

Tough Love とは「厳しい愛」の意味です。以前から「太田さんは厳しいことを優しく話す」と言われてきました。そんなことからこのメッセージができたのです。但し、このメルマガで記載している内容は「私ができる」からではなく、「私自身に言い聞かせている内容」であることは、ご理解ください。

信頼無くして育成無し

はじめに

「信頼無くして育成無し」と言われるように、育成は信頼関係がなければ成立しないのです。そこで本日は信頼関係と育成について、2002年のメルマガに執筆した内容に加筆をして、解説したいと思います。

今、なぜ育成が必要なのか

現在のような不景気で失業者があふれている時代ですから、役に立たない職員をクビにしたり、異動させたりして、優秀な人材を登用したほうが手っ取り早く、「育成に時間をかける」ことは時間とお金の無駄と考えがちです。本当にそうでしょうか？ 私はこのような考え方には大きな「落とし穴」があるように思います。結論から言いますとこのような時代だからこそ「育成」が必要なのです。

一つだけ付け加えておくことがあります。それは「クビ」にしたり異動させたりする時に、「上司が直接、相手に問題となる部分を真正面から説明する場合」は、落とし穴はありません。それは育成の姿勢があるからです。

業務改革に必須な人材育成

医療ミス対策や制度改正への適切な対応が急務となっています。要するに、「患者さんが安心できる医療サービスを効率的に提供できるように業務改革すること」が必須となっているのです。業務改革を進めていくには、現場の知識が非常に重要です。それを持っている職員を育成する方が、優秀な人材を採用して現場を把握させ改革するよりはずっと近道だし、何よりも確実なのです。

以前、このメルマガで解説しましたが、「じんざい」は人材、人材、人罪がいますので、それぞれの対処方法だけは必須です。まずは人材となるスタッフを一人でも多く育てることです。その人たちの目が輝いてくるかどうか、これからの業務改革の成否の鍵です。

人材は、人材を育成している中で必ず育ってきます。10人に一人とは言いませんが、50人に一人くらいの確率で頭角を現わすはずで、そうすれば後は自然に優秀な人材が頭角を現わします。この自然現象の理由は、育ってきた人材の後ろ姿が次の人材を育成しているのです。

人罪に対しては、上司が「やるべきことを明確に提示すること」です。当然のことですが、「やるべきこと」の内容は、人罪である職員の悪い部分を出さないように設定した具体的な行動内容です。人罪である職員を更生させることにエネルギーを費やしてはいけません。上司としては気になることは分かりますが、大切なのは人材であり、人罪にばかり気を取られていては、人材である職員の目が死んでしまうからです。当然のことですが、「やるべきこと」を提示する前に、規律・規則といった大義名分は必須です。

部下のやる気をなくす上司とは

部下の「やる気」は、上司を信頼しているときにはじめて起こるものです。要するに「信頼関係のないところにはやる気は生まれません」のです。自分の部下がやる気がないということは、「自分は上司として信頼されていない」と思って自分自身の生き方、仕事の仕方について真剣に再チェックするときなのです。皆さんの部下はやる気がみなぎっていますか？

具体的に例を上げて説明します。例えばAさんは上司を「部下の手柄を横取りして全部自分がやったようにいう嫌なやつ」と思っていたら、その上司にいくらほっばをかけられても、Aさんはやる気などおきま

せん。同じように、「嫌なヤツ」と思っている上司から、仕事上で注意されたり、指導されたりしたら、反感を増強させるだけです。上司は育成しているつもりで話したとしても逆効果なのです。そんな時は上司も部下の反感を感じとりますから、「あいつは俺がこれほど育成しようとしているのにあの態度は何だ。気に入らない。今度の異動で代えてしまおう」となります。

無意識でなってしまう「手柄横取り上司」

ところでこれを読まれている皆さんは、このような上司ではないですか？ほとんどの方は「私はそんなひどい事はしないから、そうではない」と答えると思います。しかし、このような「手柄横取り上司」にはなりやすいのです。しかもそれを上司であるあなた自身が自覚できないところが問題なのです。即ち、あなたの部下にしか分からないのです。これは、部下が「手柄を横取りする上司と思いつむ病気」にかかっているのです。その病気にかかっている部下から見るとあなたは「手柄横取り上司」となっているのです。

このように考えている部下にはやる気など起きるはずはありません。この病気は感染力が強い（上司が自覚していないことが原因）ので、あなたの部署は次第にやる気のない部下が増えていき、活気のない職場になってしまいます。この病気に一度かかるとなかなか治りません。だから厄介なのです。これは何とか是正しなくてははいけません。

どんな場合に部下は上司を見限るのか

そこである事例を解説します。あなたの下にはAさんという部下がいるとします。そしてあなたにはN部長がいるとします。ある報告をN部長にしなくてはならないとします。しかしその報告の内容は複雑でしかも予定通りに進んでいないとします。そこであなたはこの仕事を直接担当していたAさんを同席させて報告したとします。報告の席上では当然のことですが、N部長が質問するのはAさんになります。しかも「なぜ、予定通りに進まなかったのか？」といった責める内容となるのです。

今度は、期限どおりに実施した報告をN部長にするとします。先程と同じようにAさんが担当した仕事だとします。今度は予定通りに進んでいるので複雑な説明も必要ないので、あなたは一人でN部長に報告することになります。さて、この時にAさんはあなたのことをどのように考えていると思いますか？

お分かりのようにAさんはあなたのことを「手柄横取り上司」と思っているのです。どうですか？この病気はあなたが思っていた以上に簡単に部下がかかっているのです。しかもあなた自身に「手柄」などということは全く意識していないのです。このような「誤解」は人間関係を悪化させる厄介なものです。しかも修復することは非常に難しいのです。

「イヤなことは上司がかぶる」とは

「イヤなことは上司がかぶる」と言われていますが、その真理が上記の事例の中にあります。部下との人間関係を崩さないために「かぶる」のです。プラスになることならば敢えてすることはないですが、この場合は「マイナス」になることですから、必須事項となるのです。どのように行動するかというと、成功した仕事の報告にはAさんを同席させるか、または報告の後に部長からAさんに一言かけてもらうように配慮することです。

そして、問題のある報告は部下に責任がいかないように内容をしっかり聞いて、一人でしかも、あなたの自身の管理者としての責任で報告すべきなのです。このような姿勢をAさんが分かると、「二度とこのように上司に頭を下げさせてはいけない」と心に刻むのです。そしてその次からは必死で仕事に向かうようになります。これが、本当に人が動くという姿の一例です。即ち仕事に「気」が入るのです。やる気になるのです。

結果的に、「イヤなことをかぶること」が部下の育成となっているのです。育成とか教育と言うものは、「こ

れからあなたを育成します」というものではないのです。「生きざま」そのものを見せてあげることです。その姿は格好が悪いかもしれませんが、それでいいのです。正解を見せることでも、立派な姿を見せることでもないのです。あなた自身の責任のもち方を行動で示すことなのです。「子育ては自分の生き方そのものを正直に子供見せること」です。部下の育成も子育てと全く同じなのです。

テレビドラマではありませんから、このような生き方や行動をしても部下は理解してくれないかもしれません。子供だっていくら一生懸命育てても、反抗期もありますし、悪さをして親を困らせます。それが世の中と言うものです。しかし「どうせ部下になんか分かってはもらえない」と上司としての責任を放棄すると言うことは、人生を捨てることです。定年退職して寂しい老後を迎えることとなります。

上司も部下も「半人前」

育成は、一人前でないから必要なのです。しかし、人間はなかなか「半人前」を自覚することが難しいです。もし、自覚することは出来たとしても、それを他人前で表現することができません。上司であるあなたは「適切に育成されましたか？」と質問されて「はい」と答えられる人は極めて少ないと思います。ほとんど人は、「自力でここまでやってきた」と思っています。育てられたことの無い人が、役職になったから「部下を育てなさい」と言われても、戸惑ってしまうだけなのです。

部下は当然のこととして、上司も「半人前を自覚すること」がまず大切です。要するに、「出来ている部分を認識して自信を持つこと」と、「出来ていない部分を謙虚に認めること」なのです。出来ない部分に関しては、自らできるように努力することだけです。「一人前の振りをしないこと」です。そして、それをそのまま相手に表現することです。こうすると、精神的に落ち着くことが出来ます。うつ病がまん延していますが、その原因に「自分自身を正直に出せないこと」が多いのだと思います。

出来ないことを認め、できるように直向に努力することが、生きていく上でも、仕事をしていく上でも大切なのです。そして、もっと大切なことは「出来ている部分に自信をもつこと」です。日本人は、欠点を是正することには必死になりますが、長所を伸ばすことは「驕る（おごる）」ことを「良しとはしない」人種なのです。謙虚なことは重要ですが、自分を大切にすることの方がもっと重要なのです。

「育成は苦手だが、自分なりに頑張ってみるか」という気持ちで、取り組むことです。自分が関わったことで、部下がどのようになったのかを観察し、一緒に苦しんだり、悩んだりするだけで良いのです。部下のために必死になることで、結果として上司として「磨かれ」、管理者として成長するのです。

私は、「身を削り、人に尽くさんすりこぎの、その味知れる人ぞ尊し」という考え方で何度か救われています。数は少ないかもしれませんが、その味が分かる人は必ずいます。そして、部下のために身を削っている人には必ず幸せが訪れますから。

人間、一日生きたと言うことは、生きる日が一日減ったと言うことです。結局、死に向かって一歩ずつ進んでいるのです。最期に「いい人生だった」と思えたら人間は幸せではないでしょうか？

結局大切なことは、「どれだけ長く生きたか」ではなく、「自分らしく生きたか」ではないでしょうか。