

# 現場力

働くあなたの生産性を“科学”する

成果をあげる人とあげない人の差は、才能ではない。いくつかの習慣的な姿勢と、基礎的な方法を身につけているかどうかの問題である

(非営利組織の経営)

「マネジメントの父」と称されたピーター・ドラッカーは、セルフマネジメントの重要性についてこう語っている。そこで、現場力を高めるヒントは日々の仕事の中にある、をテーマに「学ぶ」「教わる」「怒られる」という職場で起こり得る3つの状況に着目。これらを具体的にどう生産性に結び付けていけばいいかを考える。

## ラインナップ

P19-20 **学ぶチカラ**  
—— 中原 淳 / 立教大学経営学部教授

P21-22 **教わるチカラ**  
—— 牧田幸裕 / 名古屋商科大学  
ビジネススクール教授

P23-24 **怒られるチカラ**  
—— 桂 福丸 / 落語家

## 現場力

## 1

## 学ぶチカラ

あなたのスキルは  
今の時代に合っていますか？

撮影 たかはしじゅんいち

## 中原 淳 なかはら・じゅん

立教大学経営学部教授。北海道生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現放送大学）、米国マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学講師・准教授等を経て2018年より現職。近著は『働く大人のための「学び」の教科書』（かんき出版）

学ばない大人は  
子どもより劣る存在に

定年後は第二の人生をのんびり過ごす。そんな希望はもはや過去の話。今、日本社会は“人生二〇〇年時代”を迎えようとしている。

いかに二〇〇年ライフを有意義に生き抜くか……。そのために“大人の学び”の重要性を訴えるのが、立教大学経営学部の中原淳教授だ。「日本の社会保障は、この変化に対応できているかといえば、心もとない。定年後も自分で生計を保たねばならないわけで、仕事人生が長期化します」

労働環境の変化は、さらにすさまじい。IT（情報技術）をはじめとしたテクニカルな領域、語学や統計の分野は、話すまでもないだろう。「かつては、一つのスキルや技能で一生食べていきましたが、今は進歩のスピードが違い

学ぶ  
チカラが  
もたらすもの

自ら挑戦する力がつく

職場を学びの場に変える

ます。自身のスキルが、一〇年、二〇年であつという間に次の世代の常識になっている。さらに変化に合わせて学ばなければ、“大人”の私たちは、次世代の“子ども”よりも劣る存在になってしまうのです」

学校教育による「子どもの学び」に対し、「大人の学び」は自分から挑戦をするものだ。ところが、日本では社会人という、学び終えたというイメージが強く、それが学びの壁になってきた。だから、まずは学ぶことから逃げないということが大切だ。

「このやり方は非効率だ、自分のスキルは古いなどと、多くの人が変わらなければいけないことに本当は気づいているんです。それでも新しいチャレンジに踏み出せないのは、この学びの壁のせい。時間がない、忙しいと言いつつ、学べることが億劫なだけなのです」

加えて、学びのハードルを高くしているのが、「ちゃんとやらなくては」といった日本人の真面目さだ。

「大切なのは、勇気の一歩を踏み出すこと。そして一番長い時間を過ごす職場を学びの現場にしてしまつこと。業績が上がっている企業には、学びの息吹が溢れているはずですよ」

# どのように「学ぶチカラ」をつけるか

## 1 マンネリを排し、 ”ちよつとした背伸び”をする

能力を伸ばそうとするときには、何らかの背伸びが必要だ。ただし背伸びも無理は禁物。新しいプロジェクトに挑戦するといった大がかりなものではなく、身近なことでもいい、と中原教授は言う。

「まずはルーティン化している（こなしている）仕事のやり方を変えてみましょう。『今の自分の力では少し難しいけれど、頑張ればできそうだ』『仲間の力を借りれば実現は不可能ではない』と思えることからチャレンジをしてみる。『今日もできた』という自己効力感が、学ぶチカラの原動力になります」

## 2 人とつながり、仲間をつくる

学ぶチカラをもつ人に共通するのは、決して一人ではないということだと中原教授。「信頼できる他者からの助言やコメント、励ましを学びの糧かてにしています。そうした点でも職場は、学びの格好の場所。一緒に学び合う同僚を募りもつろ、社内勉強会を始めてもいい。先輩たちにも背伸びを支えるサポーターになつてもら

うといいですね」

勉強会は、部や課など所属を超えた場であることがお勧め。慣れ親しんだメンバーでは味わえない「違和感」は、新たな気づきを生み、学びの可能性を広げる。

## 3 勇気をもって ”アンラーニング”する

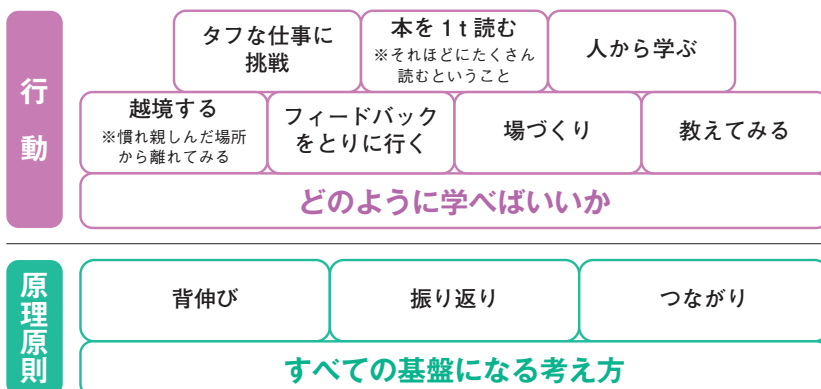
『アンラーニング (Unlearning)』とは、過去には通用したが、今は通用しなくなったもの（概念、信念、経験など）を捨てること。変化に応じて学び、自分を立て直すことができない人は共通してこのアンラーニングができません」

情報が溢れ、事業変化の激しい現代では、適切なタイミングでアンラーニングすることが、「立て直し」の一步につながるのだ。

◆ 「そもそも何から始めればいいのか……」「自分が学ぶべきものは何なのかわからない」という人たちは、自分が第三者にどのような映っているのか客観的に指摘してもらおう。「つまり、フィードバックをとりに行く。フィードバックは、一人ひとりに学びのきっかけをもたらしてくれるのです」

構成小此木律子

### 学ぶチカラをつける「3つの原理原則」と「7つの行動」



中原教授によれば、「3つの原理原則」はすべての基盤になる考え方。これに「どのように学べばいいか」という「7つの行動」が乗っているイメージだ。学ぼうと決めたときは、「まず、具体的な行動やハウツーに目を向ける前に、3つの原理原則を理解しておくことが大切です」。

## 現場力

## 2

## 教わるチカラ

# 目的に向かって 自ら正しい判断をしていますか？



本人提供

## 牧田幸裕 まきた・ゆきひろ

名古屋商科大学ビジネススクール教授。京都大学経済学部卒業。同大学大学院経済学研究科、米国ハーバード大学経営大学院修了。外資系企業のディレクター、ヴァイスプレジデントを歴任。2006年信州大学大学院准教授、12年青山学院大学大学院非常勤講師などを経て、18年7月より現職。近著に『教わる力 すべての優秀な人に共通する唯一のスキル』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）

## 「教えるチカラ」の向上で 「教わるチカラ」が退化する

生産性を上げるためには「教わるチカラ」が必要だと語る名古屋商科大学の牧田幸裕教授は、その理由として「教えるチカラ」の向上を挙げる。

「近年、教えるチカラ・育てる技術は飛躍的に向上しています。教わる側にとってこれほど楽な状況はありません。考える必要がないのですから。すると、教わるチカラはどんどん退化していきます」

例えば、職場の書類はパソコンで作成するのが一般的だ。文章を打ち込むと、自動で漢字に変換されていく。この環境に慣れてしまい、いぎ、ペンを持ち、自分で漢字を書こうとする

と書けないという経験はないだろうか。環境が整い、便利になると人の能力は退化してしまうのだ。同じことが、教わるチカラにも起きているという。

「『教える・教わる』はコミュニケーションの一つなのです。どちらか一方だけが向上しても、もう一方が変わらなければ、コミュニケーションの質は向上しません。

これまで、教える力は磨いてきましたが、教わる技術や方法については鍛えられてきませんでした。今こそ、教わるチカラを鍛えるべきなのです」

### 教わるチカラがもたらすもの

自分の判断軸ができる

情報を正しく取捨選択できる

情報過多社会に生きる私たちの多くは、情報を選びとり、課題を理解し、意思決定することが困難な状況にある。牧田教授は、これを解決するのが教わるチカラだという。

「教わるチカラとは、自分の判断軸を作ることです。自分の判断軸ができれば、情報を正しく取捨選択して選べるようになり、目的に向かって最短のコースを選択することが可能になる。効率よく成果を出せるようになるのです」

# どのように「教わるチカラ」をつけるか

## 1 完璧にまねる

牧田教授は、こう言います。

「最初に、さまざまな人の判断軸に触れ、この人なら、とうまねしたい人を見つけます。そして、その人の仕事ぶりを、話し方やしぐさなど細部までこだわってまねをして、完全コピーを目指すのです。」

例えばある会合に参加したとしましょう。その会合で、実に見事にプレゼンテーションをする人物がいたとします。会合が終わった後に、その人に成り切って、細部まで一人で再現するなど有効です」

このときに大事なのは、「もっと良い人（判断軸）があるかもしれない」などと、途中で不安になっても、軸ができるまでやり通すこと。こうして他人の判断軸を利用して、自分の中に一本軸を作る。

## 2 複数の人をまねる

「一本軸ができれば、他の人の判断軸と比較できるようになります。次に、自分のオリジナルの軸ができるように、複数の人から、自分にとって必要と思われるところを部分的にまね

していきます」

すると、徐々に判断軸が大きくなり、取捨選択の力がついて、自信もつく。

例えば、上司の話を聞いて、期待されることを正確に理解し、それに応えることができるようになる。その結果、生産性が上がる。上司から信頼され、評価されれば、責任ある立場部下を任せられるようになる。

## 3 人に教える

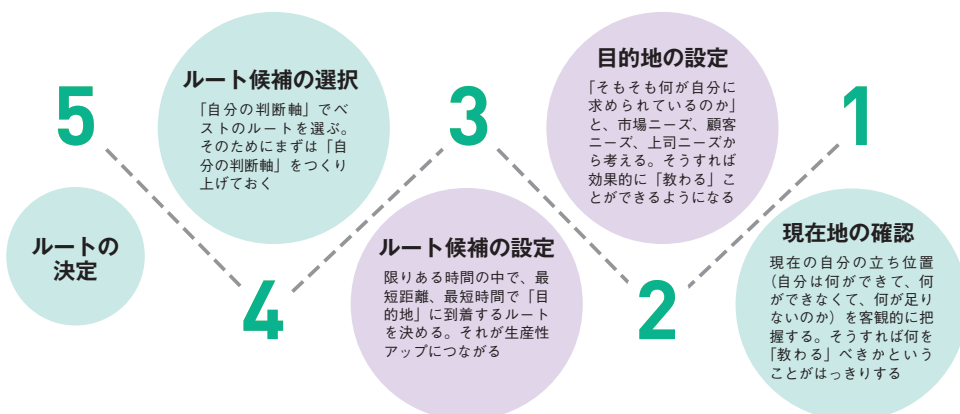
「教わるチカラを磨き、教わったことを確固たるものにする最良の方法は『教える』ことです」と牧田教授は言う。

例えば、読書会や勉強会。他の参加者の意見を聞いているだけでは、ただの「観客」である。教材や関連書籍を読んで自分なりの判断軸をもって参加すれば、一段深い学びができる。さらに、講師として発表すれば、テーマについての理解が一層深まる。

「説明を聞いてわかるレベルと、自分が誰かに説明して、相手が『わかった』と言ってくれるレベルの違いがわかってくると、自分で考えることができるようになり、教わるチカラが鍛えられます」

構成 真壁恵美子

## 「教わるチカラ」とはルート設定力だ



牧田教授いわく、「教わるチカラが足りないと、成果というゴールに最短距離で進むことができません」。この正しいルートを設定することができれば今必要なことを効率よく、効果的に教わるができる。

## 現場力

## 3

## 怒られるチカラ

あなたはその指摘を  
どう受け止めていますか？

本人提供

## 桂福丸 かつら・ふくまる

落語家。1978年神戸市生まれ。灘中学校灘高等学校卒業後、京都大学法学部卒業。2007年4代目桂福団治に入門。17年に文化庁芸術祭賞・大衆演芸部門新人賞、18年に花形演芸大賞銀賞を受賞。古典落語を中心に創作落語も演じ、高座・メディアにて幅広く活躍中。著書に『怒られ力 新社会人は打たれてナンボ!』（明治書院）

怒られたときに、自分を  
成長させるチャンス

とかく若いうちは怒られる。新しい仕事に就いたり、部署が変わったりしたときは、なおさらだろう。しかし、怒られたときこそ成長のチャンスだと、『怒られ力』の著者で、落語家の桂福丸さんは言う。

「怒られることは誰にとっても嫌なことですが、そこから何かを得て自分を成長させる絶好の機会でもあるんです」

仕事に限って言えば、先輩が怒るのは自分が何かミスしたり、やり方を間違えたり、態度や話し方が悪かったりと、なんらかの原因があるからだ。先輩の怒りの奥にある原因を冷静に考え、真摯に受け止めていけば仕事の力がつく。つまり、自分の生産性が上がっている。

怒られる  
チカラが  
もたらすもの

成長のチャンスが増える

ピンチを乗り越える力になる

「怒られるチカラ」が身に付くと何が得られるのか。「特に新人なんて毎日何かで怒られるわけです。そのときに『怒られるチカラ』をもっていれば、毎日を成長のチャンスにできるんです」と福丸さん。

しかしそれ以上に得られる最大のものは、ピンチを乗り越える力だという。

「私も落語の世界に入ったときは、さまざまなことで厳しく怒られました。これが、どんなピンチに遭遇しても、あのつらさを乗り越えられたのだから大丈夫という根拠のない自信になっているのです。これは大きいですよ」

く、というのだ。

「仕事の力をつけるには、自分で学ぶことも大切ですけど、やはり他人の目があるわけです。その他人の目によって欠点を指摘されたときに『怒られた』ときだと言えます」

福丸さんは「怒られるチカラ」をその指摘を受け止める力だと考えているのだ。

もちろん人は褒められたときにも成長する。近年は褒める人育てが主流である。

「褒められたときだけ成長できる人間より、怒られたときにも成長できる人間のほうが成長のスピードは速いですよ」

# どのように「怒られるチカラ」をつけるか

## 1 ショックを和らげる

怒られれば誰でも気分が落ち込む。怒られ慣れしていない場合はなおさら、ショックを引きずってしまう。そのショックを和らげる方法を持つことが「怒られるチカラ」をつける第一歩だと福丸さんは言う。

「なんでもいいんです。焼き肉を食べてスッキリするなら焼き肉屋に行く。音楽が好きなら音楽を聞く、勇気をもたらえる名言や座右の銘を大声で叫ぶ……。自分なりの方法で心をほぐし、まずクールダウンするんです。落語を聞きに行くのもいいですよ」

そうして冷静になったとき、怒られた理由を考える。できれば勇気を出して、怒られた相手に「あのとき私の何がいけなかったのでしょうかか？もう一度教えていただけませんか」と聞きに行く。

「そうすれば怒られた中身を確認できますし、何より、いつは見どころがあるな」など、その人との関係が深まって一石二鳥です」

## 2 記録をつける

次に福丸さんが挙げるのは、怒られた内容

を記録するということだ。

「以前、レコーディング・ダイエットがはやったでしょう。食べた物を記録していくダイエット法です。それと同じで、怒られた内容を記録していくんです」

すると、自分が何で怒られているのかわかる。意外に同じようなことで怒られていることが多いのだ。記録を続けることで、そんな自分では気づかない言動の癖や傾向がわかってくる。それを知ること「怒られるチカラ」なのである。

## 3 怒られたことを糧にする 三つのポイント

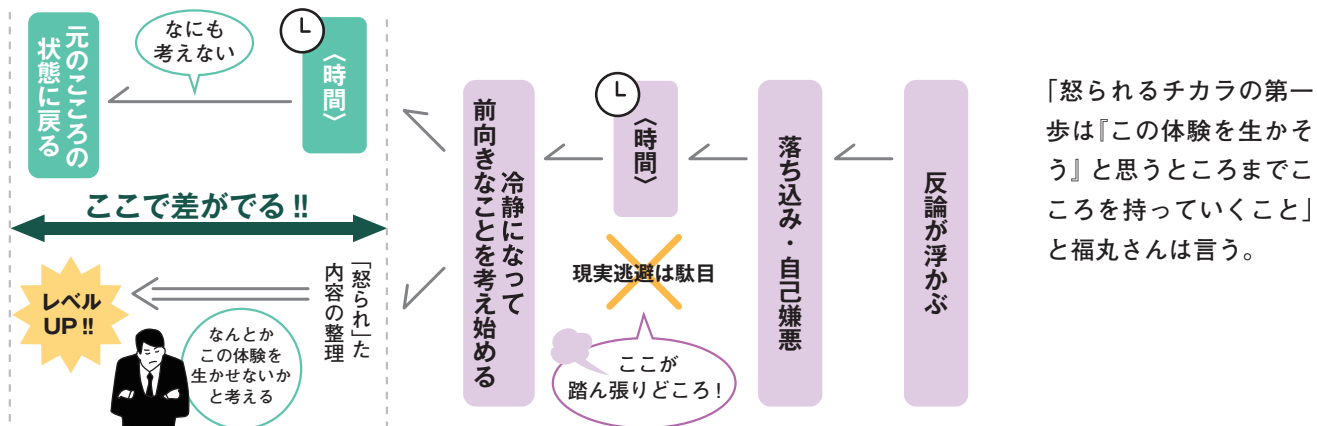
福丸さんは、相手の怒りと真摯に向き合い、それを受け止めるために大切なポイントを次のように語る。

「一つは『冷静であれ』。これは感情、感傷に流されないということです。二つ目は『体裁を気にせず素直であること』。これは怒られるのは恥ずかしいことではないと思うことです。三つ目は『思い込みで惑わされるな』ということです」

その上で必要なのは、「曇りなき目と誠実な心を培うことなのです」と語るのだ。

構成 編集部

### 怒られてからの「こころ」の推移





productivity

経営者は「**自社の生産性**」とどう向き合うか

## AIも生産性を上げるための 道具であり技術です

生産性を上げることは大切だが、企業がなんのために存在するかを忘れてはならない。  
AI（人工知能）との向き合い方を例に考える。

昨年、私はアメリカと日本のAI関連書でよく売れているベスト5の内容を比べてみたことがあります。すると面白い違いがわかりました。アメリカでは「AIの本質を知る」ための技術本が主流なのに対し、日本では「AIの魅力を売る」マーケティング本が売れているのです。

AI研究者たちも、ある人は「人間と区別がつかない人工的な知能」と定義してみたり、「心を持つメカ」と言ってみたり、こちらもまちまちなのです。なぜこうしたことが起こるのかというと、日本では知能の定義があいまいなままだからだと思います。

では、AIとは何か。少なくとも経営者にとってそれは、道具であり、技術なのです。そう考えれば、この技術を使ってどんな事業ができるのか、あるいはどういう形で自社の事業に活用できるのか、などという方向に意識が巡っていくはずです。

※

私は、AIは情報技術の一つであると割り切ることが大切だと考えています。簡潔に言えば、それはデータを使って自動的に問題を解決する技術です。データには、文書データ、音声データ、数値データ、画像データなどさまざまなものがあります。そうしたデータがあれば、そのデータを使って、識別、分類、制御、最適、予測、理解といった事業上の問題を解決することが可能になります。

わかりやすい例を挙げれば、半導体の検査ではその装置を流れてくる半導体の画像データを見て、はんだが外れていないかどうかを瞬時に識別する。さらにAIの学習機能によって、今まで人がやっていた認識、選別するための特徴の入力を機械がやってくれる。事業の生産性を上げるためには、便利この上ない道具なのです。

※

しかし、だからといって是が非でも導入しなければならないのか、という違いがあります。それを決めるのは経営者自身です。そのとき忘れてはいけないことは、「人の幸せなくしてなんの事業なのか」という視点です。

やはり経営者は社員の幸せを一番に考えなければなりません。AI導入が会社の生産性を上げ、同時に社員の幸せにつながると判断するなら導入を決断すればいいし、つながらないと思えば導入をしなければいいのです。その判断をすることこそが経営者の仕事だと、私は思います。 構成 編集部

### 井坂 暁 工学博士

いさか・さとる 埼玉県出身。高校卒業後渡米し、以来40年（シリコンバレー30年）にわたり滞在。米国カリフォルニア大学卒業。シリコンバレーでは大手企業、スタートアップ企業での勤務・経営を経験



本人提供