

BUSINESS ビジネスシンカー THINKER

Think
hard!

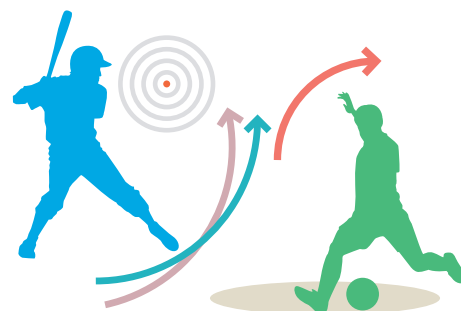


4

April
2022

混迷の時代に最も必要な力 「修正力」を考える

世の中が混沌としている。先のことはますます予測できない時代になっている。こうした時代には、いつまでも正解を求める考え方ではビジネスに取り残される。素早く柔軟にものごとの変化に対応していく必要がある。そのためには過去のセオリーや成功体験やこだわりからいかに離れるかが鍵を握る。そのキーワードが「修正力」だ。



プロスポーツに欠かせない 試合での「修正力」

修正力が重要となるのはとくにプロスポーツの世界だろう。国民的なプロスポーツである野球やサッカー、ゴルフ中継ではよく解説者がこの言葉を使う。

たとえば野球。

「打者の山田は5回のバッターボックスでは、ピッチャーの鈴木の新シンカーに苦しめられていたようですが、この8回のこの打席ではバッティングを修正して、見事な2塁打を打ちましたね」といったバッターの解説があったかと思えば、ピッチャーについても「3回までのマウンドではランナーを背負う厳しいピッチングが続いて

いましたが、4回からは立ち直って、ストレートが走り出しましたね。高い修正力を見せましたね」などとコメントが入ったりする。

実際こうした修正力はプロスポーツをやっていた人の卓越した能力のようで、中日ドラゴンズのエースピッチャーで監督を務めた与田剛さんは、一流選手に必要な能力を「高い修正力」と言い切っている。

「修正力があるかないか。選手の真の実力はそこに隠されている。たとえば、いつも同じに見えるマウンドは、天気や湿度、時間によって微妙に硬さが違う。松坂大輔やダルビッシュ有といった選手が素晴らしいのは、『あれ、おかしいな』と言ったところからしっかりと修

正しているからだ」（東京新聞）

サッカーの試合では修正力は常につきまとう。想定した状況がどんどん変わって来るからだ。試合中、修正できないと試合に負けてしまう。

プロサッカーの世界では試合前に専門の分析者が相手チームの個人特性、チーム編成やフォーメーションなどから戦い方を多角的に分析し、その日のピッチや個人の体調などの条件を加味した何十もの対応パターンを、チームのメンバーが頭と体に刻んで試合に臨む。それでも想定どおりにはいかず、試合中に選手同士がコミュニケーションをとりながら、修正をかけるのがサッカーの試合だ。

ゴルフはさらに修正力がモノを

言う世界だ。プロとなれば、毎週予選と本選を2日ずつラウンドしなければならない。コース環境や天気、気温、日差しなどが刻々と変わるなかで、平均9～10kmのアップダウンコースをフルスイングしながら歩く。4日間であれば40kmは歩くことになる。さらに試合ともなれば心理的な駆け引きも求められ、1打ごとに細かい修正が必要となる。

とかくゴルフは、プロでもショットが乱れがちになり、修正を図ろうとすると理想のショットを構成している要素がバラバラとなり、却って乱れてしまったりする。そのため一流プロはどこを軸に修正をかけるべきかという自分なりの修正法を確立しているという。

元世界ランキング1位の韓国人女子プロゴルファーのシン・ジエ選手はその代表だ。ある解説者はその能力の高さをこう語る。

「スイングをスイングで修正しようとする、スイング自体がバラバラになり、どうにもならなくなる可能性があります。それに比べ、スタンスの向きやボールの位置などセットアップで修正するのであれば、今できるスイングはそのままでも入射角やフェースの向き、クラブ軌道を変化させることができます。シン・ジエ選手の場合は自分なりの修正法をしっかりと持っていて、ラウンド中に実践できるところ。それが崩れない秘訣

になっているんだと思います」

調子が悪い時はとかく根本的

な原因を探りたがる。しかしそこまで修正がかけられない時は、負担をかけずにできる調整・修正法を持っていることが、プロゴルファーには必要なのだ。

抜群の修正力で メダルを手にした 小林陵侑選手と ロコ・ソラーレ



野球やサッカー、ゴルフに関心がない人でも、先の冬季オリンピックではトップアスリートの修正力の凄さには唖った人も多いのではないだろうか。

なかでも圧巻だったのは、ジャンプの個人で金・銀を獲った小林陵侑選手だ。ジャンプはスケートなどの屋内競技と違い、自然のなかで行う競技。とくに風がどの方向から吹くかで飛距離や飛型点が変わる。

小林選手はノーマルヒルの前々日の公式練習時、ジャンプの練習としてスクワットを行っていた。その様子を見ていたコーチが「膝が前にスライドしている」と指摘、「ジャンプの時も無意識にしているのでは」と小林選手に問いかけた。小林選手は無意識に膝を前にスライドさせていることに気づき、膝位置に修正をかけたのだ。一般人がスクワットをすると膝が前に出てしまうが、それだと足の蹴りの力が地面に伝わりにくくなる。飛び出しの瞬間の蹴りが生命線であるジャンプでは致命的だ。小林選手はそういう癖があり、長年の練習でそれが出来ないようにしていた。それが北京入りしてから無意識に現れたのだった。

無意識にやってしまっていることを修正することほど難しいもの

はない。しかし小林選手はその後すぐに修正し、そのイメージを取り戻して金メダルを掴み取った。しかも1回目は4位とメダル圏から外れてからの逆転勝利だった。

さらに言えば、飛んだ瞬間は追い風で、まったく不利な条件にも拘らず、大ジャンプを見せたのである。

ラーヒルのジャンプも見事だった。むしろ修正力では小林選手の真骨頂とも言える銀メダルだった。1回目最長飛距離をマークしてトップに立った小林選手だったが、2回目は途中横風が吹いてスキーが乱れてしまった。飛距離は1回目から4メートル少なかったが、銀メダルをもぎ取った。残念な気もしたが、この銀は小林選手の高い修正力があったからこそ手にできたのだ。

TBSの報道番組で、小林選手のジャンプ映像を見た長野オリンピックの金メダリストの船木和喜さんは、スキー板が風でロールしていたことを指摘、それを巧みな修正力で抑え込んだ小林選手の修正力の高さを絶賛していた。

「並の選手だったらロールが2回くらい続く。1回目に比べて途中先端が10センチくらい下がっている、相当不利な状況。他の選手だったらメダルは取れていない」。

銀メダルを獲得したカーリング女子のロコ・ソラーレの修正力も見事だった。総当たり戦で途中何度でも難しい状況から逆転を重ね、奇跡的な決勝進出で前回の銅メダル以上の銀を勝ち取った戦いは見事というしかない。

カーリングは時間とともに氷のコンディションが刻々と変わり、



選手の調子も変わってくるので、その両方を考慮し細かな修正が必要となる。同じ人が同じ氷を評価しても別の評価を与える場合もある。ロコ・ソラーレは戦略を練る時はメンバー4人が氷の状態を自分の感触で語り、そこから最も納得のいく戦略戦術をまとめた上で1投1投を決めていく。調子のいい人も悪い人も合わせて多角的な情報を吐き出して、そこから修正と調整をかけていくのだ。

アスリートはトップレベルになればなるほど、その瞬間瞬間の修正力がモノを言うのである。

その能力は、ビジネスで力を発揮する。



証券会社で活躍する 元アメリカマイナーリーグ、 日本の独立リーグ野球選手

アメリカのマイナーリーグでプレーした後、日本のプロ野球12球団には入れなかったものの、独立リーグで活躍した楽天の田中将大選手と同期だった駒大苫小牧高校出身の鷲谷修也選手は、国内大手証券会社の営業パーソンとして活躍している。

彼はあるインタビューで「野球をやっていて活かしたことは、修正力」と言い切っている。

「打ちました、投げました、こういう結果になりました。じゃあ、次はこんな意識をもっていこう。

野球ではそういう修正とか以前

の連続でした。今の仕事は結果が出るまで時間がかかるし、結果が出ないこともあれば、出ているかは見えづらい。そういうなかでも振り返って修正する行為は、野球をやっている時と変わらない」

こうした修正力はプロスポーツやトップアスリートだけに備わっている能力でも、必要な能力でもない。混迷の時代には誰もが持つべき能力だ。

修正力は「理想と現実の ギャップを埋める力」

ビジネスの成功、あるいは会社、社員の成長は修正なくしてはあり得ない。

過去20,000人のビジネスパーソンと向き合ってきた人材・組織コンサルタントの大西みつるさんによれば、「結果を出す人ほど、修正力がすごい」と言う。

そもそも修正力とはどういった能力なのだろうか。

大西さんによれば「最高の結果を手に入れるために、自分を柔軟に変える力」のことだと言い、「理想と現実のギャップを埋める力」だとも言う。

理想と現実というと大げさに聞こえるが、ビジネス的にいえば、目標と現実との差である。その差が大きければ大きいほど困難となるが、そこを克服した時の喜びも大きい。

VUCA（不安定で不確か、複雑で曖昧）な現代の厄介さは、そのギャップが測り切れないうところにある。

たとえばある目標を掲げ、それを達成する、あるいは課題を抽出して解決していくとしよう。そのためには達成地点、解決地点の状

態を可視化する必要がある。

課題解決がなかなかうまくいかない時は、修正を何度もかけることになるが、対象となるギャップがどんどん変異していくために、「正しく修正をかけている」つもりでもゴールに近づかないことが往々にしてある。

誰もが同じ価値観で 物事を見ていない

こうした場合、まだ掬い出し切れていないギャップがその要因となることが多い。

たとえばその1つに世代間のギャップがある。

高度成長期に思春期を過ごした団塊の世代は、新しいモノが増えていくことイコール豊かさであり、所有欲が強い世代でもある。また新しいモノや日本初、世界初という言葉に弱い。消費欲はバブル世代、団塊ジュニア世代までは強かったが、平成生まれ以降は所有しないライフスタイルが一般化している。

リースやサブスクリプション、カーシェアなど所有できないサービスに金を払うことに抵抗がなく、合理的と考える。家も持ち家ではなく、借家のほうが身軽だと考えている。リサイクルやリユース、中古品にも抵抗がなく、メルカリなどフリーマーケットサイトで中古品をどんどん購入するなど、ライフスタイルや価値観に大きな差がある。同じものを見ていても視点が違うし、関心度も違う。

こうした世代間ギャップは組織やチーム、対象となる顧客にも存在する。そこをすり合わせせずに修正をかけても効果は現れない。

世代が違えば、使う言葉は同じ

でも意味や意義、イメージが全く違うこともある。

たとえばウォッチというと、年配者であれば、デジタルウォッチや高級ブランド時計などがイメージされるだろう。代表的時計メーカーには、カシオやロレックス、タグ・ホイヤー、パテック・フィリップなどを挙げるかもしれない。

しかしミレニアル世代以降であれば、アップルウォッチなどのいわゆるスマートウォッチをイメージする。代表的時計メーカーと聞けば、ほとんどアップルと答えるだろう。

またIT全盛時代のいま、現役学生であればPCの操作は誰もができているかもしれないが、そうでもない。ほとんどのことをスマートフォンでこなしてしまうため、PCを使った入力などはできなかつたりする。こうした自明だと思われることをしっかりすり合わせ共有しておく必要がある。

時計と言えいまや 「アップルウォッチ」

見落としがちなギャップ要因としては、世代間ギャップのほか次のような事柄がある。

- ・ **時間軸**（1年先か10年先か）
- ・ **都会か地方**（出身／住まい）
- ・ **収入**（額だけでなく、個人か世帯か）
- ・ **学歴**（高卒、大卒だけでなく学閥、留学経験がどの時点であるか。いつ留学したかなど）
- ・ **出身**（高校まで引っ越さなかったか。転居が多かったか。海外暮らしが長いかなど）

・ **経年変化**（体力、見た目、健康管理の実践度／対象がモノの場合は素材や使い方）

・ **キャラクターベース**

・ **価値軸**（家庭優先・趣味優先・仕事優先・仕事が自己表現手段か生活費を稼ぐためかなど）

・ **性差**（男女／ジェンダー／LGBTQIA (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Questioning, Intersex, Asexual)

・ **趣味**

・ **言語**（日本語が母国語、英語ほか外国語が母国語／バイリンガル／トライリンガル）

・ **嗜好**（食べ物・菜食主義、ベジガン、飲酒あり、タバコ、スポーツ好き、旅行好き）

・ **兄弟姉妹関係**（兄弟姉妹が何人いて、関係は良好か。上に何人いるのか。下に何人いるのか）など。

端的に言えば、同じことを議論していても土台となる価値観や価値軸が変わってくれば、見えているギャップの差や層は変わってくるということだ。当然修正のアプローチ方法も変わる。

「現場」「現物」「現実」という「三現主義」をベースにギャップを知る

ものづくりの現場では、こうした違い・変化を捉えるための「三現主義」という言葉が定着している。

何が起きているのか。どこが変わっているのか。

まず現場に向かい見て、聞いて、雰囲気を知る「現場」と、その物を見て、できれば触れてみる

「現物」、そして起こっている、もしくは起こった事実をきちんと捉える「現実」の3つである。

ただ三現主義で状況を把握し、何が問題となっているか分析して、修正を実行するとしても、目指すゴールが見えてなければどう修正したらいいのかわからない。

つまり修正を行うことは、どういう状態になれば修正が完遂したのかと判断するのか。その修正は1度で済むのか。何度か段階的に繰り返して修正する必要があるのかといった「あるべき姿」を設定しておかなければ修正にとりかかれない。

より良い状態になれば、修正は叶ったと考えるかもしれない。しかしより良い状態を目指す「あるべき姿」からずれていては、それは修正したことにならない。

ありがちなのが、修正を加えて一度は状態が改善するが、その後さらに状態が悪くなるケースだ。

たとえば売上を上げるためにキャンペーンをかけて、安売りする場合などがそうだ。一時、客数が増え、売上も上がるが、キャンペーンが終了するとその反動で落ち込み、そのままとなってしまったりする。一度キャンペーン価格を体験してしまうと、通常価格が高く感じてしまって通常価格では購入を手控えるお客が増えることもある。

とくに高級品やブランド品では一旦安売りイメージが付いてしまうと、そこから元の価格帯には戻しにくい。

この場合、既存品をキャンペーン価格で発売するよりは、新たなラインナップやカテゴリをつくり、最初から差別化を図ることが有効だろう。新たなラインナップ

でブランド価値を高めていくことで、落ち込んだ売上を引き上げ、さらに上積みを図るのである。

前出の大西さんによれば、修正をしっかりと行うためには、この「現場」「現物」「現実」にさらに「原理」と「原則」を加えた「五ゲン主義」で臨むべきと語っている。

原理とは物事の基本的な理論である。対して原則は基本的なルールだ。原理となる理論が曖昧であったり、その元になるコンセプトが詰めきれてなかったり、共有できていないと原則は生きてこない。

VUCAの時代は先が見えない。見えないからこそ目的や目標設定が重要であり、そこに導く原理原則が大切になる。

我々はどこに向かっているのか。あるべき姿は何か。何を目指しているのかといったことを問い、目的や目標を掲げる。少なくともその目的・目標がわからない限り、修正という行為は実現しない。

KPI（重要業績評価指標）で計画からの離れ具合を知る

一般的に目的や目標は「計画」によって掲げられる。

計画を予定通り実行するために用いられるのがKPI=Key Performance Indicator（重要業績評価指標）である。企業や組織の目標達成のために設定した重要な業績評価の指標である。

KPIとして設定される項目としては売上高や利益率、クレーム件数や顧客満足度、改善提案件数、生産リードタイム、品切れ数、在庫回転率などがある。

KPIとよく混同される指標にKGI=Key Goal Indicator（重要目標達成指標）がある。KGIはゴー



ルとあるから一定期間の最終的なゴールを意味する指標。対してKPIはその途中の通過点での指標だ。

その時々の実数の数値が、設定したKPIからどのくらい離れているかを確認し、マイナスであれば原理原則に則り、手法や資源投入量などに修正をかけて、最終的なKGIの達成に力を注ぐ。

KPIやKGIは極めて合理的な考えに基づく、いわば「修正原本」である。ただKPIと現状とのギャップを知ったからと言って、自動的に修正手法が見つかるわけではない。

ギャップ、トラブルの根本原因を見出す 熟練者の眼を いかに育てるか

近年はあらゆる分野でIT化、DX化が進んでいるため、多くの仕事が自動化している。たとえば大手中堅の工場のラインは、材料の投入から倉庫への格納、倉庫からの出荷に至るまでほぼ自動で行っている。そういった場では機械やソフトが問題を発見し修正できるようになっている。しかしそれでもトラブルは起こる。

こうした現場で、原因の解明と解消（つまり修正）を行うのが人間だ。熟練の職人やベテランオペレータと呼ばれる人々である。

自動化が進めば進むほど、問題

が起きた時の原因特定はより難しくなる。ある地点で出現したエラーの原因を特定すると、はるか前の工程の材料製造工程に問題があったりするからだ。材料に問題があるとなるとその製造の機械の問題なのか、材料の前の原料に問題があったのかなど、その因子をトレースして解き明かしていく必要がある。時にそれはサプライチェーン全体に及ぶ。こうした複雑な要素を持つエラーの原因を熟練職人や熟練オペレータは、形式知と暗黙知を組み合わせで解明し、修正をかけてエラーをクリアする。

ものづくりの現場にはこうしたベテランの修正力が要るのである。

もちろんこうした問題を特定するために、最近の現場にはベテランの五感の代わりにさまざまなセンサーが取り付けられ、専用ソフトを使ったデータ解析が行われている。いわゆるビッグデータ解析である。しかし、データがたくさんあるからと言って的確な解析ができるとは限らない。ビッグデータを扱うには、膨大なデータからどのデータを抽出して組み合わせるかが鍵を握るとされるからだ。

出てきた数値からは最適解を選べば問題ないと思われるが、その前提がどうなっているかをしっかり見定めておかないと、誤った判断をしてしまう。

そこで生きてくるのが三現主義

なのである。やはり現場の物と現象を見てしっかり判断することが重要なのだ。

同じ目標でも 質問設定の違いで まったく違う結果に

こんな話がある。

アメリカのコロンビア大学で、ある2つの国（A国とB国）の臓器提供に合意している人口比を示し、その理由を考えさせる講義があった。A国は合意率が12%台で、B国は99.9%に達している。

学生はさまざまな理由を考えた。

A国は世俗的でB国は極めて宗教的だとか、B国のほうが医療が発達しているからだとか、B国のほうが社会主義的性格が強く、A国は個人主義を主張する国民なのかかもしれないなど……。

種明かしをするとA国はドイツ、B国はオーストリアである。ともにヨーロッパのEU加盟国で、個人のGDPには大差はない。またオーストリアはドイツ語が公用語でもある。ともにキリスト教信者が大半だ。

臓器提供に合意比率の差の理由は、デフォルト（標準）の設定だった。オーストリアでは臓器提供者になることが標準で、ドイツは臓器提供者にならないことがデフォルトだったのだ。つまりオーストリアでは臓器提供者になりたくないのであれば、その意思表示をして手続きを取らねばならず、ドイツは逆に臓器提供者になりたければ、その意思表示をして手続きをしなければならないのだ。些細なことかもしれないが、スタート地点をどこに置くかで、結果や目標が変わるのだ。

仮にドイツで臓器提供者をもっと増やそうという動きが起こり、提供者比率を80%にしようとしたら、さまざまなキャンペーンなどに膨大な予算を使うことになるかもしれない。もし、オーストリアとの差がデフォルトの差であると気づかなかつたら、であるが。

もちろんドイツが現状の比率で問題ないと考えていれば、対策（修正）は必要ない。

何が言いたいのかと言うと、どちらが正しいのか、どちらがより良い状況なのか判断がつかないことに修正をかけるべきか考えることも必要だということだ。

VUCAの時代では、目の前に現れたギャップだけでなく、その意味を根本から探ることも時には必要となってくる。

PDCAは Cからスタートさせる

先が見えない現代において修正力を高めるためには、修正の対象となるギャップをいち早く見出すことが重要になる。

このギャップを見出して修正をかけるメソッドとして浸透しているのがPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルだ。しかしながら、このPDCAサイクルが近年は十分な効果を発揮できなくなってきたとされる。

時代の変化スピードが加速していることがその理由だ。PDCAは、最初にP=計画から入るため、この計画策定の準備に時間がかかり、かつ計画が固定的であるので、PDCAサイクルを回すうちに前提条件が変わるなどして、実効性が充分発揮できなくなっているのだ。

先の大西さんもこの点を問題視している。大西さんによれば、日本ではまだPDCAをしっかり回せていない企業が多いのだという。その1番の問題は、C（評価）をきちんとしていないため、A（改善）まで落とし込めていないことだと語る。

そこで提案するのが、PDCAのスタートをPではなくCからさせること。まず対象を評価し、問題点を洗い出して改善を考え、実行計画を立て、そのプランを実行するのだ。先に紹介した三現主義、五ゲン主義につながる理に叶った考え方である。

また素早く対応するために、PDCAをできるだけ小さくして回すことを推奨するコンサルタントも多い。上述したKPIとの関係では、KGI（ゴール）までの中間地点となるKPIごとにPDCAを素早く回し、修正をかけていくことが現代には求められる。



観察眼を鍛える OODAループ

さらに近年ではPDCAの問題点を改善したメソッドとして、OODA（ウーダ）ループが注目されている。

OODAはObserve（観察）、Orient（状況判断）、Decide（意

思決定)、Act (行動) の略で、もともとは危機管理の現場から生まれたリスクマネジメント手法だ。

最初に現状の観察から入るため、変化に対応した柔軟なマネジメントサイクルが回せるとされている。観察は、その後の判断を左右する重要なプロセスで、より多角的な視点で観察することで、物事の修正点が見えてくる。

元日本航空のパイロットで、危機管理専門家の小林宏之さんによれば、OODAの観察のためには5つの視点が必要だという。

1. 細かいところまで正確に読み取る「虫の眼」。
2. 全体を俯瞰し、大局を把握する「鳥の眼」。
3. 業務の流れや政治・経済の流れ、顧客・市場の流れ、技術革新の流れ、メディアの関心の流れや変化を読む「魚の眼」。
4. 立場を逆にしたり、モノを逆さにして考える「コウモリの眼」。
5. 目に見えない真実や本質を見抜く「心の眼」

どんな仕事場にも仕事ができる人はこうした複数の観察眼を持っており、その感度は高い。ものづくりの現場でベテランが他の若手が気づかない問題点を探り当てられるのは、こうした観察眼を常に働かせているからだと言える。

もちろんこうした観察眼は一朝一夕に身に付けられるものではない。数々の現場経験を経たからこそ身につくものだ。

現在こうした現場のベテランの

観察眼を継承する動きが企業で高まっている。しかしながら、いまはどの企業もそのレベルまで若手を育てる時間的余裕がなくなってきているのが現状だ。

そこで期待されるのが様々なセンサーによって吸い上げるビッグデータである。こうしたビッグデータがいわばVUCA時代の判断 (Orient) の材料になるわけだが、こうしたデータを組み合わせ、しっかり読み解く人材 (データサイエンティスト) の育成が日本では急務となっている。

ただ近年はAIを使った解析ソフトなどがかなり普及し出している。この2年はコロナの影響もあって人流をはじめビッグデータ解析が、IT企業や携帯電話会社などからサービス化されており、こうしたサービスを積極的に取り入れることも会社の「修正力」向上には欠かせなくなるだろう。



「誰よりも早く失敗し、早く修正する」のがシリコンバレー流マネジメント

修正力を高めるには、まずギャップを捉えることだと述べたが、最もわかりやすいギャップは「失敗」だろう。

自己啓発書では「失敗は認めるから失敗であって、認めなければ練習や試行だ」という考え方が紹介されていたりするが、失敗を認め、そこから修正をかけることはその人やその組織にとって大きな成長のチャンスとなる。

次々と刺激的なテクノロジーやスタートアップが生まれているアメリカのシリコンバレーではこういう格言が定着している。

「誰よりも先に失敗しろ！」

つまり誰よりも先に失敗し、その失敗を誰よりも先に修正すれば、常に時代の先端を走り続けることができるというわけだ。

仕事は50%を目標にスタート。 あとは修正で完成に近づける

このあたりの感覚は、日本人はわかりにくいかもしれない。前述の大西さんはホンダのアメリカ法人に勤めていた経験があり、その働き方にカルチャーショックを受けたという。「アメリカ人は『徹底的にスピード優先の仕事をしていった』から」だ。

大西さんの同僚は、仕事を「仕事」と呼ばず「プロトタイプ」と呼んでいたという。プロトタイプというのは、仕事のたたき台といった意味。彼らはまずプロトタイプをつくって、そこから修正をかけながら完成に近づけていく。だから最初は50%であったとして上司に報告をしたり、相談したりしながら、どんどん話を前に進めていく。

大西さんはこの時の彼らの仕事ぶりを見て、「仕事の出来栄を重視して、時間をかける日本人と

は明らかに違う効率の良い働き方に舌を巻いてしまいました」と語っている。

その大西さんが、「日本人が最も修正しなければならないこと」として挙げるのが、この「そうした仕事に対する旧態依然の考え方」だ。

仕事の仕方をアメリカ型のスピード重視に「修正する」ことは、VUCAの時代の武器になる。なぜなら、「スピードを重視するとおのずと完成度も高まる」からである。

スピードを上げると完成度が落ちると思われるが、「逆だ」と大西さんは言う。

スピードも質を上げる仕事の取り組み方のポイントは、仕事の内容にウエイトづけをすることだ。一般にビジネスにおいて取り掛かるべき仕事の優先度は、「緊急度」「重要度」「リスク度」で分けられる。

大西さんの場合、「今日やるべき仕事」「明日でもいい仕事」を峻別し、「今日やるべき仕事」に集中するという。さらに大西さんは成果につながらないにも拘らず「慣習となっている仕事」は「捨てる」勇気も必要とアドバイスする。

つまり、慣習となっているような無駄な仕事を排除し、すべき仕事に集中しながら「プロトタイプ」型の仕事に変えていくことでスピードと精度を高める修正力が身についていくのである。

修正は「基本を見直し」「できること」を「小さくやる」

大西さんはこんな指摘もする。とかく修正力を発揮しようとする

と「すぐ新しい方法を採用入れたがるが、それは効果的ではない」ということだ。人間は保守的な思考がベースにあるので、修正力を発揮しようするのであれば、この人間の特性を考慮すべきだとする。

修正をしっかりと実行していくためには、大胆に大きく構えるのではなく、「基本を見直し」「できること」を「小さくやること」がコツだ。大きなギャップを埋める、高い目標に近づけるためには、まず小さい修正を早く繰り返すことを心掛ける。

修正を繰り返して、その修正ポイントや修正法を分析していけば、状況に応じたトップアスリート並の修正力を身に付けることが可能となり、やがて予想外の事態、大きなギャップへの対応力となっていくはずだ。

世界的コンサルティング会社のコーン・フェリーの柴田彰さんによれば、多くの成果を出しているビジネスエグゼクティブは、次のような経験をしている人が多いという。

- ・新しいサービスや製品の企画
- ・新しい組織や事業の立ち上げ
- ・組織・事業の合併や買収
- ・組織・事業の閉鎖や売却
- ・海外赴任
- ・業績不振の組織、事業の業績改善
- ・突発的な事業リスクへの対処
- ・大規模な事業上の取引や労働契約の交渉
- ・全社的な変革プロジェクト
- ・長年全社的に解決できていない問題や課題の解決

その多くが通常のルーティン仕事で対応できる範囲を超えている。こうした仕事やプロジェクトは、失敗や修正の連続だ。前例のないことだからと怯んでもいけないし、かといって何をやってもいいというわけではない。

コツは仕事をプロトタイプだと捉え、完璧を求めず、修正を繰り返し、柔軟に対応していくことに尽きる。

修正によってその人、その組織は確実に成長する。誰よりも先に計画的に失敗し、誰よりも先に修正する。VUCA時代に求められるビジネス原理なのである。■

参考

●『Business Agility』山本政樹〔プレジデント社〕 ●『マーケティングのKPI「売れる仕組み」の新評価軸』上島千鶴〔日経BP社〕 ●『たった1冊で誰ともうまく付き合える世代論の教科書』坂本節郎／原田曜平〔東洋経済新報社〕 ●『OODA 危機管理と効率・達成叶えるマネジメント』小林宏之〔徳間書店〕 ●『結果を出す人は「修正力」がすごい!』大西みつる〔三笠書房〕 ●『VUCA 変化の時代を生き抜く7つの条件』柴田彰／岡部雅仁／加藤守和〔日本経済新聞出版社〕 ●PRESIDENT ONLINE サイト●東洋経済 ONLINE サイトほか