

## 【事例研究 8-1】 欠点を指摘するだけ

オーエス株式会社の総務課の東山君は5年目になる。同期で入社し資材課にいる南田君と会社が終わった後一杯飲みながらの話である。

東山「いやねえ、去年の10月新しく来た丸山課長が厳しいんだ。今年の4月からの一般経費予算の作成を指示されてねえ、初めての経験だったんだけども一生懸命つくって提出したんだ。そしたら課長が『この内容では厳しさが足りない。日頃仕事上の君の考えはどれも甘いんだ。そこが君の欠点だよ。入社して5年目になるのだろう。その点を改めないと成長しないぞ。そういう意味でもう一度考えをよく練って作り直して来い』というわけだ。僕は予算をつくるのに先輩にもいろいろと教わり、前年度の実績内容をよく調べて考えてつくったつもりなのに、厳しいことを言われてがっかりしたよ。それに甘いのが欠点と言われてもどこが甘いのか自分ではよくわからないから、どう改めたらよいか考えつかないのだよ」

南田「それはまた、厳しいことを言われたね。欠点を直さなければまずいのはよくわかるが、どこが欠点か具体的に言ってもらわないと困るよな。それとこの前会社の研修に出席したとき、講師が『欠点というのは見る人の価値観によっても違って来る』と言っていたね。君の場合も課長から言われたことをどう捕らえるか難しいなあ。

そう言えば、君のところの若い成田君から聞いたんだが、課長から『電話のかけ方が悪い、改めろ』と言われたんだそうだ。自分ではどこが悪いかわからないので、先輩にどの点が悪いかわかいたら、よくわからないが言葉遣いにちょっとおかしいと思う点があると教えてもらって、その点を注意したら以後何も言われなかったよ」

東山「思い出したが、君もよく知っている浜中君ね、彼も課長から『仕事が遅い。それを改めろ』とやられたんだ。浜中君は慎重にもの考える性格でじっくりと仕事をするタイプだから、課長から指示されたことが期限に少し遅れてしまったんだそうだ。そしたら『君は普段から仕事が遅い。それを改めないとダメだ』と言われたんだって。彼に言わせると、ギリギリになることはあるが指示された期限ギリギリまでには仕事をやっていて、遅れたのはそれが初めてだと言っていたけどね。それが欠点なのかなあ」

南田「浜中君もかい？『ここが欠点だ、それを改めないとダメだ』と言われるだけで、我々は成長するとは思わないがね。もっともそれでよくなる人もいるだろうけどね」

## 丸山課長の考え

「人を育てるにはその欠点を改めさせる必要がある。人は欠点を改めることで成長するからだ。私が欠点、欠点というのは、悪気があってその人を責めているわけではない。厳しくその人を見れば、そこを改めた方がよりよくなると思う点を指摘しているに過ぎない」

【事例研究 8-1】 欠点を指摘するだけ

**設問** 丸山課長の部下育成の指導の仕方について考えよ。

《 解 答 》

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## 【事例研究 8-2】 経験を積ませる

青山課長のところに新しく管理者となった渋谷係長が管理者としての心得を教わりに来た。

渋谷「このたび係長になりましたが、管理者の役割として特に重要なのが部下を育成することだと聞きました。私は今まで下の立場でしかものを考えていませんでしたから、上の立場に立って部下の育成をどのようにしてやればよいか、そのやり方を教えていただきたいのです」

青山「いずれ、新任管理者研修でいろいろと勉強すると思うが、部下を育てることは管理者の重要な仕事だから、私なりに考え実行してきた内容を教えよう。考え方を話しながら、いくつかの宿題を出して君に考えてもらい、その答えに基づいてまた一緒に勉強するやり方にするか」

渋谷「よろしくお願いします」

青山「まず、君が部下を育てると言っても、課としての私の育成方針があるから、君の部下それぞれについてどこに目標を置いて育てるのか、事前に私とよく打ち合わせてもらうことが必要だよ。それに基づいて育て方の具体的なやり方を君が考えて実行してくればよいのだ」

渋谷「はい」

青山「部下を育てるのは、その仕事上の能力を高めさせるのが主眼になるが、そのための最高の方法は経験を積ませることだよ。人は経験から学んで能力を身につけていくのだから、仕事の経験そのものが能力を高めさせる最大の要素になるんだ。したがって、部下の能力を育成するにはいかにして本人に役立つ経験をさせるかにある。そのときに、大切なのはその部下が今までどういう仕事の経験を積んできたかを予め知っていることが必要だ。それによって今後何を経験させればよいかかわってくるからね」

渋谷「はい」

青山「君の係には新入社員が二人いるね？」

渋谷「ええ、二人おります」

青山「新入社員は最初からの仕事の経験をさせるのだから、何年か仕事をやってきた旧い社員に今までと異なった経験をさせるのとは分けて考えなきゃならないね」

渋谷「はい」

青山「新入社員の育て方にはぴったりの有名な言葉がある。それを教えよう。『やってみせて、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ』この言葉は新しいことを教えるための経験をさせる方法として大変役立つと思うんだ。その方法の意味を考えるのを宿題とするからね」

渋谷「『ほめる』はわかりますから、前の三つの言葉がどういう方法のことを言っているのか考えればよいのですね？」

青山「そうだ。次に旧い社員の場合だ。彼等は既にそれなりの能力があるわけだから、そ

れ以上に能力を高めさせるためには、今まで以上の高い質の仕事か、幅を広げた仕事の経験を積ませたり、場合によって仕事のローテーションによって違った仕事の経験をさせることまで考える必要があるんだ。ただ、全体の仕事のバランスがあるから慎重にやらなければいけないがね。

そして、新しく経験させるための仕事を与えたときの指導法についてだが、与えた仕事をうまくやっていたら、そのよい点を具体的に指摘してほめること。これはきちんとやらなければならない。これが重要なのはよくわかるだろう」

渋谷「はい、わかります」

青山「問題は失敗したときのことで。今まで経験したことのない仕事をやらせるのだから失敗の可能性があるわけで、全く失敗の可能性がないような仕事では能力育成にあまり役に立たないと思うね。失敗も能力を高める重要な経験になるんだ。そこで、その失敗した際の指導法について自分のはっきりとした考え方をもっていないと育成ができなくなるよ。失敗をしたときどういう指導をすればよいか、これが二つ目の宿題だ。それでは、今日はここまでにしよう」

渋谷「課長、どうもありがとうございました。大変勉強になりました。また、ぜひお願いいたします」



【事例研究 8-2】 経験を積ませる

**設 問**

部下の育成で経験を積ませる方法について青山課長の出した二つの宿題を考えよ。

《 解 答 》

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## 【事例研究 8-3】個性の尊重

青山課長は、部下の育成に必要なこととして「経験を積ませる」について「個性の尊重」についての指導を始めた。

青山「『経験を積ませる』についての話は終わったので、『個性の尊重』に移るとしよう。

人を育てるときに個性の尊重は欠かすことのできない大切な条件だよ。人にはそれぞれ個性があるよね。個性とはその人独特のものの考え方、行動の仕方ということになるが、その人の性格や価値観に基づいて形成されているものだ。だから、個性を尊重するのはその人の人格を尊重していることなんだ。

ところが、我々は部下を育てるとき、一律に自分の考え方の枠にはめた、あるいは自分の好みに合ったタイプに育てようとする傾向があるね。無意識の間にそうしてしまうんだね。僕も過去を反省してみるとそうしていたな。それは部下の個性を否定していることになっているから、その人間の持ち味の本来の能力を殺してしまうことになり部下は大きく育たないね。

育成にあたっての個性の尊重とは、別の表現をするとその人のもっている長所を認め、その長所を伸ばすことだ。

この例で、最近評判になっているのがプロ野球、オリックスの仰木監督なのはよく知っているだろう。強い個性の持ち主であるイチロー、野茂の指導成功例が採り上げられているが、仰木監督が彼等の長所を認め、それが発揮できるような場を与え、伸ばすように伸ばすように使ったんだね。その結果が現在の二人だ。仰木監督の話のコピーを持ってきたので、後で読んで参考にしてもらいたい。

ところが、我々は人の長所を見つけるのが大変下手なんだ。短所を指摘するのは簡単にできるが、長所は一生懸命探さないとなかなか見つけられないみたいだ。君の部下の一人を誰でもよいから思い出して、その長所と短所を考えでござらん。長所はなかなか出てこないが、短所はすぐいくつも出てくるだろう。

そこで、長所を見つけるのに注意をしなければならないことがあるんだ。これを宿題の1とするよ。

次には、長所を認めたらそれを伸ばすようにしてやるのが重要なのは、仰木監督の例でもわかるだろう。それで宿題の2として長所を伸ばすためにどんなことが必要かを考えてみて欲しいのだ。以上の宿題を考えてきたら、また話をすることにしよう」



【事例研究 8-3】個性の尊重

設 問

個性の尊重で青山課長の出した二つの宿題について考えよ。

《 解 答 》

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----