



Why型思考のすすめ

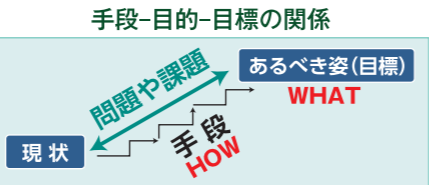
代表取締役社長
安永 暁俊

前々回に引き続き、『課題や問題を解決する』ために考えること、そのためには『手段の前に目的を明確に』考えることが大切だと述べていきます。

「目的志向」の実践研修

実は、会社全体で「目的志向」を徹底させるべく、昨年12月と今年5月に、安永グループの役員・部課長の皆さんへ私から研修を行いました。上司から率先して取り組み、部下の皆さんへ広めてほしいとの願いからです。

研修を行う中で感じたことは、目的を常に意識し考えて実践するのは、なかなか直ぐには難しいということです。役員・部課長の皆さんの反応を見ると、「目的志向」の説明は「わかる」ものの、それを「できる」ように実践するにはハードルが高いようです。



が「What型思考からWhy型思考への転換」ということだと思えます。ではどうすればWhy型思考に変われるのでしょうか？Why型思考とは要するに物事を自分でよく考えるということです。ではこの「考える」とはどのようなことなのでしょう？その代表的なアプローチが、ありとあらゆることに「なぜ？」という突っ込みを入れることです。

次のチェックシートを見て、あなたの行動パターンから思考回路がWhy型の「なぜなぜくん」なのかWhat型の「そのままくん」なのかをチェックしてみましょう。

	What型思考 (そのままくん)	Why型思考 (なぜなぜくん)
1. 現状は…	踏襲する	否定する
2. 規則は…	守るためにある	「打ち破る」ためにある (「守らない」ではない)
3. 資料は…	厚いほうがよい	薄くてもよい
4. 他者(社)の事例は…	真似するためにある	真似しないためにある
5. 過去の成功経験は…	そのまま再現しようとする	今使えそうな形にアレンジして使う
6. 過去の失敗経験は…	二度とやらない	今は成功するのではないかと考える
7. 言われたことは…	そのままやる	「押し返す」(理由を考える)
8. 選択肢は…	一つあれば安心する	常にもっといいものを探す
9. 「問題解決」とは…	与えられた問題を解く	問題を発見・定義して解く
10. 質問をするのが…	不得意である	得意である

P19より

いかがでしたでしょうか。あくまでも目安ですが、三項目以上What型のほうが当てはまるとすると、あなたはWhat型の「そのままくん」の思考回路になっている可能性があると言えるでしょう。

【引用終】(色付け強調は筆者)

「わかる」から『できる』へ進めるべく、役員・部課長の皆さんには、自身の課題や問題で、前々社内報の「手段1目的1目標の関係図」を実際に描いてもらい、全社的に実践を始めています。まずは管理職のレベルアップを果たして、皆さんへ目的志向を指導できるようにします。

ただし、それを待たずに、皆さんにも実践していただき、自身の課題や問題を解決してほしいと願います。どうしても皆さんにも分かりやすく説明できるのか悩んだ末に、一冊の本を紹介しようと考えました。皆さんのヒントになればと、細谷功氏の「Why型思考」が仕事を変える」という本から言葉を引用し紹介します。細谷氏の考え方に触れて、Why型思考(=目的志向)が分かり実践できる人が増えることを期待します。

「Why型思考」が仕事を変える 細谷功著

【引用始】

「もつと考えて仕事しろ！」少しは頭を使え！」恐らく日本中の上司と部下の間で交わされる言葉のトップ3に入るのではないのでしょうか。

では「考える」とか「頭を使う」とは具体的にどうすればいいのか？意外にこの問いに明確に答えられる人は少ないのではないのでしょうか。

「考えること」「頭を使うこと」を具体的に示すために本書では二つの工夫を凝らしました。一つ目は「考えていないこと」「頭を使っていないこと」との徹底的な比較によって「考えること」「頭を使うこと」の特徴をあぶり出すことです。そのためのももの考え方を本書のテーマである「Why型思考」と名づけ、その対極としての思考停止型の「What型思考」との比較によってそのイメージ

を伝えたいと思います。本書ではWhy型思考の人を「なぜなぜくん」、What型思考の人を「そのままくん」と名づけ、これら二人の行動パターンを対比していきます。

今私たちの周囲を見渡してみれば、日本のビジネス界には「WhyなきWhat病」が蔓延しています。

具体的な例を挙げれば、さしたる理由もないのに「前年並み」に計画・執行される予算、実態にそぐわないのに「規則通り」に行動するマニュアル人間、お客様から言われた要求を「そのまま聞くだけ」の御用聞き営業マン、「以前にやっとうまくいかなかったから」という理由で部下の提案を一蹴する上司、形式は整っているものの「魂のこもっていない」企画書、自分の会社の都合や商品のよさだけをアピールする「オレオレプレゼン」、分厚さだけは立派だが「メッセージ」のない資料：等々挙げ出したらきりがありませんが、これらは全て「WhyなきWhat病」が根本にあります。

二〇世紀の日本には「欧米」という手本があり、ある程度決められたことをいかに正確かつスピーディに実行するかが求められてきました。そのため教育もひたすら与えられた正解を暗記するという「What型」のものでしたが、私たちを取り巻く環境は変化し、それだけでは乗り切れる時代はなくなってきました。

いまや新興国の追い上げに対して真っ向から対抗しなければいけない立場となった日本は、ますます進む超高齢化という大問題を抱え、なんとか大きなモデルの転換を図らなければなりません。そのためにまず必要な「思考回路の転換」の一つ

あらゆる物事に「なぜ？」を問いかけてみる

皆さん、読んでみていかがでしたか？

「そのままくん」に当てはまった方も多いのではないですか。こんなにアレコレ疑いながら仕事すべきなのか、戸惑った方も多いでしょう。でも、私はこれくらい疑問を持つべきだと感じました。

「Why型思考」と「手段1目的1目標の関係図」との関係は、本で述べている「What」は手段や現状、目標のことで、目に見えていることです。「Why」は目的そのもので、目に見えない物事の理由や意義のことです。また、物事の本質ともいえます。

仕事の課題に対して、目的を概念的に考えて、手段1目的1目標を上手く図にまとめるのは複雑ですが、Why型思考は、それよりも簡易に実践できます。あらゆる物事に「なぜ？」を問いかけること、そして上司から言われたことを「なぜ？」と押し返すこと、から始められます。

安永はものづくりの会社ですので、製造現場を例に述べます。引用の中に、実態にそぐわないのに「規則通り」に行動する「マニュアル人間」との例がありました。皆さんにも心当たりがあるかもしれませんか？製造現場には作業標準があり、それを守ることで、ものづくりが安全に効率よくできます。ただし、作業標準に対して、「なぜ？」と考えることも大切です。作業自体が昔と比べて変わってしまった時や、よりよい方法に改善した時は、作業標準を見直す機会です。そういう時は「なぜなぜくん」になるべきです。

マニュアルを法律のように絶対視してはいけません。マニュアルも法律も、時代にに応じて変わ

ますし変えなければなりません。ものづくりでは、「ためまぬ改善」の精神が求められます。「改善の終わり」は、次の改善の入り口である。」との先人の格言があるのです。

普段は、作業標準やマニュアルに従って仕事しますが、少し時間ができた時に、「なぜ？」この作業をするのか、「なぜ？」このマニュアルが作られたのか考えてほしいのです。

この「なぜ？」と考えることが役立つ時が来ます。それは非常の時です。突発的なトラブルで、普段行わない作業や異常処置をする際、その場でうまく対応できず、後で問題となり人手と時間を掛けて対応に追われることがあります。対策として、非常時のマニュアルを作ることありますが、完璧には揃えられません。

そうではなく、日頃から「なぜ？」と疑問を持っていれば対応のヒントを思いつきます。また、その仕事の目的を意識していれば、よりよい方向で解決に近づけます。トラブルに強い「なぜなぜくん」が増えれば、突発対応に追われることなく仕事の平準化が進むので、皆さんが焦ることも少なくなります。自分で考えて行動する時に、「Why型思考」や「目的志向」が皆さんを助けてくれるのです。

Why型思考のすすめ

この「Why型思考」に興味を持った方は、ぜひ上司に質問してみてください。安永グループの役員・部課長には本書を購入してもらい、「Why型思考」を徹底して体得してもらいます。上司から率先して「なぜなぜくん」になることで、安永の慣習を大きく変えていきます。

参考文献「Why型思考」が仕事を変える 細谷功著