

Any people can make  
a great business life.

わかつてはいるけど、  
上手く言えない大切なこと。

「働きがい」  
の伝え方

上司、部下、会社  
仕事を楽ししく充実する方法

海野 忍  
Shinobu Umino

我を忘れて自分の仕事に

完全に没頭することのできる

働きびとは、もっとも幸福である。

『幸福論』(カール・ヒルティ著)より

## はじめに

ビジネスパーソンは、1日の3分の1近くを会社で過ごします。

その多くの時間を、つらい思いをしながら、いやでいやで仕方がないと考えつつ過ごすのは大変なことです。せつかく多くの時間を費やすのですから、それを楽しい時間にしたいくものです。一般的には、組織というヒエラルキーの中で過ごすのは、下にいけばいくほどつらいものになりがちです。それをどうやって乗り越え、組織の中でも楽しく仕事ができるようになるかが、私の大きなテーマでした。

この本は、私が勤務する会社の中で、毎週1回掲載してきたブログの内容を基にしています。日常の生活で気づいた話題、社外のお客様や友人から教えていただいたこと、社内での議論の中で見つけたことなどを、思いつくままに書いてみたものです。

大きな組織の中で、ともすれば埋もれてしまいがちになる若手社員、あるいは中間管理者のみなさんが、生き生きと高いモチベーションを持って仕事を進めていくには

どうすればいいのか、という疑問に対する回答を少しでも多く出すことを目指してききました。

小さいベンチャー企業であれば、全員が元気に働きがいを持って仕事をやっているのに、大企業ではどうしてそれが難しいのでしょうか。大きな組織においてせっかく大きなパワーを有しているのに、それを活かせないのはなぜでしょうか。

私はいかにして「働きがい」を伝えていくかがポイントだと考えています。

いま偉い立場の方でも、昔はヒラ社員であったはずです。そのときにいやだと感じたことをいまの部下にやらず、うれしかったことをやってあげれば、上下のコミュニケーションはうまくいくはずですよ。そして、それが「働きがい」を伝えることになるはずですよ。

こんなことは当たり前だと思いませんか？

いま偉い方々は、ご自分の経験なのですから、よくわかっているはずですよ。それなのにうまく伝えることは、なかなか難しいのです。

こんなことがなぜ伝わらないのか、と悩むことがあれば、その昔、自分が上司の言うことを理解できないことがなかったか、思い出してみるのがいいと思います。

自分が昔いじめられたから、いまこそ部下をいじめてやろう、ということを考える人は、サラリーマン小説にはよく出てきますが、実際にはほとんどいないのではないのでしょうか。

一般的にいえば、「相手の立場を理解して話す」ということが、コミュニケーションの基礎だと私は思っています。ここでは、このような場面に遭遇したことを思い出しつつ色々な状況について書いてみました。

この本の内容は、私の40年以上に及ぶサラリーマン生活で得た知恵の集大成とも言えます。いま、改めて、上司のみなさん、同僚のみなさんにかにお世話になったかを思い出しています。私を指導してくれた方々、示唆を下さった方々、一緒に議論をしていたいただいた方々に、心からお礼を申しあげます。そして、この内容が少しでも後進の若い方々にとって、お役に立てればと思っています。

大変残念なことです。昨今、日本企業の信頼感が失われかねない問題が次々と発生しています。かつては精密機械の歯車のようにきちんと作業を遂行してきた大きな組織の構成員のみなさんが、少しずつ乱れてきたのが原因ではないでしょうか。それを是正していくことは、「組織で生き生きと働く」という上記の大きなテーマに通じるものがあるように思います。社員のみなさんが元気に仕事を進められるようにするために、私がサラリーマン生活の中で、気づき、考えたことを基に書いたこの本が、少しでも日本の企業の活性化に役立つのであれば望外の喜びです。

原則的に、各項目は独立した話題になっています。例外的に前ページ、あるいは以前に掲載した記事を引用しているページもありますが、あまり気にされる必要はありません。どの項目から読まれても、その項目で完結するようになっていきます。目次をご覧ください、気になる章から読み始められてもけっこうです。

この本が、みなさんのお仕事に少しでもヒントを与えることができれば、大変うれしく思います。どうぞ、お楽しみください。

## はじめに

003

### 第

### 1章

## ビジネスの知恵

### 心がまえについて

014

自分の位置は？

やる仕事、やらされる仕事

ギブ&テイクの実行

仕事から学ぶ

自分の市場価値

視野の広さ

ランチメイト

同期を大切に

大きな絵

自分の頭で考える

評論家ではなく実業家

できる方法を探そう

仕事と健康

### コミュニケーション について

037

伝えたいことは簡潔に

聴衆と話の内容

文学という学問

プレゼンの聞き方

文語と口語

提案資料のつくり方

資料作成時の時間配分

## 社員生活のヒント……………051

幸せ度最大化策

将来予測の確かさ

計画と予測

適切なアドバイスとは

社員の特性

会議の進め方

読み手を考えた資料

勤勉の限界

危機への対処

一致団結の大切さ

お客様は神様？

悩む時間

創造力と判断力

京都の占い師

やるべきこと

## 第2章

# ビジネスの実践

ビジネスの捉え方……………082

マニュアル・標準等のあり方

滝に打たれる修行

初志貫徹と柔軟性

人から意見を引き出す方法

適切な緊張関係

アリとキリギリス

演習と実戦

情報の価値

知識と知恵と地位

契約の考え方

夢とノルマ

プロの行動

免罪符

仕事上の恥

怒りのメカニズム

笑いのメカニズム

ホームパーティーの準備

数値の取り扱い……………115

10034年前の壺

受注時戦略とゲーム理論

確率と判断

不動産屋さんの手数料

サンクコスト

マージナルコスト

ビジネスの効率化……………131

ホワイトボードの効用

会議事前説明

作業完了と締め切り

検討時間と重要性

ホリデー手当て

「そりやそうだ」と  
「ちよつと待て」

時間と時刻

ベストプラクティス

クラブのQC活動

フレキシブルと右往左往

文章の見栄えと内容

一確二速

第 3 章

## マネジメント

組織について……………158

自分のリスクと上司のリスク

責任感とチーム

組織プレーと集団プレー

マネジメントについて……………164

北風か太陽か

人が人にする評価

言うこととやることの統一

上司の仕事

ものは言いよう

マネジメントとリーダーシップ

上と下の役割

トップの責任と権利

体質改善

## 人材育成について

181

上司から部下への命令

「偽装バリバリ」と

「過労バリバリ」

プライドと自信

褒めるということ

## ビジネス戦略について

189

新陳代謝

新規事業への取り組み

正しい経営とは

夢と事業計画

常識とルール

大組織での生き方

## 第4章

# マーケティング

## 市場の原理

202

売れスジ、死にスジ

市場と製品開発

公共分野の営業

プライベートブランド

顧客のニーズ

## 商品のつくり方・売り方

212

物の売り方

マーケティングとは

ノベルティ

第

5

章

## 外に学ぶ

売るべきもの

情熱と冷静

ネスカフェアンバサダー

営業のスタンス

## 他社に学ぶ

バンダイの挑戦

ステイブ・ジョブズの偉大さ

ディズニールランドのスタッフ

旭山動物園と教育

仕事と時間

228

トヨタの考え方

## 海外に学ぶ

謙譲の美徳？

日本人の実力

人と組織

インド人と日本人

239

## おわりに

## 謝辞

248

251