

無料
お試し版



成長 マインドセット

Mindset for Explosive Growth

心のブレーキの外し方

創業4年で株式公開、
設立10年で
売上高1,000億円、

5年間に500店舗を実現した、吉田行宏
人材育成ストーリー

50枚の
図でわかる、
人を伸ばす
原理原則

Yukihiko Yoshida

CROSSMEDIA PUBLISHING

成長

マインドセット



心のブレーキの外し方

創業**4**年で株式公開
設立**10**年で
売上高**1,000**億円
5年間に**500**店舗を実現した
人材育成ストーリー

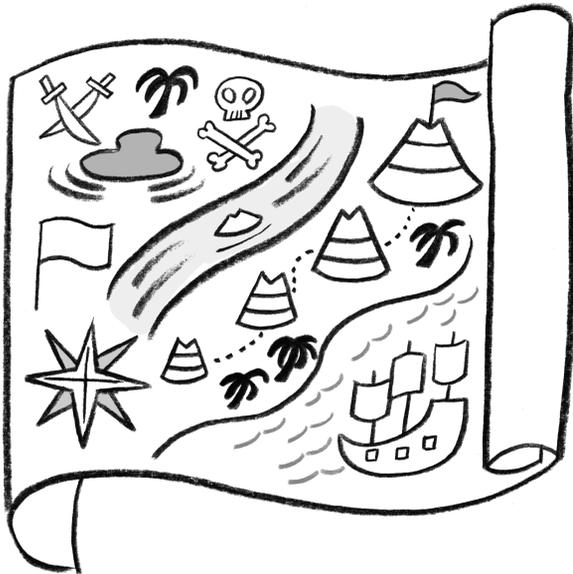
50枚の
図でわかる
人を伸ばす
原理原則

吉田行宏
Yukihiro Yoshida



完全版をAmazonで購入する

図1 成長の地図



この地図には隠された謎が……。本書を読みながらその謎を解くことで、あなたの仕事や人生、人間関係をより素晴らしいものにする宝が手に入ります。

マインドセット

経験や教育、
生まれ持った性質などから
形成される思考様式。
信念や心構え、
価値観や判断基準。

プロローグ

成長って何だっけ？
なぜ、成長できないんだろう？

第1章のはじめ、本書の主人公の山田さんが、頭の中でつぶやくセリフです。忙しい日常では、あらためて『成長』について考える機会は少ないかもしれませんが、しかし、『成長』の理解を深めることで人生が劇的に変わるとしたら、あなたははどうしますか？

人は誰でも、自分の人生をより豊かで幸せなものにしたいと願っています。そして、それらを手に入れるために、『成長』はとても重要な要素だと思います。こうお話ししても、ピンとこない方もいらっしゃるかもしれませんが、私は、『成長』を考えることは、自分の人生と向き合うということだと思っています。しかも、本当の意味での『成長』とは、単にテクニカルな方法論を習得するだけではなく、その本質や原理原則を理解しなければ得られないと思うのです。

もっと早く、このことを知っていたらよかったです。

私が20年以上行ってきた『成長』に関するワークショップで多くの人から聞いた感想です。こうした声を聞くたびに、ワークショップで得た気づきや学びによって悩みが減り、人生の正しい自分軸の重要性を認識できれば、その後の人生をより素晴らしいものできると強く感じてきました。そして、そんなワークショップの体験を本にすることで、より多くの人に成長の機会を提供できるのではないかと考えるようになったのです。本書は、そんな私の想いを、多くの方々の協力によって実現したものです。

では、本書はどんな人に役立ててもらえるのか。次ページのチェックシートで、当てはまるものがないかチェックをしてみてください。

チェックシート

あなたに当てはまるものはありますか？ チェックしてみましょう。

〈全ての方〉

- 成長したい
- 悩みを減らしたい
- 自分の正しい軸を持ちたい
- 豊かな人生にしたい

〈社会人の方〉

- 仕事に少し悩みがある
- 会社の人間関係が難しいと感じている
- 会社や上司に少し不満がある

〈チームリーダー・経営者の方〉

- 部下の育て方に悩んでいる
- 部下に当事者意識を持ってほしい
- 組織を強くしたい

〈学生の方〉

- 自分の将来をイメージできない
- 自分に合う会社の選び方を知りたい

〈親御さん・教育者の方〉

- 子供・生徒に自立した人間として成長してほしい
- 教育方針で悩んでいる

〈夫婦・恋人の方〉

- パートナーとのけんかを減らしたい

いかがだったでしょうか？ もし、1つでも当てはまったなら、本書を読んでいただく価値は十分あるでしょう。そのわけは、読み進めるうちにご理解いただけると思います。

あまり前置きが長いと読者の皆さんに不要な先入観を与えてしまうことになるので、手短かに本書の特徴をご説明します。本書は、『成長』について段階的に理解し、最終的には全ての要素が構造的に結びつき、自身の軸として深めていただけるように、少し変わった構成になっています。山田さんという一人の会社員を主人公にストーリーが展開されますが、その合間に読者の皆さんに向けた問いかけをたくさん用意しており、皆さんが自分で記入できる欄も設けています。

途中のワークを飛ばして読み進めることもできますが、それだと気づきや学びが浅くなってしまいます。自分なりに考え、深く内省することが、深く本質を理解する大事なポイントとなりますので、皆さんも山田さんと一緒に立ち止まり、じっくりと考えてみることをお勧めします。

最初はモヤモヤした気持ちになることも多いと思いますが、成長するには自分の今までの常識や価値観を進化させる必要があります、その過程で今までの自分との葛

藤がそのモヤモヤとなって現れるのです。そこを少し我慢して読み進めていただければだんだんと霧が晴れ、「そういうことだったのか！」とスッキリした気分が味わえるはずです。

さあ、準備は整いました。

物語の主人公と一緒に、未来への成長の扉を開いていきましょう！

本書との出会いが『成長』を考えるきっかけとなり、皆さんの人生がより良いものになることを願っています。

成長マインドセット 目次

プロローグ

004

第1章 成長とは何か

謎のマスターとの出会い

016

成長の地図

020

そもそも成長とは？

024

高い山を登るのに必要なこと

026

チームワークが能力か

031

氷山の一角

034

成果を生み出す要因とは

040

アイスバーグの大きさとバランス

043

未来をイメージする

053

第2章

成長を阻害する1つ目のブレーキ

悩みの本質を探る 060

悩み多き音楽サークル 063

悩みを減らす5つの方法 070

① ブレーキの存在を知る 073

「三叉路理論」でみる心の状態 076

② ブレーキを踏まない覚悟 082

スムーズに覚悟を決める方法 085

完璧な理解より実践が大事 091

知っているのとできるの違い 093

動かない部下のマネジメント 098

これ、誰の責任? 103

自己責任と当事者意識 106

メリットとデメリット 112

当事者意識100%を目指すべきか 115

第3章

成長を阻害する2つ目のブレーキ

あるべき姿と現実論 118

捉え方次第で気持ちは変わる 122

③ 他責にしないは100% 126

当たり前クジが買える店? 129

悩んでも意味がない 134

④ 結果は選択できないが、行動は選択できる 137

部下とどう向き合うか 142

⑤ 関心の輪と影響の輪 146

悩みを分類し、整理してみる 154

部下との面談 161

人間関係の悩み 170

もうひとつの音楽サークル 177

2つ目のブレーキ	183
大きな子供とは	186
ブレーキの外し方	192
上司の鼻を折るなんて	198
育成の難易度	200

第4章

成長を促進する1つ目のアクセル

価値観を押し付ける？	212
心の支えとなる言葉	216
バリューを持つ意味	220
成長を促進するアクセル	226
父親の言葉	232
自分と会社の方向性	235
固定観念を外して方向性を考える	238

第5章

成長を促進する2つ目のアクセル

就活生の素朴な疑問	250
何のために働くのか	253
期待する見返り	258
動機矢印の強さ	264
モチベーション傾向	270
動機をどう捉えるか	274
マスターの動機と目的	284

エピソード

292

〈登場人物紹介〉

マスター

カフェ店主

山田武史

IT企業勤務、課長

佐藤

山田の部下

鈴木優子
(ゆっこ)

山田の大学時代の友人、会社員

知美

山田の婚約者

伊藤

山田の高校時代の友人、ホテルマン

高橋

山田の大学の後輩、就活生

第1章

成長とは何か



謎のマスターとの出会い

「はあ……、成長か……」

僕は深いため息をついた。暑い昼下がりが。次の客先への訪問まで少し時間が空いたので、資料を作成するためにカフェにでも入って作業をしようと、少し落ち着けそうな店を探していた。

今日は午前中に部長と今期の進捗についての面談があった。その際に、

「山田くんは、頑張ってくれているのは分かるんだが、会社や私の期待値に対して、いま一歩結果が出ていないし、ここ数年、成長が滞っているように感じるね。課長の君が早く成長しないと、君のチームのメンバーも成長しないし……」

と言われたことが頭に残っていた。

成長って何だっけ？

なぜ、成長できないんだろう？

そういえば最近はずいぶん成長のことなど考えずに仕事していたな。入社当時は成長意欲満々だったのに……。

「あれ？　こんなところにカフェなんてあったっけ？」

この道は、結構頻繁に通っていたけれど、落ち着けそうで洒落た雰囲気この店の存在には、今まで全く気がつかなかった。

*

*

*

店内に入ると、涼しい風が頬をかすめる。店内にお客さんの姿は多くはなかった。僕はカウンターに座り、マスターにコーヒーをもらって一服する。パソコンを開いてメールのチェックをしていると、

「どうかされたんですか？」

ふいにマスターが声をかけてきた。無意識にまたため息をついていたらしい。

図2 マスターが取り出した1枚の絵



あらためてマスターのことをよく見ると、ロマンスグレーの髪に、洒落たメガネをかけている。温厚そうな雰囲気か、かえって人生経験の豊かさを物語っているようにも見える。普段は初対面の人に自分の悩みを話すようなタイプではないのだけれど、こちらを包み込むような笑顔で優しく話しかけられ、つい本音で答えていた。

「いやあ、なかなか営業成績が上がらないんですね。部下の数字も伸びなくて……」

「なるほど、結果が出ないことに悩まれているんですね」

「上司からも、『もっと早く成長しろ！』って言われてしまって。でも、成長するにはどうしたらいいか、分からなくなってしまうんです」

「そうですね。それは考え込んでしまいますねえ」

うなずきながら話を聞いてくれるマスターが、まるで親戚のような距離感で心から僕を気遣ってくれているのを感じる。

「それなら、これがお役に立てるかもしれませんね」

マスターは笑みを浮かべながら、おもむろに1枚の絵を取り出した。

成長の地図

「何ですか、これは？」

カウンターに置かれた1枚の絵を見ても、僕には全く意味が分からない。

「お客様の悩みを減らし、成長を助けてくれる地図です」

えっ！ そんな都合のいいものあるの？ 本当に？ まさかこのマスター、あとから怪しい壺とか売りつけようとしているんじゃないだろうな？ 僕は心の中であれこれと考え、少し身構えてしまった。でも、今までも怪しい勧誘などを寄せ付けたことはないし、マスターがそんな感じの人でもなかったもので、話の続きを聞くことにした。

「悩みを減らし、成長を助けてくれる地図ですか？」

「はい。この地図には3つの大切な要素が入っています。まず1つ目が『成長とは何か？』を知ること、次にその『成長を阻害する要因』と『成長を促進する要

因』を理解し、行動できるようにすることです。短い時間で、これら全てをお話しすることは難しいですが、もしよろしければ、最初の要素である『成長とは何か？』の部分はお伝えできると思います。それにまた立ち寄っていただければ、少しずつ続きのお話をすることはできますよ」

「いやあ、本当にそんなことが可能なら、喜んで毎日のように来ますよ。でも、そんなに何回もお話を聞いたら、相談料とかをお支払いしなければなりませんよね？」

僕にもコンサルタントやアドバイザーの知り合いが何人かいて、彼らが1時間当たり相当な金額を課して仕事をしているのを知っている。もし本当に役立つような話ならタダなわけがない。

「いえいえ、私が好きでお話しするだけです。コーヒーを飲みに来ていただくだけで大丈夫ですよ。もちろん、お話しできるのは本業の合間にですけどね」

そう言って彼はウインクをした。マスターの笑顔を見て、「本当に？」と疑う気持ちと「それなら」と乗りたくなくなる気持ちが湧きあがってきた。

どうしよう……。あとで壺か何かが出てきても、それは断ればいいだけだ。僕

そもそも成長とは？

少し考えて、僕はマスターに自分の思ったことを伝えた。

「自分ができなかったことができるようになること。単純に、これが成長かなと思います。できることが増えていくことで、結果に繋がっていきますから。それと、少しかっこつけると、自由を手に入れることかな。十分な収入やスキルを手に入れば、仕事や場所や時間から自由になれますし」

僕の答えにマスターもうなづく。

「どれも大事な要素ですね。人それぞれに成長の定義はありますし、一言で成長といっても、自分の成長と部下や仲間の成長、組織の成長やお客様の成長などもあります。ここでは、まず『自己成長』に絞って話を進めていきましょう」

「確かに、部下もそれぞれが自分で成長してくれたら、言うことはありません」

「そうですね。ただ、自己成長にもそれぞれのスピードがあると思うんです。

みんなが、短期間で劇的に成長してくれたらいいと思いませんか？」

「そりゃあ、もちろんです！」

最初は変な店に入っちゃったかなあと思っていたが、自分の悩みに耳を傾け、整理しようとしてくれていたマスターの話に僕はどんどん引き込まれていた。

「『劇的自己成長』を果たすには、成長の本質や原理原則を知って体得することが必要です。その本質を表現したのが先ほどの地図なんです」

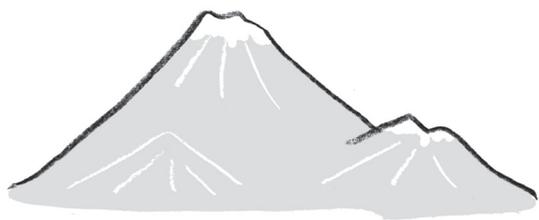
「3つの要素でしたよね。詳しく教えてもらえませんか？」

「はい。まずは成長とは何か？ その本質を理解する必要があります。ここにちようどよいケーススタディがありますので、挑戦してみてください」

マスターは棚の上から1枚の紙を引っ張り出し、カウンターテーブルに置いた。

図3 5つの登山チーム

登頂できるのはどのチーム？



これから1カ月後に、非常に高い山に登ろうとしている5つのチームがあります。どのチームが最も登頂に成功できると思いますか？1チームを選定し、その理由を記入してください。

A	体力、スキルに自信があるため、1カ月の間、登るためのトレーニングをあまりしてこなかった。
B	活動的なメンバーで、トレーニングもそれなりにしてきたが、根本的なスキルと体力が不足している。
C	やる気が非常にあり、負けず嫌いなため、登り切る思いは強いが、自分勝手な人ばかりで一体感がない。
D	モチベーションは高いが、面倒くさがり屋なのでトレーニングをあまりしていない。そのため、体力があまりない。
E	個人個人の体力とスキルは高いが、仲が悪いため、一緒にトレーニングをしてこなかった。

高い山に登るのに必要なこと

「なにになに……、これから1カ月後に、非常に高い山に登ろうとしている5つのチームがあります。どのチームが最も登頂に成功できると思いますか？ 1チームを選定し、その理由を記入してください」

- A 体力、スキルに自信があるため、1カ月の間、登るためのトレーニングをあまりしてこなかった。
- B 活動的なメンバーで、トレーニングもそれなりにしてきたが、根本的なスキルと体力が不足している。
- C やる気が非常にあり、負けず嫌いなため、登り切る思いは強いが、自分勝手な人ばかりで一体感がない。
- D モチベーションは高いが、面倒くさがり屋なのでトレーニングをあまり

りしていない。そのため、体力があまりない。
E 個人個人の体力とスキルは高いが、仲が悪いため、一緒にトレーニングをしてこなかった。

僕が紙に書かれた内容を読みあげるので待つて、マスターが話し始める。「見ての通り、高い山に登る1カ月前の、各チームの状況が書かれています。非常に高い山なのでおそらく、エベレストやK2でしょうか。それくらいの高い山に登ることに對して、AとEのどのチームが最も登頂に成功できると思いますか？」

「これがマスターのおっしゃる『成長の本質』と関係あるんですか？」

「はい、登山でも仕事でも目標を達成する点で共通しています。成長の原理原則がこの事例から読み取れますので、真剣に考えてみてくださいいなね」

そう言い残してマスターは洗いや物の残りを片付けに向かった。さて、どうしたものだろうか。どのチームも一長一短で、どこか1つが全ての条件を満たしているわけでもない。まるでうちの部署みたいだなと思う。登山には体力やスキルが

○ どのチームが最も登頂に成功できると思いますか？
その理由も考えてみましょう。 ○

チーム名:

理由:

必要だろうけど、仲が悪かったり、自分勝手な人ばかりのチームだと目標達成できなさそうだし……。うーん、意外と難しいぞ。

「いかがですか？」

ケーススタディと悪戦苦闘すること15分。頭を抱えていたところに洗い物を終えたマスターが声をかけてくれた。

僕は、「ええ」と答え、自分の考えを話した。

「どれも拮抗しているようにみえますけど、僕はEですかね。体力とかスキルはありますから。そんなに高い山に登るときに、仲が悪いとか言っていられないと思います。目標があれば達成できる。だからスキルを重視しました」

「目標があれば、チームワークも何とかなる、と。なるほど」

マスターはうなずいている。ちょうどいいタイミングだと思い、疑問に感じていたことを尋ねてみた。

チームワークか能力か

「ところで、これが仕事の成果とどう関係してくるんですか？ 仕事の数字を上げることと山に登ることは、やっぱり違うように感じるのですが」

「まあ、そう焦らないください。表面的に見えている事柄が違ってても、本質は同じなんです。山登りも仕事の成果も、目標を達成するために必要な要素は一緒だと思いませんか？」

「必要な要素が一緒、ですか？」

なんとなく戸惑う僕を見ながら、マスターはさらに続ける。

「ちなみに、山田さんの会社のチームは、このケーススタディのどのチームに当てはまりそうですか？」

質問されてギクツとした。なるほど、うちのメンバーはEチームに近く、誰もが個人主義でチームワークが弱い。

あなたが所属しているチームはA~Eの中で
どのチームに当てはまりそうですか？

チーム名：

理由：

「先ほど、山田さんはEチームを選びましたよね？」

「はい、ちなみに自分の部署もEチームみたいスキル重視で採用をしています」
正解はどのチームだったんだろう？ 僕のはやる気持ちを見透かしたようにマスターが答える。

「実はこれ、特に正解はないんです。どのチームにも一長一短がありますから。体力・スキル、行動・ふるまい、メンバーの意識・モチベーションなど、どの点を重要視するかという、山田さんの価値観が回答に現れているだけなんです」

「ああ、なるほど！ そう言われて気づきましたが、うちのメンバーは客先の情報や営業ノウハウは共有せず、それぞれが自分の成績だけを意識して動いているんです。僕がスキルを重視してメンバーを選んだから、やる気とか一体感とかが欠けているんですね」

痛いところを突かれたと感じながらも、どことなく爽快な気分がした。

「ちなみに、さっきの各チームが持っている要素を比較してみると、こんな表になります」

マスターは、再びテーブルに1枚の紙を出した。

氷山の一角

「こうして表で整理されると分かりやすいですね！」
マスターの講義が楽しくなってきた僕は、身を乗り出して比較表を眺めた。
「ええ、各チームをスキル・ふるまい・意識の3項目で分けて、それぞれの状態を○△×で評価しています」
「まさにEチームは、スキルは○だけど、練習をしてないからふるまいが×なんですね」

しばらく各チームの状態と比較表を見比べて考えていた。仕事においては、スキルと意識のどちらが大事なのだろうか？
「さっきの問題、難しかったでしょう？なぜ難しかったかというところ、それぞれのチームで、できること、できないことがバラバラな状態にしていたからなんです。逆に全部が○のチームがあったら簡単ですが、現実では何かが足りないっ

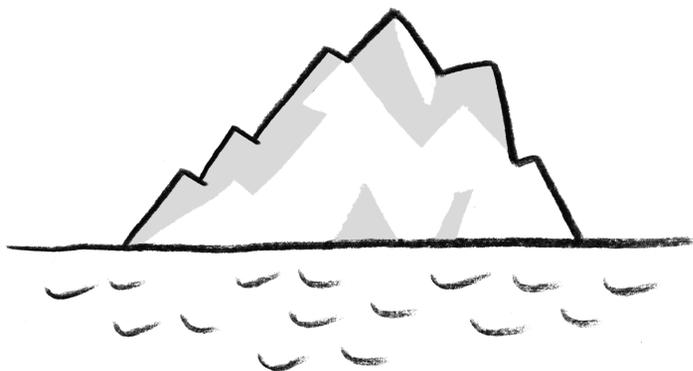
図4 チーム比較表

各チームの要素を分解すると



	A	B	C	D	E
スキル	○	×	△	×	○
ふるまい	△	○	×	△	×
意識	×	△	○	○	△

図5 氷山



てことが多くないですか？」

「確かにそうですね。うちのメンバーに意識やふるまいが足りないことは理解できます。ただ、仕事で成果を出すためにはスキルも絶対に必要なと思うんです。マスターは、スキルと意識のどちらがより重要だと思えますか？」

さつきから気になっていたことをマスターにおつけた。

「いい質問ですね。それを理解するためにはアイスバーグの説明をする必要があります。山田さん、これが何かご存知ですか？」

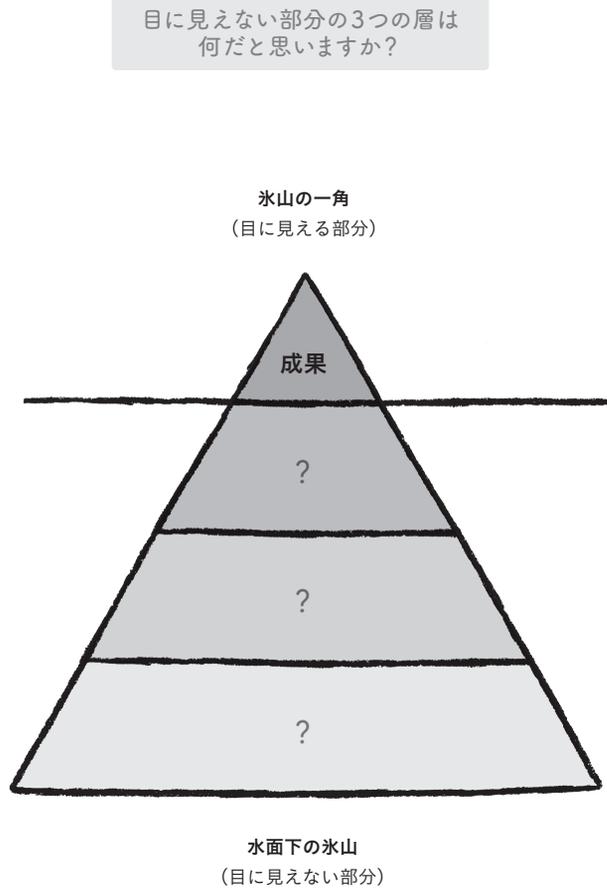
次は氷山のイラストが出てきた。話の流れに沿って、まるで紙芝居のように次から次へといろいろな図やイラストが目の前に現れる。このマスターって、一体何者なんだろうか。

「氷山だということぐらいしか分かりませんが」

「氷山の一角という言葉は聞いたことがあると思いますが、ご存知のように目に見えている氷山の下には、それよりも大きな氷の塊が存在しています」

「ええ、氷山の一角は聞いたことはありません。ひょっとして、氷山の目に見えている部分が仕事の結果ってということですか？」

図6 アイスバーグ(氷山)



「お、センスがいいですね。氷山の目に見える部分が仕事の結果や成果だとすると、その成果を生み出している水面下には何があると思いますか？」

マスターがさらに1枚の図をカウンターに置いていった。

「この図を私はアイスバーグ(氷山)モデルと呼んでいます」

「うーん、水面下ですか……」

考えあぐねている僕に、マスターが優しくフォローを入れてくれる。

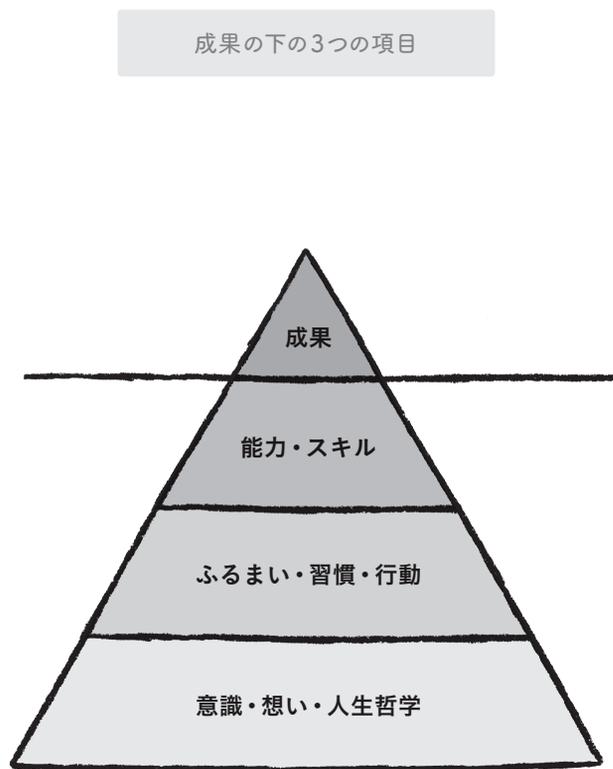
「そうです。私たちの目に見えている部分はほんのちよつとだけで、本質はその裏に隠されています。ということは、結果を出している人は、その裏に成果を出すための努力の積み重ねがあるということですね」

「なんとなくイメージはできますね。ちなみに、このアイスバーグモデルの成果の下は一体どうなっているんですか？」

「はいこの図のように3つの層になっています。何だと思えますか？」

「順番は分かりませんがスキルは絶対必要ですよね？」

図7 アイスバーグ(氷山)モデル



成果を生み出す要因とは

成果を出すために何が必要なのか？ あらためて考えてみると、意識とか、やる気とか、先ほど聞いたことが頭に浮かんでくる。以前だったらスキルぐらいしか出てこなかったろう。

「先ほどの表にもちよっとヒントが書いてありましたね(笑)。こんな感じになります」

マスターはさらに3つの層に項目が当てはめられた図を取り出した。

「あっ、まさにさっきの比較表の項目ですね。登山だと体力・スキルだったのが、仕事だと能力・スキルかあ。確かに、登山も仕事も同じだとおっしゃっていたのが理解できました」

マスターが伝えようとしてくれていることが、次第に飲み込めてきた感じがする。

「今の世の中って簡単に結果が欲しくて、能力・スキル全盛時代だから、本屋に行っても『たった1日で〇〇が変わる方法』みたいな本がたくさん置いてあるじゃないですか。あれって、まさにやり方とかスキルの部分ですよ。こうすれば簡単に結果が出ますよ、という」

確かに、マスターの言う通りだ。そういう本は多いし、僕もよく立ち読みしたりするが、読んで実際に結果が出た試しがない。一体何が足りないのだろう。

「スキル系の本は、すぐに結果が出そうに見えるので、よく売れていますよね。」

『5分で彼女を落とす方法』とか。でも、落としてどうするのって感じませんか？ そのあとのことを考えたら、愛情や想いがないと意味がないと私は思うのですが」

「ああ、だから意識・想い・人生哲学が一番下に位置しているんですね」

「ビジネスでも同じで、想いがあって行動し続ければ、能力が身につく、結果が出ます。結果が欲しいがゆえに簡単なスキルだけを身につけようとしたところで、ふるまいや意識が弱い状態では望む成果は得られないんです」

「言われてみると、本当にそうですね。営業だと、ちゃんと相手の話を聞いているのか、ただ聞くフリをしているのかは一目で分かりますし、その人のふるま

いや姿勢、態度はやり方だけ真似して身につくものじゃないですから」

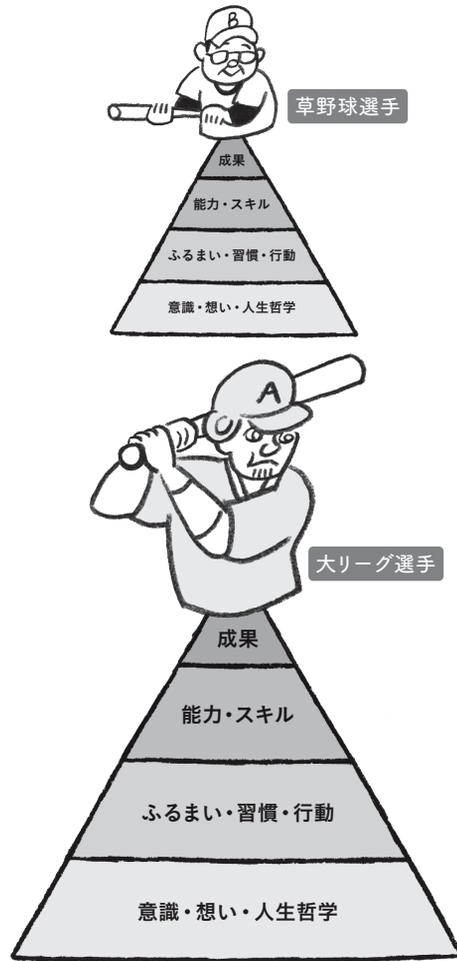
アイスバーグの大きさとバランス

見せられる図はシンプルだけど、マスターの語る内容は奥深く、説得力がある。このモデルに当てはめてイメージしてみると、成果を出すために何が必要なのかという成長の本質が分かりやすくなってきた。

例えば、「禁煙しよう」という意識があっても習慣を変えなければ結果が出ないように、部下の数字を上げようという想いがあるなら、次は「どんな行動や習慣を身につけさせるのか？」を考えればいいのだ。なるほどなあ、と感心していたらマスターがまた次の図が描かれた紙を見せてくれた。

「このアイスバーグモデルには大きさという概念があるんです。例えば草野球選手とプロ野球選手や大リーグ選手の間には、どんな違いがあると思いますか？」

図8 アイスパークの大きさ



「そうですね。草野球の選手は野球を楽しみたいでしょうし、月1回ぐらい集まって、ちよつとだけ練習する感じなので、スキルもそこまで伸びないでしょう」

「ではプロ野球選手や大リーガーは？」

「いやあ、それは野球に対する想いや信念は半端ではないですよ。真剣さや情熱がなければすぐに2軍に落ちるだろうし、選手を続けることも難しくなります。僕は野球経験はあまりありませんが、日々のトレーニングや健康管理など、草野球の選手とは比較にならないレベルであることは想像できます」

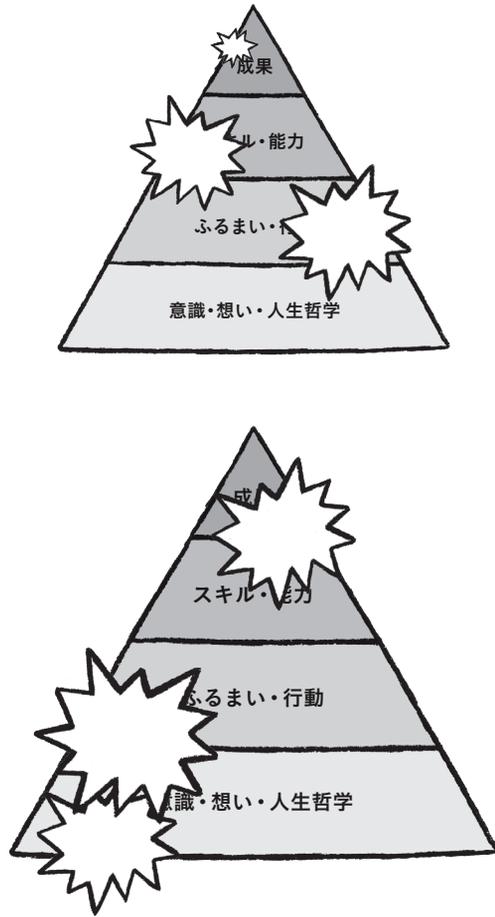
日本から大リーグに挑戦している選手の信念や過酷なトレーニングをテレビで見たことを思い出しながらそう答えた。

「日々のルーティンや練習、ふるまいも素晴らしい。もちろん持って生まれた能力もあるでしょうが、才能があっても、この想いや人生哲学、ふるまいや習慣を深めていなかったらどうでしょうか」

「全然違う結果になるでしょうね。プロの選手ですら、いますもんね。才能に溺れちゃったり、トレーニングをサボっちゃったりする人」

「ええ、そう考えると、成長とはアイスパークを大きくすることと行うことがで

図9 アイスパークの形とバランス



きます。意識、ふるまい、能力をそれぞれ大きくすることを通じて、アイスパーク全体が大きくなっていく。草野球の選手からメジャーリーガーに至るまで、バランスよくそれぞれの要素を大きくさせていくことが成長につながります」

「アイスパークを大きくすることだけでなく、3つの層のバランスも大事なんですね。なんだか成長の本質に一步近づけた気がします。ちなみにバランスが悪いというのは、どんなイメージですか？」

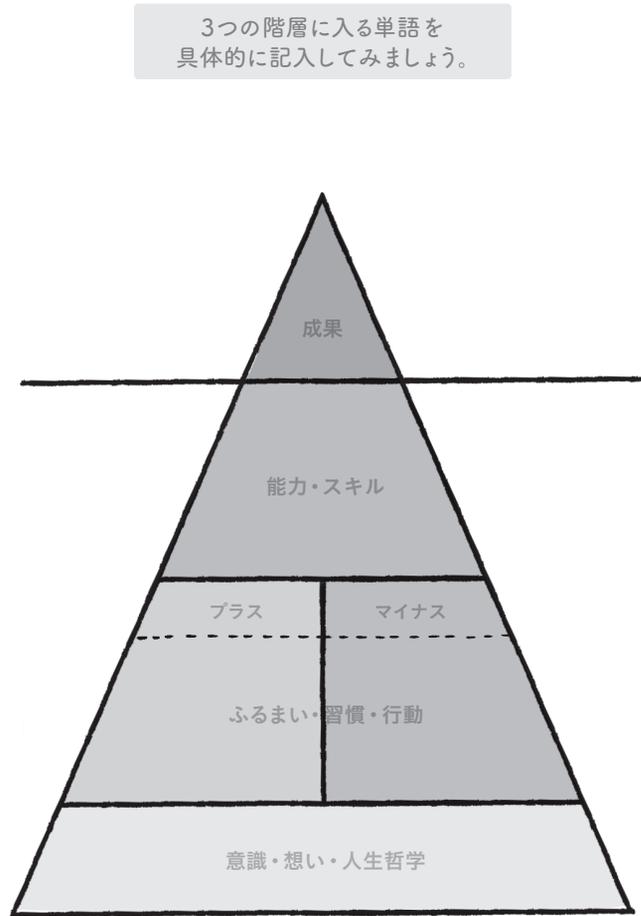
「バランスの悪いアイスパークとは、一部はできているけど、ある部分が大きく欠けていて全体がいびつな状態です。そうですね、例えばお客様に挨拶をするとき、この挨拶がマニュアル通りにできていても、そこに本当のおもてなしや感謝の気持ちがない、ただのつくり笑顔にする人のアイスパークの形でしょうか」

「耳が痛いですね（苦笑）」

自分にも思い当たるところがあるからマスターの言葉が刺さる。

「人間って No one is perfect (誰も完璧ではない) ですからね。このアイスパークモデルの視点でいろいろな人を見てみると、スキル偏重の人もいれば、気合

図10 アイスバーグを構成する要素



根性系の人もいます。アイスバーグを大きく成長させるためには、アイスバーグの3つの層のバランスが大変重要だと思います」

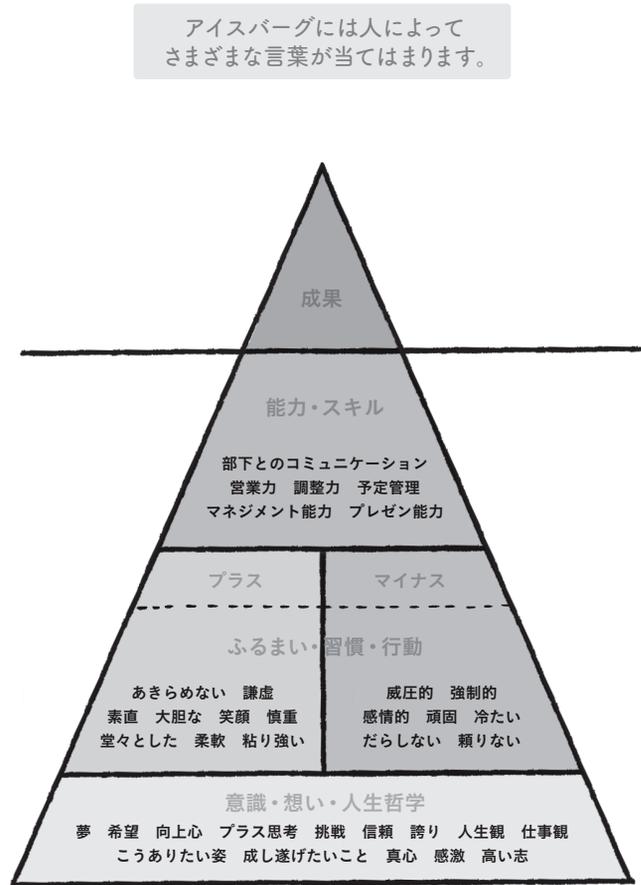
「いやあ、本当のためにのお話をありがとうございます。ちょっと休憩するつもりで立ち寄っただけだったのに、丁寧にメンタリングしていただいて。なんて言ったらいいのかわかりません」

「私の趣味のようなもので気になさらないでください。お客様によくこの話をしていくんですけど、この前いらっしやった主婦の方は、早速小学生の息子さんにこの図を書いて伝えたそうです。『子供のうちから知っておいたほうが良い』って。当たり前なあと思っていることでも、意外にその原理原則を知らないし使えていないんですよ。だから人生に向き合っている方に、よりしっかりと変化のサポートができる道具みたいなものがあったらいいなと」

「自分と向き合える道具ですか。それが地図やこれらの絵なのですね？」

いやはや、カフェで一服のつもりが、かなりレベルの高い研修に参加しているみたいになってきたぞ。それに、なんだか遠い国まで旅に出ているような気分だ。一息ついて冷めたコーヒーに口をつけてから、お手洗いに行った。このあと、客

図11 アイスパーク記入事例



先との商談があるが、もうしばらくはここにいられそうだ。できればこのまま徹底的にマスターと話がしたいくらいだ。

席に戻ると、マスターがまた1枚の紙を差し出してきた。今度は記入スペースがある。

「まだ少し時間があつたら、これに記入してみてください。空欄に思いつく単語をどんどん記入していつてもらいたいです。いろいろな言葉が入ると思うので、部下の数字を上げるために必要だと思う能力や行動を書いてみてくださいね。例えば想いのところには『挑戦心』とか。マイナスのふるまいだと『威圧的』とかです。自分の価値観や部下のことを想像しながら書いてみてください」

次の時間が気になりつつも、店を出る前にマスターに見てもらいたいと思ったので、その場でいくつか記入した。

「書けました！」

「書いてみていかがでしたか？」

「ふるまいについてはドキッとしました。疲れていたりして、知らず知らずに部下に対して、横柄な態度や、威圧的な言葉を使ってしまうときがあるなど反省し

ました。それに良いと思ってもなかなか習慣化することができていないことも結構あるなと」

「そうですね、感情や情性、無意識によつて、ふるまい・習慣・行動が粗くなつて、結果的にチームや仲間に悪影響を及ぼすことつてありますよね」

「想いや人生哲学の部分では、僕は『情熱』と書きました。自分の原体験があつてその情熱のもと仕事をしていますから。そしてプラスのふるまいは『あきらめない』こと。マイナスのふるまいは逆に『威圧的』になつてしまふところですね。能力やスキルについては『部下とのコミュニケーション』というふうにしました」

「素晴らしいですね。原体験からはプラスのふるまいも、マイナスのふるまいも出てきますね。原体験には、いい体験や逆に保守的になつてしまふ体験もあるからです。それが成長を阻害する要因になることもあるのですが、その話はまた今度いらしたときにしましょうか」

なるほど、今まで成長つて、スキルを上げるものだとばかり考えていたのかもいけないし、アイスバーグみたいなものを大きくするつていう概念も全く持つていなかったな……。それに、こんなふうな成長を考えたら、少し気持ちが楽にな

つてきたような気もする。

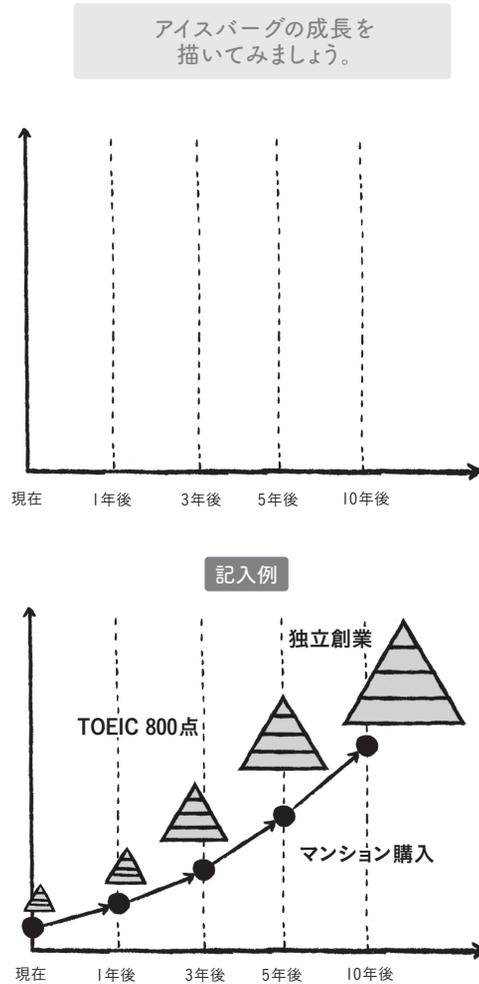
「はい、ありがとうございます！ また必ず来ますので、今日はお勘定をお願いします」

未来をイメージする

1杯のコーヒー代でここまで話を聞かせてもらったことに感謝しながらお釣りを受け取ると、レシートと一緒に1枚の紙を渡された。

「これ、山田さんへのプレゼント、つまり宿題です（笑）。時間があるときに、この用紙に、ご自分の1年後・3年後・5年後・10年後のアイスバーグの大きさを描いてみてください。どのくらい大きくしていきたいかのイメージで結構です。また、アイスバーグの他にも、そのときのイベントや目標、例えば部長になるぞとか、年収1000万とか、家を建てるとか書いていただくと、よりイメー

図12 アイスバーグの成長



「あつ、この地図の真ん中の部分はまさにアイスバーグの成長ですね。ということは、成長の本質は『アイスバーグをバランス良く大きくする』ということになりますね」

「はい、成長の定義はもちろん人それぞれで、これが正解、不正解というものではありません。ただ、あくまで私の中では、そのように定義しています。考え方を押し付けているわけではありませんので、一つの参考としていただければうれしいです」

「ありがとうございます。今までになかった概念に出会ったのと、今までとは違う脳の領域を使ったので、仕事とは違った心地よい疲れを感じます。ただ、まだ

「あつ、それとこれもどうぞ」

「マスターは最初に見せてくれた『成長の地図』も手渡してくれた。

「あつ、この地図の真ん中の部分はまさにアイスバーグの成長ですね。ということは、成長の本質は『アイスバーグをバランス良く大きくする』ということになりますね」

「はい、成長の定義はもちろん人それぞれで、これが正解、不正解というものではありません。ただ、あくまで私の中では、そのように定義しています。考え方を押し付けているわけではありませんので、一つの参考としていただければうれしいです」

「ありがとうございます。今までになかった概念に出会ったのと、今までとは違う脳の領域を使ったので、仕事とは違った心地よい疲れを感じます。ただ、まだ

具体的に意識やふるまいをどう大きくしていけばよいかなど、霧が完全には晴れていないモワツとした感じもあります」

僕が、そう伝えると、マスターはにっこりとしながら、

「この話を聞くと、皆さんそうおっしゃいます。今日は『成長とは何か？』について、成長の本質、原理原則を考えていただけたかと思えますので、ご自分で考えるきっかけにしてください」

と、ここまでの内容をまとめようと言った。

「すごい授業を受けたような、不思議な感覚です。また自分でじっくり考えてみますね。今日は本当にありがとうございました」

「はい、行ってらっしゃい」

笑顔のマスターに見送られて店の外に出ると、日はまだ高いが暑さは少し落ちてきてきたようだ。一瞬、涼やかな風に頬を撫でられ、不思議の国から現実世界に帰ってきたように感じた。

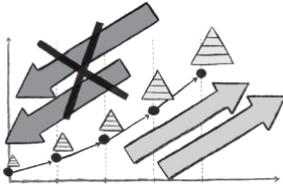
マスターと話したおかげで、『成長とは何か？』についてはおぼろげながら分かってきた気がする。次は成長するために必要なことか……。今日の気づきをもと

に、自分や部下が成長するために必要なことをアイスバーグモデルで整理して、いろいろ実践してみたくなった。実行してみたら、またカフェに行つてマスターの話を聞こう。絶対に近いうちに行くぞ。カフェに入る前よりなぜかワクワクしながら歩き始める。

それにしても不思議なお店だったなあ。ゆっくりと歩きながらしみじみと思う。客先の少し手前で足を止め、マスターからもらった地図をカバンから取り出した。もう一度よく見てみると、×がついている矢印が2つと、ついてない矢印が2つある。これは何だろう？ 真ん中にある図がアイスバーグの成長ということは、今日の話で少し理解できた。しかし、この地図がどう、これからの自分の成長を助けてくれるというのだろう。まだまだ分からない点もあるが、新しい世界への扉を少しだけ開けたような感覚だ。期待に胸を膨らませながら、僕は足を一歩前に踏み出した。

図13 第1章ふりかえり

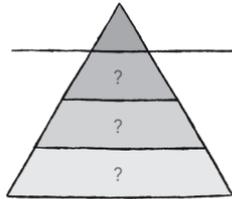
第1章に出てきた図やイラストをもう一度見て、
気づきや学びをふりかえてみましょう。



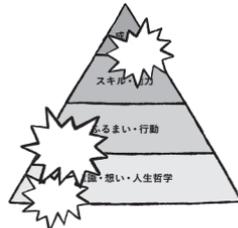
登頂できるのはどのチーム？



氷山の一角
(目に見える部分)



水面下の氷山
(目に見えない部分)



成長 マインドセット



心のブレーキの外し方

創業**4**年で株式公開
設立**10**年で
売上高**1,000**億円
5年間に**500**店舗を実現した
人材育成ストーリー

50枚の
図でわかる
人を伸ばす
原理原則

吉田行宏
Yukihiro Yoshida



完全版をAmazonで購入する

第2章

成長を阻害する 1つ目のブレーキ



悩みの本質を探る

「山田さん、いらっしやいませ」

「マスター、お言葉に甘えてまた来ちゃいました」

まだ一度しか来ていないのに、マスターは僕の名前を覚えていてくれて、優しく迎えてくれた。前回は偶然だったけれど、今回は、マスターから渡された地図の続きが気になって、わざわざ時間をつくってきたのだった。客先のアポイントを意図的に遅めの時間に設定させてもらい、たっぷりマスターの話を聞ける時間を確保した。

「あれからいかがですか？」

「いやあ、アイスバーグの話、とても勉強になりましたが、それでも、日々の仕事に戻ると忘れがちになりますね。多少意識はしても、行動ができているか自信がないですし、習慣化も難しいですね」

「そうですね。あの話を聞くと『なるほど！ 気づきがあった！』と一瞬盛り上がるのですが、日常生活に戻ると、ほとんど今までの行動やふるまいに戻ってしまうのが人間ですからね。良い気づきでも、そのマインドをキープするのは大変ですよね」

「本当におっしゃる通りです。しかし、あらためて周りを見ると、アイスバーグモデルって誰にでも当てはまるんだと思えました。どうしても成長とか変化という強要されるイメージがありましたけど、なんかいい感じですよ」

「成長をプレッシャーに感じてしまう人もいますからね。成長と言われると自分の本質を捨てて別のことをやらないといけないのかと感ずるのかもしれませんが、自分を活かし、主体的に本質的な成長をすることが人生をより豊かにしてくれると私は思っているんですよ。まあ、どうぞおかけください」

マスターは、にこやかに話しながら、僕に着席を促した。夢中になってしまい、つい立ったまま話をしていたのだ。カウンター席に座り、すぐにアイスコーヒーを頼んだ。先日と同じ時間に来たのだが、どうやらこの時間は空いている時間帯らしい。これならマスターとゆっくり話ができと思うと、自然と口元が緩ん

でくる。アイスコーヒーを僕の前に差し出しながら、マスターがゆっくりと口を開いた。

「それで、今日はどうされたんですか？」

「先日の話の続きが気になって。それともう1つ、具体的なアドバイスもいただきたくて来たんです」

「何かお悩みに直面しているんですね？」

「はい、実は、育成に悩んでいた部下が、会社を辞めたいと思っているらしいんです。ただ、これは彼から直接ではなく、別の者から聞いた話なんです。うちの会社は月1回、個別面談を組んでいます。部下からは『次回の面談で伝えたい話がありますので、よろしくお願いします』と言われていました。気になってはいたものの、こんな話だったとは……と頭を抱えてしまったんです。彼との面談で何を話せばいいのか自信がなくなって」

「そうだったんですね。ちなみに部下の方は、どんな理由で辞めようと考えていらっしゃるのですか？」

「なんでも、給与が上がらないとか、他の会社のほうが自分を高く評価してくれ

るとか、いろいろと言っているみたいです。そんな彼にどうアドバイスしたら良いのでしょうか？」

「なるほど」

マスターはうなずき、笑みを浮かべながら、また紙を1枚取り出した。

「まずは、これを読んでみてもらえますか？」

悩み多き音楽サークル

お、またなんか出てきたぞと思いつつ、この前とは違って何か期待感がある。今度は音楽サークルの話だ。

「えっと、大学で仲間5人が集まり、音楽サークルを結成しました。リーダーはAさん（あなた）が立候補し、メンバーで協議の上、Aさんに決定しました。1年後にある音楽大会で優勝するために、日々練習しています。ただし、各メンバ

図14 悩み多き音楽サークル



大学で仲間5人が集まり、音楽サークルを結成しました。リーダーはAさん(あなた)が立候補し、メンバーで協議の上、Aさんに決定しました。1年後にある音楽大会で優勝するために、日々練習しています。ただし、各メンバーがそれぞれ悩みを抱えていて、思うように成果が出ていません。彼らの悩みを分類し、アドバイスを考えてください。

A	情熱的で、1年後の音楽大会で絶対に優勝したいと思っている。各自の悩みについてどうしたら解決できるかを悩んでいる。
B	最初は頑張っていたが、他メンバーと比べてあまり上達せず、自分は向いていないのでは? と考え、他サークルに行こうか迷っている。
C	音楽が好きで、気楽に楽しめたいと参加したが、優勝にこだわりが強い感じや、練習の多さにあまり馴染めない。
D	楽器のスキルが高く、練習方法の変更など強く意見を言うが、上手く伝わらない。他のメンバーが何とかならないかと不満も多い。
E	体が弱い。アルバイトが忙しい。彼女から「もっと自分との時間を取ってほしい」と言われていてサークル活動に集中できない。

「それぞれ悩みを抱えていて、思うように成果が出ていません。彼らの悩みを分類し、アドバイスを考えてください」

- A** 情熱的で、1年後の音楽大会で絶対に優勝したいと思っている。各自の悩みについてどうしたら解決できるかを悩んでいる。
- B** 最初は頑張っていたが、他メンバーと比べてあまり上達せず、自分は向いていないのでは? と考え、他サークルに行こうか迷っている。
- C** 音楽が好きで、気楽に楽しめたいと参加したが、優勝にこだわりが強い感じや、練習の多さにあまり馴染めない。
- D** 楽器のスキルが高く、練習方法の変更など強く意見を言うが、上手く伝わらない。他のメンバーが何とかならないかと不満も多い。
- E** 体が弱い。アルバイトが忙しい。彼女から「もっと自分との時間を取ってほしい」と言われていてサークル活動に集中できない。

マスターがグラスを拭きながら僕に言う。

「『世界がもし100人の村だったら』という本がありました。その本のようにあえて小さい規模で考えてみると本質が見えたりしますよね」

「そうですね。しかし悩みの多いサークルですね。ここから彼らの悩みを分類して、アドバイスを考えていくんですね？」

「ええ。まずは彼らの悩みは何かということを考えてみてください。それと、外的ではなく、内的な要因を考えてみてください」

「外的ではなく、内的？」

「そうですね。外的な要因、例えば病気やお金がない、環境が厳しいのではなく、内的なもの、例えばその人の考え方や意識、感情によって発生している悩みを中心に考えてみてください。外的な環境が同じでも人によって悩みの内容や大小に違いがありますよね。ということがは、外的要因ではなく、内的要因の中にその悩みの本質が隠れていることが見えてくると思いますので」

「うーん、分かったような、分からないような……」

「まあ、ものは試しです。まずはやってみましょう」

B～Eさんの悩みを分類しアドバイスを考えてください。
悩みは何かという本質を考えてみましょう。

しばらくしてからマスターが声をかけてくれた。

「いかがですか？」

「そうですね。2つあると思います。1つ目は、全体的にみんなバラバラで、個人の目標ばかりで共通のビジョンに全く向かっていない。Dくんもバンドは1人でやるものではないことを自覚したほうがいいし、Cくんとは目標のすり合わせをしていく必要があるかと。2つ目は、そもそもコミュニケーション不足なところ。お互いに思いやりがあれば良いんじゃないかなあと感じますね。例えば、BくんやEくんには励ましが必要そうですね」

「なるほど。それらは確かに課題ではありますね。以前にこのケーススタディをやっていたいただいた方々も同じ点を挙げてくださいました。その上で、それらの課題が、本当に彼らの悩みを生み出しているのかをより深く考えてみていただきたいのです」

「と言いますと？」

「例えば、今、山田さんがおっしゃった2つの課題の対策を、このチームで実施したとして、彼らの悩みは本当に消えるのでしょうか？　もしかしたら、一時的

にこのチームは良い状況に変わるかもしれませんが、しばらく経つとまた彼らは悩み始めてしまうと思いませんか？」

「確かに、彼らの悩み方を見ていると、僕が言った対策だけでは根本的な解決にはならないような気がしますね。うーん、それより、本質的な課題か……」

しばらく一人で考えてみたが、それ以上アイデアが浮かばなかった僕は、マスターに聞いてみた。

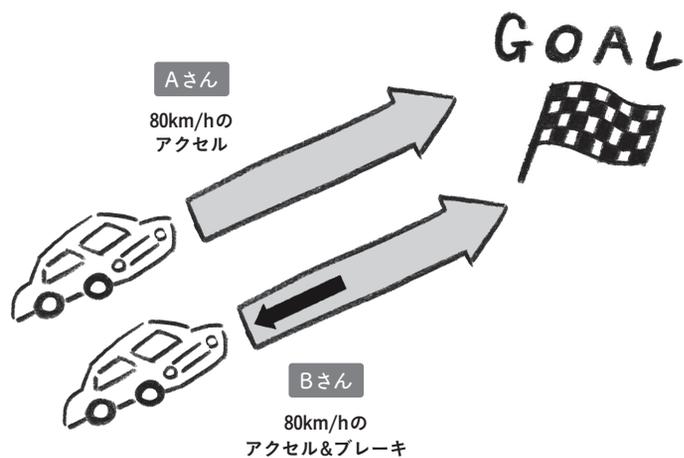
「僕はコミュニケーション不足って結構本質的な課題だと思っているんですけども、マスターによるとまだ考えが浅いということになるんですね？　うーん、難しいですね」

「それでは少しヒントを出しましょう。こちらの絵を見てください」

マスターが1枚の絵を差し出した。そこには2台の車が描かれ、こんなクイズが書かれている。

「Aさんは時速80キロをだそうとアクセルを踏んで走っています。Bさんも80キロをだそうとアクセルを踏んでいるのですが、なぜかブレーキも踏んで、さらにサイドブレーキまで引いています。どちらが先にゴールに着くでしょうか？」

図15 アクセルとブレーキ



Aさんは時速80キロをだそうとアクセルを踏んで走っています。Bさんも80キロをだそうとアクセルを踏んでいるのですが、なぜかブレーキも踏んで、さらにサイドブレーキまで引いています。どちらが先にゴールに着くでしょうか？

[注] ゴールまで直線の道で、カーブはありません。

悩みを減らす5つの方法

「これ、トンチじゃないですよね(笑)」

思わず僕はマスターに聞いてしまった。

「ええ」

「そうしたら、どうみても答えはAさんですよ。どうしてこんな当たり前のことを聞かれるんですか？」

「そう思いますよね。この質問をされたら10人中10人全員がAさんが目的地に早く着くことは分かっています。でも世の中には、驚くほどたくさんさんのBさんがいるんですよ。ほとんどと言っていいほど、皆さんブレーキを踏んでいるのではないのでしょうか」

「ええ!? そうですか？」

そんなにみんなブレーキを踏んでいるかなと思いつつ、僕は話を続けた。

「みんな頑張ってアクセルを踏んでいるように見えますけど」

「では、山田さんの周りに、Bさんはいませんか？ ほら、例えば今の仕事に悩んで、転職をしようか考えているとか……」

そう言われて、ハツとした。さつきマスターに話した部下がまさしくそうじゃないか。今の仕事に対してかなり悩んでいて、僕から見ると明らかにブレーキを踏んでいる。そう考えると営業成績が伸び悩んでいるうちのチームのメンバーも、頑張ってくれているけれど、何かしら悩んでブレーキを踏んでいるかもしれない。「いましたね。僕の部下がそうでした」

「そうなんですよ。全く悩みがなく全力でアクセルだけを踏んでいる人を探すほうが難しいくらい、多くの人が大なり小なりBさんなんですよね。つまり誰しもが悩んでブレーキを踏んでしまっている状態なんです。どうして悩むのか、悩みの本質を理解するためには、先に悩みの減らし方を知るのが効果的なのです。ここから『悩みを減らす5つの方法』をお話しさせていただいてもよろしいでしょうか？」

悩みを減らす？ そんな方法があるならば、それはすごく役立つなと思った僕

はマスターに先を急かした。

『『悩みを減らす5つの方法』ですね。それはすごい！ ぜひ教えてください！』

方法 1 ブレーキの存在を知る

マスターは、分かりましたというふうにならずいて、口を開いた。

「では、始めましょう。まず1つ目が、今お話ししていた『ブレーキの存在を知る』ことなのです。世の中にこの悩みブレーキを踏んでいる人は多いのですが、ほとんどの人があまりブレーキの存在を認識していないんですよ」

「1つ目は、『ブレーキの存在を知る』ということですね？」

と、うなずいてはみたものの、どこかピンとこない。

「なんとなく分かるような気がします。ちなみに悩みブレーキって、具体的にどういうものがあるんでしょうか？」

「そうですね、いろいろとありますよ。例えば給料が上がらないとか、正しく評価されていないとか、他の会社のほうが自分には向いているんじゃないかとか。あるいは、今の環境だと身体にも良くない、仕事が忙しすぎてプライベートの時間がとれないとか。1つではなく、いろいろな悩みが複合的に合わさって大きく感じている場合も多いですね」

なるほど。確かに部下もそんなことを考えているかもしれない。マスターは優しい声で話を続ける。

「解決できる、できないとか、どう解決すべきか考える前に、まずは自分には悩みがあり、ブレーキを踏んでいるんだという認識をすること、ブレーキが存在することをただでいいんです。それが最初の第一歩です」

そういえば僕自身も、部下が退職を考えていることに対して、どう対応すればいいんだろうと考えており、最近仕事に力が入っていなかったかもしれない。これもある種のブレーキなんだろうな。何かを察したのか、マスターは、サイフォンの中をコポコポと上がっていくお湯を見ながら小声でささやいた。

「その部下のブレーキをどう外すのかを、上司としては考えていかないといけな

いですよね」

ああ、耳の痛い話だ。前回もマスターとの会話にはギクツとさせられることがあったが、いろんな気づきがあり、自分や周囲の変化につながっていきそうな気がするので、真剣に向き合ってみようと思った。

「ちなみに、『アクセルだけ踏んで、ブレーキ操作をしなかったら、カーブを曲がりきれず側壁にぶつかっちゃうから、やはりブレーキは必要でしょう』なんて言う人が結構いらっしゃるのですが、そういうことを伝えたいのではありませんからね（笑）。必要なときに踏むとかではなくて、踏む必要がないときにもブレーキを踏んでいるということに対して、なぜ踏んでしまうのかがテーマなので」

「ええ、もちろん、そこは理解しています。あらためて考えたら僕の周囲にもブレーキを踏んでいる人がかなり多いですね」

「本当にそうなんです。ほとんどと言っていいほど、ブレーキを踏みながら仕事や生活をしていますよね。なので、ブレーキの存在をぜひ知ってくださいね」

こうして僕は、仕事や生活に対するブレーキの概念を認識した。これだけでもすごい。自分の仕事や生活に何かしらプラスになりそうな気がしたが、まだモヤ

図16 悩みを減らす5つの方法①

悩みを減らす5つの方法

- ① ブレーキの存在を知る
- ②
- ③
- ④
- ⑤

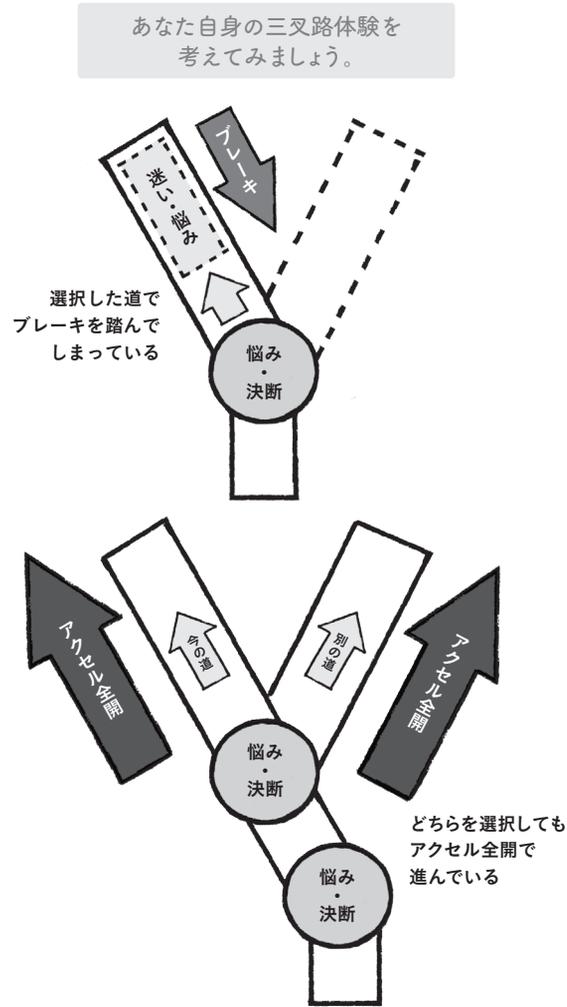
ここまでの気づきや学びを記入してみましょう。

「三叉路理論」でみる心の状態

僕がまたモヤモヤと考えていると、コーヒーを淹れ終わったマスターからまた

モヤが消えたわけではない。カウンターテーブルに肘をつき、ストローで氷をカラカラと回しながら考えていたら、もう少し質問がしたくなってきた。「マスター、例えば部下に『ブレーキがあるよね』と指摘したところで、『じゃあこれからどうすればいいんですか?』という話になりますよね。そんなときにマスターはどうしているんですか?」「そうですね。どうしたらブレーキを踏まないようにできるのか知りたくありませんよね。それは、手法ではなく、『ブレーキを踏まない覚悟』です」「え? 覚悟ですか? あまり使わない概念なので、どう捉えればいいんですか?」

図17 三叉路理論



1枚の図が差し出された。

「これは何でしょう？ 道が分かれていますね」

「ええ、私が勝手に『三叉路理論』と名づけているんですけどね。覚悟の話をする前にまずはこちらの図について考えてみましょう」

Y字路に見えるその図の分岐点には「悩み・決断」と書いてある。

「ところで、山田さんは今の会社は新卒で入られたんですか？」

「いえ、僕は中途入社です。前の会社が新卒入社で、今の会社が2社目です」

「そうですか。では大学のときに、どの会社に入ろうか悩んで前の会社に決めて、その会社から何らかの理由で転職を考え、そのときにいくつかの転職企業候補で悩んで今の会社を選ばれたんですよね？」

「ええ、そうでした」

「そういう分岐点でどちらの道に進もうか悩むのは当たり前で、それはとても大事なことですよね」

「はい、僕もそのときは、とても悩みました」

「ただ、本当の問題はその分岐点での悩みではなく、悩んだ後の真っ直ぐな道の

上でのことなんです」

「あっ、さっきのBさんのブレーキですか？」

「よく気づかれましたね。選択したはずの道ですから、全力で進むべきなのに、そこでまたブレーキを踏んでしまっていることです」

「なるほど！ 当たり前のようですが、こうして図で見ると、踏むべきでない道中にブレーキを踏んでしまっていることがよく分かります」

そこまでは何となく理解できたけれど、まだまだ腹落ちしきれていない。そんな気持ちで、さらにマスターに尋ねた。

「でも、踏むべきでないことまでは理解しましたが、人それぞれいろんな事情があつて選択した道でもやっぱり悩んでしまうことは仕方ないんじゃないですか？」

「そうですね、理屈と感情は別物ですから。理屈ではブレーキを踏まないほうがいいと分かったとしても、感情でブレーキを踏んでしまうことは多々ありますよね。そのことに関してはこれから追い追いついていきたいと思えます」

マスターは、まるで僕からの質問が当然というように答える。そして、さらに話を続けた。

「その前にまず、私がこの三叉路の図でお伝えしたいのは、感情の問題は置いておき、多くの人が『迷うべきポイントでなく、しっかり進むべきところでブレーキを踏んでいる』と認識することが重要だという点なのです」

「はあ、確かに。今まで悩んでもいいポイントと悩むべきでないポイントを意識したことはなかったな、と半分納得したんですけど、それが分かったとして根本的な解決になるんですか？」

僕は半信半疑の状態で、早く何らかの結論が知りたくて少しマスターを急かし始めていた。

「まあまあ山田さん、そのことについてはあとでじっくり時間を取りますから、まずはこの道中でブレーキを踏み続ける状態についてももう少し考えてみましょう」

マスターは僕のはやる気持ちを見透かしたように、ゆっくと話し続けた。

ブレーキを踏まない覚悟

「この選択後の道中で悩んでブレーキをかけているのが、まさに先ほどのBさんですよ。なぜ悩んでいるかには、給与や、やりがい、上司や同僚との人間関係、プライベートの充実や健康状態などいろいろな要因がありますね」

「そうですね、人って本当に悩み多き生き物ですね」

「そして大抵の人が、その悩みの状態がはつきりとした意思決定がされないまま、半年、1年、2年と結構長く続いていますよね。この期間は、アクセルだけを踏んでいる状態より、確実に目的地に着くのが遅くなりますよね」

「はい、それは納得するしかないですね」

「山田さんは、このブレーキを踏んでいる状態が長く続くとどうなると思いますか？」

おっ、マスターの解説が続いていたけど、急に質問が飛んできたな。

「長くアクセルとブレーキを踏んでいると……。それは車だったらエンジンがおかしくなると故障するんじゃないですか？」

「はい、その通りです。車はもちろんですが、人間でも、長くその状態であれば、パフォーマンスが落ちるだけでなく、故障してしまいます」

人間で言うと故障とはどんな状態かな、なんて考えつつ聞いていた。

「なるほど、多くの人が故障のリスクが高い行動をしているということですね？」

「そうですね。皆さん、今の自分が悩み続けている状況は、やむを得ないもので、変えることはできないと思っ込んでいるのではないのでしょうか」

「確かに。自分の置かれている状況をそこまで客観的に捉えてはいなくて、起こってしまったっている状況にただ反応しているのかもしれない」

「そうですね。自分の状況を客観的に見るのはとても難しいことですが、もし、それができれば、その状況に変化が起る可能性があると思っっているんです」

僕はここで、ちょっと意地悪な質問を試してみたくなった。

「それがマスターのおっしゃる『三叉路理論』なんですね。でも、それは何か経験を伴っておっしゃっていることなのでしょう。これまでたくさんのご相談

の実績を持っておられるとか？」

コーヒー1杯でアドバイスをもたらっていないながら、失礼な問いだが、それだけマスターに強い興味があるのだ。マスターは一瞬驚いたような顔をしたが、すぐに元の笑顔に戻り、こう答えた。

「私は、以前、数百人の方から、職場での悩みや、退職をすべきかなどの相談を受けアドバイスをした経験があるんです。そのときにこの『三叉路理論』を用いて話をしたんですよ」

ええ！ この人は一体、何者？ こんな小さなカフェのマスターが、何百人もの人の悩み相談？ マスターの過去の話を聞きたくなったが、なぜかそこはあまり詮索してはいけないオーラのようなものを感じて、もう少しマスターと親しくなつてから聞いてみようかと我慢することにした。そして、マスターの話の腰を折らないよう聞くことにした。

「悩みを減らすために必要なこと、それは1つ目に『ブレーキの存在を知る』こと。そして2つ目に『ブレーキを踏まない覚悟をする』ことです」

「あ、さっきマスターが言っていたことですね。ブレーキを踏まない覚悟って一

体どんな覚悟なんですか？」

僕はマスターのダイレクトな表現に少し驚いて聞き返した。

「ブレーキがそこにあると知ると知るとはもちろん大事なのですが、『よし、このブレーキは踏まないほうが私の人生にとってプラスなんだから、私はブレーキを踏まないように努めてみよう！』って決断する。覚悟を決めることが実はとても大事なことなのです」

「いろいろなことで悩んでいる人が、それぞれの悩みのもとになることを解決できないのに、悩まない覚悟なんてできるものなんですかね？」

マスターの自信に満ちた表情に対し、僕の疑問はより深くなっていた。

スムーズに覚悟を決める方法

「一生その道で悩まずに進む覚悟をするのは、多分難しいですよね」

図18 悩みを減らす5つ方法②

悩みを減らす5つの方法

- 1 ブレーキの存在を知る
- 2 ブレーキを踏まない覚悟をする
- 3
- 4
- 5

ここまでの気づきや学びを記入してみましょう。

「はい、そうですね。一生の決断は重いです」
「よほど意思の強い決断力のある人でなければ厳しいと思います。私も一生の決断はなかなかできません。そこで良い方法があるんです」
マスターがニコツと笑う。僕はカウンターから乗り出して聞きたいくらいの気分になった。
「そんな良い方法があるんなら、ぜひ教えてください！」
「一生の覚悟ではなく、期間限定で決断するんです。私のオススメは2年ですね。『2年間はその道になるべくブレーキを踏まないで進んでみる覚悟をしてみませんか?』という提案です」
「なるほど。2年だったら、一生に比べたら頑張ってみてもいいかなって気にはなるかもしれませんね」
「悩む人って、その決断を必要以上に重く考えてしまいやすいんですよ。常に一生分の決断をしようとしている感じで。でも、人生でそこまで重要な決断が必要な場面は多くないと思うんです。それにとりあえず2年間ブレーキを踏まずに頑張った体験がその後の人生にも大きくプラスになります」

うーん、悩みを減らす方法の全容説明ができたわけではないが、なぜか少し気持ちが軽くなった気がした。気のせいかな……。

「それと、もう一つ。私が相談に乗った人たちもなんですが、多くの人が、『環境を変えさえすれば自分を悩ませている問題が全て解決する』という、願望に近い気持ちを持っている気がします」

「あ、まさに今のうちの部下もそんな感じですよ」

「よく言われる『隣の芝生は青く見える』ですね。確かに環境を変えることによって、結果的に良くなることはあるとは思いますが。でも、決断ポイントのあとで、ブレーキを踏んでしまう思考は、環境を変えたあとも残ってしまうと思いませんか？」

「確かに、悩んでいる人って、悩みの原因となる環境を変えることができて、次の悩みや新たな問題が発生したときに、思考パターンが変わっていないから、同じことを繰り返してしまいそうですね」

僕はハツとして、目からうろこってこんな状態を言うのかな、と一人で納得していた。マスターは続ける。

「私は、相談されたらいつもその会社に留まることを目的としたアドバイスはしないんです。『今の会社を辞めるのも、新しい会社に転職するのも、どちらが正しいとは私は決められないし、あなたの人生なのであなたが決める権利があると思います』と必ず言います。ただ、私がこれだけは正しいと思っっていることは、どちらにしてもその選択をしたあとは、その道ではブレーキを踏まずに進んだほうがあなたの人生にプラスになるということです」

「すごくシンプルで、反論の余地がない気がしますね」

僕は少し笑いながらなぜか不思議な気持ちになっていた。

「それでも大概の人は完全には納得できないんですけど、一生でなく、2年間だけ、どちらの道を選んだとしてもブレーキを踏まずに頑張ってみてもいいじゃないかと話しています。そうすると、かなりの人が2年間だったら頑張ってみようかなって、決断できるんですね」

普段の僕は人の話を鵜呑みにするタイプではないのだが、マスターが言うのなら、そうなんだろうと素直に思った。

「さらに面白いことに、この話のあとで、『転職しないで今の会社で頑張ってみま

す』っていう人がとても多かったですよ、私に相談してきた方の場合は」

「それは多分、自分の庭にある青くないと思った芝生が、自分の思い込みやブレーキのせいだったかもって感じて、その思い込みやブレーキを外してみようと思ったのかもしれないね」

僕は今度の部下の面談のヒントを少しつかんだような気になった。

「マスター、ありがとうございます。今日聞いた話を部下にもしてみます。絶対に悩みブレーキに直面する機会つてありますもんね。そのブレーキを外すために、『三叉路理論』があるんだなあって理解できました」

「まだ全てを話しきれていなので、少し心配ではありますが。でも、インプットだけでなく、アウトプットすることでより理解が深まりますので、ぜひ部下の方に真剣に向き合っけてあげてください」

完璧な理解より実践が大事

人は知らず知らずにブレーキを踏んでしまう。でも、ブレーキは踏まないほうが良い。そりゃそうだ。マスターが言うことは至ってシンプルだ。しかしそれは分かるけど、もう少し他の答えがあるんじゃないかと、複雑に考えようとしてしまう。もっと知りたい。そう思っけて質問をしようとしたとき、マスターから意外な一言が出てきた。

「キリもいいですから、今日はいったんここまでにしましょう」

「ええ!？」

ここに来てから、まだそれほど時間は経っていないはずだ。わざわざ時間を空けて来たこともあり、もっと話を聞きたい僕としては、正直肩透かしをくらった気分だ。

「どうしてですか？ あ、ここからは有料ですか？」

すがるような目で食い下がる僕を、マスターは笑顔で押しとどめ、「いやいや（笑）。そうではないですよ。少しお店が混んできたのと、先ほども言いましたが、山田さんにまず実践していただき、その経験の上で次の話に進んだほうが良いと思っただので」

なるほど、悔しいけれど、マスターは先のことをしっかりと洞察しつつ、僕の成長も考えてくれているのが分かったので、今日はここまでにして学んだことを実践に移してみることにしよう。部下に対してしっかりと向き合えていないのでは、と薄々感じていたところだったので今回はちょうど良いタイミングだと思った。

「そうですね。まずは実践してみます」

「頑張ってくださいね。応援していますよ！」

客先訪問の時刻になるまで、残りの時間は先程マスターに言われた内容を思い出しながら、それを部下の状況に当てはめて考えることに費やし、勘定を済ませて店を出た。今日のマスターとの話が部下との面談でどれほど役立つかはまだ分からない。しかし、少なくとも僕自身の気持ちは、カフェに入る前よりずっと前向きだ。

「よし、とにかく実践だ」

と、自分にもう一度言い聞かせ、客先に向けて歩き出した。

知っているのとできるの違い

それからあつという間に日々が過ぎ、部下との面談の時間が訪れた。

「それで佐藤、話って？」

「山田課長、実は自分、会社を辞めさせていたかどうか考えているんです」

早速やってきた。やはり噂は本当だった。彼の悩みブレーキは何だろうか、と思いながら質問をする。

「そうか。ちなみに、どうしてなんだ？」

「今の仕事が本当に自分のやりたいことではないのかと感じています。もっと自分に合う仕事があるような気がしているんです」

噂で聞いていた通りだな、と冷静に話を聞き続ける。

「それに、今の自分って、ちゃんと評価されていないと思いますし。山田課長とはうまくやれていると思いますが、他の同僚との人間関係はあまりうまくいっていないので……。正直言うと、今の給料に関して、妻からいろいろと言われてるんです。そういう状況が重なっているからなのか、最近体調もいまひとつで、環境を変えて新天地で頑張ったほうがいいじゃないかと思ってるんです」

次々に、佐藤の口からブレーキが飛び出してくる。リアルに体験することで、マスターの言っていたことが余計に腹に落ちたように感じた。

「なるほどな。なあ佐藤、ちょっと質問させてもらってもいいか？」

「あつ、はい」

僕は、マスターに見せてもらったアクセルとブレーキの図をホワイトボードに書き、イメージしていた説明を始めた。

「アクセルを踏んでいるAさんと、アクセルとブレーキを同時に踏んでいるBさん、どっちのほうがゴールに早く辿り着くかな？」

「いや、これは当然Aさんですよ」

「だよな。でも、世の中には目標達成に向かってるつもりでも知らず知らずのうちにブレーキも踏んでしまっているBさんがたくさんいるんだよ。頑張ってるつもりだけど、同時にブレーキも踏んでエンストを起こしそうな人が」

「……」

佐藤はホワイトボードを見つめたまま黙っている。この図の意味は伝わったのだろうか。佐藤は視線を僕に移して言った。

「でも、自分に合った仕事が見つかればブレーキを踏まずに頑張れるじゃないですか。そっちに行けば給料だって上がるかもしれないし、妻も喜ぶと思うんですよ」

「ええ、どうやら佐藤は環境が変わればアクセル全開で走り出せると思ってるようだ。」

「僕はね、佐藤がうちを辞めてもいいと思うんだよ」

「え？」

佐藤は、呆気にとられた顔をしている。当然引き止められると思っていたのだろう。

「本当に佐藤が会社を変えることで何の気兼ねもなく頑張れるようになるのなら

ね。でも、次の会社でも全く問題がないなんてことはないだろうし、そのときまた今と同じように頑張っているつもりでも悩みブレーキを踏んでしまうんじゃないかと心配なんだ」

「確かに、その可能性はありますね」

佐藤の頑なさが少し緩んだようだ。

「だからいったんは覚悟を決めて、この会社でできるだけ頑張ってみるのはどうだ？ 給料が不満だと言っていたけれど、頑張れば上がる仕組みになっているんだし、会社からの評価だって上がるだろう？」

佐藤は考え込んでいたが、しばらくして口を開いた。

「……分かりました。もう少し頑張ってみます」

「うん、一緒に頑張って目標達成しよう！」

こうして山場の面談は終わった。自分なりにやれることはやったものの、正直僕のアドバイスは正しかったのだろうか？ 佐藤からもう少し頑張ってみますとの返答はあったけれど、本当にブレーキを踏まずに頑張る覚悟はできたのだろうか？ 完全に霧が晴れた感覚はなく、モヤモヤ感が残った状態だった。

*

*

*

そして半月後、また噂を耳にする。なんでも、佐藤は転職活動していて、どこかのエージェントと会っているらしい。いったんは目標達成のために集中してやると言ったのに、あれは嘘だったのか？ 部下との信頼関係が裏切られた気分と自分のマネジメント能力に対する不安が入り混じって、今後どうしていけば良いのか分からなくなっていた。マスターから教わったことをやってみたものの、知っているとできるは違う」ということを痛感する。

もう、一体どうすればいいんだよー！

動かない部下のマネジメント

「あれ、山田くんじゃない。そんな浮かない顔してどうしたの？」

佐藤の一件で沈んだ気持ちで帰る途中、バッタリ会ったのは、大学時代の友人、鈴木優子（ゆっこ）だった。ゆっこは大学時代から明るくて齒に衣着せぬ物言いをするタイプで、何の縁かバイトやゼミも一緒だったという、とても気の合う女友達だった。その彼女が少しうつむき加減で歩いていた僕を偶然見つけ、飲みに誘ってくれたのだ。

最初は懐かしい大学時代の話で盛り上がったが、いつの間にか、お互いの仕事の話になっていった。酒の勢いもあり、ゆっこの口からも次々と悩みやグチが飛び出してくる。

「開発チームが頑張ってプロダクトを作ってくれているのは分かるんだけど、不具合が多くて顧客からのクレーム対応が大変なのよ。それに企画室も、リリース

前にもっとしっかり顧客のニーズを調べて、完璧な状態にしてから販売すべきだ
と思うのよね」

「そうだよな」

「チーム同士の揉め事もあるし、ゆとり世代の部下には何を言っても、さっぱり
こっちの指示や想いが伝わらないし」

「それも分かるよ」

「私、サブリーダーなんだけど、リーダーもその部下のことを完全に私に丸投げ
しちゃってるし……」

「ゆっことも大変そうだな」

そう言いながら、自分もほとんど同じような悩みを持ちながら仕事していたの
で、少しだけ気持ち軽くなったような気がした。

一通り会社の問題や悩みを言い合ったあと、ふとあのカフェのマスターのことが
頭をよぎった。こんな二人にマスターだったら何と言うんだろう？　すごく気
になってきた。

「そうだ、ゆっこ！　面白いマスターがいるカフェがあるんだけど、今度の休み

に行ってみないか？　なんか仕事や人生の悩みに対して、今まであまり聞いたことがない話をしてくれるんだよ」

突然の誘いにゆっことは驚いたようだったが、学生時代はよく軽いノリと勢いで行動していたので、すぐにその頃の感覚を思い出して乗ってきた。

「へー、それは面白そうね。今週末ならちょうど予定もないし、行ってみたいわ！」

やっぱり学生時代の友達は気兼ねなくていいな、と思いつつ数日後の待ち合わせ場所と時間を決めてその日は別れた。

*

*

*

「あ、山田さん。いらっしやい」

「マスター、今日は大学の友人を連れてきました」

「こんにちは。鈴木と申します。山田くんにすごいメンタリングをされていると聞いて、楽しみにしてきました！」

「鈴木さん、お越しいただきありがとうございます。いえいえ、そんな大それたことではないですよ。まあ、お座りください。何になさいますか？」

マスターは相変わらず楽しそうに笑顔で対応してくれる。マスターは、注文したアイスコーヒーをグラスに注ぎ、二人の前に差し出しながら話しかけた。

「それで、本日はどうされました？」

マスターに聞かれて、すかさずゆっこが答える。

「実はですね。部下が、チームの方針や指示に反論ばかりしてくるんです。まだまだ未熟で自分の仕事も完全にできないのに、それを上司や会社の仕組みのせいばかりにして。そんな部下の指導を、上司は完全に私に丸投げしているし、本当に困ってるんです」

さすがゆっここというべきか、初対面のマスターの前でもハキハキとした物言い。しかし、そんなゆっこにもマスターは動じない。

「なるほど、なるほど」

「だから、部下とランチをしたときに『このままだと、どこに行っても評価されないわよ。まずは目の前の仕事を一つひとつ丁寧にとって、それから思うことを

意見するのがいいんじゃないかしら?』と伝えたんですよ。でも、一向に変わらないんです。こういう部下をどうすればいいのでしょうか?」

部下がブレーキを踏んでいるのだから、踏んでいるという自覚をさせることと、それを踏まない覚悟を促すことだよな……と、マスターから教わったことを頭の中で僕は反芻していた。かくいう自分も、うまくいっていないのだが。さて、マスターはどのように切り返すのだろうか? 僕は、第三者的な視点でいられる状況を少し楽しんでいた。

「それでは、まず山田さん。前回お越しいただいた際にお話しした『アイスバーグ』と『悩みブレーキ』の話を鈴木さんに教えていただけますか?」

なるほど、確かに今日ゆっかがアドバイスをもらうにしても、今までの内容を知っているのと知らないのでは大分違うことは僕にも理解できた。でも、マスターから教わったことを正しく説明できるだろうか? 知っていることと、相手に説明できることにも大きな違いがありそうだ。

これ、誰の責任?

マスターが本業の仕事をしている間に、多少たどたどしさはあったけれど、僕は一通りマスターから会得した内容をゆっこに伝えた。

「いかがでしたか? 鈴木さん」

「はい、学生時代でもですし、社会人になっていろいろな研修を受けましたが、今日聞いた話は、初めて聞く話ばかりで、自分の視点が大きく変わるような感覚がありました!」

「そうですか。それはよかったです。では、次なんですけど、この表に数字を記入してもらってもよろしいですか? 山田さんどうぞ」

いつものやり取りが始まるぞ。ゆっこは戸惑いながら表を見ている。

「記入の仕方ですけど、先ほど鈴木さんがおっしゃっていた問題や、皆さんの会社で起こっているさまざまな課題に対して、その責任は誰に何%あるかを感覚的

図19 課題に対する責任割合

これは誰の責任？

会社で起こっているさまざまな課題に対して、その責任は誰に何%あるかを感覚的に記入してください。数字の合計は100%になるようにしてみてください。

役員	リーダー	スタッフ	自分
%	%	%	%



に記入してください」

「責任の割合、ですか？」

僕とゆっことはキョトンとした表情でしばらく黙ってしまった。

「最初は皆さんビックリされます。責任の割合なんて考えたことないですよね？でもこのワークをやってみると、ある本質的なことが分かってくるんですよ」

マスターは、穏やかな笑顔で僕らを諭すように説明を続ける。

「腹落ちはしてないと思いますが、あまり深く考え過ぎないで、直感的に割合を書いてみてください。数字の合計は100%なるようにしていただければ、あとは何の制約もありません」

このワークの趣旨や意図は謎だけど、まあ、やってみるか。二人はモヤモヤしながらも数字を記入していった。

図20 二人の割合



山田さんの割合

役員	リーダー	スタッフ	自分
35 %	20 %	10 %	35 %



鈴木さんの割合

役員	リーダー	スタッフ	自分
50 %	25 %	10 %	15 %

「私は、役員50%、部長25%、社員10%、自分15%ってところね。山田くんは？」
「役員が35%で、営業所長が20%、社員が10%で、僕が35%かな」
「なるほど。では、次にお二人がこのワークをやったあとに、学生時代の先輩と飲みに行ったと仮定してください。その飲み会の場で、お二人がこのワークのことを先輩に話をしました。そうしたら先輩は、お二人に『自分に100%責任があると思ったほうが良いと思うよ』とアドバイスしました。さあ、その先輩はなぜそう言ったのだと思いますか？ また、その先輩に共感できますか？」
「変な例え話だとは思ったが、まあ、それも含めてのワークなのだろう。」

自己責任と当事者意識

ゆっことは感情がすぐ顔に出るタイプで、すでに嫌そうな表情をしている。そして、マスターの問いに、間髪入れずに答えた。

「全く共感できません！ 例えば、部下のことにしても、確かに私の指導力にも責任はあるでしょうが、会社全体の採用基準や育成制度、部下本人の努力不足など、私の権限の範囲外のこともたくさんあります。ましてや、それ以外の会社の問題まで自分の責任が100%なんてあり得ないです！」

自分の責任割合15%と書いたゆっこは、少し強い口調だ。

「鈴木さんのおっしゃることは理解できます。山田さんはどうですか？」

「僕も正直、あまり共感できませんね。自分がやったことに責任を持つのは当然だと思えます。でも、自分の権限や責任外のことには、それぞれの責任者がいるんだし、あくまで自分の責任の範囲で頑張るべきだと思います」

自分の責任割合35%の僕も答え、マスターに正直な気持ちを続けて語った。

「それに、仮にも自分に100%責任あると考えたら、すぐくプレッシャーを感じてしまいます。それに自分がそんなに影響力があるのか？ とも思います。もちろん自分が少しでも関わっている仕事では、自分にも責任はあると考えて取り組みはしますよ。でも、僕の場合は、何か問題があるたびに考え過ぎてしまうところがあるので、100%なんて言われたら、責任を感じてプレッシャーやストレスになります」

レスになります」

うーん、我ながら歯切れの悪い答えだが、ゆっこも、そうよねという顔でうなずいている。100%は全く共感できない。しかし、反発した意見を言いながらもモヤモヤする気持ちを感じていた。その先輩は、一体何が言いたいんだろう？ 会社の回し者か？ でも会社とは関係のない先輩という設定なんだから、会社に都合の良い思考にさせようということでもないだろうし。

マスターは、洗い終えたラテボウルを拭きながら二人にこう伝えた。

「今までにも、このワークをたくさんの人にやってもらいましたが、責任割合はお二人とは近い数字の人が多かったです。最初の感想も、大変似たものでした」
ほら、またたくさんの人にやってもらったって、このマスターは何者なんだ？ 「会社全体の問題や他部署のことまで責任を取らされて評価や給与が下がったら、全くもって損以外の何ものでもないと思います！」

ゆっこが収まらない気持ちをさらにぶつける。それでも、マスターの表情は一向に変わらない。ずっと穏やかなままだ。

「はい、しっかりお二人の本音を伝えていただきありがとうございます。実はこ

のワークはあえてエッジが効いた深い議論ができるように、100%の責任といった強い表現を使わせていただいているんです」

あれ？ わざとみんなが過剰に反応するようにしているのか。でも、それってなぜ？

「では、ここでいったん『責任』という言葉は強いので、それを『当事者意識』と置き換えて考えてみましょう。その上で当事者意識のパーセンテージの大きい人と小さい人では、思考や行動にどんな違いがあるか考えてみませんか？」

責任と当事者意識を置き換える？ うーん、どう考えればいいんだろう？

「例えば、部下のことですが、たしかにお二人が部下の成長を考え、結果を出せるように頑張っているのには理解できます」

僕たちの気持ちを見透かすように、マスターの説明が続く。

「その気持ちは大切ですが、ちよつと先ほどの割合で考えてみましょう。例えば、上司としての当事者意識が10%のリーダーと80%のリーダーでは、部下に対する行動にどんな違いがあると思いますか？」

「そうですね、当事者意識の低いリーダーだったら、『成長しない、結果が出ない

のは部下本人が悪いんだから』と考えるし、そう考えれば、それらに対する対策は早めに止めてしまうでしょうね」

「山田さん、その通りですね」

ゆっかが負けじと発言した。

「当事者意識が高いリーダーなら、『自分自身の意識や行動をどう変えていけば、部下がもっと良くなるのか』を考え、いろんな工夫や努力をすることが考えられますよね。でも、それって部下に対する甘やかしや、チーム全体の時間配分のバランスを崩してしまうリスクもあると思うんですが……」

「鈴木さん、いい意見ですね。当事者意識の高いリーダーのほうが、確実に改善する努力をしますよね。それと甘やかしや時間配分のリスクですが、これは、あくまでも私の考えなのですが……」

メリットとデメリット

ゆっこの意見もその通りだと思っただけ聞いていたが、それに対してマスターがどう反論するのか、とても興味深かった。

「物事には、全てメリット・デメリットがあり、どちらか一方しかないということとは、ほとんどないと私は思っています。ですから、部下に対する指導や育成でも、当事者意識を高く持っていれば全てがうまくいくわけではありません。甘やかすやバランスを崩さないように細心の注意や工夫をすることは当然のことだと思います」

一呼吸おいてマスターが続ける。

「ただ、当事者意識の低いリーダーは、多くのことを部下のせいだと決めつけて努力や工夫をしませんから、状況が改善される機会は、当事者意識の高いリーダーより圧倒的に少なくなると思います」

多くの人の成長を見守ってきたであろう瞳には、経験からくる説得力がある。なるほど、当事者意識が高い・低いを比較する議論では、高い場合のリスクだけを挙げて、『だから当事者意識が低いほうがいい』という論理展開は確かに成り立たないな、と思った。全てが腹落ちしたわけではないけれど、ワークの最初に感じたような抵抗感は消えてきているし、マスターが何を伝えようとしているのかが、少しだけ分かり始めたのかもしれない。

「その先輩の言いたいことは、当事者意識が低いほど、ある意味、思考停止状態になってしまい、改善や変化する努力をしなくなってしまうってことですか？」

「山田さん、良いところに気がつきましたね！ そうなんです！ 『自分も多少責任はあるけど、他の誰かも、自分より大きな責任があると思う』と思えば思うほど、当事者意識が低くなっていき、思考がだんだん停止していくということですよ」

「うーん。そういうものなのかしら？」

ゆっこはまだ納得がいかない様子だ。僕はなんだか心の奥底がチリチリと痛む。「部下に関する話だけなら納得できるかもしれないのですが、全社や他部門に関してまで自分に責任があるって考えるのは、やっぱり無理がありませんか？」

ゆっこは食い下がって質問を続けた。そういえば、学生時代のディベート大会で情勢が不利なときでも諦めずに反論を続けていたっけ。

「ではこの事例はいかがでしょう？ 最近ウチの会社に活気がなくなってるよね、とか社員のモチベーションが下がってるよね、という話はよくありますよね？」

「ウチの会社でも、あるあるですね」

二人とも大きくうなずいた。

「そう言っている人たちって、どんな心境や当事者意識でその話をしていると思いますか？」

「たぶん、その会社の状況に関しては、ほとんど当事者意識は持っていないでしょうね」

「その問題は幹部や人事の責任だと思っっているような気がします。もしくは、あまり深く考えずに言っているのかもしれませんが」

ゆっこは続けて答えた。

「そうですね、これらの発言って、かなり評論家的っていうか、ほとんど当事者意識は感じませんよね。では、当事者意識の高い人なら、どんな発言になると思

いますか？」

当事者意識100%を目指すべきか

なんか、どんどんマスターの術中にハマっていくようだけど、なぜか少し心地良い感じもする。

「当事者意識が高い人だったら、何かしら自分が具体的に行動を起こすことを考えるんじゃないかしら。自分のチームでイベントのようなものをやるとか、全社が活気づくような施策を提案するとか」

否定的な意見を言っていたゆっこが肯定的な発言をし始めた。

「少なくとも、明るく挨拶するとか、部下とのランチでみんなを元気づけるとかは、個人でもできますよね」

僕も負けまいと続けた。

「お二人ともいい感じですね。当事者意識の違いがふるまいや行動の違いとなることを理解されてますね」

「100%まで完璧に当事者意識を持つべきかは別として、確かにやはり当事者意識が低すぎる人が多いと組織が良くならないのは理解できたように思います」

「常日頃から部下に『当事者意識を持って行動しなさい』って言っていたけれど、自分の当事者意識があまり高くなかったかもしれないと感じ始めました」

僕は意見を言いながらも、少し反省しているような気分になっていた。ゆっこも先ほどの苛立った表情から一転して、神妙な顔つきになっている。

「当事者意識の高い人が多い組織が良くなることは、大分理解していただいたと思いますので、次に、お二人が気になっている100%の話をしましょうか」

「ぜひ、お願いします！」

二人は前のめりになりながら言った。

「先ほども言いましたが、このワークで責任という言葉を使ったのは、議論が活発になり、より皆さんの本音が聞けるようにするためです。100%責任とって評価が下がるとか、格下げになるとか、そういうことではありません。まず、そ

こは理解してください。その上で、さっきは当事者意識が低い人と高い人の違いを考えましたが、今度は当事者意識80%の人と当事者意識100%の違いを考えてみませんか？」

マスターはきちんと二人の理解に合わせて質問のレベルを変えているようだ。

「80%は結構高いほうじゃないでしょうか？ そのぐらいあれば上司としては十分ですし、具体的な行動もするでしょうし」

ゆっこが答えた。

「僕も100%と80%の違いのイメージがあんまりわかりません。100%の当事者意識を持つことに対して、なぜか軽い恐怖感のようなものがあるのかもしれない」

僕も遠慮せずに本音を話した。

「そうですね、強制されて、腹落ちしてないのに無理にやろうとするのは良くないですから、あくまで自分で納得して主体的にやってみようとなったらそうしてください。その前提で、少しでも考えていただきたいのは、80%や90%の高いレベルの人でも残りの10%から20%を他責にしまうことにより、ある大事なも

のを失っている可能性があるということなんです」

うーん、そうかもしれない。でも、人間そこまで完璧を目指す必要あるのかな。その程度はいいんじゃないだろうか。自分に甘いところがある僕はそんなことを思ったが、ここは口には出さずにマスターの話を聞き続けよう。

あるべき姿と現実論

話の続きを待つ二人に、マスターはまたニコリとして、こんな提案をしてきた。「どうでしょうか。私がずっと解説するよりも、少しお二人でこのテーマについてディスカッションしてみてもいいかがでしょうか。話しやすいように私はここから少し離れますから。あっ、一つだけアドバイスを。そのディスカッションが滞ったときは、この袋に入ったカードを見てください」

言葉を返す間もなく、マスターは中が見えない袋を僕たちの前に置き、カウン

ターを離れて別のお客さんのところへと行ってしまった。

「山田くんはマスターの話、どこまで腹落ちした？」

ゆっこが興味深げな顔で聞いてきた。

「そうだな、責任と言われたときは、すごく抵抗感があったけど、当事者意識って置き換えたら、それは少ないより多いほうがいいことは納得できたよ。でもまだ100%っていうのには同意できないな」

「うん、私もほぼ同意見よ」

うーん、これでは議論が発展しないので、僕は少しだけマスター寄りの意見を言ってみようと思いついてゆっこに提案した。

「100%って、理由は分からないけど二人とも何かすごくリスクが高くて、損をするイメージを持つてるじゃん。それがなぜで、そんなリスクが本当にあるのか考えてみないか？」

「なるほど、確かに固定観念というか、強い思い込みみたいなものもあるかもしれないわね。自分の責任が100%って考えてみたとして、自分ができる範囲で行動を起こそうとしてみる。例えば部下とか同僚と食事に行つて皆がやる気が出

話をしたとしたら、それがうまくいかなかったとしても、別にそれで責任を取らされたり、減給されたりするわけではないのよね」

「そうだな。多分だけど、何かやってもどうせ無駄だと思って、無駄になってしまふことをやるのは損だという心理が働いているのかもしれない気がする」

「うん、山田さんの言う通り、自分の決められた仕事の範囲以外のことをやって認められなかったり、無駄になったりしてしまふことを嫌って、そんな意識を持つことや行動することにブレーキをかけているのかもしれないわ。それが100%を拒絶する要因なのかな？」

少しだけ本質に近づいてきたかもしれない。僕はさらにゆっこに提案した。

「だとしたら、逆に100%が本当に無駄なのか、損なのか考えてみないか？」

そうだな、考えやすいようにあまり大きな行動でなく、小さな行動で考えてみようか。例えばチームの雰囲気をよくするために、朝元気に明るい挨拶運動を自分から積極的に始めた想定してみようか」

「あら、それは分かりやすい事例かも。やることのメリットは何かしら？」

「まず、それって投資や根回しが必要なわけではないから、比較的簡単にできる

ことがメリットといえばメリットかな。それにその活動が少しずつ広まれば、チームや会社の雰囲気が良くなっていく可能性はあるよね」

「じゃあ、デメリットは？」

「最初に一人で始めるのは勇気がいるよな。『山田さん、どうしちゃったんですか？ 急に』って言われるかも。それに一人がその活動を始めても、その輪が広がらずに、誰も明るく元気に挨拶を返してくれなかったら、恥ずかしい気持ちや損をした気持ちになるかもね」

「結局デメリットって、気持ちの問題が大きいみたい」

「うーん、ここまでは分かっただけど、このあとどんな議論をすればいいだろう？」

二人とも考えがいきづまり、しばらく黙ってしまった。

「そうだ、さつきマスターが何か渡してくれてたよね？」

どちらともなく思い出し、カウンターに置かれた袋に目を向けた。そうか、マスターは二人の議論がいきづまることを完全に予測してたのか。ますますマスターって何者なんだろう？ と不思議になる。

ゆっこがその袋を開けたら1枚のカードが出てきた。そのカードには一言「自

分のアイスバーグの成長”とだけ書いてあった。

「これってなぜぞぞ？」

ゆっことは怪訝な表情でつぶやいた。他のお客さんと話しているマスターを見たら、こちらは見えていなかったけど、少し笑ったような気がした。

「この議論の解決の鍵は、自分のアイスバーグの成長”か……」
しばらく考えこんだ僕はハッと一言言った。

【著者略歴】

吉田行宏（よしだ・ゆきひろ）

株式会社アイランドクリア代表取締役

株式会社 LIFE PEPPER 代表取締役

株式会社 POL 取締役

元株式会社ガリバーインターナショナル（現 株式会社 IDOM）専務取締役。創業 4 年でガリバーを全国展開させ同社を株式公開に導く。10 年で 1000 億円の売り上げを達成した日本でも数少ないハイパーグロースカンパニー。FC 事業・経営戦略・マーケティング・人事・教育・IT・財務等の担当役員を歴任。2012 年に退任するまでの 18 年間、一貫して人事・評価制度の構築、運営及び社員・幹部育成、教育を行い、独自の研修や育成理論を構築する。

ガリバー退任後は、若手経営者の育成支援と、共同での新規事業創造のため、株式会社アイランドクリアを設立。現在 25 社以上の企業の役員、戦略顧問、出資支援を行っている。

成長マインドセット 心のブレーキの外し方

2018 年 4 月 11 日 初版発行

発行 株式会社クロスメディア・パブリッシング

発行者 小早川 幸一郎

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 4-20-3 東栄神宮外苑ビル

<http://www.cm-publishing.co.jp>

■本の内容に関するお問い合わせ先 TEL (03)5413-3140 / FAX (03)5413-3141

発売 株式会社インプレス

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町一丁目 105 番地

■乱丁本・落丁本などのお問い合わせ先 TEL (03)6837-5016 / FAX (03)6837-5023
service@impress.co.jp

(受付時間 10:00 ~ 12:00、13:00 ~ 17:00 土日・祝日を除く)

※古書店で購入されたものについてはお取り替えできません

■書店/販売店のご注文窓口

株式会社インプレス 受注センター TEL (048)449-8040 / FAX (048)449-8041

株式会社インプレス 出版営業部 TEL (03)6837-4635

カバーデザイン 金澤浩二 (cmD)

印刷・製本 中央精版印刷株式会社

イラスト 曾根 愛

ISBN 978-4-295-40186-5 C2034

©Yukihiro Yoshida 2018 Printed in Japan

成長 マインドセット



心のブレーキの外し方

創業**4**年で株式公開
設立**10**年で
売上高**1,000**億円
5年間に**500**店舗を実現した
人材育成ストーリー

50枚の
図でわかる
人を伸ばす
原理原則

吉田行宏
Yukihiro Yoshida



完全版をAmazonで購入する