

わけ  
できる理由から考える人の  
五段階思考回路

はじめに

コンサルタントという仕事をしていると、様々なことに対してビジネスマンたちが「やるのか、やらないのか」、「どのようにやるのか」と決断をしようとしている場面に遭遇します。

そのときに度々目にするのは、やればできるのに、「できない理由（わけ）」などないのに、なぜだか止まってしまっている人たちの姿です。それにより、みすみすチャンスを逃し、組織の衰退や自分自身に対する評価を低下させてしまうなどの悪い結果を招いてしまっています。

一方、「できる理由（わけ）」から考えることで、良い結果を手繰り寄せているビジネスマンたちもいます。

彼らの違いは、考え方にあります。そして、考え方の違いが、組織を成長させていくことができるのか、ビジネスマンとして大成することができるのか、ということに関して影響を及ぼしています。

本稿では、できる理由（わけ）から考える人の思考回路について解説したうえで、できる理由（わけ）から考えたことにより好い仕事の結果を導き出した事例を解説していきます。

できる理由（わけ）から考えることは、ビジネスの世界で好い結果を生むための秘訣なのです。

# 第1章

## できない理由（わけ）から考える人は 確実に損をしている

### 1. 経験が邪魔をする

人は皆、生きていく中で様々な経験を得ます。それにより、生きていくための知恵や仕事を進めていくうえでのノウハウなどが蓄積されていきます。そのおかげで、同じ過ちを繰り返さない、似たようなパターンリスクを回避するといった学習効果が生まれるのです。そのこと自体は大変素晴らしいことなのですが、諸刃の剣としての効果も生み出しています。

それでは、経験を積むことが、どのような害を生み出しているのでしょうか。

答えは、無意識のうちですべてのことに対して守りに入ろうとしてしまいがちになるということです。変化がなければ、人間は楽です。今までに得た経験を武器にして、たいていのことに対処できるからです。悩むことも少なくて済みます。

しかし、変化のない世界は進化しません。それだけではなく、周囲の変化に対応できなくなることで退化していきます。変化に立ち向かうとしないことは、自分自身に損をさせ、周囲に対しても損をさせてしまうという結果を生み出すのです。

### 2. 自分自身に損をさせている

やるのかやらないのかの決断を迫られたときに、「やっぱり止めておくか」と決断してしまうことが多いと思います。

どうしてもやりたいと思う気持ちが強ければそのような決断はし

ませんが、他人から勧められたことや自分にとって都合の悪いことだと、取り組んだ先に待ち構えている困難がいろいろと見えてしまう気がするからです。「やらない」という決断を下そうとしている時の頭の中では、経験により得た知識をフル回転させて、いくつものできない理由（わけ）を思い浮かび上がらせているものです。

どのような場面でも起こりうることなのですが、変化する道を自ら閉ざしてしまうことにより、新たな経験が得られるチャンスを捨て、変化の先にある成功を自分のものにする可能性をゼロにしてしまっているのです。

うまくいかないことが火を見るよりも明らかなら、やらない方が賢明だと決断することもありえるのですが、考えもしないうちから無意識に「やらない」という決断を下すことは避けるべきです。

### 3. 周囲に対しても損をさせている

ビジネスの世界では、変化を望まない人間が周囲に対して損をさせてしまうことが当たり前のように起こっています。

誰かが新しいことにチャレンジしようと口にしたことに対して、周囲の人間ができない理由（わけ）を並べ立てて、変化のない方向へ引っ張ろうとします。どのようなやり方でチャレンジしていくのかを決めるための会議が、いつの間にかできない理由（わけ）を拾っていく会議に変化していることもあります。

しっかりとしたリーダーが存在すれば、そのような声を押しのけながら改革を進めていけるのですが、そうでない場合は、会社は生まれ変わることができなくなってしまいます。

そのような雰囲気企業が企業風土として定着し、いつしか環境変化の波にのまれて衰退への道をたどっていくことになるのです。

#### 4. 仕事がデキる人には気づきを得るための習慣がある

仕事とは、何事かを生み出し、あるいは成し遂げるための行動を行うことです。

仕事のデキる人は、「なぜ、このような状況が生じているのだろうか?」「本当にこれでいいのか?」と考える習慣も持っています。代替案を考えることにより、最初に思いついた仕事の進め方が仕事の目的と照らし合わせて最適な内容であるのかどうかははっきりとしてきます。

このような習慣を持つことで、今まで見えていなかったことが見えるようになる、すなわち気づきが生まれてくるのです。気づくことが、デキる理由（わけ）から考えようとする意識へとつながっていきます。

#### 5. 一流経営者もデキる理由（わけ）から考えている

一流経営者と呼ばれている人たちの中にも、デキる理由（わけ）から考えることの重要性を唱えておられる方がたくさんいます。

テレビ通販で一躍名をはせたジャパネットタカタ創業者の高田明さんも、その一人です。元々はラジオの通販事業を営んでいたのですが、ある時、当時の高田社長が自前のスタジオを作ってテレビ通販事業に参入したいという考えを口にしたところ、番組制作のための専門スタッフがいらないという理由から、周囲から無謀だという声が強くなりました。しかし高田社長は、「デキない理由などどこにもない」と言い放ち、何人かの従業員をテレビ制作会社に修行に出し、テレビ通販事業を軌道に乗せました。

すなわち、デキる理由（わけ）から考えた上で、デキると判断したのです。

京セラグループを築いた稲盛和夫氏も、自身の書籍の中で、新しいことを成し遂げるために「楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する」ことがよいのだと書かれています。この中の「楽観的に構想し」というのが、できる理由（わけ）から考えるということなのです。経験のないことに取り組むときにあれやこれやと不安ばかりが浮かんできってしまうが、そのようなことにとらわれるのではなく、できる構想を頭に描いたうえで、計画に落とし込むときはシビアに考え、実行に移す時は上手くいくのだという思いのもとで突き進んでいくことが良い結果を生み出すという教えます。

## 6. 今からでも遅くはない

自分はできない理由（わけ）から考えてしまうタイプの間人なのだと気づいた人も、今からでも遅くはありません。できる理由（わけ）から考えようとするタイプの間人に生まれ変わることは可能です。考え方や気持ちの問題であり、誰でも生まれ変わることができるのです。

考え方に関しては、第2章以降で、できる理由（わけ）から考える人の思考回路や生み出される結果について解説していきます。

しかし、大切なのはあなた自身の気持ちなのです。

生まれ変わりたいと強く思う気持ちがあるのかどうかなのです。

そのような気持ちを奮い立たせるためにも、過去の出来事を思い起こしてみてください。何気なく止めてしまったことで自分自身が損をしたことがなかったか、変わろうとする雰囲気にな水を差し周囲に対して損をさせてしまったことがなかったかを思い起こしてみてください。きっとあなたは、できる理由（わけ）から考えようとするタイプの間人に生まれ変わることができるはずなのです。

## 第2章

# できる理由（わけ）から考える人の 五段階思考回路

できる理由（わけ）から考える人の考え方というものを、もう少し掘り下げてみましょう。

できる理由（わけ）から考える人は、次のような思考回路を持っています。

- I. できたときの姿を思い浮かべてみる
- II. できたときの姿に行き着く筋書を思い浮かべてみる
- III. 筋書を実現させるためのプロセスを考え付くだけ考えてみる
- IV. 考え付いたプロセスの実現性を検証してみる
- V. 実現性のあるプロセスをプラン化してみる

### I. できたときの姿を思い浮かべてみる

できる理由（わけ）から考える人は、まず初めに成功イメージを思い浮かべます。

決断したことを実行したことにより会社が生まれ変わった姿や自分自身が仕事で成功をおさめた姿などを具体的にイメージします。好い結果をイメージできれば、当然のごとく前へ突き進んでいこうという意欲が生まれてきます。

そのことが、苦難を乗り越えるために必要なエネルギーを生み出します。

反面、成功イメージを思い浮かべることができないのであれば、

たとえ取り組んだとしても失敗する可能性が高くなることでしょう。

スタートする段階で成功イメージを思い浮かべることができないのであれば、あなた自身の胸の中で何か引っかかる部分があるということなので、原点に立ち返って物事を考えてみる必要があります。

## II. デキたときの姿に行き着く筋書を思い浮かべてみる

できる理由（わけ）から考える人は、成功イメージを思い浮かべた後に、そうなるためにはどのような状況がなければならないのかを具体的に考えます。

誰かに対して働きかけないと実現できないことなのであれば、働きかけを行うためにはどのような状況が整っていなければならないのかを考えます。自分自身が一定の状況に置かれていないと実現できないことなのであれば、必要とされる状況とは何なのかを考えます。

そうすることで、現状と今後必要になる状況とのギャップが具体的に見えてきます。

## III. 筋書を実現させるためのプロセスを考え付くだけ考えてみる

できる理由（わけ）から考える人は、成功イメージに行き着くために必要な状況を明らかにした後に、その状況を作り上げるためのプロセスを具体的に考えます。

プロセスとは、どのような方法があるのかということです。

方法は一つとは限らないので、考え付く方法をすべて拾い出します。一つでも多く方法を拾い出した方がよいのは言うまでもありません。そのほうが、選択の幅が広がり、合理的な答えを見つけられる可能性が高まるからです。



#### IV. 考え付いたプロセスの実現性を検証してみる

できる理由（わけ）から考える人は、必要とされる状況を作り上げるプロセスを考え尽くした後に、一つ一つのプロセスについての実現性を検証します。

会社や個人には、それぞれ事情があります。何かをやりようと思っても、ヒト・モノ・カネの面で、すぐにやれることとすぐにはやれないことがあります。決断をする段階で、ヒト・モノ・カネの面で制約がありそうだということを、即できない理由（わけ）に結びつけることはしてはなりません、成功イメージに行き着くためのプロセスを検証する段階では制約があるという事実を認識することも必要です。無理をすると、後々ひずみが生じてしまうからです。

その結果、すぐにはやれないことなのだという理由で止まってしまうのは、前向きな対応です。

何かを変えることで、すぐにはやれない状態がすぐにやれる状態へと変化することもあるからです。考えもせずに止まってしまうことと考えると末に止まることとは、天と地ほどの違いがあります。

#### V. 実現性のあるプロセスをプラン化してみる

できる理由（わけ）から考える人は、考え出したプロセスの実現性を検証した後に、実現性があると判断した内容について具体的な計画を練ります。

計画とは、行動計画のことです。いつ、だれが、どこで、何を、なぜ、どのように行動していけばよいのかということを確認にします。

プロセスを検証しただけで止めてしまうと単なる絵に描いた餅になりますが、行動計画を考えることにより、成功へ行き着くための道筋が見えてきます。さらに、行動計画があることで、周囲の人間

を納得させ、巻き込みやすくなります。

ここまで考えを進めることで、自信を持って「やる」と口にすることができるようになります。

・・・

「できる理由（わけ）から考えるようになる習慣づけ」

理屈ではできる理由（わけ）から考えたほうがよいのだということとはわかっていても行動に移すことが難しいと感じてしまう人も多いことでしょう。そのような人たちが行動に移そうと思った場合、常日頃からできる理由（わけ）から考えようとする習慣づけを行う必要があります。

習慣づけといっても、特別なことをする必要はありません。

意識的に癖にしていればよいだけのことです。すぐに答えを出すのではなくて、考えてみる癖をつけるということです。

瞬時に浮かんだ答えに対して、「本当にこれでよいのかな？」と一度は疑ってみることです。そうすることで、できない理由（わけ）から考えようとしていた習慣をできる理由（わけ）から考えようとする習慣に変えていくことができます。

## 第3章

# できる理由（わけ）から考えた 社長の成功事例

社長は、言わずと知れた経営の指揮者です。

通常の会社では、社長が最終的に決断をして、最終的な責任を負います。そのような社長が誤った認識のもとで采配を振るってしまうと、会社が誤った方向に向かうばかりではなく、会社の成長そのものをストップさせてしまいます。会社を取り巻く環境は目まぐるしく変化し、そのたびに社長は舵取りをしています。

大海原に浮かぶ船が会社であり、船には、従業員やその家族、取引先の人間が乗っています。社長は、波が押し寄せてきたときに、風が吹きつけてきたときに、船が転覆しないように舵を取り続けているのです。

そのような社長の視野が狭かったら、船はどうなってしまうのでしょうか。

押し寄せてくる波や風に対して全力で船を躲すことを延々と繰り返さなければなりません。波や風に強い船に補強することもままならないでしょう。そのようなことを繰り返していたら、いつまでたっても目的地に到着できず、乗っている人間も不安に駆られるだけです。そうこうしているうちに、船自体もボロボロになっていくことでしょう。

それでは、なぜ社長の視野が狭くなるのでしょうか。

その理由は、できない理由（わけ）を考えてしまうことにあります。リスクを恐れ、できない理由（わけ）が浮かんでくることをや

らないと決断する理由にしてしまうのです。

反面、広い視野で決断する、つまり社長本人ができる理由（わけ）から考えることにより、物事が好転することもあります。

会社が環境変化に対応しながら成長し続けるのか、淘汰の波にのまれながら衰退の道をたどっていくのかの分かれ目が、社長自身ができる理由（わけ）から考えようとしてしまっているのかできる理由（わけ）から考えようとしているのかという部分にあるのだと言っても過言ではありません。

## 事例 1

### 取引先から無理な要求を突き付けられた社長の考え方

機械部品製造会社のA社長は、ある時、売上の30%を占める取引のある精密機械メーカーB社から値下げを要求されました。A社長が頭の中でざっと計算してみたところ、要求をそのまま受け入れてしまうと赤字に転落してしまう可能性の高いことがわかりました。



できない理由（わけ）から考えてしまう社長の頭の中に浮かぶのは、下手に要求を拒んだら取引を打ち切られるのではないだろうかということです。

そのような中、売上の30%を他でカバーすることの難しさや売上の30%を失った時の財務状態が頭に思い浮かび、考えることもなく相手の要求に従ってしまう社長の姿も見られます。

製造原価や経費の見直しなどを行う余地があるのであれば企業努力で値下げに耐えることもできるのですが、既にそのような努力を行ってきた会社なのであれば、たちまち経営状況がひっ迫してしま

います。そうならないようにメインバンクに融資をしてもらい、運転資金を確保したうえで余力のあるうちに経営の立て直しを図ろうと考えるのですが、そう都合よく事は運びません。結果を出せずにメインバンクから追加の融資を断られ、窮地に追い込まれる会社も少なくはありません。



## できる理由（わけ）から考える社長が導き出した 「五段階思考回路」

### I. できたときの姿を思い浮かべてみる

長きにわたって取引が続いているということは、B社が、当社の部品に対して信頼を置いていることは明らかであろう。今まで供給した部品を使って精密機械を作り続けてきたB社にとって、他社の部品にシフトすることは、それなりのリスクがあるはずだ。B社としても、本音の部分では、取引を続けていきたいと考えているのではないだろうか。そうであるならば、先を見据えたWIN-WINの関係が実現するような提案を行うことで、B社に値下げ要求を撤回してもらえる可能性があるのではないだろうか。

### II. できたときの姿に行き着く筋書を思い浮かべてみる

B社の部品調達部門の責任者に対して話をする必要がある。

B社側も、自社の経営改善に結びつく話であれば目先のことに對してこだわらなくてもよいと考えるだろうから、話は聞いてもらえるはずだ。今後の取引関係を強化するための提案という形で話を打ち掛けるのがよいのではないだろうか。

終わりに

仕事は、仕事をする人の考え方によって、生み出される結果に差が生じます。前向きな考え方をする人が行った仕事の結果には、今後の成長につながる要素があり、周囲に対して良い影響を与えることのできる付加価値も存在します。

反面、後ろ向きな考え方をする人が行った仕事の結果には、成長をうかがわせる要素も周囲に与える付加価値も存在しません。

そのような結果が積み重なってしまうことが、組織全体の陳腐化や個人の成長の限界を生み出してしまうのです。

社会や組織の中で頭角を現す人と埋もれてしまう人との決定的な差の一つとして、できる理由（わけ）から考えようとしているのか、できない理由（わけ）から考えてしまうのか、ということがあるのだと言っても過言ではないのです。

著者



大庭 真一郎（おおば しんいちろう）  
大庭経営労務相談所 代表  
メールアドレス；HZG02332@nifty.ne.jp  
U R L；<http://ooba-keieiroumu.jimdo.com/>

《略歴》

1965年、東京都生まれ。

東京理科大学卒業後、民間企業勤務を経て、1995年4月に大庭経営労務相談所を設立。

『支援企業のペースで共に行動を』をモットーに、関西地区を中心として、中小企業に対する経営支援業務を展開。支援実績多数。中小企業診断士、社会保険労務士。

近代中小企業 Vol.52 No.4 付録

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2017 Dataagent

ISBN 978-4-907196-97-4 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。