

## 上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎体力」⑤行動する力》

物事は不思議なもので、状況が全く同じなのに行動する前から「それは、できない」と考える固定思考の人と、「良く考えて行動したら、できるはずだ」と考える成長思考の人に分かれる。拙稿の第30回(昨年11月号)でご紹介したアンジエラダックワース著「GR-T やり抜く力」ダイヤモンド社刊では、固定思考は才能がある人や、ご自分には能力があると思う人に、その傾向が強いとされていた。そして悲観的にとらえ行動に踏み切れないという。できないと割り切ったり、人は変われないと諦めたりすることで、自滅の道へと進むのではないだろうか。

しかし成長思考の人は楽観的に、まず行動してみたら手がかりが得られ、様々な人のサポートを受けたり、案外できるのではないかと考える。東京の西

早稲田にある15坪の小さなスーパーマーケットに地域のお客様が連日集まる。父親から稼業を引き継いだ

が形態を変えた。従来方式なら大資本にかなわないので、智慧を絞り生き残りを考えた。そして良い商品にこだわり、生産者から直接取り寄せ、顧客のニーズを丁寧聴き出し、間に入りコミュニケーションを取る「交互通行」を自覚した。そこには目新しさはないが、行動力が桁外れだった。

生産者が収量は上がらないが美味しい大根を持ち込む。食へ方を店主と生産者が智慧を絞り、実際に店で顧客にどの食へ方が良いか、また味はどうかをたずねた。そして最終的には漬け物にすることが決まり、味は試食で毎日来店する顧客と共に決めた。そして皆様が決めた食へ方や味の商品ができましたとPRする。見た目がきれいで味が良い特別な大根が、この店の主力商品に躍り出た瞬間。まさに需要は皆で創

り出すものであろう。

高齢者宅や忙しい個人商店主には毎日配達をするし、常連客が「鳥の皮がつまみに最高」と言えば、品揃えに加える。学校と連携し店頭販売体験会を実施したり、町や商店街創りを推進したり、地域密着で存在感は更に高まる。生産者は季節感あふれ、顧客に喜ばれる商品提案に余念がない。自ら行動することで新たなアイデアは生産者と顧客が教えてくれるという。当たり前をそれ以上に行動すれば、智慧も勇気も新しい価値も生まれる。

■営業部にあるラウンジではM Z

(※)会議で盛り上がっています。どうやら先日開催されたご招待旅行の話のようです、聴いてみましょう。

(※M Zとは、この会社では真面目な雑談の意味です)

社長…ご招待会にご参加頂きましてあ

りがとうございます。奥様にも喜んで頂けましたでしょうか。また期間中はたくさんさんの商材をお仕入れ頂き、

誠にありがとうございます。

B町…いやあ、ウチの家内はこの旅行

会を毎年楽しみにしているからね。

A町さんの奥さんには、昔から仲良くしてもらっているし、他にもた

二人で旅行しても話が弾まないんで

すよ(笑)

A町…アハハ、ウチなんかはもうどこも連れていけないから、本場にあり

上げる方でございまして、なあ部長。



部長…至らぬところも多々ありまして、喜んで頂けるとホッとしますね。

ありがとうございます。

B町…そうそう、A町先代、奥様が面白い話をされていましたなあ（薄笑）

A町…さて、何の話でしたっけ。

B町…やだなあ、これだよ、これ。二次会の時の話ですよ。先代が結婚する前に彼女が山ほどいたっていう話を奥様がされた時ですよ。

A町…あゝあ、そんな話もあったかな（笑）

B町…奥さんが「ずいぶん彼女がいたんじゃないありません？」って、A町さん、アンタの顔をうかがうように見たら、なんと「いろいろ見て、お前を選んだ」ってね。あの時のA町さんは、いやあゝ、男の中の男って感じでしたよ。

社長…物は言いようですな、真面目な冗談とてもいいでしょうかねえ、大切ですよ。

A町…そう言えば社長、若い所長を指導されていましたね。「失敗してない」ということは何も行動していな

い証拠。どんどん失敗して、そこから学んで成長しなさい」ってね、とても大事なことだと思いますよ。

社長…彼は自ら行動するタイプでなく、言われたことを、そのとおりにするだけなのです。

B町…ウチの奥さんは車の免許はあるけどさ、めったに運転しないので、何時までたっても「優良ゴールド免許」のままだよ（笑）

部長…「行動」することの大切さが今日たくさん出てきましたが、ただ闇雲に行動しても、なかなかうまくいきませんよね。その時に、どこに気をつけないといけないでしょうか。

A町…そうですね、行動をしたこと「見えて」くることに注意をすることじゃあないですかね。人の話を聴く場合も「見る」ことが重要です

本田…A町先代社長さん、それってどういうことでしょうか。教えて頂けませんか。

A町…ポンちゃん、君は営業だから当然お客様に会うだろう。会うためにアポを取ったり、日時を調整したり、車を運転するという行動が必要だね。

でも大切なのは、合った時の相手の反応だ。満足そうに笑顔になったのか、硬い表情なのかで判る。相手の言葉だけではなく、本音をつかむには目や口元などの表情や雰囲気を見ること」だ。行動しなけりや、

このあたりはわからんよな。でも人の話は内容が二割で、顔全体の表情や口調が八割ということが昔から言われている。どうだい、これならわかるかい。

本田…そういうことですね。良くわかりました。ありがとうございます。

部長…本田君、商売では相手の思いを受け止めることが大切だよ。東日本大震災で被災された福島県元職員の方が自費出版されていますが、その句集『福島からの風』二七四句の中でこの一句は、心に響きました。

五輪より 一輪の花 被災地へ  
この句は単に「五輪」と「一輪」の言葉遊びに見えるかも知れませんが、胸を打つのは対比に込められた

思いの強さだと思います。  
五輪のみならず、人と土と花が表す平和は、福島の地では、いまどう

なっているのか。「一輪の花」の生命力を、人間の肉体のふるさとが土であると同様に、草木も土と共にある。頭ではわかっているけど、心は納得できないということです。

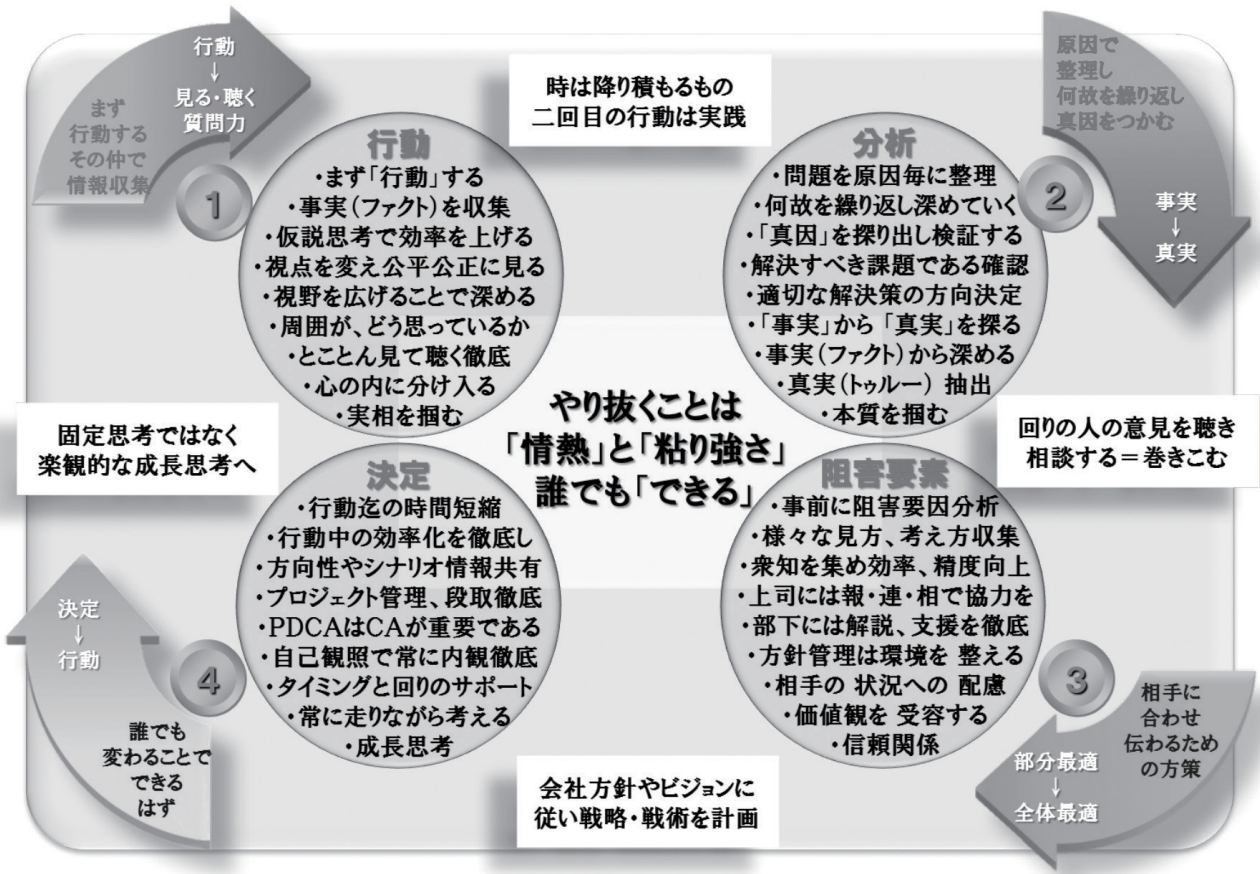
本田…いやあ、難しいですね。そこが私には判りませんし、欠けているところなのでね。

部長…そのとおりだ。しかし、ここがとても大事なね。A町先代社長様やB町電気社長様に、しっかりと教えてもらわんといかん。でもな、ポンちゃん、角野課長も同じように悩んでいるんだよ、一緒に学べよ。二人…はい、かしこまりました。

「行動」と同時に「見る」、「聴く」という観察と分析することが必要である。社長は、これまでの話のポイントを抽出、図示してひとつのサイクルとしてまとめるよう、角野課長に指示した。

角野…皆様からのご意見と流れをまとめてみますとこうなります。まず行動で多くの事実や背景をつかみ、分

■図①



析し予め阻害要因の課題解決をして、決定する。

更に決定して行動してみると、気がつかなかった真実が見えるので分析がより深くなる確実になってきます。

(参照 ■図①)

社長：ありがとうございます。A町先代社長さんの「二宮尊徳の泥棒説」は面白かったです。この十年くらいさまざまな先生方が提唱する事実(ファクト)流では、生活が極貧でその上に背中には薪を背負っている。これらの事実からすると明白に泥棒であるとなります。

でも日本の山村にある入会地というシェアー文化を知らば、泥棒説は根拠を失うという、まさに真実(トゥルー)です。

A町：この話は司馬遼太郎さんが、講演会でよく話されていた受け売りですよ(笑)

社長：B町社長さんの自ら反省しない人と、脳の関係のお話は見事なご見識ですな。

B町：いや〜まいったな。あれはウチの婿殿がオイラの大好きな美人脳科学者の中野信子先生が出した本を、サイン入りでもって来てくれたんで読んだだけです。 (中野信子著「サイコパス」文春新書2016年12月刊)

A町：B町さん、その本って、その先生の写真付きだったんじゃないかい。(笑)

■話は本田社員の営業成績になりました。

本田を後継経営者になりたいというイン担当のB町電気様が増販や他での件名受注の効果が出てきました。しかしまだ身についた状態には、ないようです。

部長：角野課長、本田君の「行動」は良くなってきたかな。数字だけは皆様のおかげで心配はしていないけれどな。

角野：はい、お客様を始め社内の人に温かいサポートを受けて、数字は安定感が出てきました。本当にありが

とうございます。B町社長様、A町先代社長様のおかげです。

B町：頼むから、あんまり厳しいことを言わないでね。ウチの婿殿はまだ初心者だからね。最近は気配りもできるようになってきたよね。

本田：ありがとうございます。

角野：ただ、ことある毎に「教えてください」「次はどうしたらいいのでしょうか」という部分がなかなか抜けきらないのです。

自分で考えるように仕向けるのですが、頭では十分にわかつているのですが、直ぐにまた来て、「このように考えましたが、これでいいでしょうか」という具合です。

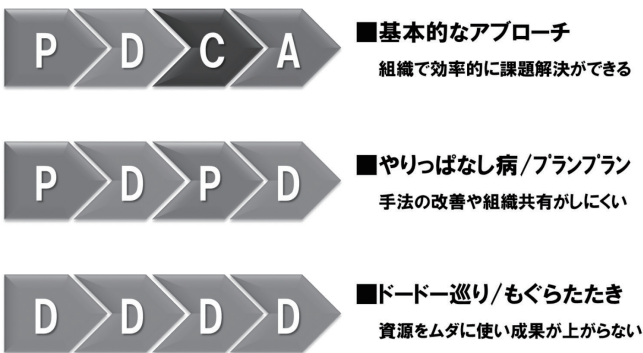
部長：典型的な指示待ち症候群だね。

確かに報・連・相で失敗しないようにすることは必要だけど、さつき社長がご招待会の時に、ウチの若い所長に言われたように「失敗しないということは、何も行動していない証拠」だね。

角野課長、本田君の「行動」はどこに課題があるのかな、どうだい？角野：はい、基本的なアプローチを循

環させる力が不足していると思いま

■ 図② P：計画 D：実践 C：確認・反省 A：修正



- 基本的なアプローチ 組織で効率的に課題解決ができる
- やりっぱなし病/プランプラン 手法の改善や組織共有がしにくい
- ドードー巡り/もぐらたたき 資源をムダに使って成果が上がらない

す。(参照図②)

実践Dをしたあとの現状を確認・反省するCや修正するAが抜けるので回らず堂々巡りになると思われます。(参照図③)

スピードが遅いことが真因と思われませんが、急ぐあまりCやAを省略し、次のテーマや課題にとりかかると、負のスパイラルからなかなか

抜けられないように思えます。

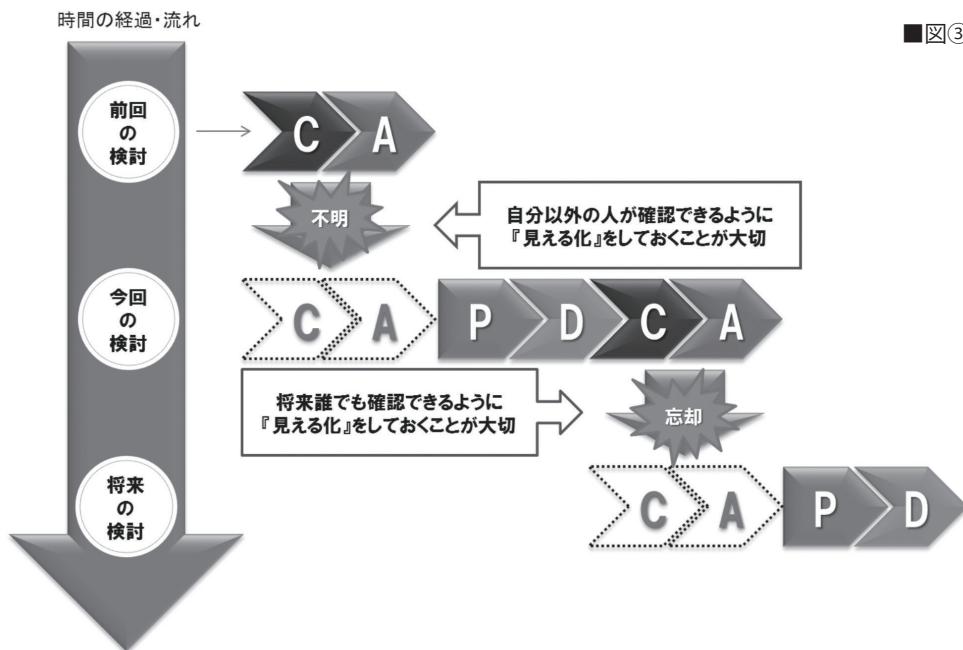
部長：そうか、自分で考えずに、「教えてください」と周囲に聞き、その通りにやるが、自分自身では考えられない状況なんだな。

角野：ご指摘のとおりです。お客様から言われたことだけを考え、背景や本音を判らうとしていないのかなあと心配しています。

お客様に厳しく言われると、単に叱られたという表面だけに目を向けて、何故なのかという原因やお客様のご指摘の目的まで掘り下げられていないように思えます。

部長：本田君、この点はどうだろうか。本田：確かにそのとおりだと思います。角野課長にも、先輩にもよく指摘さ

■ 図③



れるのですが、どこから手をつけていいのか、そもそもどう考えたらいいのか困っているんです。

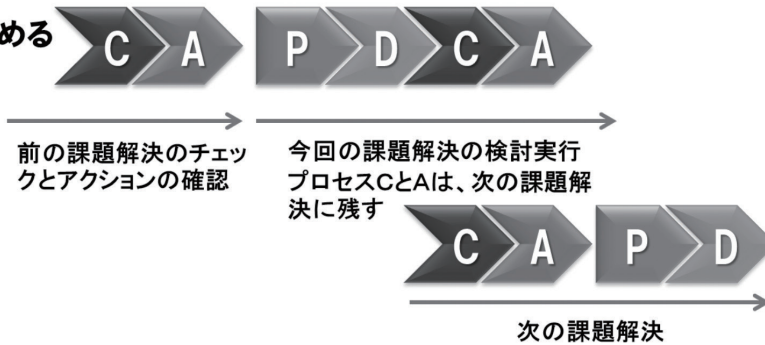
A町：ポンちゃん、わからないのではなくて、まず自分で考えて行動してごらんよ、見えてくるはずだよ。そ

■図④

■基本型



■Cから始める  
応用型



■CAを考えないと  
PD、PD型となる



「前向きな失敗は許さず」ということだね。A町.. そうだ、B町さんが言うとおりでやるだけでは、限界に来ているように思えてきます。(参照図④)

社長.. あのな、本田君「教えて下さい」という前に自分自身で考えることをしないといつまでも新人社員のままでよ。自問自答っていうんだけど、どうしたら良いかを自分で考えることが中堅社員になるためのパスポートだ。

ウチでは今期から中堅社員は「中心社員」と呼び方を変えようと思っているくらい、一番大事な時期なので、まず行動してくれ。責任は角野課長が取ってくれるし、先輩達は君のためにサポートは惜しまないはずだ。

「前向きな失敗は許さず」ということだね。A町.. そうだ、B町さんが言うとおりでやるだけでは、限界に来ているように思えてきます。(参照図④)

角野.. 寒い、大丈夫？  
(二人は手をつないだ)  
春田.. うん、大丈夫。  
暗闇の中でも春田の目は、輝いているように感じた。それから、少しだけ身震いした。

■【上司の背中】  
角野と本田の「真因」探しのステップ⑮

・「行動」することの必要性和重要性

①現状を正しく分析するためには、表面的ではなく、実相や本質を見抜く必要がある。

②課題解決が行動する前と後に必要不可欠。

CAPDを回す数が増えると、精度が上がる。

③全て自分の頭で「考える」とは仮説して、実践し追体験反省力を鍛えるために、たえず自問自答を繰り返すことで、力量があがってくる。

(次号に続く)