

# THANKS

(VOL. 195)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成25年9月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-0043  
埼玉県所沢市弥生町1792-10  
TEL:04-2907-1715  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 「四字熟語から学ぶ仕事における心構え⑩」

今、本誌では「四字熟語」を参考にしながら、私がコンサルティングを通して「こんなことが大事では・・・」と思うことを紹介しています。

題して、「四字熟語から学ぶ仕事における心構え」。

カルタ風に「あ」からスタートし、今回は、「へ」で始まる熟語からです。

#### へ：「平平凡凡（へいへいぼんぼん）」

##### <意味>

特に優れた点や変わった特色がなく、普通の人々と変わらないこと。  
ごくありふれているさま。

##### <使い方>

笑う時八重歯の見えるのが妙に誘惑的だった。しかしすましていると、いかにも平々凡々だった。

<志賀直哉・暗夜行路>

「あなたの欠点は××だ！ ○○しなければダメだ！」

ある会社の社長さんは、社員に対して、いつもこのように接していました。

毎日、毎日ダメ出しばかり。

細かなところまで改善点を指摘し、指導することが育成につながる！

そのようなポリシーをお持ちでした。

このような考えの上司の方は多いです。

別に「間違っている！」とは言いません。

確かに改善点を指摘してあげることは大事です。

本人は気付いていないことが多いですから。

しかし、それだけで本当に部下が伸び、組織として強くなるのでしょうか？

私のコンサルティング経験では、こうした上司の組織は、一見、まとまっているように見えます。

しかし、何か物足りない感じがします。

いわゆる金太郎飴のような人たちの集合体。

皆が、平平凡凡で、同じようなことをしています。

私は、このような組織を「公約数型組織」と呼んでいます。

人には、それぞれ「個性」があります。  
 改善点ばかりを指摘すると、そうした個性がだんだん失われてしまいます。  
 部下指導の要諦は、「長所を伸ばすこと」と言われます。  
 昔、スマップの「世界にひとつだけの花」という曲が大ヒットしましたが、その歌詞の中にある通り、  
 組織の中で、それぞれの人々が「オンリーワン」の分野を持てるようになれば最高です。  
 私は、このような組織を「公倍数型組織」と呼んでいます。  
 「公約数型組織」と比べると、上司としては、まとめることが難しいです。  
 下手をすると、バラバラで空中分解してしまいます。  
 しかし、上手に束ねれば、はるかに強く魅力的な組織になります。

### <部下指導の基本的考え方>

少し本題からはズレますが、ここで部下を指導する際の基本的な考え方について確認しましょう。  
 当然のごとく、場当たりの指導はダメ。  
 普段から、部下をしっかり観察し、「どのようなことを指導するか」を考えておくことが大切です。

それでは、ここで質問です。  
 皆さんは、部下について、どれだけ理解していますか？  
 以下のフォーマットを参照してください。  
 左の欄が部下の「長所」で、今後、伸ばしてあげたい点。  
 右の欄が部下の「短所」で、改善してあげたい点です。  
 それぞれの部下について、思いつくことを箇条書きで列挙してみましょう。

部下名	長 所 (伸ばしてあげたいところ)	短 所 (改善したいところ)
●●さん	..... .....	..... .....
△△さん		

**箇条書きで記入**

列挙したら、自らの「理解度」をセルフチェックしてみましょう。  
チェックポイントは2点です。

ポイント1：どれだけ列挙できるか？

上司の中には、「良いところ」と「悪いところ」をそれぞれ1つずつ書いて、手が止まってしまう人がいます。

そういう人は、部下に対する「見方が狭い」可能性が高いです。

ひと言で「知識」といっても、「商品知識」「業界知識」「一般常識」等々、いろいろなものがあるでしょう。

また、性格面や行動面での長所、短所もあるはずです。

「一面的」に見て、「こんな人」と決めつけるのは危険なこと。

部下に対する観察は「多面的」にすべきです。

ポイント2：長所、短所の項目の数が偏っていないか？

上司の中には、長所ばかり（あるいは短所ばかり）を列挙する人もいます。

そんな部下っているでしょうか？

人は、誰でも長所もあれば短所もあります。

特に、性格や行動は、長所と短所が裏表の場合が多いです。

「伊藤さんは、動きは早いけど、もう少しじっくり考えることも必要だよね・・・」

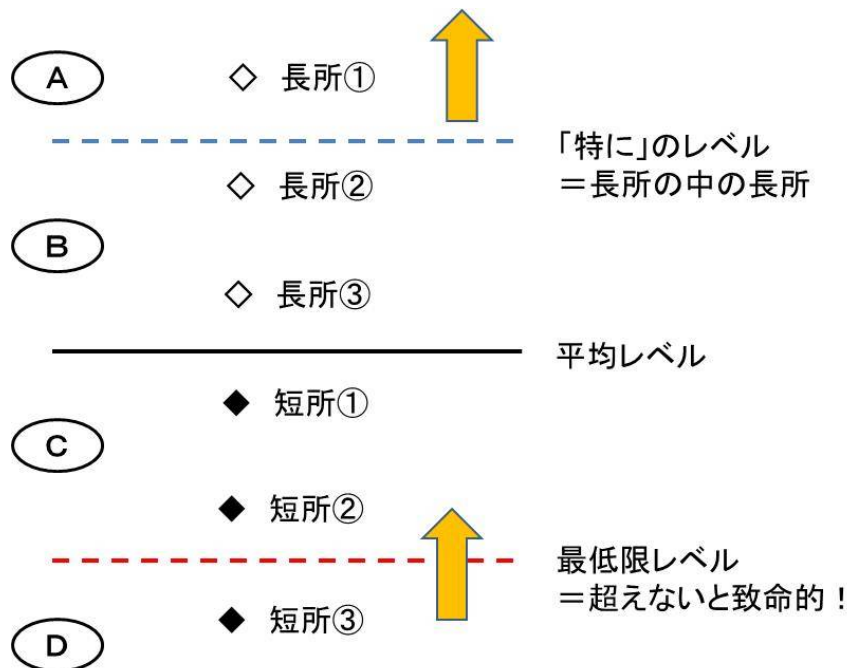
私も、よく、そのように言われます。

どちらかの項目しか列挙できない人は部下に対する「見方が偏っている」可能性が高いです。

ということで・・・

日頃から、しっかり部下を観察し、長所と短所をしっかり把握しておきましょう。

しかしながら、肝心なのは、これからです。  
様々な長所、短所の中で、何を優先的に指導すべきなのでしょう？  
以下の図を参照してください。



先程列挙した長所と短所は、「平均レベル」を境に、上と下に分散されるはずで  
ここで、さらに二本補助線を引きます。  
一本は、平均よりも下の線。  
最低限超えないと、致命的になってしまうレベルの線です。  
そして、もう一本は、平均よりも上の線。  
長所の中で、「特に優れているか」「まあまあ優れているか」の境目です。  
このように補助線を入れると、A、B、C、Dの4つのレベルに分かれます。  
それでは、部下を指導する際、A、B、C、Dのどのレベルの項目を優先的に指導すべきなのでしょう

最優先は、言わずもがなの「D」です。  
これは、致命的な短所であり、欠点です。  
いくら、優れた長所があっても、こうした短所、欠点がひとつでもあったら全て台無しになってしまいます。  
例えば、「時間にルーズで、約束時間に遅れることが多い」というような短所は、「D」に当たります。  
いくら知識が豊富でも、お客様から信頼されることはありません。  
もし、こうした「短所」があったら、しっかり指導し、改善させなければなりません。

それでは、次に優先すべきは、どのレベルの項目でしょうか？  
研修等で質問すると「C」という回答が多いです。  
確かに目が行きがちですが、冒頭に書いた通り、こうした「C」のダメ出しばかりでは、平平凡凡の部下しか育ちません。  
多少のことには目をつむり、「A」のような「長所の中の長所」を更に伸ばす指導が大切です。

### <仰木 彬監督の指導>

故仰木彬監督は、まさに上記の指導を実践された方でした。  
仰木監督の元で才能を開花した選手は大勢いますが、その代表が野茂英雄とイチローです。

まずは野茂選手。  
「トルネード投法」なんてカッコ良い呼び名がつけましたが、ハッキリ言って無茶苦茶なフォームです。  
背中を向けて投げるのですから、当然、コントロールが良い訳がありません。  
「あのフォームではコントロールが定まらないので、少し改造しましょうかね？」  
ピッチングコーチからの進言に対して、仰木監督は以下のように答えたそうです。  
「野茂のコントロールは致命的なのか？ フォアボールを連発して試合にならないのか？ そんなことはないんだろ。 だったら今のままで問題なし。 あれは速い球を投げるための彼独特の個性なのだから」

イチローに関しても同様です。  
入団2年目の際に、監督に招聘された仰木氏。  
当時のイチローは「振り子打法」と言われた通り、足をブラブラさせた変ちくりんなフォーム。  
「あのフォームを修正しましょうかね。 あれじゃ、強い球は打ちにくいですから」  
やはり、コーチが進言したそうです。  
それに対する仰木監督の答えは以下の通り。  
「イチローの打球は、致命的なくらい弱々しいのか？ そんなことはないんだろ。 だったら今のままで問題なし。 あれは、タイミングをとるための彼独特の個性なのだから」

個性豊かな2人が、その後アメリカに渡り、日本人選手の門を開いてくれました。  
今、ダルビッシュを筆頭に多くの日本人メジャーリーガーが活躍していますが、野茂とイチローの個性を生かし、見事に育てた仰木監督のお蔭と言っても、過言ではないでしょう。

<次回に続く>