

基本的な仕事の進め方のA to Z

～ 仕事をする上で大切なこと、仕事を通じて得られるもの～

この小冊子は、主に新たに社会人としてスタートされた皆さんやその指導者に向けて、「仕事をする」上で大切なこと、「仕事をする」ことを通じて得られる大切なものを、「AからZ」のアルファベット順に書き綴ったものです。

ところで筆者自身が「仕事をする上でいちばん大切なことは何か？」と問われるなら、それは「より良く（良い）仕事をしようとする事」だと答えるでしょう。仕事をする以上は、「より良く（良い）仕事をする」ことが自己目的であるべきだと思うのです。

「より良く仕事をする」ということは、例えば「自分の能力を高め、発揮しながら仕事をする事」であり、「より良い仕事をする」ということは、例えば「人に喜ばれる仕事をする事」です。

筆者は、自分自身の長い職業人生を振り返って、「より良く仕事をする」ことは「より良く生きる」ことに通じ、「より良い仕事をする」ことは「より良い人生を生きる」ことにつながるはずだと確信しています。

「職業に貴賤なし」と言いますが、どんな仕事でも、「少しでも良く（良い）仕事をしよう」とそれに真摯・誠実に取り組むならば、それを通じてその人の成長や仕事の価値につながるはずで、その意味においてあらゆる職業（仕事）に「貴賤は無い」のです。

「早く実務に就きたい」気持ちにはやる人が多いかも知れませんが、この小冊子を手元において、ぜひグループディスカッションを通じてお互いの考え方や価値観に触れあうような有意義な研修（「より良い研修」）にして下さい。

2019年4月

hrms-jp 医療人事労務マネジメント研究会

代表 社会保険労務士 河北 隆

hrms@grace.ocn.ne.jp

<https://www.hrms-jp.com/>

all rights reserved by hrms-jp

もくじ

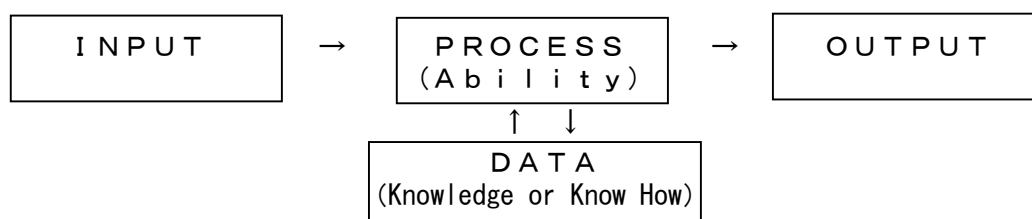
A bility	(「仕事をする能力」について)	3
B ehavior	(「仕事をする適性」について)	5
C ooperation	(組織的に協働すること)	7
D evelopment	(明日を今日より良くするという意思)	9
E ducation	(自分自身から「引き出す」こと)	11
F aithful	(誠実であることの尊さ)	13
G ently Speaking	(コミュニケーションの力は仕事の花)	15
H uman Relation	(人間関係の力は仕事の花)	17
I magination	(イマジネーションの力は仕事の花)	19
J ust on Time	(仕事の基本①「正確・迅速・丁寧」)	21
K indness	(仕事の付加価値)	23
L iteracy	(文書化のリテラシー)	25
M anagement	(仕事のマネジメント)	27
N oblesse Oblige	(リーダーシップとマネジメント)	29
O bjectives	(目標とするもの)	31
P roactive	(備えあれば憂いなし)	33
Q CD	(仕事の基本②「品質・コスト・納期」)	35
R eport to	(仕事の基本③「報告・連絡・相談」)	37
S olution	(仕事は「作業」ではなく「解決」すること)	39
T houghtfulness	(思慮深さ)	41
U nique	(一義性と独自性)	43
V alue	(仕事を通じて実現する価値)	45
W ork Life Balance	(こころの健康状態)	47
X -theory	(仕方なく仕事をする人)	49
Y -theory	(自ら進んで仕事をする人)	51
Z	(まとめとむすび・筆者が伝えたかったこと)	53

Ability (「仕事をする能力」について)

1. 「試験の点数」が「能力の尺度」ではない。

学校時代は「試験の点数」が「能力の尺度」であったかも知れませんが、少なくとも実務の世界で「仕事をする」上ではほとんど意味を持たず、またいわゆる「学歴」の別も、ほとんど実質的な意味を持ちません。

「仕事」とは、以下のように「情報処理のモデル」として説明できます。すなわち、INPUT（得られた情報）から DATA（保有している情報）に基づいて OUTPUT（実現される価値）を生み出す PROCESS が「仕事」です。



与えられた INPUT から、豊富な DATA に基づいて、最も価値のある OUTPUT を引き出すことが PROCESS（仕事）であり、この PROCESS を、駆動 Drive したり制御 Control したりする力が「仕事の能力 Ability」です。

2. IQで特に重要なのは「論理性(合理性)」

ところで、筆者が見るところ、「知的能力＝IQ」の中で、「仕事をする能力」に最も関連性が強いのは「論理性」です。即ち、論理的に理解し、論理的に思考し、論理的に説明し、論理的に行動する能力です。

この「論理的に」という言葉は、「合理的に」という言葉に置き換えても良いかも知れません。例えば「 $1 + 1 = 2$ 」という「数理」や「AならばBである（なぜならば…、したがって…）」という「論理」に基づいて理解・思考・説明・行動することです。

これらは「当たり前」のことのようと思われるかも知れませんが、実際には「論理が通らない」仕事ぶりが多いのが現実です。例えば「AはBですか？」という質問に「いえ、CはDです。」という答えが返ってくるようなやりとりも現実にあります。

また、主語と述語が1対1に対応しない、5W2H（「Who 誰が」「What 何を」「When いつ」「Where どこで」「Why なぜ」「How どのように」「How much いくら、どれだけ」が明らかでないようなやりとりが多いのも現実です。

社会人、職業人としては、自分の言動について「説明責任 Accountability」がありますので、合理的に（合法的に、という意味も含めて）相手が納得するような理解、思考、説明、行動ができないようでは困ります。

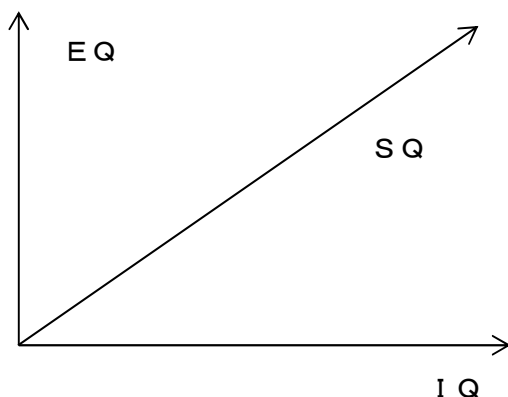
3. EQ（情動的能力）とSQ（社会的能力）

ダニエル・ゴールマンは、次のような能力を「EQ（こころの知能指数）」として述べています。（「EQ～こころの知能指数」（ダニエル・ゴールマン著、土屋京子訳、講談社）

- ① 自分自身の情動を知る（自分が何をどう感じているのかを客観的に把握する）
- ② 感情を制御する（不安や憂うつや苛立ちを振り払い感情を制御する）
- ③ 自分を動機付ける（目標達成に向かって自分の気持ちを奮い立たせる）
- ④ 他人の感情を認識する（他人の感情をうまく受けとめる）
- ⑤ 人間関係を上手く処理する（他人との協調が必要な仕事をこなす）

よほどの天才的な芸術家でもないかぎり、「仕事をする」ということは「人と組織との協働関係を通じて仕事をする」ということです。「ひとりで仕事をする」ことにそれほど大きな成果も価値も評価も期待することはできません。

「人と組織との協働関係を通じて仕事をする能力」を、「SQ（社会的能力）」とすれば、「 $SQ = IQ \times EQ$ 」という式で表せます。すなわち、「IQの高さは、EQが高ければ高いほど、仕事をする能力の高さとして発揮される。」という意味です。

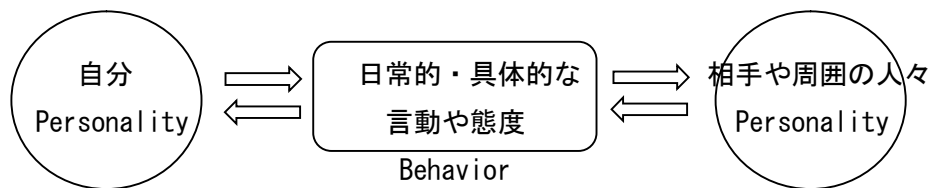


「SQ（社会的能力）」の中で最も重要な能力は「コミュニケーション能力」です。それは、単に「聴く」「話す」「書く」という能力に留まらず、「相手や周囲と協調し、その理解と協力を得ながら仕事をすすめる能力」を言います。（Gently Speaking の稿参照）

Behavior (「仕事をする適性」について)

1. 自分とは、具体的な言動や態度を通じて相手から見える自分

その人に「どういう能力 (Ability) があるか」は、その人からの OUTPUT を見て判定する以外にないのと同様に、その人の「人となり (Personality)」は、その人の日常的・具体的な「言動や態度 (Behavior)」から判定する以外にありません。



自分が他人の Personality を、その人の日常的・具体的な Behavior から判定しているのと同じように、他人（相手や周囲の人々）は自分の Personality を日常的・具体的な Behavior から判定しています。

例えば常日頃から誰に対しても礼儀正しい言動や態度をとれば、他人（相手や周囲の人々）は自分を「礼儀正しい人だ」と判定するでしょうし、怒ってばかりいれば「怒りっぽい人だ」と判定するでしょう。

他人（相手や周囲の人々）から見える「自分」と、自分自身が自覚している「自分」との間には、多少ギャップがあるかも知れませんが、少なくとも「仕事をする」上で重要な意味を持つのは、他人（相手や周囲の人々）から見える「自分」のほうです。

また「人が得る情報の大半は視覚からの情報である」と言われ、「人は自分の第一印象を容易に改めない」ものですから、あとでどのように説明し、弁解しようが、一旦他人（相手や周囲の人々）に印象づけられた「自分」像は容易には改まりません。

2. 日常的・具体的な言動や態度を変えれば、社会的な Personality が変わる。

ところで、ここで問題にする Personality とは、あくまで「人と組織との協働関係を通じて仕事をする上での適性」という意味であり、「その人の言動や態度に見られる傾向や特徴」という意味です。

ここで重要なことは、「人と組織との協働関係を通じて仕事をする」上で、どのような Personality がプラスに（促進要素として）作用し、どのような Personality がマイナスに（阻害要素として）作用するかということです。

下の一覧表は、将来の「職場の中の困った人々」にならないためのネガティブチェックリストとしてご覧ください。日常的・具体的ななどのような言動や態度（Behavior）が「人と組織との協働関係」を阻害するかがお分かりいただけるでしょう。

生来の気質や、幼児期に形成された性格は、簡単には変えられませんが、日々日常の具体的な言動や態度（Behavior）のひとつひとつは今すぐにでも改めることができます。

ひとつひとつの日常的・具体的な言動や態度を改める、ということ意識的に継続する（繰り返す）ことで、最初は苦痛だったことがやがて習慣化（当たり前化）し、自分自身のより好ましいPersonalityとして定着するはず。（「習い、性となる」）

①未熟性

項目	問題事例
受動的	自ら発案・発動しない。
依存	指示待ちや甘え。
単純な行動	時と場、相手を考えない。
浅く移り気な興味	享乐的、その場限り。
短時間的展望	目標や展望がない。
従属的	自ら判断しない。
自己認識の欠如	自分を客観視し、統制できない。

②パーソナリティー上の偏り

項目	問題事例
風変わり、社会的常識から遊離逸脱	服装や言葉使いの乱れ。
他者への無配慮や無関心・鈍感	無遠慮で失礼な態度。
情緒・言動・態度の不安定	落ち着きがない。すぐに怒り出す。
対人関係からの逃避	分け隔てなく挨拶や返事ができない。
極端な完璧主義、自分本位	自惚れ。傷付きやすい。他人に容赦なし。

③EQ上の問題事例

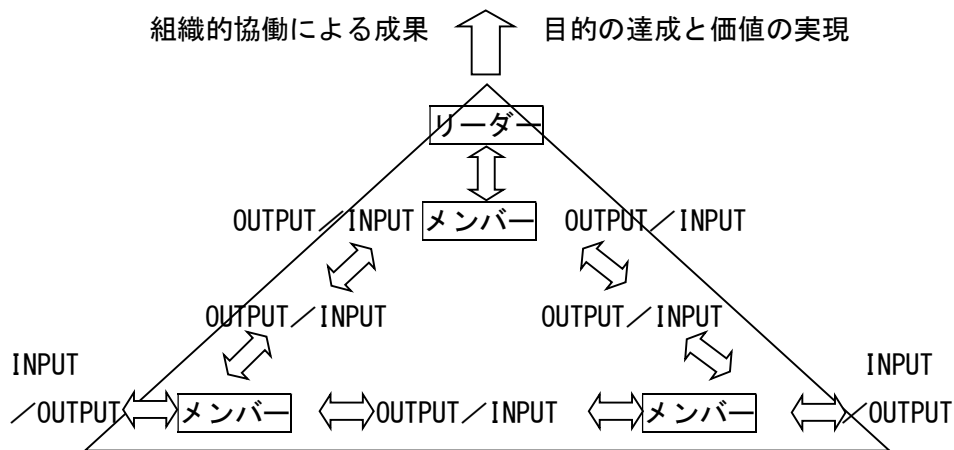
項目	問題事例
自分自身の情動を客観視できない。	特定の感情に支配されてしまう。
感情を制御できない。	苛立ちや怒りにまかせて振る舞う。
自分を動機付けられない。	何に対しても無気力。
他人の感情を認識できない。	ひとの気持ちへの配慮がない。
人間関係を上手く処理できない。	トラブルメーカー。

INPUT → 自 分 → OUTPUT / INPUT → 相 手 → OUTPUT

「最適な」というのは、自分にとって「最適な」という意味ではなく、相手にとっても最適な（扱いやすく、少し頑張れば追いつける）、組織（チーム）にとっても最適な（効率的・効果的に目的（ゴール）に達する）という意味です。

3. 組織化＝メンバーのインプットとアウトプットの最適連鎖の関係をつくる

組織化とは、本来、一定の目的を達成したり、一定の価値を実現したりするために、最適なメンバーを選び、最適な仕事をアサインし、メンバーどうしの組織的協働関係を築くことです。



すなわち、あるメンバーのアウトプットが他のメンバーの最適なインプットとなり、そのメンバーのアウトプットがさらに他のメンバーの最適なインプットとなるというメンバー間のインプットとアウトプットの最適連鎖の関係をつくることです。

「組織の歯車になりたくない（自分らしい仕事がしたい）」という言葉を目にしますが、組織の目的や価値に共感し、自ら選んで組織の一員となった以上、最適な組織的協働関係を通じて自己実現する以外には「自分らしさ」を発揮する道はありません。

そうでなければ、自ら達成すべき目的や実現すべき価値を掲げ、自ら単独で、または同志を募って組織を立ち上げ「組織の歯車にならずに」「自分らしさを発揮する」以外にはないでしょう。

Development (明日を今日より良くするという意思)

1. 発達即原理 (Development is Principle)

「発達即原理 (Development is Principle)」という言葉は中国の偉大な指導者であった鄧小平氏が言った言葉で、「十億を超える人民を動機付ける原理は『明日は今日より必ず良くなる』という確信を持たせることだ。」という意味だと筆者は解釈しています。

これは多くの人間に当てはまる原理です。生身の人間である限り、全てが「明日は今日より良くなる」というわけには行きませんが、そこを何とかして「明日は今日より良くなる」と思えるようにすることが、生きる動機付けになるはずで

但し、ただ漫然と「明日は今日より良き日であれ」と他力本願に願うのだけでは「良き日」は訪れないことの方が多く、もっと主体的に「明日を今日より必ず良くする」という「生きる意思」であると言って良いと思います。

このことを「仕事」や「成長」に置き換えても同じで、「明日は今日より良い仕事をす

2. より良い明日のために自己投資すること

「投資無ければリターン無し」という原理は、企業だけではなく、「仕事」にも当てはまります。つまり、日々目の前の「労務」や「作業」に自分の資源（おもに自分の時間）を消費してしまっ

誰でも一日は24時間しかなく、今日のうちの何時間を「より良い明日」（「より良い仕事」や「より良い自分」）のためにやりくり捻出して投資するか（それともそれを単なる余暇や享楽に漫然と消費するか）によって、明日の状態は大きく異なります。

単に仕事に関する知識や工夫だけではなく、広く職業人・社会人としての見識を深めるために、日々の「忙しさ」の中から時間を割いて「投資」することは、いずれは「仕事」と「自分」の大きな「発達 Development」となって開花するでしょう。

ただ漫然と「忙しい」という理由で仕事の工夫にも自分の成長にも時間を投じることが怠る人は、結局明日もその先も、同じように「忙しい」という理由で同じ「状態」を脱することができないでしょう。

3. 目標を持って主体的に仕事をするということ

MBOは、日本では「目標管理」という訳語で通用していますが、筆者はこれにあえて疑念を呈します。MBOが単なる「業績数値万能のノルマ主義」と混同されて運用されているとしたら、その遠因のひとつはこの訳語に発すると感じるからです。

提唱者であるドラッカーによれば、「目標管理」の語源は、MBO=Management by Objectives and Self Control であり、Objectives は、辞書的には確かに「目標」と訳されて良いかも知れません。

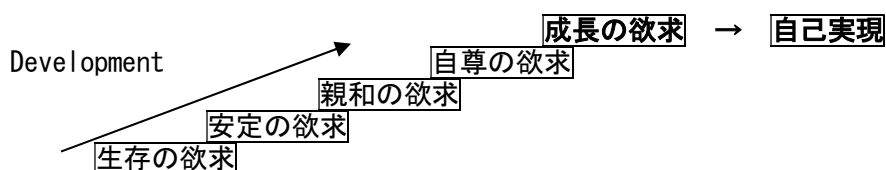
しかしながら、筆者は、Objectives という言葉の意味を、「動機付けの対象」と理解します。言い換えれば「こうしたい」と希求する仕事の完成状態や「こうありたい」と希求する自分の成長状態こそが Objectives なのです。

さらに and Self Control という言葉の意味を考え合わせれば、それが組織による強制ではなく（つまり「ノルマ」ではなく）、個人にとって「自発的で内発的な動機付けの対象」となっていなければならないはずです。

MBO (Management by Objectives and Self Control) とは、正しく和訳すれば「目標を持って、主体的に仕事をする事」です。それは「明日を今日より良くすること=Development」への自発的で内発的な動機付け Motivation の自己マネジメントなのです。

4. 自己実現に向けて成長すること

下図は有名なマズローの「欲求五段階説」を図示したのですが、これは、人間が自己実現への欲求（=そうありたいと希求するところに向けての自己成長の欲求）によって自発的・内発的に動機付けられていることを表しています。



ところで筆者はこの説を、「人間はより良く生きること動機付けられている」と解釈しています。すなわち、不安定であるよりは安定的に、競争的であるよりは親和的に、さらに相互を尊重し、相互の実現に向けて、相互に成長しようとするのが人間です。

「明日を今日より良く（相互の安定・親和・尊重を保ちながら）生きたい」と希求し、それを通じてますます「こうしたい」「こうありたい」と希求するところの自己（相互）の実現に向けて日々自己投資し自己成長することが Development なのです。

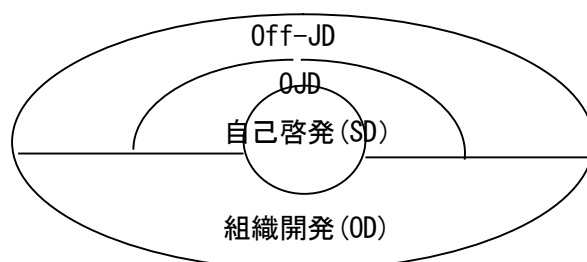
Education (自分自身から「引き出す」こと)

1. 学校とは違う、企業における Education の意味

Education という言葉は「教育」と訳されることが普通ですが、Educate という言葉は本来「引き出す」という意味であって、「教える」とか「育てる」とか、何かを「付け足す」という意味ではありません。

たとえば、学校教育を経て社会人・職業人となったばかりの「新人」に対してでさえ、いまさら何かを「教える」とか「育てる」という言葉が相応しいとは、少なくとも筆者は思いません。

また、企業の中では、SD (Self Development 自己啓発) が「成長の促進」の中核であり、OJD (On the Job Development) がその中心的場面であり、いわゆる集合研修など Off-JD (Off the Job Development) はそれらの補完手段にしか過ぎません。

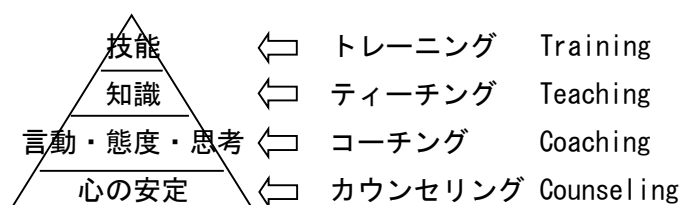


(注) 組織開発 (OD=Organization Development) = 「人の成長を促進する組織づくり」

もちろん、企業の中にも「育成責任」という言葉があり、「部下の育成」が管理職の重要な役割のひとつですが、基本的に「育成責任」は本人自身が負うのであって、何もせず、黙っていても上司や管理職が「新人」を「育ててくれる」わけではありません。

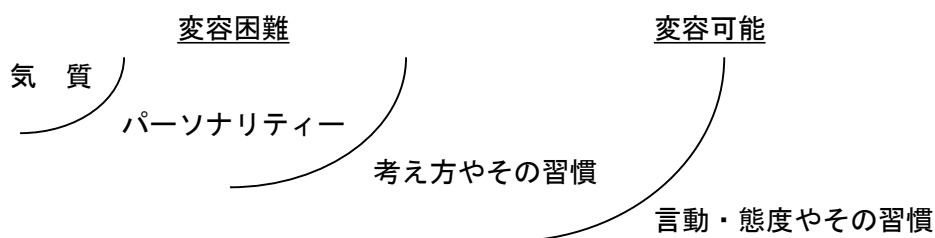
2. Education の諸技法・諸階層

ひと口に Education と言っても目的 (何を得ようとするか) によって技法が違います。技能を得たいなら Training、知識を得たいなら Teaching、言動・態度・思考の変容を望むなら Coaching、それ以前に心の安定を得たいなら Counseling を選択すべきです。



3. Education で自分の何が変わる（何を変える）か

Education というのは、何らかのかたちで、自分自身の何かが「変わる」のでなければ意味がありません。単に「知識を得る」ことでさえ、「知らなかったことを知る」ことであり、「技術を得る」ことでも、「出来なかったことが出来る」ようになることです。



しかし、Education で変えなければいけない（変えることができる）ことは、実は仕事上の知識や技術だけではなく、仕事をする上での「言動・態度やその習慣」であり、そのもとになる「考え方（思考パターン）やその習慣」であると筆者は考えます。

一方、「パーソナリティー」やそのもとになる「気質」は、一生を通じてほとんど「不変」であると考えた方が良いでしょう。これを「変える」ことよりも、これを率直に自覚したうえで、そこから発する日々の思考や言動や態度を改める方が良いでしょう。

4. 「仕事をする」上での成長段階

「仕事をする」上での、以下のような「成長段階」を意識することが重要です。

- 第一段階 : 具体的に指示された仕事を正確・迅速・丁寧に遂行するレベル。
- 第二段階 : 包括的・一般的指示に基づいて、自ら判断しながら仕事をするレベル。
- 第三段階 : 周囲から判断や指導を求められながら仕事をするレベル。
- 第四段階 : 組織マネジメントまたは高度の専門性を通じて事業に貢献するレベル。

最初は「指示命令に従って正確・迅速・丁寧に仕事をする」こと、次に「自分なりに判断しながら仕事をする」こと、次に自分の判断が信頼を得て「指導しながら仕事をする」レベル、やがてはマネジメントや専門性を通じて事業貢献するレベルに達します。

「仕事をする」ことを通じて「成長する」ということは、上記のような成長段階を順に辿ることです。いくら「年功」を積んでも、上記の成長段階に達しない限り、評価は得られず、高く安定した報酬や職位も得られず、何よりも「自己実現」には達しません。

F a i t h f u l (誠実であることの尊さ)

1. 人事評価の要素としての「態度」

人事評価の要素（何を評価するか）については、「態度 - 能力 - 実績」という三要素で評価する企業や、「行動と成果」という二要素で評価する企業など、何を評価するかは、それぞれの企業によってさまざまです。

いずれにせよ、「仕事をする」上での「態度」はきわめて重要な要素（評価要素としてだけでなく行動要素として）であって、それは例えば以下のような項目に細分化されます。（ある企業の実際の「態度」評価の項目の例です。）

- ① 誠実性 Faithful … 仕事に対して真摯・誠実に取り組む態度
- ② 協調性 Cooperative … 組織的に協調・協働しながら仕事をすすめる態度
- ③ 責任感 Responsibility … 最後まで自己責任をもって仕事に取り組む態度

2. 誠実である Faithful ということ

「仕事をする」上で「誠実である Faithful」ということは、例えば次のようなことです。（以下はいずれも「仕事をする」上での誠実性に留まらず、一般的に「人やものごとに対する」誠実性に通じるものです。）

- ① 偽らないこと
簡単に言うと、嘘をついたり、誤魔化したりしないことです。自分勝手な（独りよがりの）思いや都合で事実を曲げたり、真理に背いたりしないことです。人やものごとに対して謙虚であることです。是は是、真は真と率直に認めることです。
- ② 怠らないこと
言い換えれば、面倒や手間を惜しみ、自分だけ楽をして得をしようとしません。自分の都合より、時間や約束やルールを優先すること、自分が行うべきことをまず行い、人のせいにしたり、言い訳をしないことです。
- ③ 損わないこと
自分に大切なもの（こと）があるのと同じように、人や社会にも大切なもの（こと）があります。お互いの（または共通の）大切なもの（こと）を蔑ろにしたり損なったりしないこと、尊重 Respect することです。

3. 協調的である Cooperative ということ

- ① 遅いほう（出来ないほう）に合わせる、という意味ではない。

協調的である、ということは「(調子を)合わせる」ということですが、組織的に協働して仕事を進める上で「(仕事が)遅いほう」や「(仕事が)出来ないほう」に合わせていたのでは、組織的な協働の意味がありません。

- ② ひとりで何でもやるのは組織ではない。

だからと言ってひとりの「速すぎる（出来過ぎる）」人が独走して自分ひとりで何もかもやってしまっても組織的な協働は成り立ちませんし、天才的な発明以外には結果的にそれほど大きな成果も高い価値も得られません。

- ③ 個々の「ベスト」を持ち寄って組織の「ベスト」にする。

自分の OUTPUT が相手にとって最適な INPUT になるように仕事を進めなければなりませんし、個々の発するベクトル（方向と力）が、組織全体のベクトルを最適・最大になるように仕事を進めなければなりません。

4. 責任を負う Responsibility ということ

- ① 「指示命令に従って労務に服する」ことにも「責任」がある。

民法の「雇用」（労働法上の「労働」）の定義は、「指示命令に従って労務に服し、対価としての賃金を受ける」ということですが、指示命令に従わず、労務に服さなければその限度で賃金（場合によっては雇用）を失う、という範囲で責任があります。

- ② 仕事の「正確・迅速・丁寧」さに「責任」を持つ。

既述のとおり（Education の稿）ですが、「仕事をする」上での「成長の第一段階」は「指示された仕事を正確・迅速・丁寧に遂行する」ことです。このレベルにおいて既に自分の仕事の「正確・迅速・丁寧」さについての「責任」があります。

- ③ 判断・指導・管理の「責任」

「判断しながら仕事をする」「指導しながら仕事をする」レベルでは、それぞれ自分の「判断」や「指導」に責任を負い、「組織マネジメントまたは高度の専門性を通じて事業に貢献する」レベルでは「組織管理」や「高度の専門性」に責任を負います。

「責任」とは、決して「不可能を強いる」ことではなく、「最善を尽くす Best Effort」ことです。但し、努力義務や注意義務を怠れば、その限度で対価や信用を失ない、故意・過失によって他人に損害を与えた場合はその限度で損害賠償の責任を負います。

Gently Speaking (コミュニケーションの力は仕事の力)

1. コミュニケーションの力は仕事の力

少なくとも「組織的に協働しながら仕事をすすめる」以上は、「コミュニケーション良く仕事をする」ことは必須要件であり、どんな仕事でも「上手く行く、行かない」は、「コミュニケーションが良い、悪い」に依存します。

<コミュニケーションの力>

- ① 聴く力 (積極的に傾聴し、肯定的に受容する力)
- ② 理解する力 (相手の言いたいことを理解する力)
- ③ 表現する力 (言う力、書く力、描く力)
- ④ 伝える力 (相手の疑問や興味に訴求する力)
- ⑤ 対話する力 (相手の発言を促し、議論を進める力)
- ⑥ 気付く力 (相手の感情に気づき、受容する力)
- ⑦ 配慮する力 (相手の立場や利便を尊重する力) ↑ エントリーレベル
- ⑧ 説得する力 (相手の納得を得る力)
- ⑨ 合意形成する力 (論点を明確にし高レベルの合意を導く力) ↑ メンバーレベル
- ⑩ 指し示す力 (リーダーとして組織を方向付ける概念化能力) ↓ リーダーレベル
- ⑪ 引き出す力 (メンバーから理解・支持・協力を引き出す力)
- ⑫ 統合する力 (矛盾や相克を止揚してより高い次元の「解」を指し示す力)

(説明)

上記の「コミュニケーションの力」は、既述(下記)の「仕事をする上での成長段階」に照応しています。仕事は「指示を受けてする」ことから始まりますが、「指示」の内容や意味や意図を理解することは最低限度のコミュニケーション力です。

また、仕事上の「相手」(上司・同僚・部下、その他の関係者)との円満な人間関係・信頼関係を築きながら仕事をするためには①～⑨のレベル、指導力や管理能力を発揮しながら仕事をするためにはさらに⑫のレベルまでのコミュニケーション力が必要です。

- 第一段階 : 具体的に指示された仕事を正確・迅速・丁寧に遂行するレベル。
第二段階 : 包括的・一般的指示に基づいて、自ら判断しながら仕事をするレベル。
第三段階 : 周囲から判断や指導を求められながら仕事をするレベル。
第四段階 : 組織マネジメントまたは高度の専門性を通じて事業に貢献するレベル。

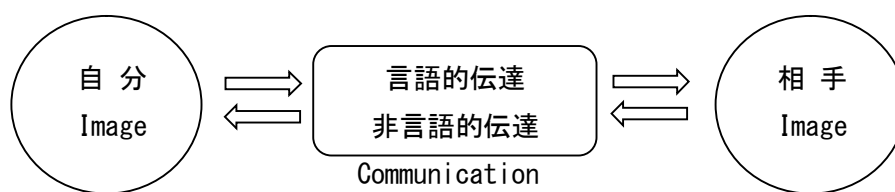
2. 先ず「聴く」ことが大事

上述のとおり、コミュニケーションの第一は、「聴く」ことです。相手の言うことが自分の認識や意見と多少違っていても、途中で遮らず、頭から否定せず、先ずは最後まで相手の言い分に耳を傾ける（**肯定的傾聴**）ことが第一です。

また、相手と視線を交えながら聴く、反応（頷き、相槌など）しながら聴く、メモをとりながら聴く、興味と関心を持って（「！」や「？」を多く持って）聴く、自分の理解を復唱や質問などによって確認しながら聴く（**能動的傾聴**）という態度が必要です。

さらに相手が言語的に「何を言っているか」にこだわり過ぎず、「何を言いたいか（伝えたいか）」という、相手の「意図」や「目的」への感度を高めながら聴く（**想像的傾聴・共感的傾聴**）ことも必要です。

3. 「何を言うか」よりも「どう言うか」が大事



上図は Behavior の稿で紹介した図を Communication に置き換えたものですが、自分が言いたいこと（伝えたいこと Image）を相手に伝えるには、「言語的伝達」だけでなく（場合によってはそれより多く）「非言語的伝達」に依ることを示しています。

より良く「伝える」ためには、簡潔・明瞭・平易・正確に、文法的・論理的・具体的実証的に言うことのほかに、視覚的に（図表化、一覧化、強調、画像や映像などによって「見れば分かる」ように）言う努力・工夫・配慮・習慣が必要です。

「伝える」ということは、相手の「脳裡」という「キャンバス」に絵を描くのに似ています。伝えたい事（描きたい絵）を言葉（絵筆）を使って相手の脳裡（キャンバス）に描く、ということです。

また、同じことを言うのに、言い方や表情や態度が異なれば、相手への伝わり方は異なります。自分と相手との関係によっても「どう伝わるか」は異なります。（「どう伝わるか」＝「何を言うか」×「どう言うか」×「誰が（誰に）言うか」です。）

「和顔愛語 Gently Speaking」とは、「穏やかな表情、優しい言葉」すなわち、「配慮に満ち Consideration と思慮に富む Thoughtful 言動や態度 Behavior で常日頃から人に接すること Communication を言います。

Human Relation (人間関係の力は仕事の力)

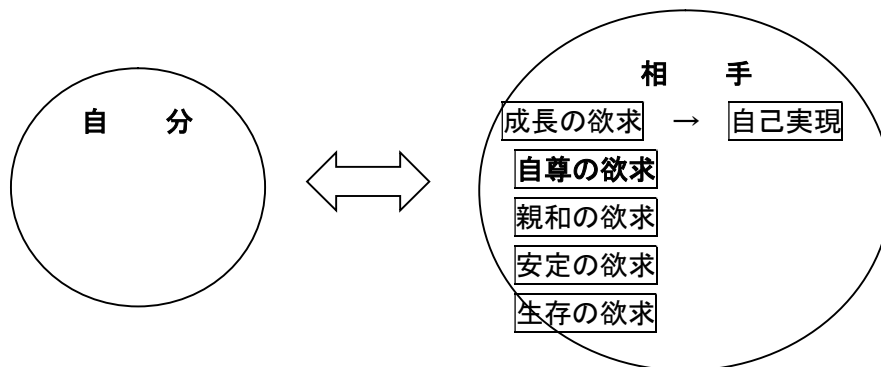
1. 人間関係の力は仕事の力

仕事の成否や成果は、「人と組織」からどれだけ多くの理解や協力、支持や評価が得られるかどうかにかかっています。そのためには常日頃から良好・円満なコミュニケーションとこれに基づく良好・円満な人間関係の維持・構築が必要です。

2. 侵さないこと

良好・円満な人間関係を維持・構築するための第一は、端的に言うとも「相手の人格を尊重 Respect し、侵さないこと」です。下図に示す相手の「生存 - 安定 - 親和」の欲求はもちろん、「自尊」および「成長と実現」の欲求を妨げてはなりません。

(再掲：マズローの欲求五段階説のイメージ)



つまり、当然のことながら自分と同じ（またはそれ以上に）相手は強固な生存欲求・安定欲求に支えられているのであって、これを侵す（脅かす）ようなことは論外であり、また「親和の欲求」を侵す（仲間の輪を乱す）ような言動や態度は忌避されるでしょう。

さらに自分と同じ（またはそれ以上に）相手は強固な「自己保全」や「自己肯定」および「自己尊厳」の欲求で支えられており、これを侵す（否定したり、軽んじたり、蔑にしたりする）ような言動や態度は良好・円満な人間関係を確実に損ねます。

ただ人間は（自分も相手も同じく）自己実現に向けた成長の欲求に動機付けられたときに、卑小な「自尊」の壁を超えて、「親和」の門を開くのでしょうか。つまり、相互の自己実現に向けた成長の欲求に肯定的に関わり合うことが本来の「人間関係」です。

3. 怒らないこと

「頭では分かっているけど気持ちがおさまらず」不用意に相手との人間関係（相手の「親和」および「自尊」の欲求）を損ねてしまうことはよくあることですが、そうしないためには、既に「Ability」の稿で述べた「EQ（情動的能力）」の訓練が必要です。

（再掲：ダニエル・ゴールマンの言う「EQ」とは？）

- ① 自分自身の情動を知る（自分が何をどう感じているのかを客観的に把握する）
- ② 感情を制御する（不安や憂うつや苛立ちを振り払い感情を制御する）
- ③ 自分を動機付ける（目標達成に向かって自分の気持ちを奮い立たせる）
- ④ 他人の感情を認識する（他人の感情をうまく受けとめる）
- ⑤ 人間関係を上手く処理する（他人との協調が必要な仕事をこなす）

心の中に生起する様々な「負の感情（怒りなど）」をそのままぶつけ合っている人間関係は成り立ちません。自分や相手の負の感情に気づいたら、それが争いになる前に（ひと呼吸置いて）上手く処理する（思い直す、受け流す）ことも必要です。

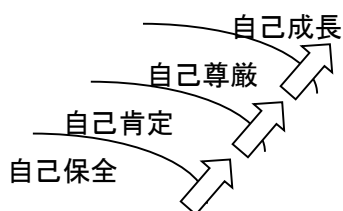
逆にお互いの「正の感情（興味・関心・意欲・肯定・好意・熱意など）」に注目し、これを上手く引き出し、組合せることに注力すべきです。「悪く思わず、悪く言わず（悪いことは忘れる）」ことは、円満・良好な人間関係を築くためのポイントのひとつです

4. 怠らないこと

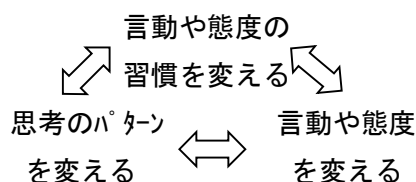
安直な「自己保全」感や「自己肯定」感にとらわれたままでは「自己実現に向けた成長の欲求」が満たされることはないでしょうし、自分に生じた負の感情を認識も制御もせず、そのまま相手への態度や言動に表すようでは未熟性 Maturity から脱せません。

生来の気質や性格、一定の能力要素は自分の努力ではなかなか「変えられない」かも知れませんが、それらを正しく自己認識し、上手く制御したり、上手く発揮したりすることで人間関係 Human Relation を維持向上する努力を怠らなければ出来るはずはです。

自己成長を阻む三つの「壁」



自己成長＝自己変容



Imagination (イマジネーションの力は仕事の力)

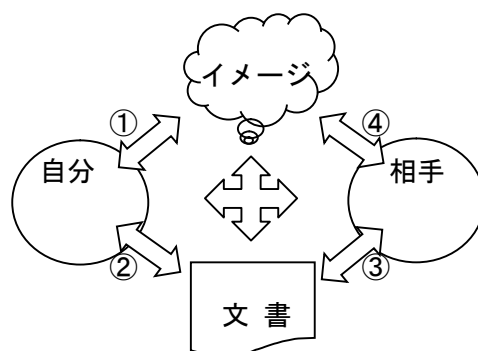
1. 対象へのイマジネーション

ここで言う「イマジネーション」とは、「想像と創造の力」のことです。芸術的な仕事なら、例えば「美」という「イメージ」を作品に「対象化」することですが、一般的な仕事も基本的にはこれと同じです。

例えば「文書（通知文や報告文など）」を作って相手に届けてその「内容や意図」を伝える、という仕事のモデルで言えば、先ずは「意味や意図」という「イメージ」を文書に「対象化」する（文書化する）必要があります。

そうした努力や工夫は、ある小説家風に言えば「考えることは悩むこと、書くことは苦しむこと」であり、下図で言えば、自分とイメージとの間、自分と文書の間で、何度も何度も行ったり来たり（イメージの反芻、文書の推敲）することです。

「文書を作成する」という仕事のモデル



(説明)

- ① 相手に伝えたいイメージ（意味や意図）を、自分自身が正しく認識・把握する。
- ② ①のイメージを、先ずは自分自身が読んで再確認できるように文書化する。
- ③ 相手はその文書を読むだけで、
- ④ ①のイメージを正しく認識・把握することができるように文書化する。

①～②の「イメージ」を「文書」化することは、現実にはそれほど簡単なことではなく、先ずは伝えたい「イメージ」を正しく認識・把握するために、相手がそこにいると思って、言いたいことを実際に「口に出して言う」ことをお奨めします。

何度か口に出して言うて、矛盾や過不足が無くなってきたら、言いたいことを項目立てて（1. 結論、2. 理由、3. 提案、などのようにして）箇条書きに書いてみる、その後、推敲と添削を繰り返すことをお奨めします。

2. 相手へのイメージーション

さらに重要なことは、前掲図③④の「相手はその文書を読んで何をイメージするか」という「相手のイメージをイメージする」ことです。相手の脳裡をキャンバスのようにして伝えたいイメージを描き込むようにすることです。

もちろんこのことは「文書を作成する」という仕事に限らず、コミュニケーション一般にも、仕事一般にも通じます。「相手へのイメージーション」を持つことは、コミュニケーションにおいても仕事においても最も重要なポイントです。

仕事の対象が「人」である場合は勿論ですが、仕事の直接の対象が「物」である場合でも、それを利用するのは「人（相手）」なのですから、「相手（利用する人）へのイメージーション」は欠かせません。

3. 仕事へのイメージーション

- ① 仕事には設計が必要です。絵画を描くのに「構図」や「デッサン」が必須であるのと同様に、少なくとも「物」を直接の対象とする仕事に「設計」は必須であり、「人」を直接の対象とする仕事にも実は「設計」が必要です。

例えば「データをリストアウトする」というような一見単純に見える仕事のモデルにおいても、抽出条件や出力項目や並び順をそれぞれ「どうするか」は、まさに仕事の「設計」の問題です。

仕事の完成像や進め方を漠然とさせたままいきなり仕事にとりかかるのではなく、あらかじめ仕事の完成像や進め方を明確にしてから（少なくとも文書化して自分以外の人にも見れば分かるようにしてから）作業にとりかかる必要があります。

- ② イメージーションとシミュレーションの力が必要です。ITシステムの開発という仕事は、業務分析⇒基本設計⇒詳細設計⇒製造⇒テスト⇒運用、という手順で進めませんが、どのような仕事にも基本的にはほとんどこれと同じプロセスが必要です。

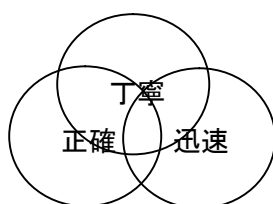
起こりうるあらゆるケースを想定し尽くしてその場合の動作を設計に織り込んでおかないと（あらゆる if や case を想定し、対応できるようにしておかないと）システムは暴走または停止してしまいます。

仕事を設計するということは、あらかじめあらゆる事態をイメージーションし、シミュレーションし、仕事に設計として織り込んでおく（組み込んでおく）ということであり、機械系の仕事でも人間系の仕事でもこのことは異なりません。

Just on Time (仕事の基本①「正確・迅速・丁寧」)

1. 仕事の基本は「正確・迅速・丁寧」

仕事の基本は「正確・迅速・丁寧」です。「正確」さは仕事の生命であり、「正確」でなければ仕事が成り立ちません。また「迅速」さ (Speedy & Timely) を失っては、いくら「正確」な仕事ももはや役には立ちません。



さらに「丁寧」さは、仕事そのものを「丁寧」に仕上げることですが、「親切さ Kindness」と言い換えても良く、仕事の成果が相手にとって少しでも価値の高いものになるように、相手の視点での配慮や努力や工夫や手間を惜しまないことです。

2. 仕事の「正確さ」を担保するしくみ

仕事は何よりも「正確」でなければ意味がありません。自分の仕事の「正確」さに責任を持ち、これを「保証」するためには、自分の仕事の中に「正確」さを担保するしくみや仕掛けや習慣を持たなければなりません。

(参考)「正確」さを担保するための仕事上の習慣

- ① 分からないことやあいまいなことはそのままにせず、相手に確認したり、自分で調べたりして正しい情報を得ておく。
- ② 報告・連絡・相談などのコミュニケーションは、口頭や電話に頼り過ぎず、文書化 by Document の手間を惜しまず、これを習慣化する。
- ③ 数値や文書を扱う仕事では、自分なりの「チェックのしくみ」を考案・工夫し、それを習慣化することが必要です。

例) 二重チェック … 例えば数値計算の作業などにおいて、一度だけの作業で済ませず、もう一度やり直して結果の一致を確認する。

例) 音読チェック … 例えば文書作成の作業などにおいて、目で追いながら推敲・校正するのではなく、実際に声に出して読み上げてみれば間違いに気づきやすい。

例) 交換チェック … 特に重要な(間違いが許容されない)文書などは、「読み合わせ」をするなど、他人の目を通してチェックすれば間違いに気づきやすい。

3. 仕事の「迅速さ」を身に付ける

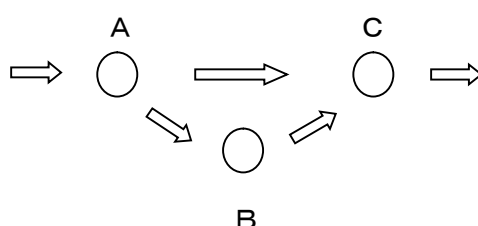
時々、「来るのが遅い～仕事が遅い～帰るのが遅い～報告が遅い～」と、ほとんど全てにおいて「遅いほうにタイミングが合っている」ような人を見かけますが、どこかで一度「速いほうにタイミングを合わせ直しておく」こと Reset が必要です。

但し、必ずしもスピードアップが必要なわけではなく、慌てて正確さを失ってしまっただけでは本末転倒ですし、雑や手抜きで丁寧さを失ってしまっただけでは、せっかくの付加価値を損ねてしまうので、正確さと丁寧さを保つ努力や工夫は依然として必要です。

どんな仕事でも「早めに着手し、早めに仕上げ、早めに提出する」ことを習慣化すべきです。指示や依頼を受けた仕事は勿論、相手に何かを依頼するような仕事ほど、「早め早め」にタイミングに合わせることを習慣化すべきです。

但し、自分のタイミングを優先して、相手や周囲のタイミングを無視してはなりません。（タイミングの早すぎるパスが通らないのと同じです。）チーム（組織）全体のスピードが速くなるように、タイミングを見てパスをする（仕事を繋ぐ）ことが必要です。

Speedy かつ Timely に仕事を繋いでいく



- ① AからB、BからC、AからCへ、依頼する仕事ほど「早め、早め」に。
- ② Bは自分のタイミングを優先してCのタイミングを無視してはならない。
- ③ AもBもCも自分のスピードとタイミングが遅れると、チーム（組織）全体のスピードもタイミングが遅らせてしまう。

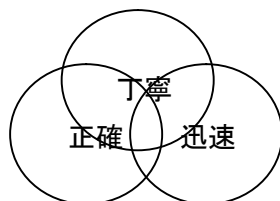
4. 仕事の「丁寧さ」が付加価値を生む

仕事にとって「正確」さは生命であり、「正確」さを失っては「迅速」さも「丁寧」さも無意味です。また「巧遅より拙速」という言葉があるように、いくら「丁寧」な仕事でも、期限に遅れたり、時機（タイミング）を逸したりしては無駄になってしまいます。

但し、いくら「迅速」な仕事でも、相手の立場や都合や利便を無視するような粗雑で乱暴で無配慮な仕事ぶりでは困ります。「正確」さと「迅速」さの基本の上に、相手の立場や視点での「丁寧」さ「親切」さをどれだけ上乗せできるかが仕事の付加価値です。

Kindness (仕事の付加価値)

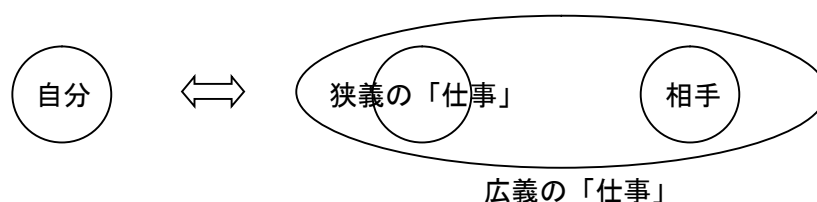
1. 正確さと迅速さの基本の上に成り立つ丁寧さ



繰り返しますが、仕事の基本は「正確・迅速・丁寧」であり、「正確」さは仕事の生命であり、「迅速」さは仕事の強さであり、「丁寧」さは仕事の「正確」さと「迅速」さの上に成り立つ仕事の価値です。

また、仕事の「丁寧」さとは、相手の立場や視点に立って相手にとっての便利さや使い易さ、見やすさや分かり易さへの努力や工夫や配慮を惜しまないこと（総じて相手への「親切さ Kindness」）を言います。

2. 仕事を「作業」化せず、常に「相手」の視点で仕事をする



法律的に言えば「労務に服して賃金を得る」ことや「指示命令に従って仕事をする」ことが「仕事をする」ということの意味なのかも知れませんが「賃金を得られさえすれば良い仕事」や「やれと言われてそうしただけの仕事」には何の付加価値も生じません。

ときどき「相手」への視点を欠き、仕事への「目的意識」（誰のための、何のための仕事かという視点）を欠く仕事ぶりの人を見かけますが、そうした「作業」のような仕事からは、おそらく相手にとっても自分にとっても殆ど付加価値を生まないでしょう。

ここに言う仕事の「相手」とは、上司や同僚や顧客を含む、仕事を通じてひろく社会的に関わる多くの人々です。また仕事の「価値」とは、単に物理的・経済的な効用だけではなく、例えば「安心」や「喜び」など、もっと人間的・社会的な付加価値です。

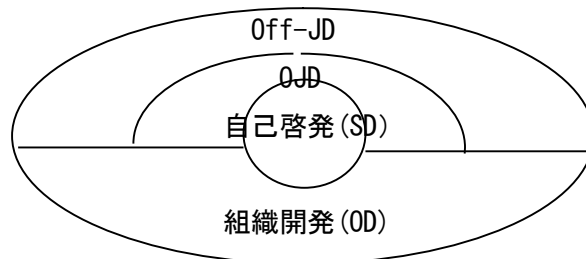
狭く「作業」的に仕事をするのではなく、広く「相手」の視点で仕事をするを通して、仕事を通じた人間的・社会的関係の形成や、人間的・社会的価値の創造が初めてできるのです。

3. 自分にとっての付加価値

相手の視点で「より良い仕事」をしようと配慮や努力や工夫を重ねることは、「相手」にとって付加価値をもたらすのと同時に、「自分」にとってもより高い評価や報酬や地位だけでなく、「成長」というかけがえのない価値をもたらすでしょう。

それは、仕事をするを通じた On the Job の成長（下図①）ですが、単に何らかのノウハウやスキルが身に付くということだけではなく、いくつかの段階を経る職業人としての成長（下図②）であり、社会人としての成長（下図③）です。

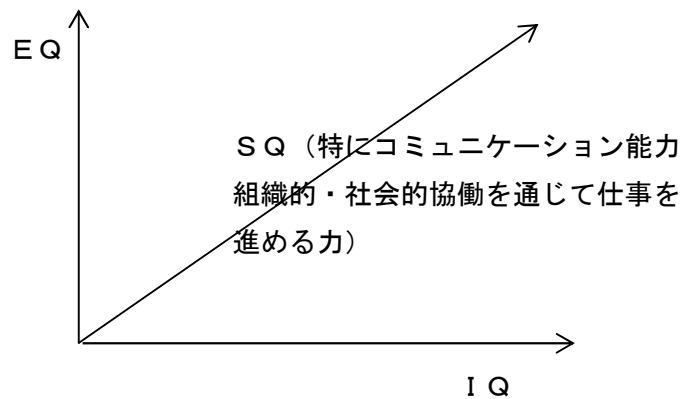
①再掲「成長の促進 Education」の構造



②再掲「仕事をする」上での成長段階

- 第一段階 : 具体的に指示された仕事を正確・迅速・丁寧に遂行するレベル。
- 第二段階 : 包括的・一般的指示に基づいて、自ら判断しながら仕事をするレベル。
- 第三段階 : 周囲から判断や指導を求められながら仕事をするレベル。
- 第四段階 : 組織マネジメントまたは高度の専門性を通じて事業に貢献するレベル。

③再掲「SQ (社会的能力) = IQ (知能的能力) × EQ (情動的能力)」



L i t e r a c y（文書化のリテラシー）

1. リテラシーLiteracyとは？

ここで言う「リテラシーLiteracy」というのは、昔で言えば「読み・書き・そろばん」であり、今で言えば「コミュニケーション能力」や「IT能力」など、社会人・職業人となる前に当たり前のように身に付けておかなければならない能力を言うものとしします。

特に組織のメンバーのひとりとして協働的に仕事を進める上では、当該組織に最低限必要とされるリテラシーのレベルがあるはずで、それをクリアしないと組織的な協働性を損ねてしまうので常にその維持向上（底上げ）が必要です。

2. 文書化 by Document のリテラシー

この稿では、特に「文書化 by Document の習慣や能力」を最も重要で基本的なリテラシーLiteracyのひとつとして取り上げます。（組織にもよりますが、文書化の習慣が定着していない組織や文書化の能力が不足している人が少なくないと思うからです。）

- ① <文書化の効用>実務上のコミュニケーションにおいても「訳の分からない」やりとりが少なくありません。相手とのやりとりが「訳の分からない」状態になりそうなら、お互いに自分の言い分を「文書化（書いて示す）」することをお奨めします。

文書化すればお互いの言い分の不合理な点や無理矛盾する点が目に見えてくるはずです。それをお互いに取り交わし、Face to Faceの直接対話を（で）補えば、より良いコミュニケーションができるはずです。

- ② <文書化の習慣>次のような場合は、口頭で済ませず、電話だけでなく、文書化するべきです。（なお、ここでの「文書化」とは、電子メールでも良く、口頭や電話での曖昧なやりとりを補う「文書化」を言います。）

例) 日常的な報告・連絡・相談（特に正確さを要するもの、複雑なもの）

例) 会議を効率的・効果的に進めるための事前準備資料

例) 会議での議論の経緯と結果、交渉や打合せ等での合意事項の記録

例) 日報、月報など定例的な業務の報告

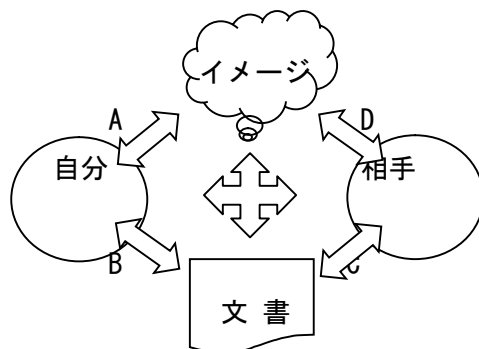
例) 非定例的な業務（特命業務、プロジェクト活動等）の計画と進捗、およびその報告

例) 備忘録（記憶に頼らず記録を残す）

例) 相手との間に認識の相違がある事項の調整

- ③ <文書化のステップ> (A)相手に伝えたいイメージを正しく自覚し、(B)それを自分が読んで分かるように文書化し、(C)相手はその文書を読むだけで、(D)イメージを正しく認識・把握することができるように何度も推敲・添削することです。

再掲：「文書を作成する」という仕事のモデル



相手がそこにいると思って、言いたいことを何度か口に出して言ってみて、矛盾や過不足が無くなってきたら、言いたいことを項目立てて（1. 結論、2. 理由、3. 提案、などのようにして）箇条書きに書いてみて、推敲と添削を繰り返すことです。

- ④ <文書化のチェックポイント> 上記と一部重複しますが、実務上の文書のチェックポイントをいくつか紹介します。

- 自分で音読してみて滞りなく読めるか？（誤字・脱字がないか？）
- 相手が（自分ではなく）それを読むだけで分かる（補足説明を要しない）か？
- 論点（何について書いてあるか）が明確で、論点ごとに段落分けされているか？
- 主語と述語、5W2H（Who-What-When-Where-Why-How-How much）が明確か？
- 「1 + 1 = 2」という数理上、「AはBである」という論理上の矛盾はないか？
- 一覧化や図表化など、視覚効果も上手く使っているか？
- 発行年月日と文責（作成者・発行者）、連絡先等が明記されているか？
- 文学的修飾を避け、一文一意の簡潔明瞭な記述になっているか？
- 特に電子メールの場合
 - タイトルを見ただけで内容が容易に推測できるか？
 - to とccを過不足なく選定し、同報機能による情報共有化を行っているか？
 - 関連のメールが過不足なく引用され、やりとりの経緯が確認できるか？
 - クイックレスポンス（遅くても24時間以内）しているか？

Management (仕事のマネジメント)

1. やりくりすること

企業経営の資源は「ヒト・モノ・カネ」および「情報・時間」と言われますが、大事な点はこれらの資源が有限であることです。企業経営は一定の目的を達成し、価値を実現するためにこれらの経営資源を最適に配分し、組合せる（やりくりする）ことです。

それは家庭の主婦が、家族の満足や幸福を最大限にしようとして、家計のやりくりをすることと本質的に同じです。「有限な資源の最適な配分と組合せ」というマネジメントは、実はどのようなレベルの仕事においても共通する事項です。

2. 何とかすること

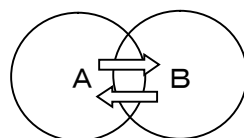
実際に仕事をしていると、一見相矛盾するよう見えるふたつの要求を同時に突きつけられるような場面や課題に直面することがよくあります。（例えば「仕事を増やせ、残業は減らせ」など。）

また、一見相容れないように見える利害や意見の対立関係に巻き込まれることも少なくありません。（例えば一方的で不寛容な反対派やクレーマーへの対応を迫られるような場合など。）

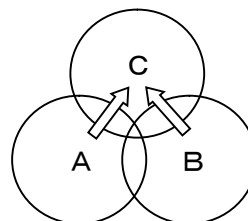
いずれの場合も、一見二律背反にも解決不可能に見えるような問題について、何らかの「解 Solution」をもたらす（そこを何とかする）ことがマネジメントのもうひとつの機能です。

それは必ずしも単純に「AとBを足して2で割る」とか、「AとBのANDをとる」ということだけではなく、AとBが折り合えるところ、譲り合えるところを拡げる努力や工夫をすることです。（下記左図）

また、「対立」や「争い」と言っても実際には「手段や方法」または利己的（自己保全的・自己肯定的）な「小目的（下位目的）」レベルのものにすぎないことが多く、お互いの「大目的（上位目的）」の観点に立てば解の拡大にもつながるでしょう。（下記右図）



AとBのANDを求める

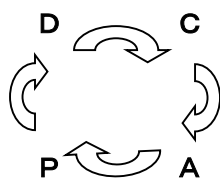


AとBの上位解Cを求める

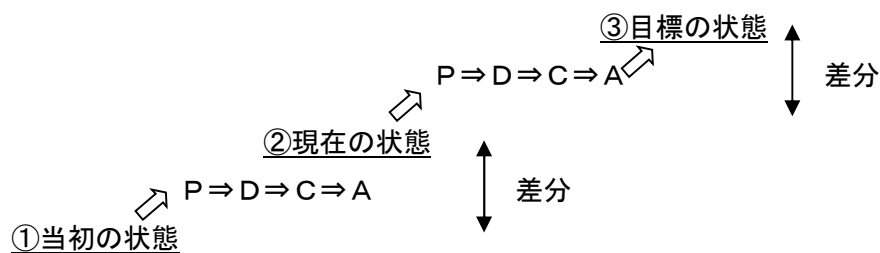
3. PDCAを廻すこと

また、マネジメントとは「仕事のPDCAを廻す」ことでもあります。つまり、どんな仕事でも、Plan：目標と計画⇒Do：実行⇒Check：目標と実績の差分の評価と分析⇒Action：差分の原因の見極めと対策というマネジメントのサイクルは共通です。

PDCAによる仕事のマネジメント



P	Plan	目標を定め、計画を立てる。
D	Do	計画に基づいて実行する。
C	Check	目標と実績の差分を評価・分析する。
A	Action	差分の原因を見極め、対策をとる。



つまり、仕事というのはただ単に「指示命令に従って労務に服する」ことでも「目的や目標のない作業」でもなく、「当初の状態」から始まって、「こうありたい」とか「こうしたい」という、将来の「目標の状態」に達するための努力や工夫であるはずですが。

そして、その努力や工夫は、「いつまでに」とか「このようにして」というように「計画的」かつ「方法的」で、常に「①当初の状態」と「②現在の状態」と「③目標の状態」の間の差分の評価と分析に基づく「効果的」な努力や工夫であるべきです。

<できない言い訳ではなく、やり切る工夫と努力をすること>

いつまでどんなに頑張っても「できない」こともあるのが現実ですが、それを「できない」言い訳で終わらず、他人のせいにせず、あきらめず、やりくりしながら、何とかすること（現実と格闘すること）が仕事をするということです。

<定点観測と差異分析>

ただやみくもに「頑張る」ことは必ずしも良いことではありません。（「頑張りましたができませんでした。」では通用しません。）常に「どこまでできたか」「どうするか」「どこまでやるか」が自分の目にも他人の目にも明らかでなければなりません。

Noblesse Oblige（リーダーシップとマネジメント）

1. リーダーとは「損（そん）な人」「辛（つら）い人」

土光敏夫氏（昔日の経団連会長）が遺した言葉のなかに「リーダーとはつらい人だ」という言葉があります。また、ヨーロッパの古い言葉の中に、ノブレス・オブリージュ（仏：noblesse oblige）（「高貴な地位には義務が伴う」）という言葉があります。

当たり前ですが自分だけは楽をして（方針も示さず、決断もせず、役割も果たさず）部下に判断も丸投げするような「リーダー」はその名に全く値せず、筆者の言葉で言えば本来、「喜んで（進んで）損ができる」人でなければリーダーは務まりません。

2. リーダーシップ（対人的マネジメント）の機能

仕事に対するマネジメントについては既述のとおり（Managementの稿）ですが、以下には、リーダーの資質論はさておいて、人と組織に対するマネジメント＝リーダーシップの主な機能について筆者の考えを述べます。

① デシジョン Decision

自分自身の現在の有り様は、他の誰のせいでもない、当の自分自身が過去に行った数多くの選択の結果です。人も組織も同じく、現在の有り様は、日々日常の自己マネジメントと自己選択の結果であるはずで

人と組織の現状と将来を見据え、限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）の最適配分と最大活用を考え、日々生起する諸問題に最適な解を選びとり続けることがマネジメントにおけるデシジョン Decisionの機能です。

② オリエンテーション Orientation

そもそも組織とは一定の目的を達成し、価値を実現するために、人と人が協働関係を取り結ぶことです。オリエンテーション Orientationとは、その組織が達成すべき目的や実現すべき価値がどのようなものであるかを人と組織に指し示すことです。

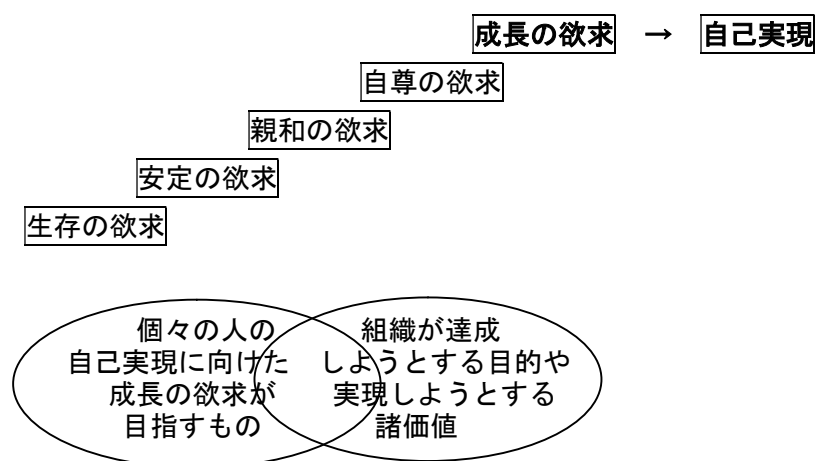
また、上記の目的や価値に照らして、何が正しいこと（間違ったこと）であり、何をすべきである（すべきでない）かを人と組織に指し示すことが、オリエンテーション Orientationの機能です。

③ モチベーション Motivation

目的や価値を指し示ささえすれば人や組織がそれに向けて自動的に「働く」というわけではありません。その目的や価値が、組織を構成する個々の人にとっても、強い動機付け（モチベーション Motivation）の要因になっていなければなりません。

人はそれぞれに「働く」動機付け要因を持っていますが、その中で最も高次の要因が自己実現に向けた成長の欲求です。その目指すところが組織の目的や価値と重なり合えば合うほど、人はその組織で「働く」ことにより強く動機付けられるでしょう。

再掲：「マズローの欲求五段階説のイメージ」



④ エデュケーション Education

既に述べた通り（Education の稿）ですが、学校とは違って、企業では「仕事を通じた成長」が主体であり、エデュケーション Education の機能とは、仕事を通じて人と組織の「自己実現に向けた成長の欲求を引き出す（成長を促進する）」ことです。

⑤ コミュニケーション Communication

以上いずれのリーダーシップ（マネジメント）の機能にも共通する機能はコミュニケーション Communication の機能です。それは人が人に働きかけ、方向付けたり、動機付けたり、成長を促進したりする、高度なコミュニケーション機能です。

Objectives (目標とするもの)

1. MBO目標管理の本来の意味

MBOとは、Management By Objectives and Self Controlの略で、わが国では「目標管理」と訳されているためか、単なる「ノルマ主義」と混同した解釈・運用が行われているようですが、MBOは、「ノルマ主義」とは全く異なります。

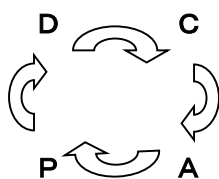
両者の最も本質的な違いは、「目標」の性格についてであり、MBOの「目標」は、組織の目的や価値に対する構成員の自由意思に基づく「コミットメント」を意味するのに対し、「ノルマ主義」の「目標」は、組織が構成員に「強制する」という点です。

2. Objectives とは

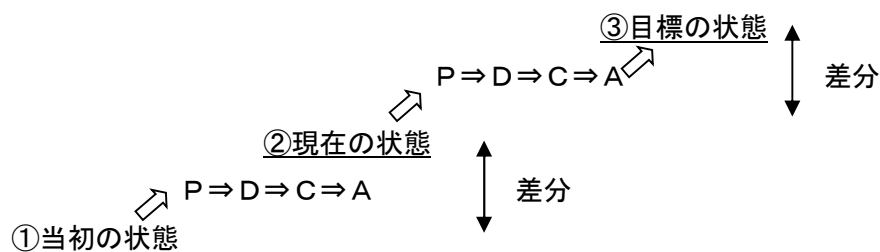
MBOと「ノルマ主義」の混同の一因は、Management By Objectives and Self Controlという言葉のObjectivesが単に「目標」と和訳されてしまい、「目標は定量的でなければならぬ」という考え方のもとに数値目標万能主義で運用されているからでしょう。

MBOの本来の趣旨に沿って言えば、Objectivesとは、個々人にとって「こうしたい」とか、「こうありたい」という「動機付けの対象」であり、せめて「目標の状態」と和訳すべきであつたらうと思います。

再掲：「PDCAによる仕事のマネジメント」



P	Plan	目標を定め、計画を立てる。
D	Do	計画に基づいて実行する。
C	Check	目標と実績の差分を評価・分析する。
A	Action	差分の原因を見極め、対策をとる。



また、「目標の状態」というのは、必ずしも「仕事の状態」（仕事の完成段階）だけを言うのではなく、自分の仕事を完成させようとする過程で自分自身を成長させるという意味での「自分の状態」（自分の成長段階）を言います。

- 第一段階 : 具体的に指示された仕事を正確・迅速・丁寧に遂行するレベル。
- 第二段階 : 包括的・一般的指示に基づいて、自ら判断しながら仕事をするレベル。
- 第三段階 : 周囲から判断や指導を求められながら仕事をするレベル。
- 第四段階 : 組織マネジメントまたは高度の専門性を通じて事業に貢献するレベル。

以上のように、Objectives とは、個々人にとって「こうしたい」という仕事の目標状態（完成段階）であり、また、「こうありたい」という自分の成長状態（成長段階）でもあると言えます。

繰り返しますが、MBOとは、Management By Objectives and Self Control の略であり、単に「目標管理」と訳されるのは不適切であって、「目標を持って自主的に仕事をする事」＝「目標による自己管理」と訳されるべきだったでしょう。

3. 組織的協働とMBO

ところで、MBOによる目標状態は、仕事の完成についても、個人の成長についても個々人が単独に行って達成されるものではなく、組織的な協働を通じて達成されるものであるはずで

MBOの提唱者であるドラッカーは、「組織」について次のような定義を行っており、この定義には、MBOの本来的意義が表現されています。MBOとは、「目標を持って仕事をする」ことであると同時に、「組織的に協働しながら仕事をする」ことなのです。

ドラッカーによる「組織」の定義は次のとおりです。

- ① 共通の目的と価値へのコミットメントを必要とし、
- ② 組織とその構成員が、必要と機会に応じ、成長し適応していかなければならず、
- ③ あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識をもつ人たちから成り、
- ④ 構成員は、自ら成し遂げるべきことを他の構成員に知って、受け入れてもらい
- ⑤ 成果はつねに外部にあり、測定・評価・改善されなければならない。

これをMBOに即して言い換えれば次のとおりです。

- ① MBOは、組織や企業の目的や価値への、構成員によるコミットメントである。
- ② MBOは、組織や企業の構成員の、成長と適応のしくみである。
- ③ MBOは、組織や企業の構成員の、技能と知識の成長を促すしくみである。
- ④ MBOは、組織や企業の構成員が、お互いの目標を認知し受容するしくみである。
- ⑤ MBOは、組織や企業が外部に向けて成果を出し続けるためのしくみである。

Proactive (備えあれば憂いなし)

1. 「～してから」の仕事の習慣の人

上司の目から見た、いわゆる「仕事ができない人」とは、例えば次のような人のことを言います。(少なくとも筆者は経験上、そのように思います。)

- 例1) 単に「仕事のスピードが遅い」だけではなく、「来るのが遅い～仕事が遅い～帰るのが遅い～報告が遅い～」と、「遅いほうにタイミングが合っている」人
- 例2) 「指示されて慌てて仕事を始める(指示されなければ何もしない)」のが習慣化し、普段から仕事への勉強も準備も足りない人。
- 例3) 仕事の計画や進捗が「～してから」「～してから」という「積み上げ式」になっており、仕事が完成するのしないのか、いつになったら完成するかも分からない人
- 例4) 仕事上の困難があるとすぐに「厳しい」「難しい」とできない理由や言い訳で終わり、「ではどうするか」への具体的な提案も意欲もない人。
- 例5) 何のため、誰のための仕事かという、仕事の目的や目標、相手や真のニーズへの想像力 Imagination を欠き、指示を受けた目前の仕事を作業のように済ませる人。

2. 「～ためには」の仕事の習慣の人

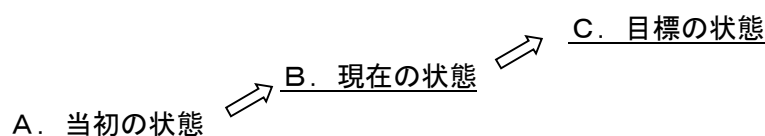
これに対して上司や周囲の目からも明らかに「仕事ができる人」とは、例えば次のような人のことを言う、はずです。

- 例1) 単に「仕事のスピードが速い」だけではなく、相手の求めるタイミングに合わせることができ、組織全体の仕事の速さをリードすることができる人。
- 例2) 普段から仕事への勉強や準備を怠らず、急なオーダーにも(多少無理のあるオーダーにも)迅速かつ柔軟に対応できる人。
- 例3) 仕事の計画や進捗が「～ためには」「～ためには」という「逆算式」になっており仕事の完成時期、完成状態、進捗状況が常に明確になっている人。
- 例4) 仕事上の困難があっても「できない理由や言い訳」でなく、「何とかやり繰りしながらやり遂げるための努力や工夫」をする人。
- 例5) 何のため、誰のための仕事かという、仕事の目的や目標、相手や真のニーズへの想像力 Imagination が高く、どんな仕事にも最適な現実解 Solution をもたらす人。

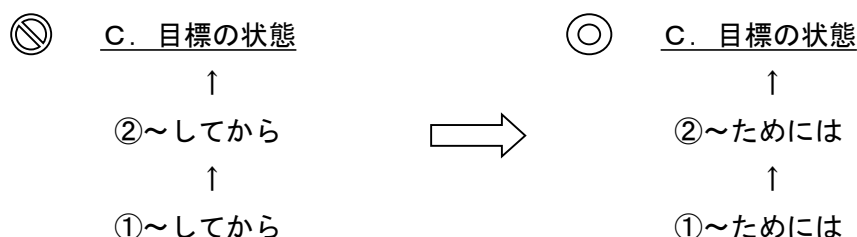
3. プロアクティブで計画的な仕事の習慣

「速さは強さ」という言葉のとおり、仕事の「迅速さ」は競争優位にも付加価値にもつながりますが、仕事の着手や進行だけでなく、仕事の完成が迅速でなければどうにもなりません。

すなわち、「継続は力」という言葉が示すように、目標とする仕事の完成状態（目的の達成や価値の実現）に向けた持続的で計画的な力（速力だけではなく持久力や計画性）が必要です。



「継続的（持続的で計画的）」であるためには、上図で言えば、常にA、B、Cの状態がそれぞれ明確であることと、Aに達するのに何をいつまでにしなければならず、その進捗（ $B - C$ ）／（ $C - A$ ）が常に明らかであることが必要です。



また、「計画的」であるためには「~してから」「~してから」という（いつになったら出来るか分からない）積算的計画ではなく、所定の期限までに目標の状態に達する「~ためには」「~ためには」という逆算的計画であることが必要です。

4. あと回しにせず、言い訳をせず、人のせいにならない仕事の習慣

自分は何もせず、人がやったことにとつとももらしい一般論やべき論を言うだけの「評論家」のような人は、実務では通用もせず、誰からも信用されません。また、出来ない言い訳ばかりでやり抜く努力も気力も知力もない人は直ぐに見抜かれます。

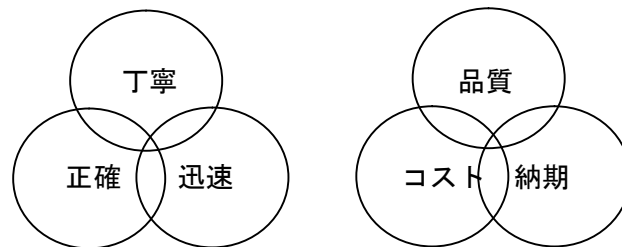
出来ない言い訳を人のせいにする人、自己の境遇に不満や不平ばかりを言う人も論外です。達成すべき目的や、実現すべき価値を明確にイメージし、その「ためには」「ためには」と日常の努力を重ねる人が信用され支持されます。

QCD（仕事の基本②「品質・コスト・納期」）

1. 仕事の基本は「品質・納期・コスト」

個々人の視点で見れば、仕事の基本は、既述（Just on Time の稿）の通り「正確・迅速・丁寧」です。仕事は「正確」でなければ意味がなく、「迅速」でなければ役立たず「丁寧」でなければ価値を生じません。

これとほぼ共通し、対応しますが、企業経営の視点や仕事の管理の観点で見れば、そのポイントは「品質・納期・コスト」です。品質を保証し、コストを抑え、納期を守らなければ（品質・コスト・納期を同時に達成しなければ）「仕事」として通用しません。



2. 自分の仕事の品質 Quality を保証すること

不注意やチェックの甘さが原因で品質の悪い（欠陥や誤りのある）仕事をする、仕事の目的自体を達せず、やり直しで結局はコストが膨れ上がり、納期も守れなくなってしまいます。

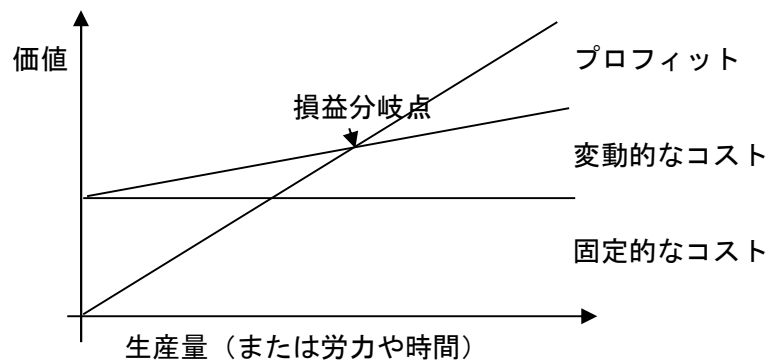
また、相手への配慮や丁寧を欠く仕事をする、相手が再び仕事の機会を与えてくれないかも知れず、プロフィット（仕事を通じて実現される価値）が低い割にはコスト（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）の高い（コスト割れ）の結果となります。

3. 自分の仕事のプロフィット Profit とコスト Cost を管理すること

どんな仕事（誰の仕事）にもプロフィット Profit（仕事を通じて実現される価値）とコスト Cost（そのために投じられ、費やされるヒト・モノ・カネ・情報・時間などの資源）があります。

少なくとも企業経営の視点や仕事の管理の観点で見れば、プロフィットがコストを上回る仕事でなければ存続さえ許されないはずですが、自分の仕事を「労務に服して賃金を得る」と（法律上の文言通り）考える視点からは、そうは思えないのかも知れません。

ところで下図は企業の経営分析のモデルであり、コストには生産量にかかわらず発生する固定的コストと、生産量に応じて発生する変動的なコストがあり、その合計が生産量に応じたプロフィットを上回れば損失、下回れば利益を生じることを示しています。



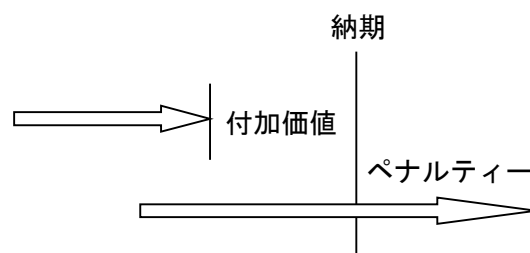
これは企業の経営分析のモデルですが、企業を構成する個々人の仕事についても、何がプロフィット Profit（個々人の仕事が生み出す価値）であり、何がコスト Cost（その仕事のために費やされる資源）であるかを意識することは必要であると思います。

（仕事とは、単に「労務に服して賃金を得る」ことではなく、二度と戻らない「労力や時間」というコストを費やして人間的・社会的な目的の達成や価値の実現、およびそれを通じた成長というプロフィットを得ることであるという意味においてです。）

3. 仕事の納期 Delivery

どんな仕事にも「納期」があります。単にこれを順守するだけではなく、適正な「品質」と「コスト」をともに実現することが必要です。いつも「納期」に追われるような仕事ぶりでは、結局コストは嵩み、品質も保証の限りではなくなるでしょう。

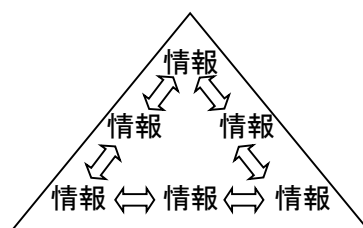
約定の「納期」に先んじれば付加価値を生み、逆に遅ればペナルティーを課されるのがビジネスの常識です。普段から仕事への備えを怠らず、プロアクティブで計画的な仕事を習慣化し、「納期」に余裕を持って対応できる体質や習慣が必要です。



Report to (仕事の基本③「報告・連絡・相談」)

1. 報告・連絡・相談は基本中の基本

いわゆる「報・連・相（報告・連絡・相談）」は、仕事の基本中の基本です。組織や企業にとって情報網は血管、情報は血液であり、情報の共有化は組織的活動の源です。こうした情報（血液）の流れを絶やさない日々日常の習慣が「報・連・相」です。



- ①<どうしようかなと思ったら「報・連・相」>組織や企業では、家庭や学校とは勝手の違うタテヨコの人間関係で成り立っていますので、特に新人は、気後れや気兼ねが先行してしまい、「報・連・相」の時機を逸してしまうかも知れません。

しかし、組織や企業で協働して仕事をする以上は、気後れや気兼ねは無用です。「どうしようかな？」と思ったら迷わず「報・連・相」すべきです。上手く行かない仕事の報告は誰でも気が進みませんが、上手くいかない仕事の報告こそ必要です。

- ②<仕事と報告は一對一>質問と回答が一對一に対応して会話が成り立つように、指示と報告が一對一に対応して仕事が成り立ちます。仕事が完了したら完了報告、時間がかかるような経過報告、問題や遅れが生じそうな場合は適時報告が必要です。

上司から指示を受けながら、「あれはどうなった？」と催促されるまで放置するような「ノーレスポンス」は厳禁です。時機を逸さない「クイック・レスポンス」は組織や企業の一員としての義務です。

- ③<上に向かって報告>重要な問題、事故などが発生したら、自分から見て組織の階層構造（ヒエラルキー、ピラミッド）の上方（自分の上司および管理部門）に向かって、場合によってはトップに直接報告することも必要です。

このとき重要なことは、「組織的にひとつつつ上位の視点から報告する」ということです。自分が上位者として報告を受ける立場なら、どういう報告が欲しいかにイメージネーション（想像力）を働かせることです。

2. 組織的に仕事をする

- ①<情報を共有しながら>「組織的に仕事をする」ということは、「ある構成員の Output が他の構成員にとって最適の Input になるように情報や仕事を繋いで行く」ということです。球技でパスを上手く繋いでゴールに達するのと同じことです。

前述した「報告・連絡・相談」および「コミュニケーションのリテラシー」は、そうした日常的・習慣的な仕事の進め方の基本中の基本であり、「情報の組織的な共有」のために最低限必要な事項です。

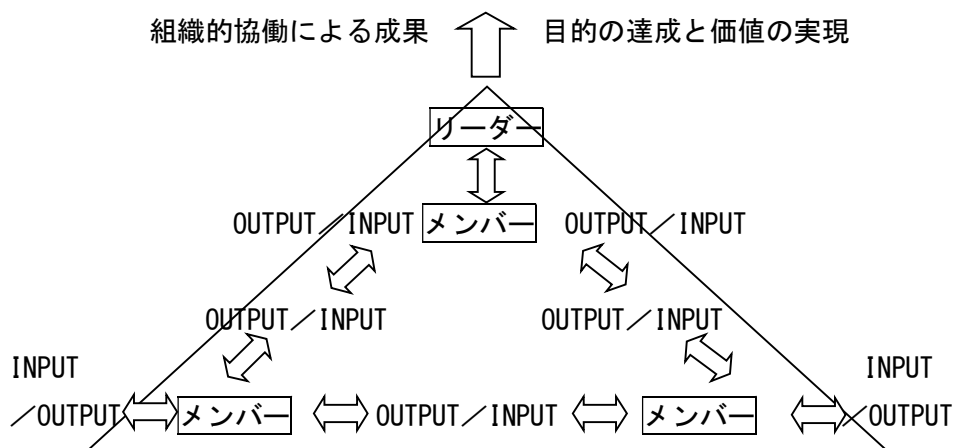
- ②<問題を共有しながら>組織的に共有すべき「情報」としては、「事実関係」だけではなく、その意味をどのように理解し、評価し、対応するかという「価値観に満ちた」「問題意識」としての「情報」の共有が必要です。

そのためには、組織内で、「事実関係」の正確で迅速な共有化を基礎に、「どう考えるか」という価値判断を伴う議論（意見交換）が、組織の上下左右を問わず、日常会話レベルで自由闊達に行われていなければなりません。

- ③<目的や価値を共有しながら>ドラッカーは「組織」を「構成員が共通の目的と価値へコミットメントし／組織とその構成員が必要と機会に応じて成長・適応し／構成員が自ら成し遂げるべきことを互いに理解・受容すること」とであると定義しています。

組織的協働を行うためには、それを通じて達成し、実現しようとする「目的や価値」という情報の共有化が必要であり、さらにそれに「コミットメントする（各自の責任と実行を繋ぎ合わせる）」という意味での情報の共有化が必要です。

再掲：「情報の共有＝組織的な協働」

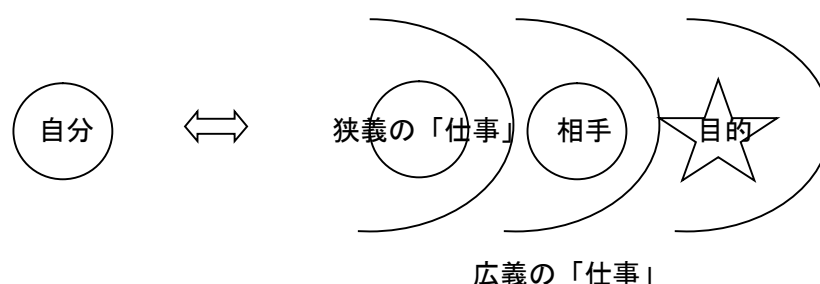


Solution (仕事は「作業」ではなく「解決」すること)

1. 仕事の目的や価値を見失ってはならない

どのような仕事にも「目的」があり、「相手」がいます。単に指示された仕事、目の前の仕事だけを「労務」や「作業」としてこなすだけではなく、「何のための仕事か」「誰のための仕事か」という仕事の「目的」や「相手」への Imagination が必要です。

再掲：「常に仕事の目的や相手の視点で仕事をする事」



例えば上司から「文書のコピーをとる」という「仕事」を指示された場合でも、まずは「コピーをとる」という「仕事」をひとつの「作業」として「正確・迅速・丁寧」に完遂すること自体は必要であり重要なことです。

しかし、「文書のコピーをとる」という「仕事」にでさえ、「何のためか（会議・広報・契約…）」という「目的」があり、「誰のためか（上司・顧客・株主…）」という「相手」があります。

さらに仕事の「目的」については、「それは何のためか」という問いを少なくとも三回問いかければ「それは何のため」→小目的→「それは何のため」→中目的→「それは何のため」→大目的というようにより根源的な目的や価値やニーズに思いが及ぶはずで

また仕事の「相手」についても、眼前の「相手」だけではなく、その背後にはその仕事に期待しその仕事を Input にして、さらに大きな（高い）Output を生みだそうとしている社会的な広がりを持った「相手」に思いが及ぶはずで

そうした仕事の「目的」や「相手」への思考を停止しない（思い Imagination を及ぼす）ことが、仕事を「賃金」を得るための単なる「労務」や「作業」で終わらせず、仕事に「価値」を吹き込み、仕事を通じた「成長」をもたらす思考や習慣の第一歩で

2. やりくりすること、何とかすることが仕事

既に述べたように（Management の稿）企業経営（したがってあらゆる「仕事」）の資源は「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」という人間的・社会的諸資源であり、重要なことはこれらがいずれも「有限の資源」であり、「コスト」であるということです。

企業経営も仕事も、一定の目的を達成し、一定の価値を実現するために、これらの有限な人間的・社会的な諸資源を最も効率的かつ効果的に配分し、組み合わせる（やりくりする）ことです。

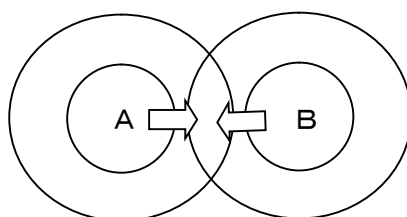
また、実際に仕事をしていると、まるで「障害物レース」のように次から次へと「上手いかない」こと（困難や問題や矛盾）が行く手を阻んだり足を引っ張るように立ち現れるてくるのが現実です。

困難や問題や矛盾の中には一見、自分の努力ではどうにもならないように見えることも多いですが、それを言い訳にしても人のせいにしても一人で抱え込んでいてもどうにもならず、自分の知恵と組織の協力で「何とかする」以外にはないのです。

3. 解決 Solution することが仕事

これも既に述べたとおり（Management の稿）ですが、実際に仕事をしていると、二律背反に見えるニーズや、解決不可能に見える対立関係に巻き込まれることも少なくありません。

評論家のように自分は手を下さず、もっともらしい「一般論」や「べき論」を言うだけでは何の解決にもなりません。言い訳も人のせいにもできません。そこを「やりくり」して「何とか」しないかぎり、現実的な「解 Solution」には繋がりません。



それは必ずしも「AとBを足して2で割る」ことでも「無理を通して道理を引っ込める」ことでもありません。お互いに、仕事（しようとしていること）の目的（何のために）と相手（誰のために）への思考と発想を拡げれば解の成り立つ余地も拡がります。

お互いに仕事（しようとしていること）の小目的・中目的にとわれず、相手の背後や根底にある真のニーズに目を向け、争いを止めて互譲することが解 Solutionに至る途であると、筆者は信じます。

Thoughtfulness (思慮深さ)

1. 人間の第一等の資質

中国の古典には学ぶことが大変多いのですが、人間の資質に関して、「呻吟語」という明末の学者・呂新呉の著書の中には、次のような言葉があるそうです。（「安岡正篤先生から学んだこと「人間の品格」」下村澄著、大和出版より。）

深沈厚重ナルハ是レ第一等ノ資質

磊落豪雄ナルハ是レ第二等ノ資質

聡明才弁ナルハ是レ第三等ノ資質

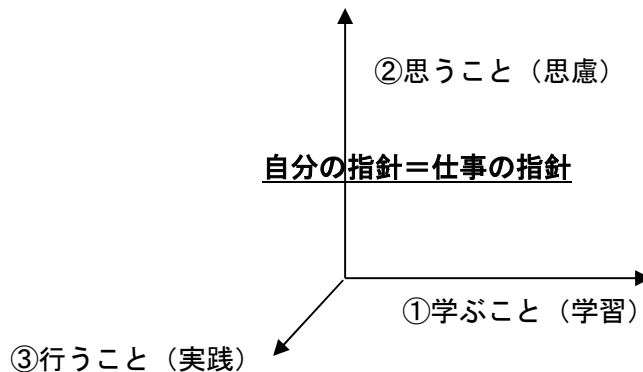
つまり、才気に走る弁舌の徒はまるで評価されず、「只ダ談論ノ科ニ居ルベキノミ」とたいへん手厳しい評価です。豪放磊落・勇猛果敢な行動派に対しても評価は比較的厳しく、「天下ノ大難ヲ定ムル者」は「深沈厚重 Thoughtful」の人という趣旨でしょう。

また、有名な「論語」には、「学びて思わざるは即ち罔し（くらし）思いて学ばざれば即ち殆し（あやうし）」という孔子の言葉が収められており、「謙虚な学習」とともに「深い思慮 Thoughtful」の重要性が説かれています。

また、孔子は、「人間にとって一番大切なことは何か。（一言にして終身之を行うべき者あるか。）」という高弟の問いに、「それ恕（じょ）か」と答えたそうです。「恕」とは相手や他人を「慮る（おもんばかる）Thoughtful」ことだと筆者は理解しています。

また、第二次世界大戦当時の英国首相チャーチルは、「愚者は（自らの）経験に学び、賢者は（先人の）歴史に学ぶ」という言葉を残しています。「実践を通じて現実から学ぶ」ことは重要ですが「考えのない軽挙妄動」は厳に慎むべきでしょう。

結局のところ、これら歴史上の諸賢人は、我々に「学ぶことと行うこと」のいずれにも偏らず、それらの高位のバランスの上に自らの指針を見出すべきであると教示してくれているのだと、筆者は理解しています。



2. 仕事における学習と思慮と実践

- ①<学習しながら仕事をする>学校では主に「記憶と理解」が「学習する」ということであつたかも知れませんが、実務の世界ではそれだけでは通用せず、学習したことを、自分のものとして「習慣化し、当たり前にする」ことが必要です。

ごく簡単に言えば、「同じ失敗（悪いこと、注意されたこと、上手く行かなかったこと）を繰り返さず、同じ成功（良いこと、評価されたこと、上手く行ったこと）を繰り返す」（いちいち言われなくても自分でできるようになる）ということです。

また、特にひとつの企業や組織の中で長く同じ仕事をしていると、実はその企業や組織の中だけでしか通用しない仕事の仕方や、自分に都合の良い仕事の仕方が「良いこと」であるかのような誤解（錯覚）に陥る例も少なくありません。

その仕事本来の目的に照らして、広く企業や組織の外に視野を広げて、自分が担当する仕事を通じて自分が職業人として成長すると同時に自分の仕事をより良いものに成長させるという学習を怠ってはなりません。

- ②<思慮深く仕事をする>仕事をする上での「思慮」とは、主に次のようなことです。

- ・仕事の「目的」や「意義」に関する思慮
既に述べたとおりですが（Imagination、Solutionの稿）その仕事は「何のための」仕事かということへの思慮を巡らせること（真の目的に気付くこと）です。
- ・仕事の「相手」や「ニーズ」に関する思慮
これも既に述べた通りですが、その仕事の「相手が誰か」、どういう状況で何を期待しているかに思慮を巡らせること（真のニーズに気付くこと）です。
- ・その他、仕事の「方法」や「QCD」などに関する思慮
既に述べたとおり（QCDの稿）、仕事の品質・コスト・納期への思慮を欠いてはならず、仕事の方法やノウハウも組織的に継承できるものでなければなりません。

- ③<実践しながら仕事をする>学校では「実践」を伴わない評論家のような議論が成り立ったかも知れませんが、実務の世界では、「現場」での「実践」や「検証」を伴わない「一般論」や「べき論」はほとんど何の役にも立ちません。

仕事をする上で直面する現実には、さまざまな困難や問題や矛盾に満ちおり、「学習」も「思慮」も実際には現実との悪戦苦闘や試行錯誤を通じて身に付くものであって、机上で身に付くものではありません。

Unique (一義性と独自性)

1. 一義的 Unique であることの「分かり易さ」

一般に「分かり難い」話や文の特徴のひとつは、「言葉が一義的 Unique でないこと」です。つまり同じこと、同じ意味のことを言ったり書いたりするのに、言葉をあれこれ言い換えてしまうので「何を言っているか（何が書いてあるか）」分からないのです。

また「何について」話したり書いたりしているのかという「テーマ」や、「何が重要か」という「ポイント」が揺れ動き、「一義的 Unique でない」場合も、「何を言っているか（何が書いてあるか）」分からない状態になってしまいます。

また一般的に単純 Simple であることは分かり易く、複雑 Complex であることは分かり難いので、例えばひとつの文 Sentence にいくつもの意味を盛り込むのは分かり難く、「一文一意」を習慣化すべきです。

さらに、曖昧 Vague なことや抽象的 Abstract なことは分かり難く、事実にして明確 Definite に、かつ身近な例をあげるなどして具体的 Concrete に言ったり書いたりすることも分かり易さのために必要です。

その他、事実と意見を峻別し、お互いに事実は事実として（もし認識の相違があれば確証を挙げて証明し）共有化した上で論点（意見の違い）を明確にして話をしないと「訳の分からない」議論になってしまいます。

また、ときどき「 $1 + 1 = 2$ 」という「数理」や「AならばBである」という「論理」を無視（少なくとも軽視）したような話や文に出会って当惑することがありますが、少なくともビジネスコミュニケーションは論理の通ったものでなければ通用しません。

× 分かり難い話や文

同じ意味なのに違う言葉を使う。

テーマやポイントが不明確

一文多意

曖昧

抽象的

事実と意見の混同

$1 + 1 = 2$ という数理を無視・軽視

AならばBという論理を無視・軽視

○ 分かり易い話や文

同じ意味なら同じ言葉を使う。

テーマやポイントが明確

一文一意

明確

具体的

事実の共有化、論点の明確化

$1 + 1 = 2$ という数理に則る

AならばBという論理に則る

2. 独自性 Unique の確立

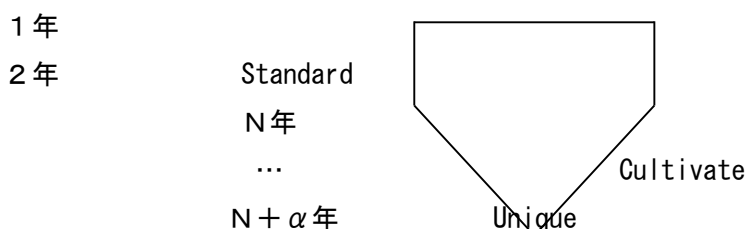
新卒の応募者が口々に、「自分の能力を発揮したい」「自分の可能性を試したい」「自分らしくありたい」と言って採用されながら、その後3年も経たないうちに半数が退職してしまうという現実に、少なくとも筆者は違和感と納得感を同時に抱いています。

そもそもたった2年から4年の専門教育を受けただけで自分の能力や自分の可能性や自分らしさが「風変わり（奇妙な）」という意味以外で発揮出来たりするほど、実務の世界は甘くないし、そうした幻想が3年も経たずに破たんするのはある意味で納得です。

資本主義が「資本の原始的蓄積過程」を必要としたのと同様に、法律的には「労務に服して賃金を得る」存在に過ぎない一人の労働者が、職業人として自己を確立するのに、少なくとも10～20年以上の「知的資本の原始的蓄積過程」が必要なのは当然です。

その後、自分を育ててくれた組織を出て独立起業しても「最初の3年は食えない（生活さえ成り立たない）」と言われるのはどの業界・業種でもほぼ共通的な常識で、それを回避するにはよほど豊かな人脈と金脈を得て離陸するパワーとスピードが必要です。

「組織の歯車で終わりたくない」と願うなら、実は「組織の歯車」であるうちに、自分自身を深耕 Cultivate して、組織を中から支配するか、自分を Unique（無くてはならない存在）にして組織と対等の立場に立つ力を得る以外にありません。



そして「深く耕すには幅が必要」です。企業の中で自分自身を深耕 Cultivate して自分「らしさ」や「可能性」や「能力」という Unique に現実的に達するには Standard という広大な基礎や教養や修練の幅が必要なのです。

深耕 Cultivate のタイプ（スタイル）には「I型」「T型」「V型」があるなどと言われますが、筆者は上図のような「ホームベース型」が最も好ましいタイプ（スタイル）であると思います。

最初のN年（いくら少なくとも3年以上）は基礎の修練に徹すること、そこからさらに+α年かけて自分自身の問題意識という掘削機を手にも、自分自身の「能力」や「可能性」や「らしさ」を現実のものにするための深耕 Cultivate を続けて下さい。

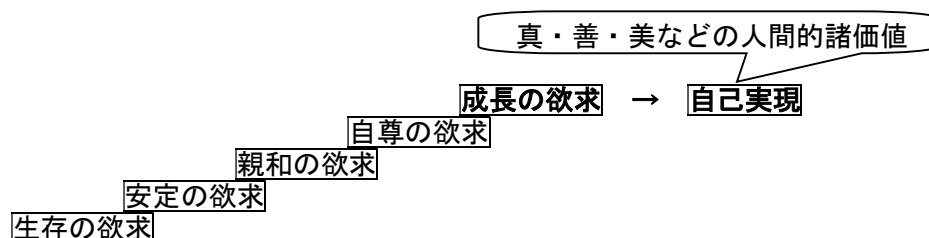
Value (仕事を通じて実現する価値)

1. マズローが言いたかったこと

何度も引用しますが、マズローが言う「自己実現」の欲求とは、人間の「こうありたい」と希求するところに向けた飽くなき「成長の欲求」であり、生存や安定や親和や自尊の欲求を基礎や前提としながらもそれを超えた人間にとって至高の欲求です。

われわれにとって「仕事をする（働く）」ということが、自己の生存や安定や親和や自尊の欲求の満足にとどまらず、自分自身が「こうしたい」「こうありたい」と希求する目的の達成や価値の実現に向けて動機付けられていこと Motivation がひとつの理想です。

再掲：「マズローの欲求五段階説のイメージ」



ところで、マズローの言った「自己実現」の「自己」が単に「My Self」という意味なら、文字通りその人間自身（人間諸個人）の「自己実現」が人間一般にとって最高次元の欲求だということになります。本当にそうなのでしょうか？

むしろマズローが掲げた「16の価値」（真・善・美…）というすこぶる人間的で社会的な価値の実現に向けて、人間は自分自身を内発的に動機付けることができると、(Self Motivation) 本当は言いたかったのではないかと思います。

もとより経済的な財やサービスの創出のためにだけ人は「仕事をする（働く）」のではなく、例えば「(人類の) 自由・平和・幸福」という価値の実現のために自己の生存・安定・親和・自尊の欲求さえなげうって「仕事をする（働く）」人々が現実にはいます。

多くの人々にとって「仕事をする（働く）」ということが、自分自身およびその家族の生存や安定や親和や自尊を保つための手段にとどまっていることは「現実」ですが、「仕事をする（働く）」ことの意義自体はもっと高いところにあるはずで。

そして「仕事をする（働く）」ことを通じた人間的・社会的諸価値は、自己 Self が単独で実現できるものではなく、人間どうしがお互いの独創性と協働性を最適に組み合わせることを通じて初めて実現できるものではないかと思います。

2. 「仕事を通じて成長する」という価値 Value（仕事をする上での成長段階）

- ①<「指示命令に服して賃金を得る」レベル>新人の皆さんには申し訳ありませんが、知的資本も経済資本も人的資本もなく「資本主義」の世界にひとりで飛び出すということは、何とも「空恐ろしい」ことであるように思えます。

自分の「能力」も「可能性」も「らしさ」も（採用面接での口上は別にして）本心ではそっちのけにして、最初はとにかく安定的な（「何とか食って行けそう」な）企業の一員になって少なくとも当面「指示命令に従って賃金を得る」しありません。

それでも「指示命令」にもその背景に「目的」があり「相手」があり、それに「より良く」従うということは、その目的とする価値や相手のニーズに沿うように仕事をする（働く）といことであり、その意味でそこには一定の成長段階があるはずで

- ②<「判断力と指導力で信頼性を得る」レベル>そうするうちに個別具体的な指示命令を受けなくても、一般的包括的な指示だけで、さらには仕事本来の目的やニーズに応じて、自分自身の判断を加えながら仕事を進めることができるレベルに達します。

そしてその判断が徐々に信頼性を増し、その仕事を「一任される」レベルに達し、さらには周囲から仕事上の判断を求められ、下位者への指導を求められるレベルに達します。

そうすると組織の中で「歯車となって動く」立場から「歯車を動かす（人と組織に対するリーダーシップやマネジメントの機能を発揮しながら仕事をする）」立場になりより上位の組織管理を行うか、より上位の専門性を発揮するか、の途が開けます。

- ③<「仕事を通じて自己実現する」レベル>マズローの言う「自己実現」には、何人かの歴史上の人物が想定されており、それはいずれも、「真・善・美（自由・平和・幸福）」という人間的・社会的価値をその生涯を通じて実現するで「自己実現」した人々です。

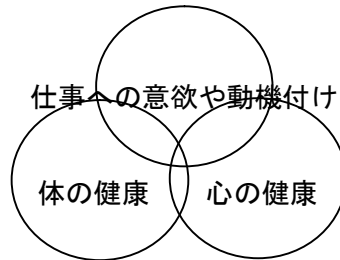
マズローは「自己実現した人々」のモデルをいずれも結果的に「60歳以上」の人物に求めていたとのこと（「人事労務管理の思想」（津田真澄著、有斐閣新書）より）ですので、普通の企業なら間もなく「定年」に達するほどの年齢です。

企業の中で組織を思うように動かすにしても企業の外で独立起業するにしても、職業人（経営者または専門家）としての自己確立が先ず必要であり、その上で人間的・社会的価値を実現することが、「自己実現」の意味であるはずで

Work Life Balance (こころの健康状態)

1. 仕事をする上での健康のバランス

「仕事をする」上でまさに「健康は資本」です。「体の健康」と「心の健康」に加えて、これらを土台（両軸）に「仕事への意欲や動機付け」を保つことが「仕事をする」上での原動力です。



2. 体の健康を保つ

「体の健康」を保つ方法に特別なものはなく、食事・睡眠・運動を含む生活習慣の改善向上以外にありません。良識と責任ある職業人・社会人として、常日頃から「体の健康」を日常的に自己管理すべきでしょう。

3. 心の健康を保つ

「心の健康」に関して、筆者は企業の人事労務の仕事に長く携わり、多くの人々のメンタルヘルス上の問題に関わって来ましたので、その経験をふまえて、「自分自身のメンタルヘルスを保つポイント」のいくつかを紹介します。

- ①<どうしようもないことで悩まない>過去に生じたことはいくら思い悩んだところで「どうしようもないこと」です。自分の心が過去へのネガティブな思いに向かいそうになるのを自覚的に「引き留め」て将来へのポジティブな思いに向けるべきです。

また、自分が思い悩んでいることは、別の（思い悩んでいる自分自身以外の）立場や観点から見たり、あとになって振り返れば、実は「何でもないこと」や「どうでもよいこと」が多いものです。そのことに自分が早く気づくことも重要です。

「健康の秘訣は忘れることだ」と言った人がいます。「悪いことは忘れる」ことを習慣にしていると言う人もいます。「忘れるように努力する」「やり過ごす」ことも時には必要です。「全ては時間が解決してくれる」という諦観が必要なこともあります。

②<自分を責めない>人の性向は「自罰（責）的傾向」と「他罰（責）的傾向」に分類でき、自罰的傾向が強すぎると自分の心を傷つけてメンタルヘルス上の問題を生じやすく、他罰的傾向が強すぎると対人関係上の問題を生じやすくなります。

人の体も心も傷つき易く癒え難いものです。特に心は水面に浮かぶ薄膜のように傷つき易く、またその傷が自分からも他人からも見え難いので、気付かないうちに、いつの間にか深く傷ついていることが多いものです。

自分の言動や態度が人を責めてその心を傷つけようとするに早く気づき「手を止める」べきであると同じように、自分の思いや悩みが自分を責めてその心を傷つけようとするにも早く気付いて自ら「手を止める」ことが必要です。

③<自分の心の状態を知る>次のような症状のうち、少なくとも最初の二つの症状のいずれかを含む五つ以上の症状が二週間以上続く場合には「うつ病」と判断され、専門医の診療が必要であるとされています。（米国精神医学会診断基準DSM - 3）

- ・ 憂うつで沈んだ気持ち
- ・ 興味や楽しみが失せる
- ・ 食欲や体重の変動
- ・ 睡眠障害
- ・ 話し方や動作の鈍化またはイライラ
- ・ 疲れやすく気力が低下
- ・ 自己否定や自己呵責
- ・ 集中や決断ができない
- ・ 希死念慮（死ねば楽になる、死にたいと思う）

4. 仕事への意欲や動機付けを保つ

「できるだけ良く（良い）仕事をしよう」と自分自身を動機付ける（Y-theory）のと、「できるだけ仕事をしないで済ませよう」と自分自身を動機付ける（X-theory）のとでは「仕事をする」ことの意味や価値は百八十度異なります。

しかしながら「仕事をする」ことを取り巻く現実には、そうした意欲や動機付けを削ぐ要素に満ちているようにも思えます。人間関係やコミュニケーションの問題、仕事が計画的に進まないなど様々でしょう。

多少の「不満要素」や「阻害要因」があっても、それに屈して意欲や動機付けを損なってはなりません。そこを何とかやり繰りし、上手く付き合い、折り合いをつけながら、プラスの動機付けを自分で保つ以外にありません。

X-theory (仕方なく仕事をする人)

1. マグレガーのX理論

マグレガー（1906-1964、米国の心理学者・経営学者）は「伝統的な人間行動制御理論」を「X理論」と名付けて、それを次のように要約しています。（以下、「人事労務管理の思想」津田眞激著、有斐閣新書より引用）

- ① 普通の人間は、生まれながら仕事がきらいで、できることなら仕事をやりたくないとおもっている。
- ② 仕事をきらうという人間の性質のゆえに、強制、命令や処罰の脅迫がないと、企業目標達成のための十分な力を発揮しない。
- ③ 人間は命令される方が好きであって、責任を回避したが、野心ももたず、何よりも安全第一を望んでいる。

2. X理論に規定される人

もちろん全ての「仕事をする（働く）人」が上記の「X理論」に当てはまるわけでもないし、一人の「仕事をする（働く）人」が常に「X理論」で満たされている訳でもないでしょうが、筆者の知る範囲でも、次のような人が目につきます。

- ① <仕事をする事自体に動機付けられない人> 「できるだけ（難しい・面倒な）仕事をしないで済まそう」とする人と、「できるだけ（何とかやりくり、工夫・努力・配慮して）良く（良い）仕事をしよう」とする人がいます。

筆者の目には「できるだけ仕事をしないように動機づけられている」かのように見える人がいます。公務員の悪口を言うのに、「遅れず、休まず、働かず」という言葉があり、また多くの定年退職者のお別れの挨拶の常套句のひとつが「大過なく」でした。

今でも、人事評価制度が無い、あっても機能していないところでは、「（仕事を）やってもやらなくても同じ」「できるだけ波風を立てない（事なかれ主義）」の発想や態度や習慣に染まって（それに気づかないでいる）人が多いのかも知れません。

- ② <目標を持たない人> MBO (Management by Objectives and Self Control = 「目標を持って自主的に仕事をする事」) について説明をしている時に、「どんな目標を設定すれば良いか教えて下さい。」と真顔で問われて当惑したことがあります。

自分の仕事について「どうしたい」とか、将来の自分について「どうありたい」とか考えるのが「ふつう」だと筆者は思うのですが、そんなことを考える余裕もないほど、仕事に追いかけられ、指示に追い込まれているのでしょうか？

MBO（通常「目標管理」と訳されている人事制度）を単なる「ノルマ主義」としてしか理解も運用のできない組織や人が多いのが現実です。自分の仕事や自分自身について「こうしたい」とか「こうありたい」を見失うのでしょうか。

- ③<学習しない人、繰り返す人、元に戻る人>同じような失敗を繰り返し、同じような叱責を何度も受ける人がいます。「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ（チャーチル）」と言いますが、「自己の失敗経験にさえ学べない」ようでは成長も期待できません。

また、今まで手慣れた自分のやり方が固く習慣化してしまい、より合理的・標準的・効率的なやり方を容易に受け入れず、一見受け入れたかに見えて、指導者がいなくなった途端に「元に戻る（元のやり方に戻す）」人も少なくありません。

さらに、「学習」と「思慮」と「実践」がばらばらで、せっかく「学んだ」こともそれを「思わず・行わず」の弊に陥ってしまい、現実との悪戦苦闘や試行錯誤や切磋琢磨とも「無縁」に見える人もいます。

- ④<協力を惜しむ人>「組織的な協働」が当たり前であるはずの企業においても、実際には「快く協力する人」よりも「協力を惜しむ人」のほうが多いと感じる場面もあり、「理解と協力」を引き出すのが最大の苦労のようにも感じることがあります。

また、「集団的サボタージュ」の心理に知らず知らずのうちに陥ってしまい、「組織」の陰に隠れて、守るべきことや行うべきことを怠り、結局は組織による他律的な管理や統制を強めてしまう結果になることも多いものです。

「協力する」ことは「管理」や「強制」をされて行うものではなくありません。「滅私奉公」を強制される性質のものではなくありません。組織の目的の達成や価値の実現に自らコミットメントする（与する、資する）こと以外にありません。

- ⑤<「言われなければやらない人」＝「言われても結局出来ない人」>「X理論に規定される人」とは、「言われなければ学びもせず、考えもせず、気付きもせず、行ないもしない人」のことです。「言われれば出来るのか」というと、実際には出来ません。

これに対して「Y理論に規定される人（次稿）」とは「言われなくてもできる人」です。X理論の人が「ひとつのことから何分の一しか学び、考え、気付き、行わない人」なら、Y理論の人は「ひとつのことから何倍にも学び、考え、気付き、行う人」です。

Y-theory (自ら進んで仕事をする人)

1. マグレガーのY理論

マグレガー（前出）はマズローの理論を援用して、従業員のより高次の欲求の充足とすることを原動力においた人事管理の理論に立つべきことを主張し、これを「Y理論」と名付け、その骨子を次のように述べています。（前掲書より引用）

- ① 仕事で心身を使うのは、遊び、休息と同様に人間の本性であって、生まれながらにして仕事がきらいだということはない。（中略）
- ② 人間は自分が進んでまかせた（設定した？）目標のためには、自分から進んで働くものだ。
- ③ 献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して獲得する報酬次第であり、最大の報酬は（中略）自己実現の欲求の満足である。
- ④ 責任回避、野心のなさ、安全第一は人間本来の性質ではなく、人間は、条件次第では、みずから進んで責任をとろうとする。
- ⑤ 企業内の問題を解決しようと高度の想像力を駆使し、手段をつくし、創意工夫をこらす能力は、一部の人だけでなくたいいていの人にそなわっているものである。
- ⑥ 現在の企業では、従業員の知的能力が、ほんの一部しか活用されていない。

2. 自らを動機づけることができる人

- ① <より良く働く人＝より良く生きる人>人生の最も健康的で輝かしい時間の大半を費やしてまで、我々はいったい何のために「仕事をする（働く）」のでしょうか。端的に言えば「生きる（賃金を得て生計を立てる）」ためでしょうか。

何のために「生きる」のかという問いに対しては、おそらく「より良く生きるため」としか答えようがないと筆者は思います。何のために「仕事をする（働く）」かという問いに対しても、おそらく「より良く仕事をする（働く）ため」が答えでしょう。

- ②<目的を達成し、価値を実現する人>人間にとって「仕事をする（働く）」ということは、必ずしも経済的な価値を実現するだけでなく、もっと豊かな人間的・社会的な諸価値を実現することであると筆者は思います。

例えば現に、「真・善・美」という価値を実現しようとしている研究者や芸術家、「自由・平和・幸福」という価値を実現しようとしている思想家や活動家も、我々と同じように日々「仕事をして（働いて）」いるのです。

- ③<目標をもつ人>目標というのは必ずしも経済的・定量的・数値的な目標に限りません。人が何らかの目的を達成したり、何らかの価値を実現するために「仕事をする（働く）」上で、「こうしたい」と希求する「状態」のことを言うと筆者は思います。

またそれは目的の達成や価値の実現に限られず、そのために同時に、「仕事をする（働く）」ことを通じて「こうありたい」という自分自身に向けた「成長（自己実現に向けた自己成長）」をも意味するのだと、筆者は思います。

- ④<成長する人>成長というのは必ずしも「仕事をする（働く）」ための技量の上達だけを言うものではありません。組織的な協働を通じて養われる、コミュニケーション力をはじめとする人間的・社会的諸能力（ $IQ \times EQ = SQ$ ）の力の向上を言います。

自己実現の欲求（「こうしたい」と希求する状態をますます達成しようとし、「こうありたい」と希求する自分にますます成ろうとする欲求）に導かれるままに自分を成長させる人が、ここでいう「成長する人」です。

- ⑤<協働する人>「組織（や企業）」とは、人と人が、共通の目的の達成や価値の実現のために、お互いに協働する関係や状態のことです。そこに「組織（や企業）」という「実体」があるわけではなく、そこにあるのは「協働し合う人々」とその関係です。

そして「協働」とは、あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識をもつ人たちによる、共通の目的と価値へのコミットメントであり、自らのアウトプットを他の最適なインプットにすることです。

- ⑥<自らをマネジメントする人>マネジメントの最も重要な機能は、「デシジョン（選択と決定）」とそれに向けての「オリエンテーション（方向づけ）」および「モチベーション（動機付け）」です。

また、有限の資源（企業の場合で言えばヒト・モノ・カネ・情報・時間という経営資源）を「やりくり」しながら、次々に立ち現れる困難や矛盾を「何とか」しながら、決して「言い訳」をせず、「人のせい」にもしないことが「自己マネジメント」です。

- ⑦<解決する人>現実には常に困難や矛盾に満ち、対立も後を絶ちませんが、必ずしも「安易に迎合・妥協する」ことや「AとBを足して2で割る」ことや「無理を通して道理を引っ込める」ことが「解決 Solution」でもありません。

目的（何のために）や相手（誰のために）への思慮と発想を拡げれば解の成り立つ余地も拡がります。お互いの根底にある真のニーズに目を向け、争いを止めて互譲することが解 Solution に至る途です。

Ⅱ（まとめとむすび・筆者が伝えなかったこと）

1. 何のために「仕事をする（働く）」のかということ

近頃では「働かざる者、食うべからず」という言葉もあまり耳にしません。我々は先ずは、自分や家族の「健康的で文化的な最低限の生活」を安定的に営むための「糧を得る」ために「仕事をする（働く）」ものであることは間違いありません。

しかし、「生きる」ことの目的が「より良く生きる」ことであるとしか言いようがないのと同様に、「仕事をする（働く）」ことの目的は「何かの手段」であるだけでなく、「より良く仕事をする（働く）」ことであるとしか言いようがないと、筆者は考えます。

そもそも人間にとって「労働＝仕事をする（働く）」ということは、単に経済的な価値を得るためのものではなく、もっと人間的・社会的に豊かな目的を達成し価値を実現することであるはずで

そして個々の人間がばらばらに、また相争うように「労働＝仕事をする（働く）」のではなく、「組織的・社会的に協働する」ことがその本質であって、そのことを通じてこそ、人間は自身をより人間的・社会的に豊かに成長させていくのでしょ

2. 仕事を通じて自分を成長させるということ

もちろん職種ごとの専門的ソリューション能力は必要ですが、そのためには、その基礎となる能力、すなわち、いわゆる「IQ」だけではなく、それを横軸とし、「EQ（こころの知能指数）」を縦軸とする「SQ（社会的能力）」が必要です。

「SQ（社会的能力）」の中でも「コミュニケーション能力」は仕事を進める上で必須の能力であり、まさに「コミュニケーションの力」は「仕事の力」であり、これに基づく「人間関係の力」もまた「仕事の力」です。

コミュニケーションの力は「傾聴（積極的傾聴と肯定的受容）の力」であり、「何を言うか」よりも「誰に、どう言い、どう伝えるか」という力です。また日常業務の中で「文書化の能力や習慣」は極めて基礎的で重要な能力・習慣です。

人事評価の要素（何を評価するか）は企業によって異なりますが、「態度・能力・実績」や「行動と成果」が評価されるのが一般的です。「態度」や「行動」の中で最も重要な要素は「誠実性」や「責任感」や「協調性」や「主体性」などです。

これらはあらゆる「仕事をする」上での共通的・基礎的な要素です。偶々「人事評価」の要素になっていようがまいが、ひとりの職業人として「当たり前のこと」であり、高い評価を得るためではなく、より良く（良い）仕事をする上で必要なことなのです。

実務の世界では「教場」や「机上」の理論や知識は、それだけではほとんど全く通用せず、「現場」での実践と検証が必要です。日々現実に生起する諸問題との悪戦苦闘や試行錯誤（理論と実践）の積み重ねこそが「仕事の力」です。

日々の学習を怠らず、日々の思慮を深め、日々の実践を通じて、自分自身を育成することが必要です。「より良く（良い）仕事をする」ための学習・思慮・実践を通じて、自分自身を成長させることが「仕事をする（働く）」ということです。

また、「仕事」を、「指示命令に服して賃金を得る」ための「労務」や「作業」におとしめてはならず、仕事の「目的」や「相手」、「価値」や「ニーズ」に対する想像力と創造力を高めることが、仕事の質の向上と自分の能力の向上に同時につながります。

以上のようにして、自分自身の「仕事をする（働く）」レベルを、「指示命令に従って仕事をする」レベル⇒「判断しながら仕事をする」レベル⇒「指導しながら仕事をする」レベルへと段階的に成長させることが初めて可能です。

3. 自分自身を動機付け、マネジメントするということ

本書ではマズローやマグレガーの「動機付け理論」を紹介しましたが、筆者は、「他の『何もの』ではなく『仕事そのもの』に動機づけられること」および「他の『何びと』ではなく『自分自身』に動機付けられること」が人間本来の姿であると考えます。

つまり、「何かの手段として仕事をする」のではなく、「仕事を通じて目的を達成したり価値を実現したりすること」そのものに動機付けられること、また、「他の誰かに動機付けられる」のではなく、「自ら内発的に動機付けられる」ということです。

また、筆者は「究極の管理は『自己管理（無管理）』である」と考えています。筆者が携わってきた「人事マネジメント」もひとつの「管理」ですが、その究極の目的も、結局のところ『自己管理（無管理）』を達成して自らの使命を終えることです。

本書で紹介した「動機付け理論」も「マネジメント」も、やがては「仕事をする（働く）」人々が日常的に「当たり前」のこととして実践され、それを通じて我々の組織や社会全体が真の「協働関係」に満たされることを、筆者は希求しています。