたあと、まるで時間を惜しむようにすぐに作業に戻った。そして課長も明朝の会議資料を作っていると、四時すぎにA君が席にきて、一言、報告をした。

A君…課長、これから最後の数字の確認に入ります。お約束通り、五時には一覧表をお渡しできます。

それを聞いて、またB君が気になる。「彼の作業は大丈夫なのだろうか」一人で何とかやれますと言っていたが、自席で脇目も振らずに作業をしている雰囲気から、かなり時間に追い詰められているのではなからうかと心配になった。

懸念をしながら仕事をしていると、四時半過ぎにB君が、一覧表を持ってやってきた。

B君…課長、予定より早く、一覧表が

できあがりだったので、持ってきた。した。

課長…おお、早かったな。緊急の作業、ご苦労さん。

(B君が一礼をして席に戻ろうとする。気になった課長は、また訊ねた)

この資料、最後の数字の確認は大丈夫だろうね。

B君…ええ、確認もしてあります。(そして五時、A君が一覧表を持ってやってきた)

A君…お待たせ致しました。数字の確認もしてあります。ミスはありませんでした。ただ、一点、この数字の意味が解りにくいと思いましたが、注記をつけてあります。

課長…ありがとう。急いで作ってくれたので、助かったよ。

部長…本田君、この話で、A君とB君で、どちらが課長に感謝されたと思ukai。

本田…そうですね、B君が約束の五時よりも早く、四時半に書類をお渡ししているの、断然B君ですね。課

長も喜んでいましたから。

部長…そうかな、B君は課長の気持ち考えた言動だっただろうか。自分の頭の中、自分の都合だけではないだろうか。

(怪訝そうな本田に部長は更に説明を加えた)

確かに昼食時間を返上してB君は締め切り前にやり遂げて提出した。その意味で課長の「作業」を楽にしてあげたことは事実だ。しかし、課長の「心」を楽にしてあげていない。

振り返ると、B君は課長に無用の心配をかけているね。「サポートの必要があれば報告するように」という指示に対して、課長が心配になって声をかけている。作業の進展の途中報告もないため「大丈夫だろうか」と心配をさせている。

頼まれた一覧表は締め切り時間より早く持つてはきたが、「最後の数字の確認をしたか」という心配をさせている。

A君は、頼まれた書類を時間までに提出しただけでなく「サポートが不要なこと」「締め切りに間に合う

こと」「最後の数字の確認を行っていること」「一覧表の注記」など要所ごとにタイミング良く、課長に無用の心配をかけないように報告し、課長の「心」が楽になるように行動している。「働く」とは「傍」(はたし回りの人)を楽にすることだね。

■角野課長は本田社員の売上増進策を先輩①②と三人で相談をしました。

先輩①…本田君は、やり方といいますかハウツーばかりに目が向いていません。

先輩②…もう一つは、課長が教えすぎているという可能性はございませんか。

角野…そうですね。確かに私に聞きにくるので教えていましたが、彼のためになっていないということですね。先輩②…そうとも言いきれませんが、自分自身で考えるっていう力がないのです。今朝の朝礼や、部長の話そのものですよ。

角野…そうですね。整理するところなりますかね。考え方を学ばないから、



正しい商売が身につかないということですね。あっ、そうだ。人を育てるということは、教える側も成長しなければならぬことですね。

三人..わかった。本田君に欠けていたのは【基礎体力】だったんだ。

先輩①..だから、継続しないと身につかない。

先輩②..行動に移すのにも時間がかかる。

角野..そもそも、自分の頭で考えることをしていないですね。

先輩①..でも、やる気がないように見えるのは、逆に私達にも責任がありませんか。

角野..やはり悪いのは私です。細かく指導すれば、理解してくれて、身につくと思っていたのですが、間違いでした。

先輩②..本田君に欠けているのは、そもそも人の話を良く聴いていなかった面も否定できないですよ。角野..残念ながら、その通りかもしれないですね。

<b>身につかない</b>		<b>身につく</b>	
	<b>やり方を学ぶ</b>	<b>誰かの知識(受け売り)</b>	<b>考え方を学ぶ</b>
	テクニック ケーススタディー (かつての学び方)	専門家や本の知識 上っ面の言葉だけ (危機的な場面では?)	本質を見抜く 目利き力 (自律行動ができる)
メリット	すぐに実践できる 誰にもわかる	自分の考え方と共通 する点を見出して 自信がつく	応用が効く どんな場面でも本質を 捉えて自分で行動
デメリット	応用が全く効かない 忘れてしまう	知ったかぶり 言葉のみ 本の中、机の上だけ	常に進化するので 際限がない 時間がかかる

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑩

- ・角野と先輩達は本田の業績低迷の真因が明らかになった。あとは具体的にどんな内容を強化するのか、またその手順が重要だと結論づけた。
- 1) 人の話を漏れなく聴くということが、できていない
- 2) 聴いた上で、自分の言葉で整理したりポイントを要約したり、身に付けるサイクルが弱い。
- 3) 【基礎体力】を身に付けさせることが肝要。その内容と、手順については実現可能な、取り組みやすい方法を考え実行する必要がある。

(次号に続く)