

「仕事ができる人」から抽出した“成果をあげる秘訣”

「ちゃんと考えていない」状態に陥っていないか？

「ちゃんと考えている？」

これは、私が若手の頃に上司やお客様から何度も言われた言葉です。たとえば、採用の仕事をしていたときに「すごく優秀な人がいるので、ぜひ面接してほしいです」と上司に伝えると、「ちゃんと考えている？ 優秀な人ってどんな人？」と聞き返されたことがありました。みなさんの中にも同じようなことを言われた経験のある人はいるかもしれませんが、では、この「ちゃんと考えている」とはどのようなことなのでしょう？

まず私の原体験を紹介します。私は2回転職をしているのですが、1社目と2社目に勤めていたときは、「とにかく実行」という考え方をもっていました。場当たりの行動し、とにかく行動の数や量を稼ぐことで、目の前の目標を達成したり、困難を乗り越えたりしていたのです。たとえば採用担当の仕事をしているときは、1日に20人も面接をして「いい人」探しをしていました。「量は質を^{りょうが}凌駕する」という言葉もありますから、場合によってはそれが正しいこともあります。

しかし、生産性という観点でいうと、とにかく数や量をこなすような働き方がいい働き方だとは、言い切れないのが現実です。むしろ非効率な行動といえます。とくに日本は、先進国の中でも生産性がもっとも低い国といわれています。「とにかく数や量をこなすべし！」というのは、日本企業にとって象徴的な働き方で、多くの人がやってしまいがちです。実際、私自身、若手の頃はそのような働き方をしてしまっていました。

当時はその働き方がいいと思っていましたが、今振り返ると、行動力だけで解決しようとする働き方は、場当たりのでどうしても考察や戦略が不足し、問題に直面することが多かったように思えます。採用の仕事をしているとき、会

社が求める人材とは異なる採用対象の人と多数面接をしてしまっていることもあり、面接の数はこなしていたので「自分がんばってやっているぞ」という感覚があり、誤った方向に行動していることにすら気がつかなかったのです。そして、上司に「求めている人材とまったく違うタイプの人たちを提案しているよ。ちゃんと考えている？」と指摘をされ、私は「わかりました！次は考えます」と言い、自分なりに考えたうえで何人も面接し、いいと思った人を上司に提案するのですが、また違うと言われる……。そのようなことを繰り返していました。もちろん数をこなすということは大切です。その数が努力の量としてみなされ、周りから評価をしてもらったり、かわいがってもらったりすることもありました。

しかし、数をこなしているだけでは、思うように成果が出せないことがありますし、数を打つにも限界があります。また、世間では、働き方を見直し、生産性を上げていこうという流れがある中で、行動・実行の数のみを重視する働き方を見直される段階に来ているのかもしれない。

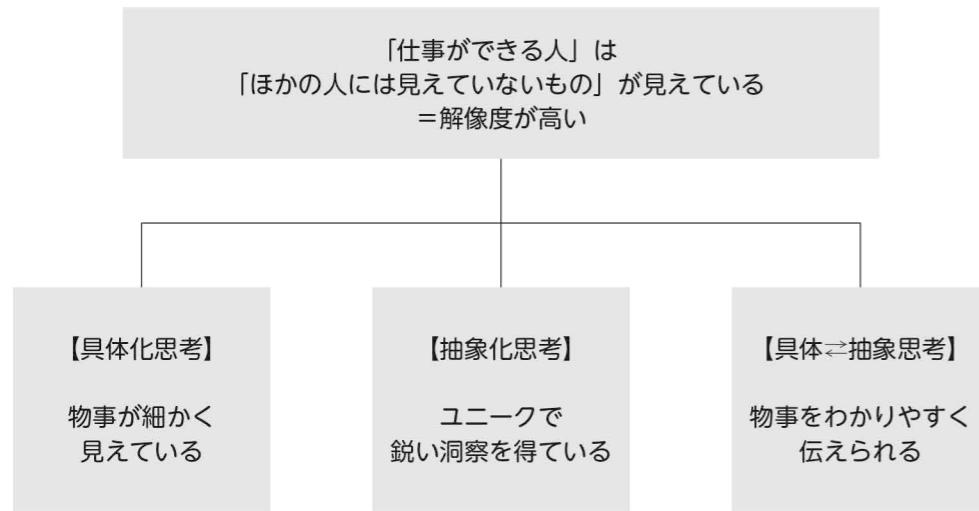
行動・実行×「具体⇄抽象」思考で、成果をあげる

今の私がどのように仕事をしているか。それをひとことで表すと、行動・実行×「具体⇄抽象」思考です。迅速に行動・実行しながらも、「具体⇄抽象」思考を活かし、過去の経験を振り返ったり、他社やほかの人の事例から洞察を得たりし、そこから導き出した成功法則に従って行動するようにしています。それと同時に、相手と同じ目線に立って物事を伝えたり、場面に合わせて解像度を調整したりしながらコミュニケーションをとり、成果を出しています。

「具体⇄抽象」思考や「解像度」というテーマは、コンサルティングファームに勤めていた時代に、周りにいた優秀な人を分析して得られたエッセンスです。多くの人を観察した結果、仕事ができる人・成績が優秀な人は解像度が高く、具体⇄抽象を行き来することに長^たけているということがわかりました。つまり、仕事ができる人は、ほかの人に見えていないものが見えているということです。このテキストでは、それを「解像度が高い」と定義します。

そして、「解像度が高い」状態というのは、大きく3つの要素に分けることができます。1つ目が「具体化思考」、2つ目が「抽象化思考」、3つ目が「具

体⇔抽象思考」です。詳しい説明は第2章にゆずりますが、ここでは概要を説明します。



具体化思考とは？

1つ目が「具体化思考」です。これは物事が細かく見えているということです。たとえば採用の仕事をしていたときの私は、上司に「優秀な人がいるので、面接してください！」と言っていました。具体化思考を使うと、これを次のように言い換えることができます。

「私が面接した候補者の方は、過去にご自身がマネジメントをしながら事業を立ち上げた経験があります。採用も含めて実行・推進し、年間売上1億円を達成したそうです。私たちの今の事業においても、自律的に事業を開発しながら、組織を牽引する人が必要だと社長もおっしゃっていたと思います。この人は必ず自社には必要だと考えているんですが、一度ご面談いただけませんか？」

いかがでしょうか。「優秀な人」という表現が、とても具体的になりましたね。つまり、具体化思考とは、あいまいな物事を分解したり具体的にしたりすることで、イメージを鮮明にする思考のことをいいます。

具体化思考のポイントとしては「～とは？」と問うことです。先ほどの例でいうと、「優秀な人とは？」という問いを自分に投げかけ、その答えを一度書き出してみる。すると「優秀さ」が明確になり、発言に、より説得力をもたせられるのです。

抽象化思考とは？

2つ目が「抽象化思考」です。これはユニークで鋭い洞察を得るための思考です。たとえば会議の中で、自社のこれからの成長方針や成長戦略の案をメンバー全員で出し合うことになったとき、まずは他社の事例や市場の動向をリサーチするところから始めるといいます。そこでさまざまな意見が出てくるものの、それらをまとめるのに苦労するケースは少なくありません。そのようなときに使えるのが抽象化思考です。

抽象化思考の例を紹介します。ソフトバンクグループの創業者である孫正義氏は「株式時価総額10兆円を目指す」という目標を掲げていたときがありました。その期間、孫氏は、社長室の壁に株式時価総額世界トップ10の企業データを張り出し、毎月どの企業が上位に並んでいるのかを見ていたそうです。そして、これは「孫正義の参謀」と呼ばれた元ソフトバンク社長室長・嶋聡氏から聞いた話ですが、嶋氏が準備したデータを孫氏が分析し、共通点や成功法則を見だし、それをソフトバンクの戦略にも取り入れていました。つまり、たくさんの情報をまとめ、抽象化していたのです。

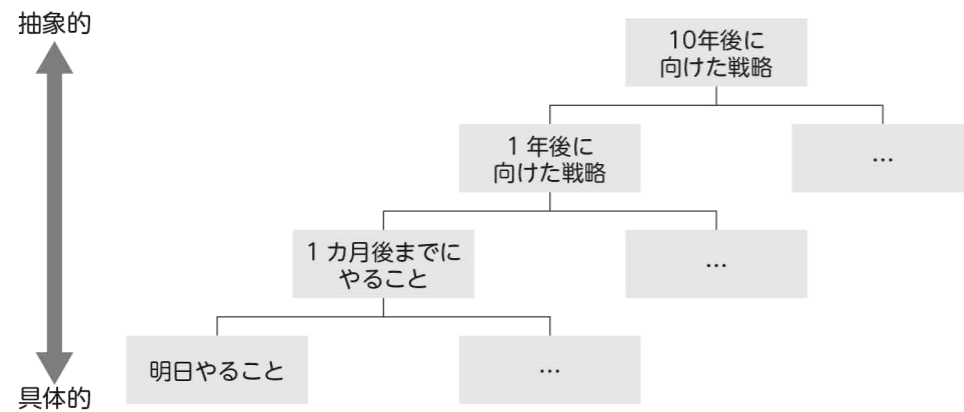
孫氏ほどの経営者ともなれば、当たり前、抽象化思考を自身の仕事や経営に取り入れているということがわかります。世界のトップ企業や国内で急成長する企業、または市場が拡大している業界などを分析して得られた洞察は、汎用性が高く、非常に価値のあるものといえるのではないのでしょうか？

成功法則を導き出すことは、言い換えれば、多くのサンプルから共通点を導き出すプロセスです。これが抽象化思考のベースとなる考え方だといえます。

抽象化思考のポイントは「つまり？」を問うことです。複雑な物事やまとまりのなさそうな物事に、「つまり？」と問いかけることで、意外な共通点や法則が見えてくることがあります。また、長くてわかりにくい説明も、「つまり？」と問いかければ、要点を絞ることができます。

具体⇔抽象思考とは？

3つ目は「具体⇔抽象思考」です。これは、物事をわかりやすく伝えたいときに使える思考です。「具体」と「抽象」の間に双方向の矢印(⇔)が置かれていることからわかるように、具体化思考と抽象化思考を行き来します。下に示しているピラミッドツリーの図を見てもらうとイメージしやすいでしょう。このピラミッドツリーは底辺に向かうほど具体的になり、頂点に向かうほど抽象的になっています。この上下の位置、つまり、具体抽象のレベルを、自分の置かれている状況や相手に合わせて変えるのが具体⇔抽象思考なのです。



たとえば、経営者であれば、10年や20年先といった抽象度の高いことを考えている人が多い一方で、現場で働く社員になると、今日明日のタスクをいかにこなすか、というように具体的なレベルの物事を考えている場合が多いと思います。それぞれの立場によって、見えている景色や目線がかなり違ってくるということです。

相手にわかりやすく伝えるためには、「目線の違い」を意識してみるといいでしょう。たとえば、自分がある営業システムの販売を担当していた場合で考えてみると、提案相手が営業担当者であれば、「今の業務にどのようないいことがあるか」を中心に営業トークを組み立てると思います。一方、提案相手が社長だった場合は、「数十年後を想定したうえで、なぜ今このシステムが必要になるのか」あるいは「このシステムが経営にどのようないい影響を与えるのか」ということを説明するかもしれません。

このように、人それぞれ見ているもの、物事の捉え方、価値観、解像度は異なるので、相手がどの目線にいるのかを察知することが大切です。そのうえで、状況に合わせて適切な具体抽象のレベルを考え、自分の説明や行動を工夫することが求められます。

よく「コミュニケーションはキャッチボールだ」といわれますが、具体抽象のレベルについても、キャッチボールで考えるとわかりやすいと思います。ボールを受け取る側が低い位置でかまえているのに、投げる側が高いところにボールを投げたら、うまく受け取ることができないでしょう。逆に、相手がかまえている位置に合わせてボールを投げることができたら、ボールはうまく相手に届きます。

まとめると、物事をわかりやすく伝えるためには具体⇔抽象思考が必要になるということです。また、具体⇔抽象思考を使いこなすためには「物事をメタ認知的に俯瞰する力」も大切になりますが、これは第2章で詳しく説明していきます。



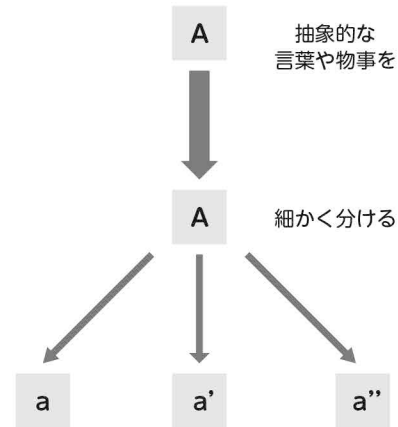
具体と抽象、どちらが大事？

「具体⇔抽象」思考を学んでもらううえで、一つ強調して伝えたいことがあります。一般的に「具体的がよくて、抽象的がダメ」と考えている人が多く見られるのですが、「具体化」も「抽象化」も等しく重要です。両者に優劣はなく、単なる役割の違いにすぎません。両者を使いこなせるようになり、ときには具体と抽象を行き来することが必要です。

仕事のできるビジネスパーソンは、状況に合わせて具体抽象のレベルを変えたり、相手と目線を合わせたりすることができます。そのためには、具体化も抽象化も両方必要であることを覚えておきましょう。

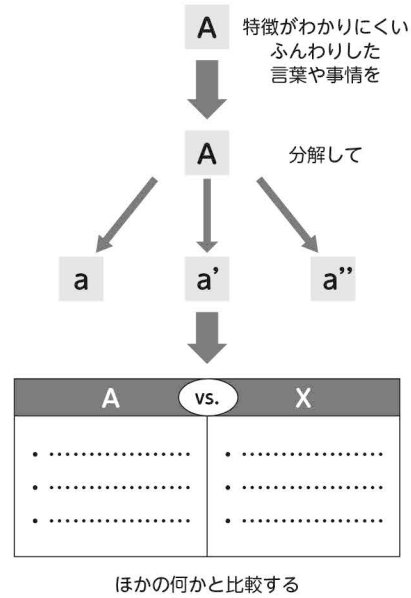
具体化思考の4つのパターン

分解思考



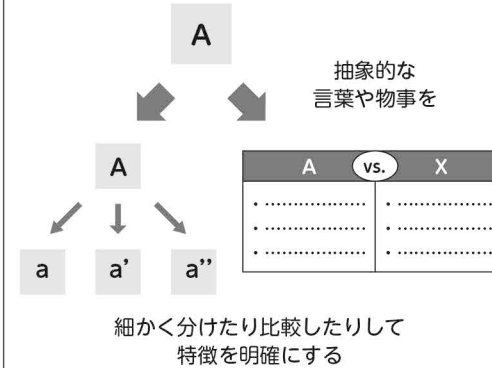
- CHECK!** 抽象的な言葉や概念を細かく分けていく思考
- CHECK!** 具体的な要素に分解することで、どこからアプローチをしていけばいいかが見えてくる

相違思考



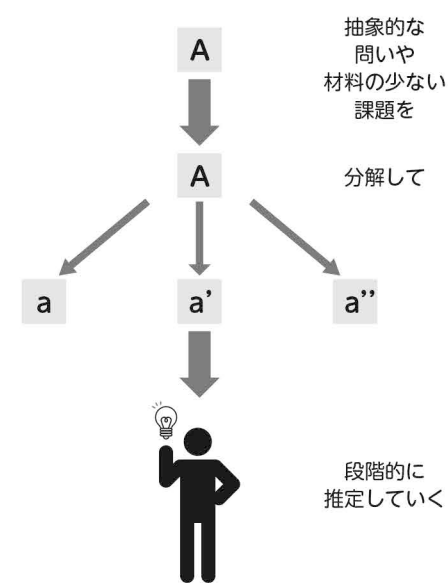
- CHECK!** 類似するいくつかの対象を比較し、違いを探す思考
- CHECK!** 相違思考で特徴を整理できていれば、説明に説得力をもたせられる

分析思考



- CHECK!** 物事を細かく分解したり、比較したりすることで、分析したい対象の構成要素や関係性を明確にする思考
- CHECK!** 分解思考と相違思考を組み合わせた思考で、抽象的な課題の解決に使える

推定思考



- CHECK!** 抽象的な問いや材料の少ない課題に対して、自分なりの推察や仮定をもとに具体的な状況をイメージすることで、課題を解決する思考
- CHECK!** 細かい情報にこだわらず、ざっくりと推定していくことがポイント

問題6

「話が長い」と言われたプレゼン。どう改善する？

あなたは新製品のプレゼンテーションを担当しました。万全の準備をして臨み、「伝えたいことを全部伝えられた！」と手ごたえを感じています。しかし、プレゼンの終了後に上司から言われたのは「話が長い」のひとこと。どうすれば簡潔にわかりやすく伝えられるようになるのでしょうか？



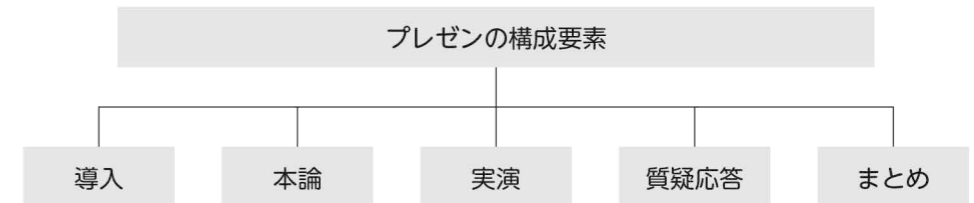
💡 p.24の分析思考をチェック！

冗長なプレゼンと簡潔でわかりやすいプレゼンの特徴を比較したうえで、どのような流れで、何に注意すればいいか考えてみましょう。

考え方の例

ステップ1▷プレゼンの構成要素を分解する

伝えたいことを全部盛り込み、プレゼンで何を一番伝えたいのかがわかりにくくなっている、というケースが多いと聞きます。では、相手に冗長だと感じさせず、大事なことを印象的に伝えるためにはどうしたらいいのでしょうか？ まずはプレゼンの構成要素を分解してみましょう。



ステップ2▷相違思考を使って比較する

次に、冗長なプレゼンと簡潔でわかりやすいプレゼンの違いを整理します。

冗長なプレゼン	簡潔でわかりやすいプレゼン
<ul style="list-style-type: none"> ・ 詳細な説明が多すぎる ・ 複数の例を紹介する ・ 技術的な用語が多い ・ 資料の情報量が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 核心をついた説明 ・ 代表的な例のみを紹介する ・ 平易な言葉を使っている ・ 図解を使ったシンプルな資料

この比較から、プレゼンが冗長になる人の原因として何がわかるでしょうか？ たとえば、「詳細な説明が多すぎる」「情報量が多い」などから、不必要な説明が多いということがわかります。

とくに「がんばって練ったことを全部伝えたい」という努力家タイプや「ヌケモレなく話さなきゃ」という心配性タイプの方は、詳しく説明しすぎてしまう傾向にあるので要注意です。だからこそ次のステップが重要になります。

ステップ3▷聞き手の立場に立って情報を分類する

聞き手にとって必要な情報と不必要な情報に分けます。大事なのは、「自分が伝えたいこと」ではなく「相手にとって必要かどうか」です。

必要な情報を押さえながら、プレゼンのポイントを整理します。