

そこで、まずは言葉の由来を紹介します。

「火中の栗を拾う」の元はフランスの寓話です。寓話とは人間生活になじみの深い出来事を、動物などを登場させて示し、教訓や道徳を伝えることを意図した物語です。寓話は子供向けになると童話になります。寓話作者として有名なラ・フォンテーヌの作品の中に、《ずるい猿におだてられた猫が、囲炉裏の中で焼けている栗を拾いました。しかし、栗は猿が食べてしまい、猫はやけどをしただけでした》

という話があります。このエピソードから、火中の栗を拾うことは、他人のために危険を冒すことであり、他人の得のために危ないことをすると損をする、という教えを含んで日本に伝わりました。

事務用品関係の商社に勤務している伊東さん（仮名）は、内勤で営業支援をする仕事をしています。同じような業務の同僚が集まるたびに伊東さんから出てくるのは、

「あいつらを懲らしめてやりたい」という怒りの言葉でした。「あいつら」とは営業マンたちでした。この職場では、**売り上げを支えている営業が一番偉い**、だから内勤は黙って営業の言うことを聞くように、といった風土がありました。

しかし、こうした風上にも限度があります。常業支援の業務をする人たちに向かいて「遅い、やる気あるのか！」と威張り散らす営業マンがいました。こうしたパワハラまがいの行為をする代表が、平尾課長（仮名）とその部下でした。どうやら、「営業は結果がすべて。内勤に気を使う必要なんてない。厳しく要求すればいい」という無茶なマネジメントが部下にも波及しています。

バブル経済崩壊のあと、長期にわたる経済停滞、デフレ、節約志向の風潮を受け、戦後高度成長期の世代と比較すれば、堅実な生活を求める傾向が強くなっています。職場の上司や同僚にこの世代の特徴を聞くと、必ず返ってくるのが、

- ・言われたことしかやらない
- ・マニュアルや答えをすぐ求める
- ・自分の成長につながるかを聞いてくる
- ・注意されるとすぐめげる

などです。さらに、このゆとり世代の典型的な価値観といわれているのが、「自分で考えて行動すると責任が重くなるので、言われたことだけをやっていたい」と考えるマイペース志向です。

2012年7月、人事担当者に対し**新人についての評価**を聞いたところ、顕著な結果か出ました。

最も多かった回答は「受身的」、次いで「まじめ」で、6割近くが新人に共通する特徴と考えています。

自分から何かをすることは少ないが、出された課題はそつなくこなします。大学関係者によれば、かつてと比べて学生の講義への出席率は極めて高くなっています。「受身的」「まじめ」に続くのは、「精神的に弱い」「他者との争いを好まない」「失敗を恐れる」「すぐ答えを求める」です。

失敗を恐れるので、自らチャレンジをすることはなく、マニュアル（答え）をすぐに求めたがりです。失敗すること＝他人に迷惑をかけること（会社に損害を与えること）と考えるのも、まじめさの表れかもしれませんJ

この人販の部長は以前から責任を負わされそうな状況になると、「適任者は別にいると思います。例えば……」と、役割を誰かに押し付けるのがうまい人でした。しかもその後、「サポートさせていただきます」と、無責任な立場を勝手に宣言し、**成果が出ると、「多少は貢献できたことをうれしく感じています」と、あちこちにアピールするタイプ**でした。

逆にいえば、リーダーさえしっかりしていれば、組織はなんとかなります。

リーダーに期待される役割は、

- ①経営ビジョンを的確に伝えること
- ②メンバーの意欲を高めること
- ③問題点を見つけ改善すること

などがあります。

・・・甘い。単なる必要条件だ。

上杉鷹山

「為せば成る 為さねば成らぬ何事も 成らぬは人の為さぬ成りけり」

「では、この会社の近くの担当者に任せることにしよう。誰だろうか」

と、課長が担当を決めようとしたとき、会議室に課長の上司である部長が入ってきました。そして、この状況を知ると、

「そんな生産性のない仕事を部下にさせることはない。課長の君か対応しなさい」

と指示しました。これで、あっけなく一件落着となりました。

ある雑誌の立ち上げで編集部門の管理職が足りなくなった時のことです

「誰もやる人がいないのでしたら、やらせてください。実は入社時の第一希望は編集部だったのです」

と、未経験である編集部の管理職に立候補しました

ちょうど、前任の管理職が不祥事を起こし退職した影響で、この職場は荒れていました。やる気のない編集部員が質の低い仕事をしていたので、販売部数は低迷していました。そんなときに、やる気はあるが、編集は未経験、常業しか知らない管理職がやってきたのです。

筆者は編集の管理職になって、営業部門で成功したマネジメント手法を導入してみたものの、総スカンをくらいました、

「あなたに何がわかるのですか？」と言われる毎日でした。

担当した編集部の状況は、筆者の赴任前よりさらに悪化してしまうことになりました。やはり情熱だけではどうにもならない仕事だったようです。大いに反省させられました。

「上司に指示されたことをやったのに、何をやっているのかと、きつく注意された」

と言うのは、広告代理店で常業をしている駒田さん（仮名）です。

ある朝、上司から呼び出しがありました。

「この間、営業同行したクライアントへの提案はその後どうなっているのか？ 先方が検討しているのか気になる。状況を確認してくれ」

と指示が飛びました。駒田さんは前週に上司を連れて新しい広告プランを提案したばかりでした。もともと提案には時間をかけて慎重に検討する企業だったので、駒田さんは、

「まだ2日しか経っていません。もう少し時間を空けたほうがいいのではないですか？」

と言い返すと、上司は突然、怒り出しました。

「そんな悠長なことばかり言っているから営業成績が悪いんだ。いいから、すぐ確認しなさい」。上司の顔は真っ赤。部下に言い返されるのが嫌い、プライドの高いタイプなのです。

駒田さんは仕方なく、お客様に、

《その後、先日ご提案した件はいかがでしょうか？》

とメールを送りました。そのメールはCC（カーボンコピー）で上司にも送りました。するとクライアントから、

《駒田さんは当社の社風をよくご存じのはず。そんなに急かされても無理なことはご理解いただいていると思っていましたので、驚きました、もう少しお時間をいただけないでしょうか》

と、気分を害した様子のメールが返ってきました

すると、上司から再び呼び出しがあり、

「駒田君。クライアントの事情を理解しているのであれば、無理なことをしてはいかん。そ

れくらいのことは考えて行動してくれ。だから成績が伸びないのだ」
と、上司に言われた通りのことをしたにもかかわらず、再び注意されました。

問題解決のためには原因分析が必要です。瞭因分析の方法のひとつに「なぜなぜ分析」があります。これはトヨタ自動車が行っている有名な手法で、「なぜ」を5回繰り返します。5回もやれば、さすがに根本原因に行き着きます。重要なのは、原因がわかったときに結果との因果関係を見極めることです。なぜなら、この連鎖している理屈が明確でないと、解決案はすべて無意味になってしまうからです。

具体的には、次のように行います。

上司「なぜ、売上げが下がったのか？」

部下「S製品の注文数量が減ったからです」

上司「では、なぜS製品の注文数量が減ったのか？」

部下「お得意様のP社からの注文数量が減ったからです」

上司「なぜ、P社からの注文数量が減ったのか？」

部下「わかりません」

ただし、

- ①原因を社外に持ち出さない
- ②個人に原因を押し付けない
- ③設備やお金のせいにしてない

といった禁じ手や、あいまいな表現の禁止など、注意がいくつかあります。こうしたやり方をしてしまうと、「教育不足」「担当者の注意力不足」のように、同じような結論になったり、「この予算では土台無理だ」と諦めるしかない状況に陥るからです。

充電方式

日本と欧米自動車メーカー

-----Web-----

チャデモ (CHAdEMO) とコンボ (Combined Charging System)

「チャデモ方式」と呼ばれるもので、日本独自の規格です。そしてもうひとつは欧米8社が採用しようとしている「コンボ方式」です。

<http://biz.searchina.net/id/1538206>

浜崎さんは、耐え切れなくなって「自分がやります」と手を挙げてしまいました。そのあとの結果は悲惨でした。任された仕事は途中で頓挫、職場に大きな迷惑をかけてしまいました。浜崎さんは関係者に詫言を入れる毎日が続くことになりました。しかし、こうなることは初めから想定できたはずでした。

浜崎さんは、《やっぱり引き受けなければよかった。周囲の目に負けてしまった。もう、お人よしでいるのはこりごりだ》と自分の優柔不断さに嫌気がさしました。

最悪のシナリオを描いてみて、自分は引き受けられないと思ったら勇気をもって断りましょう。そうでないと、あとになって後悔するのは明らかです。「成果を出せる可能性が高いときにだけ手を挙げよう」と自分に言い聞かせ、耐えてください。

ところが、失われた10年、いや20年を経て、我が国を雇用不安が覆っています。何年勤めても給料は上がらない、管理職になりたくてもポストがない時代になりました。もちろん、一部の高業績をあげられる人材に対する報酬まで下がるわけではありませんが、組織内の評価が真ん中くらいの多くの社員は、閉塞感を感じているはずでした。

「個人の業績が会社の中で上位2割に入らないと昇給がなくなりました」

と嘆いているのは、商社勤務の大和田さん(仮名)です。この会社では、報酬体系から定

期昇給が廃止されてしまいました。よほど頑張らないと給料が増えなくなりました。大和田さんは住宅ローンを支払い続けられるか不安になり、マイホームの売却を考えているそうです。

だからといって、外資系企業に転職できればバラ色の世界が待っているわけでもありません。近頃は日本支社を閉める外資系企業が増えています。「明日から出社しなくていいから、早期退職プログラムを活用してください」と、突然の失業に陥るケースが相次いでいます。

給料とキャリアのデフレ化がビジネスパーソンに将来不安を抱かせています。**もはや、理想のキャリアを描くことは難しい時代**です。

- ・いつ会社が潰れるかわからない
- ・オーナー社長が会社を売ってしまう
- ・会社が合併して職場がなくなる

——なんてことが当たり前になっています

筆者の友人は銀行に入って10年間で合併を4回も経験しました。彼は、「もはや支店長を目指して頑張る時代は終わった」と力なく語っています。これは銀行業界のみならず、日本中で起きている出来事です。ある意味、職場自体が火中に巻き込まれるのが普通になってきました。

一人ひとりのビジネスパーソンの将来を考えたとき、必要とされる能力にも変化が出てきています。**企業の採用面接においては、**

- ・ストレス耐性の強さ
- ・変化に対する対応力

などがしつこく質問されるようになりました。これは、危機的な状況にへこたれないタフな人材が求められるようになった証かもしれません。