内永 ゆか子 [日本IBM専務]

100万の言葉より1枚の絵

私は何か仕事をする際に、まず「絵」を描くことを心がけてきた。どんな仕事であれ、それに何の意味があるのか、会社の戦略の中でどう位置づけられるのか、全体像を理解することが、自分の意欲を高めるうえでも、仕事を発展させるうえでも大事だからだ。

特にチームで仕事をする場合は、構想を共有し、共通の価値判断のベースを築くために、この絵が重要になってくる。

組織のリーダーは誰しも、頭の中に大きな構想を持って、どうすれば目標を実現できるかを考え、部下にあれこれ指示するものだ。ところが言葉だけで説明していると、メンバーに真意が伝わらないことがままある。

頭の中にあるのは3次元空間の絵だから、見る角度によって構図が違う。私としては同じ絵について角度を変えて語っているつもりでも、「内永さんは言うことがコロコロ変わる」と思う人が出てくるのだ。そういう人は大抵、大きな絵を理解せずに、言葉の表面だけを聞いている。

「文字だけ」の限界

そんな時、紙やホワイトボードに絵を描く。プロジェクトの背景にある業界の構図やトレンド、自社内における位置づけや価値、ほかのプロジェクトとの依存関係といった全体像を1枚の絵にして見せる。

その絵をベースにすると、頭の中が整理され、私の言葉の一言一句に頭をひねるのではなく、「この部分はどうなっているのか」「では、このステップはどうしたらいいか」という本質的な議論が展開されるようになる。

そういう意味で、言葉の限界を示すいい例が役所のリポートだろう。とにかく文字だけがびっしり並んでいる。必要なことは読めば必ずどこかに書いてあり、間違いを犯さないという点では優れたものだ。ただ、多くの場合、すべて読んでも肝心の構図が頭に入ってこないし、下手をすると大局観を失ってしまう。

最近、人生何事も「ご縁」だなと感じている。困った時に救いの手が差し伸べられ、展望が開けてきた。このコラムは今回が最後。読者の皆様に感謝しつつ、このご縁を大事にしていきたい。

100万語費やしてもなかなか伝わらないイメージを、1枚の絵が伝えてくれる。大きな構想さえ共有していれば、いちいち指示しなくても、チームは同じ方向を目指して知恵を絞り、自律的に行動していく。それが組織の力を最大限に引き出し、大きな仕事を成し遂げることにつながる。

組織の上に立つ者として言わせていただくと、少し勘違いしていると思う部下は、ボスが言うことを一言一句書き取り、それだけを機械的に処理して「はい、やりました」という人。

時折、私が会議で話していると、その場でパソコンを叩いて、「内永さんが言いたいことは、こういうことでしょう」とポイントを要約してくれる人がいる。親切なのは分かるのだが、時にそれが裏目に出る。大きな絵を理解しないまま、要約だけを額面通りにとらえて、仕事をしたつもりになる人が出てくると困るのだ。

上司の頭の中にある構想を理解して物事を進められる人が「できる部下」だと私は思う。

イノベーションの源にも

大きな絵が頭に入っていると、いいことがたくさんある。周囲の出来事にセンサーが働くようになり、目の前の仕事と直接関係しないことからも新しいビジネスのヒントが得られるようになる。何が起きても、それを絵の中に取り込んで柔軟に対応できる。不連続的な事象が突然つながってイノベーションが生まれるのも、大きな絵を持っていればこそではないか。

チャンスは誰にでもあるし、ヒントはそこに転がっている。人と出会う機会もいくらでもある。だが、大きな絵で物事を考え、センサーを敏感に働かせている人だけが、そうしたチャンスや出会いを生かせるのだろう。

若い人たち、これからリーダーになる人たちにはぜひ、そうした姿勢を持ってもらいたいと思う。その方が仕事が断然面白くなるし、どんどん大きな仕事ができるようになるはずだ。

(写真：木村 輝)