

需要創造ができる 「人」と「組織」 を創る 11カ条とは?

現場実例による解説



松井 達則

ジェック・インストラクター
Tatsunori Matsui

はじめに

「自ら新しいアイデアを生み出し、思い切
ってチャレンジする社員、お互いに知恵を出
し合い、お客さまに喜ばれる価値を創り出す
組織。日々活気に溢れた職場で、みんなが活
き活きと仕事をしている…。そんな状況を目
指しませんか？」

このようなことを言うと、

「あのね、あなた今の状況わかってるの？
何を夢みたいなことを言ってるんだよ」

と思う人もいます。

私は仕事で、北海道から沖縄まで、さまざま
な土地に伺いますが、どこに行っても、

「景気が悪い」

「これまでで最悪だ」

という言葉を目にします。

実際に、いまだ景気の波が上向いていると
いう実感はありません。

そんな中、「厳しい」、「大変だ」と肩を落
とし、うつむいている社員。

いつも機嫌が悪そうなマネジャー。
職場の活気が奪われ、コミュニケーション

需要創造ができる「人」と「組織」を創る11ヵ条とは？

が少なくなり、あちらこちらでヒソヒソ話が
繰り広げられる…。

このような職場から何が生まれるというの
でしょう。生まれてくるのは、倦怠感だけ
です。

時代は激変しています。

これは、誰もが実感しているはずですが、
は、社員の行動は時代に適応できるように「激
変」しているのでしょうか？

もし、社員の行動が良い方向に「激変」し
ていないのであれば、ぜひ、この特集をお読
みください。

需要がないのであれば、需要を創るしかあ
りません。需要を創る社員、需要を創る組織
への変革が必要です。

冒頭に申し上げた「アイデアが生み出され、
チャレンジする、活き活きとした職場」は、
決して戯言（たわごと）ではありません。これこそが、需
要を創る企業の特徴なのです。

われわれジェックは本気です。

これからご説明する【需要創造ができる「人」
と「組織」を創るための心得十一ヵ条】を「職
場の当たり前」にして、需要を創り出す職場
への変革を、本気でお手伝いします。

第1章 創造性を引き出すリーダーとメンバーの人間観

ケース①

当社の社員はまだまだ幼稚です。

私が言っていることの半分も理解できていないでしょう。

状況に応じて、自分で考えて行動するということができないのです。

そうは言っても、優秀な社員を採用する余裕はありません。

このようなレベルの人材で戦っていくにはどうすればよいのでしょうか？

〈某部品メーカー 社長〉

第一条

「人は誰でも創造的な
能力を持っている」
ことを信じよう

うちの社員は レベルが低い？

さまざまな企業の経営者や部門長クラスの
方と話をしていると、

「うちの社員は、他の会社と比べてレベル
が高くない。ですから、特別だと思つて対応
してください」

と言われることが度々あります。

自社の社員はあまりレベルが高くないので、
研修やコンサルティングの際に、他社と同じ
ような対応をしてもついていけないのではな
いか心配だ、というのです。現場のマネジャ
ーからヒアリングを行なつても、やはり、
「うちの社員は学歴も高くありませんし、
世の中を知りません」
などといった言葉が出てきます。

それどころか、

「この前も、お客さまのところであり得ないクレームを発生させた」

「週に一回は遅刻をする人間がいる」

などと、悪い話が続きます。

マネジャーがその分フォロワーをしなければならぬので、大変だということです。

確かに、その話をしてくれたマネジャーは疲れているように見え、非常に忙しそうに動き回っていました。そのような話を聞くと、われわれも現場で相当な問題が生じているのでは、と覚悟して取り組みを開始します。

しかし、実際に社員の皆様と話をしたり、仕事をしている様子を見せていただくと、

「あれ？」

と首をかしげることがあります。

なぜなら、あらかじめ聞いていたような、「レベルの低い社員の集まり」といった状況とは思えない、むしろ、他の会社と比べて優秀な社員がそろっているということさえよくあるからです。

確かに、完璧な人間などいませんからミスをすることもあるでしょう。業績が思うように伸びない人もいます。ただ、第三者的に見ると、それはどの会社でも起こり得る範囲のことであり、深刻な状況とまでは言えないのです。

マイナスのシャワーを浴び続ける社員

このように、自社の社員のレベルを過小評価してしまうケースは少なくありません。

もちろん、激変する世の中で勝ち続けるために、「もつと高いレベルを！」と求める気持ちはよくわかります。

しかし、今の社員の能力を疑問視し、「もつとレベルを上げなくては」と焦る姿勢は、余計に社員のレベルを低下させてしまうといつても過言ではありません。

なぜなら社員は、「会社の期待通りに動いていない」、というマイナスのシャワーを浴び続けることになるからです。

よく研修内で、

「この一週間で、仕事で誰かに褒められた人は挙手してください」

という質問をします。しかしほとんどの場合、誰も手を挙げません。そこで、

「では、この一カ月の間に褒められた人は挙手を」

と、少し期間を延ばします。しかし、残念ながらここでもほとんど手は挙がりません。後ろでオブザーバーとして参加しているマ

ネジャーは顔をしかめ、

「おい〇〇、この前褒めたじゃないか！」

と声をかけます。

しかし、本人は、

「え…、そのような記憶はないのですが…」という反応。

マネジャーは、本当に褒めたのかもしれない。上司は自分なりにプラスのシャワーを出す努力をしていると思っています。しかし、それが部下に伝わっていない。結果的に、部下は自分の行動は評価されていない、と感じてしまっているのです。

どうしてこのようなことが生じるのでしょうか。

原因としては、「上司が褒めるポイント」と「部下が褒められたいポイント」が、ずれているということが考えられます。

「X理論」に陥りがちな今の時代

われわれジェックでは、数十年にわたり「Y理論」の重要性を説き続けています。

【Y理論】とは、人間は働くことが好きに

需要創造ができる「人」と「組織」を創る11ヵ条とは？

なる本質を持っており、創造的な能力を仕事上の問題解決に「発揮しようとするもの」である、という人間観のことです。

「Y理論」は、「人間は働くことが好きになる」というのが前提の考え方です。

働くことが好きであれば、自ら考え、工夫をし、チャレンジするようになる。大いに創造性を発揮し、期待以上の働きが望めます。

「Y理論」の考え方を持った経営層・マネジャーは、「仕事が好きになる状況」をつくり出すことに目を向けるようになります。一方、それとは逆の考え方が「X理論」です。

「X理論」とは、人間は本質的に働くことが嫌いなものであり、創造的な能力を仕事上の問題解決には「発揮しようとしないうもの」である、という人間観のことです。

「X理論」は、「人間はしよせん働くことが嫌い」というのが前提の考え方です。

いやいや働いていれば、与えられた仕事をしぶしぶとこなします。創造性を発揮するどころか、必要最低限のことさえおぼつかないでしょう。

「X理論」の考え方を持ったマネジャーは、社員の働きに疑いの目を向け、都合よく操ろうという方向に目が向きがちです。

これまでに比べ、業績が上がりにくくなっている昨今、社員はどうしても肩を落としがちです。そして、顔をしかめ、ため息を漏らし、「厳しい」、「難しい」とつぶやきます。

するとした目には、「嫌な仕事を、やらされている」という気持ちで仕事に取り組んでいるのではないかと見えてしまいます。

一方、経営層やマネジャーは、「業績責任」を果たすため、日々知恵を出そうと努力します。気持ちも焦ります。

ですから、肩を落としている社員を見て、「何をやっているんだ!」、「やる気があるのか!」と、いら立ちを覚えることが多くなります。

また、責任意識が強い故に、何とか社員を動かさなくてはならないという気持ちが強くなり、指示・命令が中心のマネジメントが行いがちです。

そのようにして彼らの頭の中には、

「今の時期は〇〇をやるべきなのに、何で社員はわかってくれないんだ」

という、自分なりの「べき論」が出来上がってしまいます。

社員がその「べき論」に沿った行動をしている場合は「よくやっている」、逆に「べき論」からズレている場合は「何をやっているんだ!」という評価をします。そして、

「放っておいたら、動きが悪くなる」

「おかしい行動を取る」

という気持ちが増大していきます。

つまり、知らず知らずのうちに「X理論」をベースにしたマネジメントを行う可能性が考えられるのです。

確かに、自分の「べき論」を基に指示・命令を行い、その通りに部下が動けば、自分の気持ちは満足します。しかし最大の問題は、指示・命令したマネジャーの知恵やアイデアの域を超えた行動を、社員に期待できないということです。

素直で従順な社員ほど、上司の指示・命令に従おうと努力します。「X理論」に陥っているマネジャーから見れば、良き部下に映る

でしょう。しかし、「自分で考える」、「自分で工夫する」、という能力がだんだんと低下していつてしまいます。

そのため、
「これは、どのようにすればよいのでしょうか？」

といった質問が増えていきます。

それに対して、マネジャーは「べき論」を基にして指示を出します。そして、上司から見ると、ますます使いやすい軍隊アリのような部下を育ててしまうのです。

そのようなマネジャーは、指示・命令や部下のフォローで大変忙しい毎日を送ります。

「忙しくて大変だ」、「目が回りそうだ」と飛び回っていると、まるで自分が有能であるかのように感じてきます。

しかし、このように形だけが忙しい経営者やマネジャーこそが、先に述べた「うちの社員は無能である」とつぶやく人なのです。

今こそ、「Y理論」ベースの マネジメントを

「業績を回復しなくてはならない」
「しかし、失敗は許されない」

といったプレッシャーが、「X理論」の経営やマネジメントに拍車をかけがちです。そして、それが社員の「自ら考える力」、つまり、創造性を奪っていきます。

今の時代だからこそ、「Y理論」が見直される必要があります。先に述べた通り、「Y理論」とは「人間は働くことが好きになる」という人間観です。「働くことが好き」というのは、言い換えれば「働くことを楽しむ」ということにほかなりません。

われわれはさまざまな企業とお付き合いしていますが、業績が伸びている企業の特徴として、社員一人ひとりが、仕事を楽しんでいるといふ点は共通しています。

「社員を楽しませるマネジメント」は、業

績を向上させます。

「何を甘いことを言っているのだ」

と思われるかもしれませんが、

しかし、趣味やスポーツでもそうですが、楽しいものはまず長く続きます。

また、「もつと、いろいろできるようなになりたい」という意欲がわきます。そして、「いろいろと工夫をしてみたい」、という創造性が発揮されやすい状況になるのです。

市況が混乱している昨今では、これまでの方程式が通用しないケースが増えています。まず、お客さまの需要が減っています。そこで、われわれには新たな需要を創り出す動きが必要になってきます。そのためには、全く新しい取り組みへのチャレンジも求められます。

そんなときに、会社の「べき論」に従うことに慣れてしまった社員では、満足な行動ができません。今の時代、自分で考え、新たな価値を生み出す創造性が必須なのです。

「楽しませるマネジメント」の 条件づくり

「Y理論」は、「人間は仕事を楽しめるのだ」

需要創造ができる「人」と「組織」を創る11ヵ条とは？

と信じる心です。そして、仕事を樂しめば創造性を發揮することができるという信念です。そのためには「仕事を樂しむ」状況づくりが大切です。もちろん、状況を整えるのは経営層であり、マネジャーです。「樂しませるマネジメント」が必須となるのです。

そのためには、さまざまな要素が考えられますが、最も重要なのは、

「私は認められている」

「評価されている」

という気持ちを満たすことであると考えます。人は、周りから認められると自分に自信を持ち、安心して、その状況を樂しめるようになりますと言われています。

しかし、前述した通り、

「褒められていない」

という社員の何と多いことか。

彼らは認められているという実感が乏しいまま仕事をしています。これは、経営層やマネジャーが、社員の「強み」を認識していない点に起因していると思われます。

強みのない人はいません。そして自分の強みを活かして仕事をしている時に、人は自分の存在意義を感じます。また、その強みを評価されると、自分が本当に評価されていると感じて、活き活きとしてきます。

まずは、社員をじっくり観察し、対話を行い、強みを發見することが、「樂しませるマ

ネジメント」の第一条件です。

そして社員の強みを發見したら、その強みを活かす方向で思い切ったエンパワメント（権限委譲）することです。

もちろん、すぐに成果が出るとは保証できません。しかし、確実に効果は表れます。

社員が、

「自分の良さをわかってきている」

という気持ちで仕事をし、何とか期待に答えようと、創造性を發揮するようになるからです。

ただし、エンパワメントにはリスクもあり、勇気のいることです。

「社員は仕事を樂しむ」

「創造性を發揮できる」

と心の底から信じていなくてはなりません。なお、その他の要素については、ジェックのコンサルティング・研修にて詳しくお伝えしております。

いずれにしても、経営層・マネジャーが「Y理論」の人間観を持つことが、社員一人ひとりの創造性を發揮させ、企業力を高めるための大ベースです。

■誤った行動理論

【心得モデル】…指示命令で動かそう！（作業

指示マネジメント）

【因果理論】…いくら条件を整えても（因、

ほとんどの人が創造性を發揮しない（果

【創造性観】…創造性とは、特定の人だけが持っている能力

■正しい行動理論

【心得モデル】…樂しめる条件を整えよう！

（樂しみのマネジメント）

【因果理論】…仕事を樂しめるよう条件を整えれば（因、誰もが創造性を發揮する（果

【創造性観】…創造性とは、誰もが持っている能力

第2章 創造的な組織づくりの心得

ケース②

創造性が必要なのはよくわかります。しかし、当社は
セクショナリズムが強く組織としての一体感が薄いのが悩みです。
個人商店化しており、情報共有も不足しています。
一人ひとりが創造性を発揮しても組織としてのパワーにつながりません。
〈某部品サービス会社 部門長〉

第二条

お互いの心を「傾聴」し合い
強みを引き出し合い、「創発」する風土を創ろう

創造性を高める組織に 必要な「創発」

今回のケースにあるように、個人個人が創造性を発揮しようと努力しても、組織でその意識が共有されていなければ、組織力は高まりません。

お客さまの需要に対応する時代は終わっています。お客さまの潜在需要にまで踏み込み、お客さまが市場で選ばれるための「価値」を提供するためには、組織が一丸となつて創造性を発揮していくことは必須です。

個人が創造性を発揮するには、他の社員の手を借りることで、より多彩なアイデアを創出することが可能となるのです。

ただ、一人ひとりの社員が、それぞれの業務を自己完結していた時代が長く続いた企業が多いのも事実。結果的に、

「他の社員のことまで構ってられない」という風土がまん延している状況も珍しく

ありません。

しかし、そのような風土をそのままにしているのは、組織一丸となってお客さまに価値を提供していくことは困難です。

そこで求められるのが、お互いのアイデアを出し合い、それを融合してよりよいアイデアを導き出していく「創発」です。

新たなアイデアが次々に生まれている企業では、この「創発」がいたるところで行われています。われわれジェックも、「創発」を促進するためのお手伝いを数多く手掛けています。

しかし、「創発」と似て非なるものが、「単なる意見のぶつけ合い」です。

「こちらの方がよい」

「それをやっても意味がない」

とお互いが自分勝手に意見を主張し合うだけで時間が過ぎ、結局、何も生み出せないという状況です。一見議論が白熱しているようですが、このような時間は不毛です。

そこで、今、再び注目を集めているのが「傾聴」力です。

再び注目を集める 「傾聴」力

先日テレビを見てみると、「ある大企業で、全社員に対して『傾聴』の研修を実施した」という特集が組まれていました。社内のコミュニケーションを活性化させ、「創発」を促そうという試みであろうと考えられます。傾聴がうまい人の特徴は、次のようなものです。

- ① 相づちが大変うまく、話しやすい
 - ② 相手に興味を持つている姿勢が伝わる
 - ③ 相手の感情に共感をしている
- つまり、「自分よりも相手」というスタンスが徹底できている人です。
- 「相手が言いたいことは何か？」
「今どのような気持ちで話しているのか？」
「相手の中に、どのような考えやアイデアが眠っているのか？」
と、興味深く相手の言葉を引き出そうとしています。
- 本当の意味で、傾聴ができるようになると、相手の意見やアイデアを十分に理解できるようになり、
「よくそこまで考えている」
「そのアイデアは面白い」

と純粋に評価ができるようになります。

そして、そのようなアイデアを考えた相手を尊敬し、強みがだんだんと見えてきます。

結果的に、「一緒によいアイデアを出したい」という気持ちが高まり、協力関係が促進されて「創発」が生まれるのです。部下から慕われているマネジャーにも、この「傾聴」力が秀でている人が多いようです。

一方で、先の大企業がコストをかけて「傾聴」の研修を実施したことでおわりのとおり、世の中の多くの人は「傾聴」力を鍛えていない様子が見られます。

ジェックではカウンセリングの手法を取り入れ、傾聴のトレーニングを実施しています。しかし、最初はどううまくできない人も多く、すぐに自分の意見を話してしまったり、自分の勝手な理解で話を先に進めようとするといった傾向が見られます。どうしても、自分の意見を主張しようとしてしまうのです。

なぜ

「傾聴」ができないのか？

トレーニングを実施する前に、「傾聴」の説明をすると、「それは当然」、「そんなことはわかっていて」という反応を示す人もいま

す。しかし、実際にはできていない…。

その根底には、

「自分の立場を守りたい」

「自セクションの利益を守りたい」

という「守る」意識が潜んでいるのではないかと推察できます。

「私としては…」

「うちの部署では…」

と発言する人が目立つことからわかります。皆様の社内会議はいかがでしょうか？

このような「守る」意識が強いままでは、いくら表面的に傾聴しようとしても、それはパフォーマンスにすぎません。練習した直後はできたつもりになりますが、すぐに元に戻ってしまいます。

そこで、求められるのが「個人主義」からの脱出であり、「組織の発展こそが自分の願いだである」という感覚です。

そのような考え方の人が多い企業は「創発」、「傾聴」が行われる風土となり、お客さまに対しても大きな価値を提供し、需要創造ができるようになるのです。

第三条

個人と、組織の理念・ビジョンを統合し 皆で未来実現の姿を思い描こう

脱「個人主義」！

ビジョンを浸透させよ

自分を「守る」のではなく、真に企業の利益を考えた「創発」を行うためには、企業への帰属意識を高める必要があります。

「何としても、自分が所属している企業を発展させたい」

という想いを強くし、そのための話し合いを増やすことが必須です。そしてこれは、経営層の望みでもあるはずです。

一方で、特に最近の若手層は帰属意識が薄い傾向があります。現在の景気低迷により転職者は幾分減る傾向はあるものの、ここ数年は、新卒採用した社員の三割以上が三年以内に退職するという状況が続きました。

そこには、「就職」ではなく、「就社」してしまった彼らの現実が見え隠れします。

「とりあえずこの『会社』に入っておこう」という感覚で入社してきたため、会社で何を

目指すかということが不明確なまま、日々の仕事に流されてしまう。先を見て仕事をしていないので、どうしても今の仕事を、「自分にとつての損得」で判断してしまいます。それが個人主義に拍車をかけたのです。

組織一丸となつて創造性を発揮し、お客さまに大きな価値を提供していかなくては生き残れない昨今にあつて、目先の損得で行動する社員は存在価値を高められません。

そこで、まず必要となつてくるのが、「組織として、将来どのような姿を目指すのか」

というビジョンの明確化と浸透です。

経営層やマネジャー層に、

「ビジョンはありますか？」

と尋ねると、

「もちろん！」

という回答が多いようです。

しかし、それが末端の社員にまではつきりと伝わっているかという点、そうではないケースが散見されます。ともすると、伝わっていると思ひ込んでいるケースもあります。

われわれジェックでは、お客さま企業のビジョンを末端に浸透させる、というお取り組みが増えています。これは、全社員の心を一つにし、創発を促し、企業力を高めたいという経営者の想いです。

最近では、現場の代表者と経営層が集まり、一緒に企業のビジョンを創る、という取り組みもあります。

「それは、会社が決めたこと」を いかに排除するか？

組織のビジョンを明確にし、全社員がそれを心に留め、日々考えて工夫することで創発が生まれ、組織の創造性が高まります。

しかし、実際には、

「会社のビジョンは何ですか？」

と末端の社員に問うと、

「わかりません…」

という回答が返ってくるのが圧倒的に多いのです。つまり、

「それは会社が決めたこと。私には関係ない」という感覚がはびこっているケースが多いのです。このような状況では、組織への帰属意識は高まらず、個人主義からの脱出は不可能です。それどころか、

「いつほかの会社に転職しようか」

と考える社員が増える、最悪の状況にもなりかねません。

そこで、必須となってくるのが「個人ビジョン」と「組織ビジョン」の統合です。残念ながら、将来仕事でどのような姿を目指すのかという「個人ビジョン」を明確にして仕事をしている人は少数です。

しかし、高いパフォーマンスを発揮するビジネスパーソンに話を聞くと、大方の人は個人ビジョンを持っています。自分の目指す将来像に向かって日々行動している、という気持ちがあれば、常に高いモチベーションを維持し、高いパフォーマンスが発揮できるので

す。

そこで、社員一人ひとりの個人ビジョンを明確にする必要があります。

ジェックでも、近年は、この個人ビジョンを明確にするためのお手伝いが飛躍的に増えています。ただ、とすると個人ビジョンを考えるにあたり、

「この会社には、自分のビジョンはない」といった考えに陥ってしまうリスクもあります。そこで「自分の強み」や「こだわり」などを入念に洗い出し、

「組織のビジョンを達成するために、どのように自分を組織で活かしていくか」

という観点で考えてもらうことが大切です。組織の中で、「自分の強み」や「こだわり」が活かせると感じたとき、人はその組織の中に個人ビジョンを見いだします。すると組織のビジョンと自分のビジョンが一体化して、「組織のビジョンを達成したい」と思えるようになるのです。

このプロセスは一見手間がかかるように感

第四条

社内外での反対を歓迎し、革新の種にしよう

対立をどう乗り越えるか？

個人ビジョンと組織ビジョンが統合されて、全社的な視野で議論を行い、「創発」をしようとするもの、人間は「自分の方が正しい」と思いがちであり、対立が生じることが珍しくありません。というよりも、対立しない方がまれである、とさえ言えるでしょう。そのような時に、

「こちらが正しいことを証明してやる！」という思いで、相手を論破しようとしたら、

じられますが、長期的に組織力を高め、社員の創造性を伸ばすためには必須です。

組織ビジョンと個人ビジョンが統合されると、目先の損得ではなく、組織のビジョンを達成するために「今やるべきことは何か？」という、全社的な視野からの議論が沸き起きます。

議論をあきらめてしまうという光景をよく目にします。

しかしそれでは、せっかく「傾聴」したり、「創発」をしようとしていた組織が、お互いの主張を仕合う「単なる意見のぶつけ合い」に逆戻り。これは、創発を促進しようと努力する組織の前に立ちはだかるハードルです。

しかし、冷静に考えてみると、人はこれまで置かれた状況や、経験が違いますし、つくり上げてきた考え方も違います。

ですから、意見も人それぞれです。

むしろ、自分と違う意見の中に、自分では思いもつかなかったヒントが隠されているこ

とが往々にしてあります。自分の意見とは違う意見にこそ、創発の手掛かりがあると、言っても過言ではありません。

逆に反対意見が出なかつたら、自分の意見がそのまま通るだけであり、創発はあり得ないのです。

過去の常識が通用しなくなった現在では、新たな取り組みにチャレンジすることが求められます。逆に、これまで常識であつた行為を、思いきつて捨てなくてはならないこともあります。

つまり「革新」が必要なのです。

「革」という字にはもともと「あらためる」、「壊す」、というニュアンスがあるそうです。つまり、ガラッと変えるということです。

自分が「正しい」と思っている見解に対する反対は、自分の固定観念を「あらため」、「壊す」チャンスでもあります。お互いに創発し合うため、反対意見には「ありがとう」と感謝するくらいの気持ちが必要なのです。

もしあなたの意見に反対されたら、

「なぜ、反対するのだろうか？」

「自分の意見の何が違うと言っているのか？」

「その奥にある、相手の真意はどのようなものなのか？」

と、興味深く「傾聴」することが必須となるのです。

このように、反対意見をむしろ創発のチャンスと考える姿勢を、ジェックでは「反対歓迎の精神」と呼んでいます。

「反対歓迎の精神」で 革新のスタートを切る

この「反対歓迎の精神」は、われわれジェックが長らく「営業力基本コース・個別提案型商談編（略称CSTコース）」で活用してきた考え方です。

例えば営業の提案が、お客さまに断られたとします。すると、焦って説得をして泥沼にはまつたり、逆にあきらめてすぐごと帰ってくる。これでは営業としての成果は挙げられません。

お客さまの「断り」の奥には、さまざまな事情が隠れているはずです。その理由を聴き出し、その奥にある本当のニーズをつかみ取るという意識が必要です。特に今の時代は、お客さまも業績が厳しく、営業からの提案を断るケースが増えています。

しかし、お客さまは厳しい状況だからこそ、実はいろいろな問題を抱えているはずです。

「反対」の言葉をきっかけに、その理由をしつかりと聞き、その奥にある本質的なニ

ーズをつかむ。もちろんそれだけではありません。

そのニーズを解消するために、お客さまと一緒に考えて、お客さまと創発する。それにより、営業だけでは考えつかなかつた素晴らしい解決策が創出され、取り組みがスタートし、お客さまとパートナー関係を築く。

これが、今の時代に成果を挙げ続けている営業の姿であり、必須の行為なのです。

この感覚は、組織内でも全く同じです。反対意見には、相手の意見や価値観、時にはその人だからこそ知っている知識が隠れている。それを発見し、自分の意見と合わせて一緒につくり上げていく。それこそが、組織力を高めることにつながるのです。

「反対歓迎」で 会社にとんだん提案しよう

私がさまざまな研修やコンサルティングの際に、参加メンバーに申し上げるのは、
「会社にとんだん提案をせよ」
ということです。

現場から会社に見え、会社を動かすという意識は、創造性を発揮する組織には不可欠です。しかし、

「どうせ、上に言ってもつぶされる…」

「部長には何を言っても反論される」

「と言って、行動に踏み切れない人がたくさんいます。つまり、

「こんなものやっても無駄」

「お前の提案は、幼稚すぎる」

などと言われるのではないかと、恐怖心を持つているのです。

しかし、そこでやすやすと意見を取り下げるくらいなら本気とは言えませんし、それこそ前述の「個人主義」に基づいた提案かもしれない。もちろんここでも、反対歓迎の精神で、上から反対されたのであれば、

「なぜ反対するのか？」

「あなたはどうか考えているのか？」

などをしっかりと傾聴し、相手から意見を引き出すことが大切です。

そして、一緒に考える努力をしてください。

第五条

社会・市場・組織をより良くするために 一致団結してチャレンジし続けよう

組織力を高める三つの価値観

これまで述べてきたように、個人ビジョンと組織ビジョンを統合して気持ちを一つにして創発することが、組織全体の創造性を高めます。そのためには、傾聴をし、「反対歓迎の精神」でお互いを理解し合う風土にすることが必須です。

ビジョンを達成するために、新たなことに果敢にチャレンジすることを尊ぶ価値観を「挑戦の価値観」と呼んでいます。この価値観が組織に根付いていると、非常に活気にあふれ、創発が促進されます。

そして、挑戦するためにはもちろん、お互いが協力して創発することが必要。この協力を尊ぶ価値観を「協調の価値観」と呼んでいます。この二つがそろっていることが、創造性あふれる組織になるためには不可欠です。

しかし、この二つだけではまだ、「何かなんでも！」という執念を燃やすまでには至ら

ない恐れがあります。そこでもう一つ必要なのが、仕事に対する使命感です。

つまり、「自分の行なっていることは、世の中やお客さまの役に立っている」という気持ちがあるかどうかが大切。このように、「世の中やお客さまの役に立つ」という価値観を、「道理（お役立ち道）の価値観」と呼んでいます。「自分のため」や「会社のため」でも、ある程度の頑張りはききます。

しかし、人間が最も喜びを感じるのは「誰かの役に立っている」と感じる瞬間。「誰かの役に立つ」ためには、努力を惜しまず、創造性を遺憾なく発揮するものです。

多くの企業は、このような「道理（お役立ち道）の価値観」を経営理念の中に含んでいます。例えば、「顧客第一主義」「企業の社会的責任（CSR）」、などといった言葉を見ることができるよう。

これらの「協調」「挑戦」「道理」の三つの価値観がそろって初めて、創造性を発揮し、新しい価値を創出し続ける組織になることができます（P 34図表①参照）。

「道理(お役立ち道)の価値観」を強化せよ

皆様の企業では、社員が経営理念をすぐに言えるでしょうか？ もちろん、言える人もいると思います。

しかし、われわれの経験上、多くの人が自

社の経営理念を言葉にできません。あるいは、言葉にできたとしても、深い意味まで理解していることはまれです。

これでは、「世の中の、お客さまのお役に立つ」といった感覚を持ちながら仕事をしているかどうか疑問が残ります。

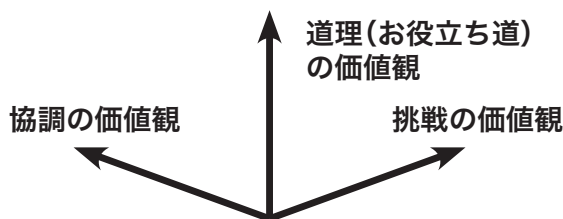
事実、ジェックがお手伝いする時でも、「まずは、経営理念をしっかりと浸透させる」、という点からスタートすることが少なくあり

図表①

集団性格の3つの価値観

挑戦の価値観 challenge	競争相手がいる・いないにかかわらず、オンリーワンの価値創造によるお役立ちを究めようとする価値観
協調の価値観 partnership	お互いの強みに責任を持つ個人として、自尊・他尊の友好的な協力関係を築こうとする価値観
道理(お役立ち道)の価値観 reasonability	物事の正しい道筋に基づき、お役立ちしようとする価値観

* Reasonability (= Reasonableness)
道理にかなっていること。合理性。妥当性。



Copyright JECC Co., Ltd.

ません。このような取り組みを行い、あらためて経営理念を確認すると、

「自分の仕事にプライドを感じられるようになった」

「今の仕事に、役に立つ仕事であるという認識が強まった」

という感想が多く寄せられ、その後の社内の雰囲気や一人ひとりの行動に変化が生じます。特に顕著なのが、「私」とか「うちの部署」という主語が多かった社内会議に、「お客さま」という主語が増えることです。

■ 誤った行動理論

【心得モデル】…いろんな方法で、相手をつぶそう！

【因果理論】…相手をつぶすことで(因)、自分の立場が強くなる(果)

【組織観】…組織のメンバーは自分の存在を脅かす敵

■ 正しい行動理論

【心得モデル】…相手を尊重し、話を傾聴しよう！

【因果理論】…互いに尊重し、話を傾聴すること(因)、より良いお役立ちの智恵が生まれてくる(果)

【組織観】…組織のメンバーは共に「お役立ち」を実現する同志

第3章 市場価値創造の心得

ケース③

これまで以上に努力し、訪問回数も増やしているつもりですが、
お客さまからの引き合いがどんどん減っています。

提案を行なっても「必要ない」、「今は時期が悪い」の一点張り…。

「需要創造」は、空論ではないのでしょうか？

〈某機械メーカー 営業マネジャー〉

第六条

常にお客さまの悩み・問題にアンテナを立て
創意工夫した顧客価値を創り続けよう

「お客さまにニーズがない…」
は本当か？

ジェックは、営業部隊の変革コンサルティングを多く手掛けております。その中で、営業パーソンからよく耳にするのが、

「以前よりも、お客さまのニーズがないので…」

という言葉。確かに、お客さま自身も景気の波に飲み込まれ、業績が振るわず、以前のようにお金を使うわけにはいきません。

そこで、「今は必要ない」とか、「時期が悪い」といった話になりやすいのは事実です。

しかし、お客さまには本当にニーズがないのでしょうか。

そもそもニーズとは何なのでしょうか。

確かに、自社商品やサービスに対する直接的なニーズは、すぐに出てこないかもしれません。しかし、この市況の中でお客さまは、業績を上げるために悩み、問題を抱えて四苦八苦しているケースが多いはずです。

この、お客さまが業績成果を挙げるために抱えている悩み・問題そのものが、本当の意味でのニーズです。これは、頭では誰でも理解できることです。

しかし、いざとなると、どうしても、

「自社の商品・サービスを売りたい」

という気持ちにかられ、自分の利益を優先させてしまっていないでしょうか。

「自社商品・サービス」の売り込みという色眼鏡をかけて、お客さまを見てはいませんか。この、「自社が入り込む余地はないか？」という感覚が、お客さまの抱えている「本当のニーズ」を見えなくしているのです。

お客さまも、そのような姿勢はすぐに見抜きます。

「自社商品・サービスを売り込みたいんだな…」と感じた瞬間に、「必要ない」という拒否反応を示すのです。

「自社商品・サービス」の 色眼鏡を外す

はつきり申し上げて、お客さまは皆様の会社の売り物には興味はありません。興味は、「いかにして市場で勝ち抜くか」だけと言っても過言ではないのです。

にもかかわらず、「自社の商品・サービスを買ってほしい」という姿勢の相手と話すのは、時間の無駄とさえ感じてしまいます。

一方で、お客さまが市場で勝ち抜くために、知恵をくれる人、一緒に考えてくれる人はむしろウェルカムです。このような市況下では、そのような話に飢えているとも言えます。

われわれ企業としても、お客さまが市場で勝ち抜いてくれれば、必然的に取引が増え、業績が上がります。

今の時代、お客さまが市場で勝ち抜くために何が必要なのかを、お客さまと一緒にとことん考え抜くというスタンスが必須なのです。そのためには、お客さまの、その先のお客さまが何を求めているのかを意識することが大切です。社内での「創発」でも、この観点を抜かしではなりません。「どうすれば売れるのか？」と商品・サービスを売り込む討議だけでは、十年前の感覚といわざるを得ません。

今こそ「全員営業」 全社員がアンテナを立てる

「全員営業」という言葉があります。これは、「全社員が、売り込む先を探せ」、「全社員が、売り込むチャンスを見つけろ」といったニュアンスで使われることが多いように感じられます。しかし、これからは、

「全社員が、お客さまの悩み・問題を発見せよ」という意味でとらえてほしいと思います。

メンテナンスの社員や、設計の社員がお客さまと会う機会があります。その際に、どのような話をしているでしょうか。技術的な打ち合わせだけではもつたない。お客さまが業務上で抱えている悩み、経営上の問題、人材の不足など、さまざまな話を聞くことができるはずで

「自社商品・サービスの売り込み」という色眼鏡を外して見れば、純粹にお客さまの悩みや問題に目が向きます。

そこでつかんだ情報を社内を持ち帰り、セクシオンを越えてアイデアを出し合つて、お客さまが、その先のお客さまに選ばれるためには何が必要かを議論します。

さまざまなセクシオンの意見が創発を生み、それを営業が提案に活かし、技術部門が新たな商品開発に活かす。それこそが、今の時代に求められる顧客価値です。

色眼鏡を外し、真の全員営業を実現して、お客さまの業績向上に貢献する顧客価値の創造ができる組織づくりを、ジェックとしてもお手伝いさせていただきます。

■ 誤った行動理論

【心得モデル】…ニーズを探そう！

【因果理論】…自社の商品・サービスに対するニーズさえ探し当てれば（因）、取引が成立する（果）

【顧客価値観】…お客さまが求めること（価値）は、「私たちの商品・サービス」

■ 正しい行動理論

【心得モデル】…お客さまが市場に選ばれるように知恵を絞る、ニーズを創ろう！

【因果理論】…お客さまが市場で選ばれるように、お客さまとともに知恵を絞れば（因）、そのプロセスでお客さまのニーズが浮かび上がってくる（果）

【顧客価値観】…お客さまが求めること（価値）は、「お客さま自身が市場で選ばれること」

第4章 創造性発揮のトレーニング心得

ケース④

需要創造の大切さは認識していますし、
そのために創造性を高める必要性も理解しています。
しかし、社員の能力を、どのように高めていけばよいのか
見当が付きません。

〈某建設会社 人材育成部門マネジャー〉

第七条

現状にとらわれず、自らの「ありたい姿」
「志」実現のために、課題を創り出そう

嘆く暇があったら
課題を創出せよ！

「取引が減らされた」

「既に決まっていた計画が、立ち消えにな
った」

など、現状をひたすら嘆く方が増えていま
す。話している内容は紛れもない事実であり、
否定しようがありません。

しかし、状況を嘆いていても、何も始まり
ません。創造的な人材を育成するためには、
前を向いて、課題を自らの手で創り出すこと
を最初に行わなくてはならないのです。

つまり、「課題設定力」の強化です。

景気の良い時期には、お客さまからの引き
合いも多く、その引き合いに対して対応する
ことで日々が過ぎていきます。自ら課題など
創らなくても、仕事は回ります。

しかし、厳しい市況になると、目の前の引
き合いが減り、厳しい状況に追い込まれます。

これまで忙しくしていたのに、それがなくな
る…。右往左往しているうちに無駄に時間が
経過していき、状況がますます悪くなってい
きます。

状況が悪くなっているのなら、良い状況を
自らの手で創り出す行動を取らなければなり
ません。そのために必要なのが、「一年後、
二年後に、どのような状況を目指すか」と
いう目標、つまり「ありたい姿」です。

それがハッキリすると、「そのためには、何
が必要か」が見えてきます。これが課題なの
です。

例えば、ある営業パーソンが、
「一年後に、売上の30パーセントを新市場
のお客さまで固める」

という目標を立てたとしましょう。
すると、「市場のターゲットイング」、「ター
ゲティング市場の情報収集」、「提案資料の作
成」、「アプローチの実施」など、やるべき課
題がすぐに見えてきます。これを、スケジュ
ーリングして粛々と行なっていくのです。

目標の立て方 課題の見つけ方を知る

しかし、例えば、

「お客さまに選ばれる営業になる」

「今よりも、楽に営業する」

といったぼんやりした目標では、「そのために何が必要か」が見えてきません。

目標とは「いつまでに、何を、どのレベルに」という条件があり、メジャラブル（計測可能）なものでなくてはなりません。まずは、目標の立て方を知っておく必要があります。

また、目標がハッキリしていても、課題を立てるためのモノサシがないと、「なんとなく」とか、「自分の感覚で」、「偏った」課題を出してしまいます。課題を創出する際にも、そのためのフレームワークを持っていないてはなりません。

ジェックでは、各部門・各ポジションにマッチした目標・課題設定のお手伝いも数多く手掛けております。

真の問題解決は 「課題への取り組み」

かの松下幸之助氏が、ある工場を視察した際の話です。工場長に、

「この工場は何か問題はないか？」

と尋ねました。「問題がある」と答えると怒られると思った工場長は、

「問題はありません」

と答えました。すると、松下氏は、

「問題がないとはどういうことだ！」

と、その工場長を叱責したそうです。これは、工場が「ありたい姿」を明確に持つていれば、それに向かって不足していること、取り組まなくてはいけないことがハッキリ

第八条

お役立ちコンセプト共創のために コンセプトチャアルスキルを磨き続けよう

提案企画力を磨こう

先に述べた通り、お客さまが市場で勝ち抜くためには、お客さまの悩みや問題を的確に把握することが大切です。そして、それこそがニーズであると述べました。

そのニーズに対して、どのような解決策を

リしている。しかし、問題がないということとは「ありたい姿」がハッキリしていないことだということに対して、叱責したものと思われま

す。問題解決というと、「今、起きている不具合を解消する」ととらえがちですが、本質的には未来に向かって課題を創出し、課題に取り組むという意味に置き換えることができます。

需要創造を実現する、創造性を発揮できる人材には、まず課題創出力を高めることから始める必要があります。

提案していくかという点で、創造性が最も問われてきます。そして、解決策の提案を行うために、社内での創発が行われることも大切です。そのためには、一人ひとりの企画提案に対する能力を高めていくことが必要となります。そこで必要となってくるのがコンセプトチャアルスキルです。

コンセプトチャアルスキルとは、一言で言う「本質を把握する能力」と訳せます。

お客さまはさまざまな問題を抱えています。しかし、一つひとつの問題すべてに手を打つことは時間的にも、コスト的にも不可能というケースがほとんどです。

そこで、「最も本質的な問題は何か」を考えて絞り込みます。絞り込んだ問題に対する解決策もさまざまなものが考えられますので、その中で、特に有効な打ち手であり、自社がお客さまのために役に立てることは何かを、頭をひねって創出します。

「あれも、これも」ではなく、本質的な問題に絞り込み、効果的な解決策を創出するためには、このコンセプトチャルスキルが欠かせないのです。

対人能力を示す「ヒューマンスキル」と、知識や技術を示す「テクニカルスキル」は、経験を積みおのずと高まります。

しかし、コンセプトチャルスキルは、意識してトレーニングしないと、なかなか高めることができません。事実、「提案書の作成が苦手」というビジネスパーソンが多いのです。

「お役立ちコンセプト」を創り出せ！

提案書を作成する人は多いですが、どうし

ても自社の商品やサービスの特徴を羅列し、見積もりを付けるだけといった内容が多く見られます。

しかし、お客さまは皆様の商品やサービスに興味はない、ということをお述しました。お客さまが求めているのは、「どうすれば、市場で勝ち抜けるか」なのです。

そこで、ジェックは、提案の際に「お役立ちコンセプト」を明確にすることを提唱しています。

お役立ちコンセプトとは、「ユニークな切り口で、お役に立つためのアイデアの中核を表現したもの」です。

お客さまは、変化の激しい市況の中で、どのような方向性に進むべきかについて頭を悩ませています。そこに、「あれも、これも」と自社都合の提案を並べても、ますます頭を混乱させるだけです。複雑な時代だからこそ、

「この方向性で取り組みましょう！」と、わかりやすくインパクトのあるフレーズで示すことが求められるのです。

例えば、あるアパレル会社の営業担当者が、スーパリーに対して、

「御社は、四十代のミセスと、十代の子どもが、一緒に買い物できるような売り場を作ったほうがよいと思うんですよ。そのためには、棚をちよつと変えてみたり、あと、POPもかわいくしたり…」

と、あれこれと提案しても、
「そんなことをやる時間もないし、コストもかかりそう」

と一蹴されてしまいそうです。ところが、「御社は、ファミリーのお客さまが減っているという点に危機感をお持ちですね。」

そこで『母と娘が親友になれる、異次元空間の創造』を一緒にやってみませんか？』と言われると、

「お、何か面白そうだね。うちのために、いろいろ工夫してくれているね」と感じていただけるはずです。

お客さまが「いろいろ考えてくれそう」と感じれば、もつと相談してみようという気になり、いろいろな話を打ち明けてくださるので、さらに深い取り組みが実現できます。

お役立ちコンセプト創出がコンセプトチャルスキルを高める

お役立ちコンセプトは、お客さまの心を動かすフレーズでなくてはなりません。そのためには、お客さまのニーズの本質をとらえ、そこにヒットしている必要があります。

つまり、お役立ちコンセプトを創るためには、「本質を把握する能力」＝「コンセプト

ユアルスキル」が必須なのです。

ジェックでは、A型チャートP44参照というツールを活用して、お客さまのニーズをとことん分析し、また本質的なニーズを推察して、提案をまとめる力をつけていただいています。

このA型チャートを書き続けることで、徐々にコンセプトユアルスキルが高まります。コンセプトユアルスキルが高まると、お客さまとの商談中に本質的なニーズを発見する

第九条

「長期・大局・根本」の発想で仕事をし 業績魂を強化しよう

「業績魂」を燃やし 業績を上げ続ける

ジェックはここ数年、日経BP社主催の「ヒューマンキャピタル」というイベントに参加しています。そこで「業績魂を高める」をテーマにセミナーを開催しております。おかげさまで数多くの企業の皆様に参加いただき、その後も追加のセミナーを開催しております。

ことができるようになります。すると、商談の場でお客さまと一緒に、「お役立ちコンセプト」を創り上げることも可能となります。この、一緒に創るプロセス、「共創」ができるようになると、お客さまと「真のパートナー関係」が築きやすくなります。いずれにしても、お役立ちコンセプトの創出を通じて、コンセプトユアルスキルを高めることが創造性の発揮を促進していきます。

「業績魂」とは、いわば「何としても業績を上げ続ける」という執念です。ポイントは「上げ続ける」という点にあります。

運が良ければタナボタ的に業績が上がるということがあります。また、お客さまに頼んで無理に売り込み、業績を上げることもできます。しかし、「上げ続ける」となると話は別です。まず、お客さまに信頼され、長きにわたって選んでいただく状況を創り出すことが必要になってきます。

そのためには、お客さまが市場で勝ち抜いていくための相談相手、真のパートナーとい

う関係性を勝ち取らなくてはなりません。

もちろん、そのために組織の知恵を最大限に活用します。自ら同僚、上司、時には他セクションに、積極的に働きかけてアイデアを求め、創発を行います。

業績を上げ続けるためには、良い意味で、なりふり構わず行動できる人でなければなりません。それが業績魂の強い人なのです。

「真の金儲けは善である」を 真に理解する

しかし、昨今は「業績を上げる」ことについて嫌悪感さえ抱く人がいます。

「お客さまが厳しい状況なのに、自社の都合で無理やり売り込んでいる」

「お客さまをだまして売っているようではない」

などと言う人までいます。

私自身、昔、不況下の営業でこのような気持ちになったことがあるので、気持ちはわからないでもないかもしれません。

しかし、このような感覚はお客さまをばかにしていると言わざるをえません。

なぜなら、「だまして売っている」という感覚の裏には、「お客さまは愚かであり、だま

れやすい」という意識が眠っているからです。

お客さまをばかにしてはいけません。

お客さまは賢い。そして、しっかりとモノの判断を行うことができます。

つまり、お客さまが自社の商品・サービスを採用したのであれば、それはお客さまが「役に立つ」と判断したからであり、「だました…」などと卑屈になることはないので。

ジェットでは「真の金儲けは善である」という言葉を大切にしています。

まっとうな商売をしている以上、「お役立ち＝業績」です。お客さまは賢いのですから、役に立つものを採用します。つまり、お役に立った量が、業績の量なのです。

「長期・大局・根本」の仕事を！

長く業績を上げ続けるためには、お客さまにいつまでも、「この会社と付き合おうと役に立つ」と感じ続けていただく必要があります。そこで必要となるのが「長期・大局・根本」の発想です。

- 長く、お客さまが市場で勝ち続けていくためには、どのようなことが必要か（長期）
- お客さまは市場で勝ち抜くためにどのような悩み・問題を抱えているか（大局）

- 本質的なニーズは何か（根本）

を常に考えて、仕事をするのが求められます。なお、このような話をするとき、

「では、将来の業績が上がれば、今の業績はどうでもよいのか」という人がいます。そんなことはありません。

今の業績も当然大切です。

今日の飯を食べて今を凌ぐだけでなく、明日の飯、あさつての飯を考えて行動する。それこそが、業績魂なのです。

第十条

勇気を持って決断し、挑戦し、
執念で創造力を成果につなげよう

結論は「やっていなかった」だけ

コンサルティングの中で、お客さまである企業の幹部が集まり、現状考えられている課題を洗い出し、半年ないしは一年にわたって取り組んでいくことがあります。

私どもは、大体一カ月おきにお客さまを訪問し、進捗状況をチェックしていきます。もちろん、課題に対して前向きに取り組む、

このように、「何としても業績を上げ続ける」という業績魂が高まると、「業績を上げるために、どのような行動を取るべきか」と無意識に考えるようになります。

結果的に、日々の仕事に振り回されることなく、仕事に優先順位をつけて効果的に行動するようになります。つまり、戦略的な仕事をするようになるのです。

仕事に振り回されず、目的のある行動をとる過程で、結果的に創造性が高まっていきます。

どんどん成果を出していく人もいます。

しかし、一方で「なかなか課題への取り組みが進まない」という人もいるのが現実です。そこで、「なぜ、進んでいないのか？」という原因分析を行います。

「時間がない」

「突発的な事態が発生した」

など、いろいろな理由が出てきますが、つまるところ単に「やっていなかった」だけ、という結論に達することが少なくありません。つまり、「やる！」という決断を下すこと

ができなかったのです。

経営者に最も必要な能力のうちの 하나가、「決断力」だと言われています。

経営者は日々、

「やるか、やらないか」

「AかBか」

と決断を迫られます。そこでちゅうちょしては、企業経営はおぼつきません。

そして、変化の激しい今の時代では、現場の社員一人ひとりにも決断力が求められます。思い切つて行動に踏み切る勇気が必要なのです。

ジェックは、社員の皆様が勇気を持つて一歩を踏み出すお手伝いを行なっています。

決断の後は継続だ！

そこで、

「よし、やろう！」

と決断をし、一歩を踏み出したとします。

しかし、日々の忙しい仕事に流されて、一度決断した行動が途中でスピードダウンしたり、最悪の場合は頓挫するということもあります。

その原因としてまず考えられるのが、スケジューリングが適切でなかったという点。

現在「スケジューリング」の特集が、ビジネス雑誌で組まれているのをよく見かけますが、これにも一定のスキルが必要です。

そしてスケジュールがうまくできているとしても、スケジュール通りに進んでいるかどうかを適宜チェックしていかないと、スケジュールと実際の行動にギャップが生じ結局、「もういいや…」

と投げ出してしまふ人を多く見かけます。いわゆる、PDCAがうまく回っていないなかつたケースです。

Plan(計画)を立て、Do(実行)し、Check(確認)とAction(修正)を的確に行なっている人はまれです。

PDCAの、PDだけを淡々と繰り返していることが多いようです。

- 計画の検証(C・A)がなされないままに、次の新しい計画を立てている

- そのため、運が良ければうまくいく、運が悪ければうまくいかない

- そして、うまくいかなかった原因が検証されないままに、次の計画に手を付ける

このような状態が続くと、同じような場面で、同じような不具合が発生し、同じように計画が進まないということを、何年も続けてしまうことになります。

良い策でも 続けなければ成果は出ない

これまで述べてきたような創発を行い、アイデアを生み出し、素晴らしい策を創り出し、でも、「実行」しないと何の意味もありません。しかし、散々議論して「やらなかつた」ケースが、多くの企業で見られるのも現実。また、実際に決断してスタートしても、いつの間にか、

「あれは、どうなったんだ？」

と立ち消えになっているケースも散見されます。

PDCAは使い古された言葉です。

「当たり前だ」と思う人も多いでしょう。

しかし、われわれの知る限り、このPDCAをしつかりと回し続けている組織・人はごくわずかです。一方で、業績を上げ続けている組織や人は、確実にPDCAを回しているという事実があるのです。

では、PDCAを回し続けられるかどうかは何で決まるのでしょうか。

それは、執念にほかなりません。「絶対に成果につなげる」という執念です。

執念を燃やせば、自発的に計画を立てます。

そして、うまく進捗していない時は、「何としても、達成する」という気持ちでわき起り、自然に原因を追究して、新たな方向性を探る。つまり、自然にPDCAを回すのです。

第十一条

常に自分の信念(行動理論)を見つめ、修正し、成長し続ける自分でありよう

行動だけのチェックでは足りない

PDCAを回し、チェックを行うと自分の思わしくない行動が見えてきます。そこで、「次は注意しよう」と心に誓うのですが、また同じような行動を繰り返してしまふ。チェックをしているつもりなのに、いつまでたっても行動が変わらない。われわれはコンサルティングで、このような場面に遭遇します。非常に苦戦しているあるサービス会社の営業が、「〇月〇日クロージングをかける」というスケジュールを立てました。しかし、次の会議の中で、「うまくいかな

PDCAが継続できなかった場合、それは本気でなかったのであり、「逃げた」のです。「決断力」や「PDCA」は、創造性を実際の成果につなげるために、今一度見直されるべき基本中の基本なのです。

かった」と発表しました。

そこで、「次回の訪問では、必ずクロージングをかける」と決意表明をします。しかし次の会議でも「うまくいかなかった」という発表。

この原因を分析すると、「クロージングのスキルが足りない」という結論が出ました。そこで、クロージングのスキルを学び、再度挑戦。しかし次も、「うまくいかなかった」となる…。

よくよく聞くと、この営業はクロージングをするつもりで出かけているのですが、実際はクロージングの行動を取っていないかったのです。いざとなると、クロージングができなくなってしまう…。

スキルやスケジュールリング以前の問題として、この営業の行動の奥にある「信念」(行動

理論)が邪魔をしていたのです。

行動の奥にある信念は何か？

この営業は、前職で上司から、「土下座してでも売って来い」

「お客さまが首を縦に振るまで、その場を離れるな」

など、強引に売り込むことを強要されていました。それが繰り返されるうちに、

「クロージングとは、無理やりに売り込むこと」と

という信念が根付いてしまったのです。そのため、いざクロージングの場面になると、罪悪感が心を支配し、思い切つて押すことができなかったのです。

しかし、本人はそのような信念が心に根付いていることに気付いていませんでした。そのため、表面的にクロージングのスキルを身に付けたり、商品知識を学んだりして凌ごうとしていたのです。

しかし、信念が変わらない限りいくらそのような努力をしても無駄で、行動は変わらないのです。そして、結果的に業績は上がらず、周囲から評価されることもなく、自分に自信を持つことがなくなっていました。

「自分はなぜこのような行動を取るのか。その奥に眠っている信念は何か」

と、自分自身を見つめることが必要です。

それを「メタ認知」(図表②参照)と呼んでいます。

メタ認知とは、いわば「認知を認知する」と。自分の行動を生み出している思考や感情を客観的に認知し、修正する活動のことです。

このメタ認知力が高まらないと、いくら知識を付けても、スキルを身に付けても、成長は見込めません。それどころか、身に付けた知識やスキルをおかしな方向に使ってしまう、状況を悪化させてしまうことさえあります。

メタ認知が成長への力ギとなる

例えば、先に述べた「反対歓迎の精神」を理屈ではわかっていても、なかなか行動として実践できない人がいます。

自分の意見に反対されると、思わず相手を攻撃したり、言い訳してしまう…。これは、「人生は勝ち負けで決まる」

「下手に弱みを見せると、相手に付け込まれる」といった信念が奥に眠っていたりします。

このような信念は、その人のこれまでの人生を通じて出来上がったものですから、なか

なか根深く、本人がこの信念に気付く、本気でこれを正そうとしない限り、一生相手を攻撃したり、言い訳が続きます。

メタ認知を行い、自分の奥に眠る信念を見し、それを修正しようと努力する。何をおいても、これが最重要です。

ジェックでは、コンサルティングやコースを通じて、メタ認知力の高い「反省的实践家」となるお手伝いを行なっています。

そして、この「反省的实践家」への取り組みこそが、ジェックの大きな特徴の一つでもあります。

■ 誤った行動理論

【心得モデル】…とにかく業務に取り組み、経験を積み重ねよう！

【因果理論】…日々経験を積み重ねてさえいれば(因、人はおのずから成長する(果)

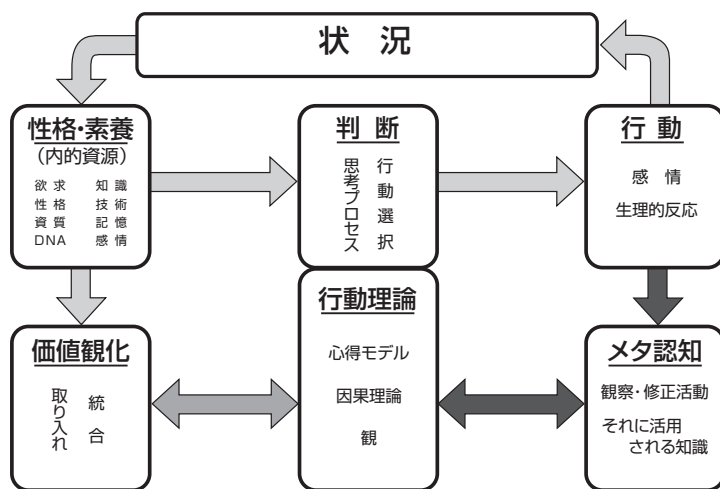
【成長観】…成長とは、経験を積み熟達すること(上手になること)

■ 正しい行動理論

【心得モデル】…仕事をしながら「メタ認知」を働かせ、自分の行動理論を改善しよう！

図表②

「行動理論改革モデル®」



【因果理論】…「メタ認知」を働かせ、自分の行動理論に気付く・修正できれば(因、一皮むけて成長できる(果)

【成長観】…成長とは、一皮むけて新たな自分になること

需要創造ができる 「人」と「組織」を創るための心得11ヵ条

●創造性を引き出すリーダーとメンバーの人間観

1. 「人は誰でも創造的な能力を持っている」ことを信じよう

●創造的な組織づくり心得

2. お互いの心を「傾聴」し合い、
強みを引き出し合い、「創発」する風土を創ろう
3. 個人と、組織の理念・ビジョンを統合し、
皆で未来実現の姿を思い描こう
4. 社内外での反対を歓迎し、革新の種にしよう
5. 社会・市場・組織をより良くするために、
一致団結してチャレンジし続けよう

●市場価値創造の心得

6. 常にお客さまの悩み・問題にアンテナを立て、
創意工夫した顧客価値を創り続けよう

●創造性発揮のトレーニング心得（コンセプチュアルスキル強化のために）

7. 現状にとらわれず、自らの「ありたい姿」「志」実現のために、
課題を創り出そう
8. お役立ちコンセプト共創のために、
コンセプチュアルスキルを磨き続けよう
9. 「長期・大局・根本」の発想で仕事をし、
業績魂を強化しよう
10. 勇気を持って決断し、挑戦し、
執念で創造力を成果につなげよう
11. 常に自分の信念（行動理論）を見つめ、修正し、
成長し続ける自分でいよう