

第118回 マッセ・セミナー

困難な環境に立ち向かうための 「考える力」の育て方

登壇者：仲山考材株式会社 代表取締役
 楽天グループ株式会社 楽天大学 学長 仲山 進也 氏
日 時：令和5年1月16日(月) 14:00~16:00
形 式：オンライン開催

第118回 マッセ・セミナー

困難な環境に立ち向かうための「考える力」の育て方

講師：仲山 進也 氏

(仲山考材株式会社 代表取締役／楽天グループ株式会社楽天大学 学長)

日時：令和5年1月16日(月) 14:00～16:00

形式：オンライン開催

はじめに

よろしくお願ひします。仲山と申します。基本は緩い感じで2時間進めていきたいと思ひているので、リラックスしてご参加いただければと思ひます。待合時間のスライドに「公務ですよ」とすぐ大きく書いてあったのですが、ちゃんと聞くとかではなく、リアクションなどを多めに頂けると講義が進めやすいです。

チャットを使いながら進めていきたいと思ひますので、まずチャットの練習をしたいと思ひます。いつもチャットの練習で、「今どこにいますか。僕は鎌倉です」みたいに使っていたのですが、来てみたら思いきり名前のところに今いる場所が書いてあるというトラップがありましたので、宛先は「全員」になっている状態でチャットに出身地を書いていただいてよいでしょうか。僕は北海道の旭川市です。こんな感じで。多分、大阪府出身の方が多そうなので、もう少し下の階層まで書いていただくといいかもしれません。

熊本の方もいらっしゃるのですね。兵庫県、京都、奈良、和歌山、岐阜、東京の方もいますね。何と函館、鹿児島。ありがとうございます。こんな感じでチャットを使って双方向で、画面共有しながら進めていきたいと思ひます。

初めに簡単に自己紹介をさせていただくと、今日は大阪ということなので大阪に関係するところと言うと、最初に就職したのがシャープという会社で、奈良の大和郡山工場に配属になったのですが、「君は来週から本社の法務室で勉強してこい」と、初日にいきなり異動というか社内留学を命じられまして、社会人の最初のスタートは西田辺で半年間法務の勉強をしました。西田辺の寮に半年住んで、その後、奈良に戻って2年ぐらい働いたのですが、大きい会社はあまり向いていないかもしれないと思ひて20人の小さな会社に入ったら、それが楽天という会社で、というような経緯です。

楽天市場にネットショップを出しているのは、全国各地の中小企業の人が多いのですが、その人たちと集まってみんなでわいわいやるといふ活動をずっとしてきています。

それから、兵庫出身の方もいましたが、ヴィッセル神戸のネットショップの立ち上げのお手伝いを1年ほどしていたことがあります。あとは、今日は皆さん自治体の方だということなので自治体関係で言いますと、岐阜、佐賀、宮崎、富山で県庁とコラボして県内でネットショップをしている人たちのECコミュニティ、勉強会コミュニティを立ち上げる3か月のプログラムを何回かしていました。

四つの県で同じプログラムをやっていたのですが、そのうち他の県の人とも同窓会みたいに集まりたいという声が出てきて、最初のプログラムと一緒に立ち上げた岐阜県庁の都竹淳也さんという職員の方がいつの間にか地元の飛騨市の市長になったというので、「では都竹さんに会いにいこう」と、九州や富山からみんな飛騨に集合しました。佐賀からは、飛騨へは1日では行けないので前乗りして集合しました。こんなふうにいるいろいろな人をつなげて、お互いに刺激し合えるつながりをつくっていくという活動を主にやってきています。

「自分で考えて動く」ために

今日は、「カオスな時代には自分で考えて動ける人材が大事」、「自律型人材が大事」と言うけれども、自律型人材とか自分で考えて動くというのは具体的に何をどうすることなのか、あまりちゃんと分かりやすく語られていないということで、一緒に考えていけたらと思っています。

結論から言うと、「観察→判断→実行」というループを頭の中でぐるぐる回しながら物事を進めていくことが大事だと思っています。

①観察力を高める

まず観察という話から入っていきたいのですが、観察力を高めるにはどうしたらいいのかということで、まず見ていただきたい動画があります。YouTubeにアップされているものなのですが、今から出てくる動画では白い服を着ている人と黒い服を着ている人がバスケットをしています。白い服を着ている人たちが何本バスをしたかを数えてみてください。

動画上映

はい。バスは何本だったでしょう。チャットに書いていただいてもいいでしょうか。

少ない人で10、多くて18ですね。14、15あたりが多いでしょうか。ありがとうございます。正解は15回です。

ところで、ゴリラが見えた方は手を挙げていただけますか。ありがとうございます。1画面で49人見えるのですが、半々ぐらいでしょうか。手を挙げるボタンを押している人もいます。では、今手を挙げていない人は「何のこと？」という状態だと思いますので、巻き戻して見てみましょう。

動画上映

これはハーバード大学の実験らしいのですが、ゴリラが見えた人と見えなかった人がいたということで、このように「同じものを見ていても、人によって見えているものが違うことがある」ということを、今日このメンバーでまずは共有して進みたいと思います。この同じものを見ているけれども見えているものが違うことを「視差」と言います。ちゃんと辞書に載っている言葉です。見えているものの差です。

視差の原因は幾つかパターンがあるのですが、一つには、視点を知らないということがあります。今の動画を見る前に「ゴリラを探してください」と言うと、見えない人は多分いないと思います。しかし、「パスの本数を数えてください」と言うと、ゴリラが見えない人が出てくるということで、これを商売に置き換えて言うと、ネットショップで売上目標を立てて、「月商1,000万円いくぞ」と言って、売上ばかり考えて利益を見るという視点を持っていない人は、売上が1,000万円を超えたと言って、ふたを開けてみたら安売りし過ぎて赤字になっていたというようなことが実際にあります。視点がないと見えない、知らないものは見えないということがまず一つあります。

視点という言葉が出てきたところで言葉の整理なのですが、よく「相手の視点になって考えよう」とか「お客様の視点になって考えよう」というようなフレーズを使ったり聞いたりすると思うのですが、ちょっと視点という言葉はややこしいと思っています。どういうことかということ、お客様の視点、相手の視点になると言うときに、例えばお客様が値段や色、サイズなど、商品のどこを見て買うかどうか決めているかというような意味合いでお客様の視点と言っている場合もあれば、例えば自分では欲しいと思っても奥さんのOKをもらえないと買うと決められない立場を指してお客様の視点というふうに表示していることもあるので、僕は視点という言葉は対象物のどこを見るかという狭い意味で使うようにしていて、お客様がどこから見ているか、どういう立場なのかということの意味する場合は視座という表現を使うようにしています。

視点と視座という言葉の使い方を整理した上で、次の話に進んでいこうと思うのですが、ネットの地図サービスで言うと視点・視野・視座が分かりやすいと思います。住所を入れると、これは鎌倉駅を入れてあるのですが、地図の真ん中に来る、入れた住所の所が視点（どこを見るか）で、マップの四角の範囲の中に映っている部分が視野（どこまで見えるか）で、右にズームボタンがあってマイナスボタンをずっと押していくとだんだん空の高い所から見た感じになって、そのうち関東が映って、大阪も入る形で映って最後に日本全部が入る、これが視座（どこから見るか）です。視点・視野・視座はこんな意味合いで使っていきます。

では、もう1回動画を見ていただきたいと思います。もう1回バスをされている人が出てきます。白い服を着ている人たちのパスの本数を数えてください。

動画上映

パスは16本です。ゴリラが見えた方は？ 多分、全員ゴリラが見えたと思います。先ほどの動画を見ずにこれを初めて見た人は、半分ぐらいゴリラが見えていません。

では、カーテンの色が変わったり、黒い服を着ている人が1人途中でいなくなったのに気付いた方はいますか。手を挙げるボタンを押している人がいます。では巻き戻してみます。

動画上映

カーテンの色が金色に変わったのと、黒い服を着ている人がどこかへ行ってしまって2人になっているみたいなことが起こっていたわけで、どうせゴリラでしょと思ってゴリラを探しにいくと、ゴリラ以外のものがまたよく見えなくなるということが起こるわけです。視点が固定している状態のことを「ロックオン」と言ったりするのですが、ロックオンするとロックオンした対象、視点以外のものが「ロックアウト」されて見えなくなるということが起こるといのが、今のゴリラは見えたけどという話です。

こうやって視点が固定している状態というのは、決め付けているとき、いわゆる偏見があるときで、どうせあれはこういうものでしょというふうに思っているとそれ以外のものが見えなくなるみたいなことも起こりやすいわけです。

では、そういう視点が固定されている状態（偏見）から解放されるためには何が大事かという、「心理的柔軟性」という言葉があります。心理的柔軟性というのは心理的に柔軟な状態のことですが、心理的柔軟性がない人を思い浮かべた方が分かりやすいということで幾つか書いてみました。自分が正しくて相手が間違っていると思っている、「ゴリラなんていなかった」と言い張るような感じですが。あるいは、「でも」から話し始める、「○○しなければならぬ」「○○すべき」という表現をよく使う人は心理的柔軟性がない人の典型です。僕はそういう人のことを「心理的ガッチガチ」というふう呼んでいます。

まず正しくものが見られるようになるためには心を柔らかくすることが大事だということで、同じものを見ていても見えているものが違う、視差の理由の二つ目は、視点固定（偏見）です。

次に、写真が載っています。皆さんがネットショップの店長だとします。この商品の商品ページを作ろうと思っています。商品ページにどんな情報を載せますか。思い付いたものを1項目ずつ、何項目でも結構ですので書き出してみてください。

サイズ。素材。色。産地。ブランド。美品かどうか。ボタンの数。商品名。用途。○さん（有名人）も愛用。値段。形。着やすさ。裏地の有無。送料。洗濯表示。職人の生い立ち。モデル着用写真。ポケット数。モチ度。ありがとうございます。いろいろ出てきました。

では、続いて第2問、今、あなたがこの商品をネットショップで買おうとしています。今、皆さんが書き出した項目がこのページには情報として書いてあります。自分が買う

に当たって、書いていないことで知りたい項目があれば書いてください。今、書かれていることだけで買えますか。

口コミはなかったですね。買った人の満足度。いつ届くのか。獲得予定ポイントというのは楽天っぽいですね。ここでしか買えないかどうか。丈夫さもなかったかもしれません。売れているのかどうか。製造国。限定品かどうか。ズボンはあるのか、なるほど。SDGsに貢献しているか。自分に似合うのか、これは難しいですね。プレゼント包装できるか。試着返品可能か。男性向けか女性向けか。購入の何パーセントかを社会貢献活動に寄附されるかどうか。在庫数。ふるさと納税の商品か。

自分が店長だと思って書こうとして思い付く項目と、買うつもりになって思い付く項目というのはちょっと違うということが、何となく分かると思います。お客さんの立場に立って考えようと、みんな思っているけれどもなかなかうまくいかない理由というのは、ここにあると思っています。お客さんの視点を想像はするのですが、それは売る側の立場からお客さんの視点を想像してしまっているのがあまりうまくいかない人が多いのです。

「※自分で買ったことがない人」と書いていますが、楽天市場に出店してうまくいく人のパターンの一つとして、買い物好きというのがあります。いろいろなネットショップで自分がお客さんとして買物をしているので、こういう書き方は買いやすいとか、これを書いていないから買えないみたいなお客さん側の体験をいっぱいして、それを自分のページに反映している人がだんだん売れるようになっていくということがあります。

視座が固定した状態が長く続き過ぎていることで、どっぷりはまってしまいちゃんとものが見えなくなるという状態を「どっぷり症候群」というふうに僕は呼んでいます。売り手の立場にどっぷりはまり過ぎているとか、公務員の立場、自治体側の立場にどっぷりはまり過ぎているということもあるかもしれません。

では、どうすれば「どっぷり症候群」にならずに済むか、解消するかを考えると、簡単なのですが、今いる視座から外側に出てみることです。今いる視座の際を越えるような動きをしてみるといい。例えば、今いる部署の際をはみ出して外側に行ってみるとか、会社の外側に出てみる、大阪の外側に出てみる、関西の外側に出てみる、日本の外側に出てみると、外側から自分がいる所を見ることができて、こんなふうに見えていたのかと気付きやすくなります。ですから、視座というのは座ってみないと分からないと思っておくと良いです。

ちなみに、際を越えた人は価値に気付けるようになるということで、例として僕の友人で大阪出身なのですが十勝に移住した人がいて、その人が3日前ぐらいに、都会に住んでいるといい景色だと思ふような写真をFacebookにアップしていました。そして「地元民はスルーする景色」と書いています。こんな景色を写真に撮っている地元の人は1人もいないという話です。ちなみに、北海道民はこういう景色を見て「何もないっしょ。いいね、東京とか大阪はいろんなものがあって」と言ったりします。「どっぷり症候群」になるとこれ自体に価値があるということに気付かなくなってしまうということで、

視差の原因の三つ目は視座固定です。

視点を知らない、視点が固定している、視座が固定していると、観察力が低い状態が生み出されやすくなります。このゴリラが見えない、黒い服を着た人がいなくなったことやカーテンの色が変わったことに気付かないことを、「心理的盲点」と言ったりします。人は自分が見たいものを見たいように見ているということをお互いに共通理解として、認識として持つておくことが、一緒に仕事をしていくときは大事です。特にカオスな状態というのはいろいろなものが変化している状態で、見えているものが人それぞれに違って当たり前なので、何が見えているかを話し合いながら物事を進めていくことが大事です。この辺を意識できるようになると、観察力が低い状態から抜け出しやすくなります。

では、そうして観察力が高まると何がいいのかというと、「自由」が広がります。そもそも自由という言葉の意味なのですが、僕は『組織にしながら、自由に働く。』という本を出しています。15年ほど前から兼業自由で勤怠自由の正社員になぜかなりまして、会社の制度でも何でもなく、1人だけイレギュラーでそういう立場になっているのですが、そんな働き方をしていると、同僚などから「いいよね、自由で」と言われます。そんなふうに言われると何となく、もやっと、ざらっとするので、なぜなのかを考えてみました。そうすると「いいよね、自由で」の「自由」の意味合いが、こっちは我慢してちゃんとやっているのに、お前はわがまま放題、好き勝手やっているとずるいなみたいなニュアンスに何となく聞こえて、もやっとするのだと思います。本を書くときにタイトルに自由という言葉が入っているので、自由という言葉の定義をちゃんと考えてみようと思って、まず対義語を調べてみたのです。

自由の対義語を調べてみたら、拘束、束縛、強制、統制という言葉が出てきたのですが、これらの言葉は全部、わがまま放題、好き勝手な人を押さえ付けるニュアンスの言葉なのであまり意味が広がらないと思い、今度は訓読みをしてみました。そうすると、自由は「自分による」というふうに読めます。「自分による」というのは、自分に理由があるというような意味合いで、そう考えると自分がやりたいと思えるとか自分にとってやる意味があると思えるような仕事を選び取りながら進んできているという感覚はあったので、自分に理由があるという定義はいけそうだと思います。

そうすると、その対義語は、造語ですが「他由」になります。他人に理由があるからやっている。例えば仕事だとしたら、他人から言われてやっていますというような状態を「他由」と定義できるということで用いているのですが、組織で働いていると、ほとんどが他由ではないでしょうか。上司から「これをやって」と言われて仕事が始まるのが100パーセントだと思います。しかし、たとえ他由スタートでも、自分で解釈をしてこういうふうを考えればやりたいと思えるとか、自分にとって意味があると思うことができれば、他由を自由に転換できます。僕は、自由とはわがまま放題、好き勝手なのではなく、自分に理由があるということだと考えています。ですから、観察力を高めると自由が広がるというのは、観察力を高めることで自分の中で選択肢が幾つかできて、

どれを選ぶかを自分の基準で決めることができることだというふうに考えています。

ちなみに、僕が好きな言葉に「視点（アイデア）が多い人は深刻にならない」というのがあって、逆に言う「常識にとらわれていると深刻になりやすい」ということなのですが、これはどういう意味かということ、視点が多いと、アイデアが複数あれば、例えばうまくいかなくなってもまだ試していないアイデアを試してみればいだけなので、立ち止まって深刻に思い悩む暇がないということです。常識にとらわれていると、他のゴリラが見えていない人は、一つやってみてうまくいかないと、本当はいろいろ選択肢があるのに、どうすればいいのだろうと立ち止まって思い悩まなければいけなくなってしまいます。

つまり、観察力を高めましょうというのは、視点、視野、視座を自分でコントロールしながらちゃんとものが見られるようになって、選択肢が多い状態をキープできるということです。

②判断力を高める

次は、判断力を高めるにはどうすればいいかという話ですが、そもそも判断とはどういうことなのかということで、またやっていただきたいことがあります。PCでもスマホでもいいので、「デイリーポータル 斜にかまえる」と検索してください。そうすると、デイリーポータルZというサイトの記事が出てきますので、まずはその記事に目を通してください。ボリュームがある記事なので3、4分かかるかもしれませんが、読み終わったら手を挙げるボタンを押していただくか、チャットに読み終わったと書いてアクションをお願いします。

記事を読む

手を挙げた人が50人になったのでそろそろ先に進もうと思います。いつもはブレイクアウトルームで3人組をつくって実際にやってみるのですが、今日は初の試みで、僕の手元にあるものを皆さんが見ながらチャットに書き込む形で進めてみたいと思います。ちなみに、ブレイクアウトルームで実際にやってみるときには1人の人の手元にあるものをみんなに見せながらやるのですが、自分の思い入れのあるものを選んだ人が、斜に構えるモードのときにひどくこき下ろされて、すごくショックを受けているシーンを目撃したことがあるので、あまり思い入れのあるものを選ばないことがポイントです。

では、手元に消毒用のハンドスプレーがあったので、これでいってみたいと思います。これについて、先に斜に構えないモードでいってみましょう。斜に構えないコメントをお願いします。裏側も見せてとか、要望があれば言ってください。

中身が見えていい。シンプル。透明なので残量が分かりやすい。デザインがかわいい。おしゃれなフォント。デザインが白くて清潔なイメージ。肌に優しい。シンプルでどんな部屋にも置ける。モノトーンでなじみやすい。大きさがちょうどよい。清潔感を連

想させる。コロナ禍で助けてもらっている。持ち運びができる。適量だけ出せそう。子どもでも使いやすそう。噴き出し口が遠くにあるから手に付きやすそう。口の部分が下を向いていて使いやすい、親切。プッシュしやすい。ねじこみ式持ち運びにもいい。実用性とデザインの融合。詰め替えることができる。すごくたくさん出てきますね。ありがとうございます。

それでは、続きまして斜に構えるモードでコメントをお願いします。

英語かよ。押したら飛び散る。ダサい、さっきはおしゃれと書いてあったのに。デザイン重視でいきってる。隅っこ残りそう。日本語書けよ。アルコールか分からない。安っぽい。アルファベットで書いとけば、おしゃれだと思っている。手動かよ。はい、ありがとうございます。本当に思い入れのあるものを持ってこなくて良かったです。

ちょっとやってみた感想を、またチャットに書いていただいていたいいですか。

どっちも楽しかった。他の人と一緒にやると、より楽しい。罪悪感、罪悪感がありましたか。同じ人間の意見とは思えない。モードが切り替わる感じ。辛辣で笑った。情緒が不安定になる。何か凹む。人は怖い。仲山さんがすごい楽しそう、僕が楽しそうでしたか。性格悪くなった気分。斜に構えている方が意見多い。1分短く感じた。180度意見が変わる。意外と斜に構える意見が出てびっくり。何が正しいのか分からなくなる。どっちが正しいのか分からない。斜に構えた方が楽しい自分に凹む、人によって斜に構える方が簡単な人と、斜に構える方が難しい人と、結構分かれるかもしれないですね。

ありがとうございます。そういうことです。これをやって分かることは、斜に構えるか構えないか、どちらのモードでやるかは常に自分で決められるということ、今日はこのメンバーで共有したということです。自分で選んでいるのです。

そこで、判断という話で、「人間は『判断する関数』である」と書いてあります。真ん中に価値基準という黒い筒がありますが、これに頭と手足が付いているとイメージしてください。これが人だとして、情報が入力として入ってきます。入ってきた情報を基に価値基準で計算をして、その結果、この商品はいい、悪い、おしゃれ、ダサい、これはありかなしかという判断が出てくるわけですが、これを僕は「判断=価値基準×入力情報」と表現しています。ちなみに、先ほどのゴリラで言えば、入力情報はゴリラやパスの本数、カーテンの色などいろいろあって、パスの本数だけ見えている人もいれば、全部見えている人もいるということが起こっているということです。

意見（判断）が合わない人のことを「あの人は価値観が合わない」と言いがちだと思いますが、こうして因数分解して考えてみると、意見（判断）が違っているときというのは、価値基準はそろっているのだけれども入力が違うので意見（判断）が合わないということがあることが分かります。ゴリラがいた・いないというようなことです。ですので「意見が合わない=価値観が違う」とは言えないと思っています。

ということで、意見（判断）が合わない理由には3パターンあって、①入力がそろっていないとき。②入力情報はそろっているけれども価値基準が違うとき。これが、価値観が合わないということだと思います。でも、世の中のほとんどは③両方違うときで、

見えているものも違うし、価値基準も違うので意見が合わないということではないかと思っています。意見が合わないというのはこういうことなので、僕はチームビルディングの文脈でこの話をする人が多いのですが、チームづくりを進めるとき、話し合いを進めるときには、お互いに見えているものをそろえ、こういう場合はどの価値基準を優先するかという価値基準をそろえるような話の進め方をすると、冷静にというか建設的に話がしやすくなります。判断のアウトプット、結果のところだけすり合わせようとするからうまくいきにくくなるので、価値基準という黒い筒の右側を思考プロセスと僕は呼ぶのですが、見えているものと基準をすり合わせるということが大事です。

今日は、判断するときにはいい価値基準を使えるようになると良いと思うので、この後は良い価値基準とは何かということを考えてみたいと思います。普通の状態を1.0として、ちょっとご機嫌とか、ちょっとポジティブ、ちょっとやる気があるという状態を1.1、逆にちょっと不機嫌とか、ちょっとやる気がない、ちょっとネガティブという状態を0.9と表現するとします。そして、1.1な状態の人と0.9の人が一緒に何か活動をするときは掛け算になるイメージなのですが、 1.1×0.9 は幾つになりますか。

これは、計算すると0.99なのです。0.1ずつしか違わないのですが、この世界というのはダークサイドの方がパワーは強いのだなど、この計算で思うわけです。ですから、職場のメンバー全員の共通ルールとして、出社するときは少なくとも1.0のコンディションまで、自分を整えてから出勤するのが自分の仕事だということにしようと、皆が思い合っている職場だと1.1な職場になりやすいということで、0.9を職場でまき散らすような人は、もう存在しているだけで犯罪だと思います。

この0.9と1.1も自分で選べるわけで、どちらを選ぶかは何のためにやっているかという価値基準が自分の中にあるかどうかで変わってきます。意味や目的がないと自分さえ良ければいいと0.9モードを選んでしまっただけで職場で不機嫌をまき散らしやすくなります。例えばワールドカップであれば、チームみんなで勝利を目指そうという思いを共有できている状態のときには、ここで俺が0.9をぶちかましてチームの雰囲気悪くしている場合ではないと思えるので、1.1を選び取ることがしやすくなるわけです。

カオスなときはいろいろなことをやってもなかなかうまくいかないことが多いわけですが、そんなときに0.9だと変に雰囲気が悪くなってうまくいくものもいなくなるので、試行錯誤しているときは1.1がすごく大事だという話です。

さらに、「思考」という言葉がありますが、「思う」と「考える」の違いを考えてみました。僕の定義・整理は、「思う」というのは直感的・感情的でコントロールできないもので、例えばある状況になったときに、いい・悪いというふうになってしまうわけです。ってしまうので、思わないようにはできません。しかし、その後、してしまうのだけれども、ここで不機嫌をまき散らしている場合ではないというふうに「考える」というのは、論理的・理性的にコントロールできるものなので、思ったことをちゃんとその後考えて選択肢を選ぶということを意識的にできるようになることが大事だと思っています。

思ったことをそのまま脊髄反射のように考えずにアウトプットしてしまうと、自己中心的な人とか、良くて天然な人というような状態になりやすいので、思考という言葉は思うが先に来て次に考えるという文字が来ますが、この順番も意味があると思ったりします。

ちなみに、『アオアシ』というサッカーのマンガを読んだり、アニメを見たりしている方はいますか。ちらほらいますね。『アオアシに学ぶ「考える葦」の育ち方〜カオスな環境に強い「頭の良さ」とは〜』という本は『アオアシ』のマンガを使って書いたもので、これを事務局の方が読んでオファーをくださったという経緯なのですが、僕は『アオアシ』を読んでいない人を前提にしたプログラムを今までやる機会がなくて今回初めてなので、今日はすごく手探りで進めています。考えたものが全部終わるかどうかわからないと思いつつ進めているところで、今の時点で作ってあるスライドの3分の1ぐらいしかいっていない状態ですが、引き続き手探りでいきたいと思いますのでご協力をお願いします。

問題です。あなたはネットショップの店長だとします。あるときスタッフがやってきて、「大変です。ウチの発送ミスで商品が指定日に届かず、1件大きなクレームになっています」と言いました。あなたはスタッフに何と言いますか？

原因は何だ。落ち着いて。いつ届く。詳しく教えて。報告ありがとう。大変だね、原因と対処を考えよう。命落とすほどのことではないよ。すぐに持って行ってあげて。謝りに行こう。まず謝罪しよう。ありがとうございます。

では、続きまして第2問、今と同じ問いに答えるのですが、答えを考える前に、まず「それはちょうどいい」と言ってから、その後に続くように答えを考えてみてください。先ほどの落ち着いてとか詳しく教えてだと、「それはちょうどいい」とつながらなくて、何か変ですよ。

リピーターにするチャンス。ミスをなくす仕組みを作るチャンス。発送方法を見直すチャンスだね。お客さまと直接話せるチャンス。お客さまと距離を近づけるチャンス。お客さんの意見をもらえるチャンス。プレゼントも送っちゃおう。新商品のサンプルを試してもらおう。ありがとうございます。すごくいいものが出てきました。

これで何が言いたいかといいますと、1.1力を高めるマジックワードが、この「それはちょうどいい」なのです。問題が起こったりピンチになったりしたときに、取りあえず「それはちょうどいい」と唱えたら、その後に続いて出てくるアイデアがポジティブなものになるのです。マイナスをゼロに戻すアイデアは、「それはちょうどいい」という言葉の後には論理的に続かないのです。ちょうどよくするためにはマイナスをプラスに変えるアイデアでないと「それはちょうどいい」の後に続かないので、問題が起こったときにはチームのメンバーみんなで取りあえず「それはちょうどいい」を唱えようということが共有されていると、今出てきたように「ちょうどいいから発送方法を見直す機会にしよう」などとみんなが言い出して、建設的な動きが起こっていきやすくなります。ですから、この「それはちょうどいい」は、ぜひ職場で流行らせてほしいと思います。

す。

「それはちょうどいい」の使い方のポイントは、ポジティブシンキングが大事だという話とはちょっと違ってしています。「ピンチはチャンスだよ」と言っている人もいると思うのですが、具体的にどうしようか何も考えずに、ただ「ピンチはチャンス」とつぶやいているだけだと、ピンチはピンチだろうということなので、ポジティブに思い込もうとするだけでは駄目です。それから、あまり考え過ぎないで、今やっていただいたように取りあえず思い付いたことを口に出して試みるのが結構大事です。そして、問題を解決しようとするのではなく、そもそもそういう問題が起きないようにしてしまおうと発想を転換する。あとは、すぐにチャンスにする・変えるいいアイデアが思い浮かばなくても、取りあえず唱え続けてみる。そして楽しむ。将来、振り返ったときに「あのピンチがあったから今がある。あのピンチに感謝だ」と言っている姿をイメージしながら考えることもお勧めです。

「それはちょうどいい」を使い始めても、ピンチの度合いが結構大きかったときに、さすがにこれはちょうどいいと言っている場合ではないと思うことがありますが、そう思う人はまだマスターできていない状態です。「それはちょうどいい」をマスターしている人は、ピンチが大きければ大きいほど、「それはちょうどいい」をやり切れると、起こったマイナスの大きさの分、プラスに変えることができることが分かっています。

ちなみに、僕は15年ぐらい前からこの話をしてのですが、僕がしているチームビルディングのプログラムに参加してくれた楽天に出店している石巻の人は、2011年の震災のときに工場が津波に流されて全部駄目になった。すごく大変な状態になったのですが、その方は「それはちょうどいい」を習ったからとずっと唱え続けていて、それでも最初はどのようにいいか分からない状態が続いたのですが、3年ほど「それはちょうどいい」と唱え続けながら仕事を進めていくうちに、だんだんチャンスに変えられるようなことがいろいろ集まり始めて、今は10年以上たっていますが、その会社は石巻で最も元気な会社の一つになって、首相が視察に来たりしています。たらこのメーカーなので、「たらこつくりよう」というワークショップを始めたところそれがすごく話題になって、観光バスをチャーターした人たちがいろいろなところからワークショップを受けに来るとか、すごくいい感じに変わっています。そういうことが僕の周りでも起こっているので、震災レベルでも使えると思っていただければと思います。

ということで、全ての出来事にはそもそも決まった意味はなくて、ミスが悪いものと決まっているわけでもないの、それを0.9に解釈すると悪いことだから謝罪して責任を取るべきとなって、仕事の目的はなるべくミスをしないことというような価値基準が優先されます。ミスが起こっても、それを踏まえた上で、それがちょうどよくなるように進めていけばいいというふうに思えていれば、ミスは絶対悪ではないので、特にカオスな状態のときはいろいろ試行錯誤しながら進んでいくことが大事です。ミスをして、「こうするとうまくいかなかったということが分かったね。じゃあ次はどのアイデアに

する？」などと言いながら進めていけるようになると、いい感じになりやすいです。楽天では「make mistakes early」という言葉があります。三木谷さんが昔から言っている言葉なのですが、早めに失敗して、これはうまくいかないということが分かると、他の人より早く進めるという話です。

それから、「想定外の範囲外のことが起こってしまった」という表現がありますが、「想定外だからピンチ」「想定外だから私の責任ではありません」というのが0.9解釈です。カオスな時代なので想定外のことも起こると想定しておけば、想定外のことが起こるのも想定内なので、そんなに慌てなくて済むようになります。そして、想定外のことが起こったら、「それはちょうどいい」と言いながらみんなでどうするか考えていけばだんだんいい感じになっていくということで、職場のチームで「それはちょうどいい」が共有されているところは、問題が起こるたびにマイナスがプラスに転換していくので、どんどん良くなっていくということが起こります。

今話を文字で書いていますが、詳細版で考えてみると、まずピンチになります。マイナスをゼロにするだけだと、それ以外の時間や手間、コストをかけてマイナスをゼロに戻すことになって、つまらないと思うわけです。そもそも起こった出来事に決まった意味はなくて、雨が降って「出かける予定が台無しだ」とがっかりする人もいれば「恵みの雨だ」と喜ぶ人もいるので、自分が決めているだけだということを自分で意識します。だったら、起こった問題をプラスにできた方が楽しいということで、「それはちょうどいい」をつぶやいてみると、プラスに変えるアイデアしか思い付けなくなるので、それをやってみたらいつの間にかうまくいくようになります。深刻過ぎるときもつぶやいて様子を見ます。いろいろ試してみるうちに、これはいけるかもという仮説が思い浮かぶ瞬間が来ます。その仮説に基づいてさらに試行錯誤を進めていくと、何かちょうどよくなってしまったみたいな結果が生まれやすくなります。仮説を立てて、その自分が立てた仮説を判断基準として試行錯誤を進めていくことが大事だということです。

仮説を持って動く、判断することが大事です。選択肢からどれにするかを選ぶわけですが、こういう場合はどういう価値基準で選べばいいのかということを言語化したものが仮説です。言い換えると、新しいやり方とか、こうやったらもっと面白くなるのではないとか、うまくいくのではないかというのが仮説で、仮説を考えるときのコツが、先ほどの斜に構える・構えないなのです。まず、斜に構えないモードで「こんなことができたら面白くない？」と思うことを言ってみます。すると「いいね、いいね」となってきた、アイデアがどんどん広がって行って、やりたくなってきます。

そこでいきなりやるのではなく、次に斜に構えるモードに変えて今まで出てきたアイデアに突っ込みを入れていくことで改善ポイントや工夫ポイントが言語化されて、この辺はちょっと詰めた方がいいという話がいっぱい出てきます。

そうした上で実行フェーズではまた斜に構えないモードでみんな面白がりながら進めていくとうまくいきやすいです。単なるポジティブ思考ではなくて斜に構えるモードを上手に活用する、1.1の斜に構えるモードの使い方をマスターすることが大事だとい

うことで、「仮説を持った上での実行」が大事だということです。

③実行力を高める

さて、仮説が立つといよいよ実行になるわけですが、では実行力を高めるにはどうしたらいいのかということを考えていきたいと思います。よく「やり方（テクニック）を教えてください」と言う人がいますが、これはどうなのかということも考えたいと思います。

またお題です。皆さんはベテランの漁師だとします。近所に最近引っ越してきた新米の漁師がいます。遠くから観察していると、どうやらずっと全然魚が捕れなくて困っているようです。かわいそうなので何か相手のためになる手助けをしてあげたいと思いました。さて、何をしますか。3択です。①魚をあげる、②魚の釣り方を教える、③それ以外。自分だったらどうするか、またチャットに書いてみてください。③の場合は何をすることも書いてください。

③一緒に行くという人が多いですね。

①の人は誰もいませんが、何で①ではないのですか。①は継続性がない、そうですね。ずっとあげることになる。その場しのぎ。その人のためにならない。魚をあげて「また頂戴」と言うようになるのと嫌、依存体質になってしまうと嫌だということです。

では、②はどうでしょう。魚の釣り方を、このポイントでこういう餌でこういうふうにすると釣れると教えたとします。でも、今日のテーマはカオスな環境ということなので、状況が変化するわけです。教えた釣り方のままでやっていたら、最初はうまくいったと喜んでいたのですが、いつの間にか潮の流れが変わったり海水温が変わったりしてそのやり方では魚が釣れなくなるということが起こるのが、カオスな時代の出来事だったりするわけです。そう考えると具体的な釣り方を教えるのも、釣れなくなったときに「また教えて」と来るだけだと考えると、魚をあげるのとそんなに変わらないところもあるわけです。

ということで僕がお勧めなのは③なのですが、ポイントは相手のためになる手助け、相手が依存体質になりにくい手助けをすることです。釣り方を編み出せるような考え方を身に付けてもらえれば、要は魚の生態を観察するための視点とか、魚の視座みたいなものを理解してマスターしてもらえれば、状況が変わっても自分で試行錯誤できるようになっているはずです。この辺の視点が大事ですし、これが本当の意味で一番優しい選択だだと思います。でも、短期的にはきっと「何だよ、教えてくれればいいのに、けちな」と言われるのですが、長い目で見ると一番優しいのは③だろうと思うわけです。

相手の気付き力を高め、自分の気付き力を上げるためには、魚のどこを観察すればいいのかというような良い問いを持つことです。「気付き力（課題）＝理想－現実」で、理想と現実のギャップが課題、やることになるのですが、理想と現実のギャップがあるとアンテナが立って情報が入ってきやすくなります。例えば、今は日々、公衆電話を使っている人はほとんどいないので、公衆電話に対するアンテナは誰も立っていない状態だ

と思うのですが、スマホを持って出たのを忘れたときに意外と自分がいつも通っている道に公衆電話があることを発見して、こんな所に公衆電話があったっけと気付くことがあります。ですから、常に自分の中にいいギャップ、いい問いを持って、いいアンテナが立っている状態で過ごせるかどうかが大事だと思います。

問いを持つと、問いの答えが分かっているという理想が明確になって、答えが分からないという現実がはっきりするのでギャップが生まれます。良い問いを持つことが大事だというのは、良い仮説を持つことが大事だということとつながっています。

その問いを持って実行していくわけですが、仮説を試すための行動という意味で、試行が大事だと考えています。「考えるために行動する」と書いてありますが、取りあえずやってみるとその結果が分かる、現実が確定します。こうなったらうまくいくのではないかという理想の状態が明確になっているのが仮説で、それに沿ってやってみると現実が確定します。そして理想と現実のギャップがどこにあるのかを振り返るのが検証という作業で、やってみたらこういう視点が大事だと分かってきたとか、こういう視点は大事ではないと分かってきたというそこから得た学び、言い換えると価値基準や視点をアップデートした上で、また次の仮説を立てていくというサイクルを何度も回すことが、実行力を高めるには大事です。

今のサイクルの中の、振り返りが大事というところをもう少し深掘りしていきたいのですが、振り返りというのは、同じ振り返りでも何を振り返るかで結構違いが大きくて、成長しない人は結果だけ振り返って良かった・悪かったと言って終わるのですが、振り返りをうまくできる人たちは、仕事の結果だけではなくてプロセスについても振り返って、次はどんなふうにしていくかをちゃんと考えていく。話し合い方自体がどうだったかも振り返るような感じです。

そうやって個人でもチームでも振り返りをするのが大事なのですが、チームで振り返りをするときに、絶対に失敗する秘訣があります。それは「反省会をやろう」と言って振り返りをする、ほぼ失敗します。反省会というネーミングになっているだけでみんな自然に反省しようとするからです。できなかったこととか、うまくいかなかったこととか0.9のモードになりやすくなるので、反省会と言った時点で失敗の呪文を唱えているようなものです。テンションも下がるしということで、反省会という言葉を使わずに、振り返りという言葉を使うようにしてください。

リーダーがどうして「反省会をするぞ」と言いがちなのかも考えてみると、うまくいかなかったとき、結果が出なかったときに、罰を与えるというような意味合いで反省させたがる人がいます。「お前、俺がちゃんと言っていたことをやらないからうまくいかないんだろ。ちゃんと反省会をしろ」などと言うタイプのリーダーがいます。指示どおりできなかったことを反省させて自分が悦に入るわけですが、それではコーチや上司を怖がる人やチームが生まれるだけで、自走するチームは生まれません。

「なぜあの人は言い訳ばかりするのか」と書いてあります。子どもが宿題をしなかったときを思い浮かべていただくといいと思うのですが、「何でやらなかったの？」

「だって〇〇だったから」「言い訳するんじゃない」というやり取りが世界中で行われていると思います。しかし、このやり取りには変なところがあって、「何でやらなかったの？」という問いにロジカルに答えると、やらなかった理由を答えることになります。子どもはすごくロジカルに、論理的にできなかった理由を述べただけなのですが、それに対して「言い訳するんじゃない」と怒られるという、すごく理不尽なことが起こっているわけです。

僕は「過去へのWhy」と「未来へのHow」を使い分けるといって表現をしますが、「何でやらなかったの？」というのは、過去に対して理由を問うています。なので、過去へのWhyの表現の形になっているのですが、そうするとやらなかった理由が出てくるので、これを未来へのHowに変えます。「次、どうやったら前と同じことにならずに済みそう？」とか、「次、どうやったらできるかな」という表現にすると、「うーん、じゃあこうしてみようかな」と、アイデアが論理的に出てきます。過去へのWhyは使わずに未来へのHowを使うようにするだけで、コミュニケーションがだいぶ変わってきます。0.9から1.1になったりもします。

スタッフが「トラブルが起っています」と言ったときに、店長が「何でそんなことが起こったの」と過去へのWhyの聞き方をしてしまうと言いつめた話が出てきやすくなります。なぜかというと、「何でやらなかったの？」という表現は、一応疑問系にはなっていますが、宿題をしなかったことに対する非難の気持ちがベースにあるので、そもそも質問の形をした非難の表現なのです。なので、これで聞くと受け取る側は非難されていると感じるので言い訳をしたくなる。二重の意味で言い訳になってしまうわけです。

何か起こったときには、まず「何が起きたの？」と聞くと、こういう状況でこうなったという言い訳ではなく事実が返ってくるので、まずは「何が起きたの？」と聞いて事実を確認します。そしてその後で解釈をする。事実と解釈を分けて扱うことが大事です。振り返りをするときに、真っ先に良かった・駄目だったではなく、まず事実をみんなで共有して、見えているものをテーブルの上に出します。そうすると人によって見えているものが違っていても分かってきます。そうして見えているものを全部テーブルに出した上で、「どう思った？」と解釈を決めていくという順番で振り返りをする、取れ高が大きくなります。そして、そこから「得られた学び」を抽象化して自分たちの価値基準にしていって、「これからどうする？」とアップデートしていくことができると、意味のある振り返りになります。

小難しく言うと事実、解釈、抽象化・規範化、適用の四つが大事だということですが、もっとシンプルな、一日を振り返るときなどに効果的な「魔法の質問」があります。それは「今日一番印象に残ったことは何？」という問いです。それにみんなで答えて話し合うだけで、結構いい振り返りができます。特に、大きい目標を掲げずと未達状態が続くと人は0.9になりやすいので、何でもいいので小さな進捗を今日印象に残ったこととして振り返るようにすると、今日もこんなことができて良かったと日々進捗が感じ

られて、1.1モードをキープして過ごしやすくなります。

ちょうどいい具合の時間になってきたので、実際に今日を振り返ってみて一番印象に残ったこと、感想をチャットに書いていただいて、せっかくなので何人か、声を聞かせていただきたいと思います。

(受講者A) いいアイデアが思い浮かばなくても「それはちょうどいい。チャンスだ」と声に出すということを石巻で3年続けたという方のお話を聞いて、それだけ続けていれば実際にいいことが起こるのだなと思いました。

(受講者B) 「それはちょうどいい」は、震災レベルでも使えるというので、すごく効果があるのだなと思いました。

(受講者C) 「判断＝価値基準×入力情報」ということで、ご機嫌は価値・不機嫌は罪というのは、自分でもいつも気を付けていることで、もっと周りの人にもこの考え方を知ってもらえれば、もっと職場が良くなるのではないかと改めて思いました。

(受講者D) 自分は心理的柔軟性がないということで、ちょっと凹みました。視座を固定せず、いろいろな視点でいろいろなことを考えてみられるようになればと思いました。

(受講者E) 「1.1力」というのは私自身、毎日意識していて、できるだけ雰囲気良く出勤できるように、大きな声であいさつをしたり、マスクをしていて分かりにくい中でも笑顔を意識したりして、雰囲気良くチームで働ければと思っているので、すごく納得できました。

(仲山) 時間になりましたので以上とさせていただきます。ありがとうございました。