

# 組織を活性化する 部下の育成

## 人を育てるために まずは自分を変える！

職場の管理者には、しっかりとリーダーシップを発揮することが期待されます。しかし、それが“独り相撲”になって部下たちがついてこないのでは意味がありません。管理者は部下たちの意欲を引き出し、気持ちよく仕事ができるような働きかけが求められるのです。“それはわかっているのだけど、今どきの若い人たちは…”と、ため息混じりの声も聞こえてきます。しかし、嘆いていても状況は変わりません。今回は“部下の育成”という観点から、元気な組織づくりを考えます。



よしだ みちお  
**吉田道雄**

熊本大学・教授

九州大学大学院博士課程修了後、九州大学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て、現在、熊本大学教授(グループダイナミクス)。博士(学術)・教育学修士。(財)集団力学研究所長などを歴任。リーダーシップの向上と組織の安全文化醸成を目的にした「トレーニング」を開発し、企業、自治体、看護、教育等の組織で500コースにおよぶ実践を行っている。

# 1

## 部下を育てる4つの信念 部下を変えるより、自分が変わる

### 管理者の嘆き

エジプトのピラミッドに「このごろの若い者は…」という落書きが残っていたそうです。それが事実であるかどうかは知りませんが、これは人類共通の最も古くて新しい「嘆きのことば」なのでしょう。この論法でいくと、私たちの生活は時間をさかのぼるほど「よかった」ことになります。しかし、「私は縄文時代に生きたい」などという人はいないでしょう。「それは極論だ。今の若者はワープロはうまいが漢字が書けない、まともな文章がつかれない」などと嘆いてはいけません。いま職場でリーダーシップをとっている管理者にしても、“昔の人”に比べれば文章力も怪しいものです。そもそも、草書で手紙が書ける人などいないでしょう。いまは野口英世と交代しましたが、1000円札の夏目漱石の肖像は45歳のときのものなのです。あの風格にはすでに還暦を超えてしまった私など足下にも及びません。

そんなわけで、“今の若い者は”とか“昔はよかった”などとため息をついていても仕方ありません。私たちは与えられた状況のなかでしっかり若者たちを育てていこうではありませんか。

“他人と過去は変えられないが、自分と未来は変えられる”。こんな名言があります。自分の部下といえども、管理者が力で変えようとしてもそううまくいくものではありません。表面的には変わっても、いわゆる“面従腹背”、心のなかでは反発しています。そのストレスを上役の悪口で解消するくらいならまだいいのですが、弱いスタッフに対するいじめや、ルール違反などにつながると職場そのものの安全が危うくなります。こうした事態を避けて“部下を変える”には“自分が変わる”ことが大事です。ここでは、そのために有効な4つの視点をご紹介します。

### 自分が変わる4つの視点

#### 1. 適度の危機意識

自分が変わるためには、“適度の危機意識”をもつことが必要です。私たちの心のなかには困った“ラクダ”が住んでいます。“何もしないほうが楽だ”“今のままが楽だ”の2頭です。こんなラクダは動物園に引き取ってもらいましょう。そして、“現状ではまずい”という危機感をもちたいもので

す。ただし、それは“適度の”という条件つきです。それが自分をいつまでも成長させる原動力になるのです。そして、“自分が変われば”部下もきつと変わるはずで

## 2. “努力すれば自分は変われる”と信じる

1を実現させるためにも、“努力すれば自分は変われる”と信じる必要があります。“どうせ生まれつき、いまさら変われるわけがない”。そんな気持ちでは、変わるものも変わりません。

## 3. 変わるのは自分のため

そして、“変わるのは自分のため”だと考えることが大事です。“情けは人のためならず”といます。人に思いやりの心で対応しましょう。そうすれば自分にもいい結果が生まれる。情けをかけるのは、じつは“自分のため”だということです。職場のリーダーも“自己犠牲の精神”でひたすら“部下のため”に行動を変えていくことなど続くわけがありません。そうではなくて、日頃の行動を振り返りながら自分から変わっていきましょう。そうすれば、部下たちから“あなたのもとで働いてよかった”“私もいつかはあなたのようにになりたい”といった声が聞こえてくるはずで

## 4. 変わるのは使命

職場のリーダーには、自分が変わるのは“使命”だと考えていただきたいものです。“使命”が大げさであれば、“仕事そのもの”だと言い換えることもできます。まさに率先垂範、“まずは自分が変わる”という強い意思と姿勢を示せば、部下たちにも“変わらなくては”という気持ちが生まれてくるはずで

こうして、職場のリーダーは“部下たちが変わらない”と嘆くのではなく、自らスマートに変わることができるモデルとしての役割を果たしていただきたいと思います。それが結果として、部下たちの変化を引き起こすことになるのです。

### 自分を変える：4つの信念

- 適度の危機感：  
2頭のラクダ追放作戦  
今のままではまずい…
- 変化の確信：  
どうせダメ、生まれつき→きつと変われる…
- 自分のため：  
変わるのは自分のため  
自己犠牲では続かない  
リーダーシップは部下のためならず
- 変化の使命感：  
変わるのは私の使命…

Copyright©YOSHIDA, Michio

# 2

## 部下を育てる発想の転換 わざわざ運動とやせ我慢運動を展開する

### わざわざ運動のすすめ

いつのころからか、誰もが自分の健康について考えるようになりました。そして“ウォーキング”や“ジョギング”などを楽しむ人も増えました。そうした運動を続けている方々には怒られそうですが、わたしには“わざわざ”運動をしているようにも見えるのです。なぜなら、昔の日本では意識しなくても運動せざるを得なかったからです。通勤は徒歩や公共交通機関を利用するのが常識でした。私の父は自転車をもっていました、それも中古品でした。そして食べ物にしても栄養十分とはほど遠いものでした。それが時代とともに体を動かさなくなり、“わざわざ”運動をしなければならなくなったのです。これは健康にかかわる話題ですが、同じことが対人関係やコミュニケーションについても言えるのです。

戦後しばらくの間、日本はそれほど豊かではなく、食卓に欠かせない味噌や醤油ですら、給料前にはなくなることもありました。そんなとき、主婦たちはお互いに貸し借りをしたものです。もちろん、それらが調達できたらすぐに返します。味噌ならしゃもじの一ひねりくらいの子をつけたかもしれません。そんな関係のなかでは感謝の気持ちを伝える“ありがとう”ということばが飛び交っていました。助け合わなければ生きていけないために、人とかかわりを大事にせざるを得なかったのです。ところが経済的に豊かになってくると、“隣は何をする人ぞ”と、他人に関心をもたなくなっていくわけです。あくまで表面的ですが、みんなが人に頼らなくても生きていけると思い始めたのです。そうなると、対人関係もうっとうしく感じられてきます。こうして自然に身につけていた人とかかわる力も衰えてしまいました。

こうした時代ですから、体の健康と同じように“わざわざかかわりをつくる”運動や、“わざわざコミュニケーション力”を身につけるエクササイズが必要になってきたのです。“昔と比べて今の若い人たちはこまったものだ”と愚痴を言っているだけでは何も変わりません。健康のために“ウォーキング”や“ジョギング”をするように、対人関係の領域でも、互いに助け合うことが必要な仕事を与えたり、コミュニケーションをとらないとうまくいかない状況をつくったりすることが求められているのです。

意思疎通が難しい若者に対して、“言っても通じない”と嘆いても仕方が

ありません。まずは、“言わないとわからない”という発想に頭を切り替えることが必要です。また、若い人たちが自分たちの世代よりも意欲が低いとか倫理観がないなどと決めつけてはいけません。私たちの調査では、今の若者も“面白い”と思えばしっかりがんばりますし、待遇よりも“自分を生かせる”ことを重視する傾向も年配者に負けていません。車を運転していても、道を譲ってくれる若者はけっこういて、むしろ年配者のほうがマナーが悪いこともあります。ともかく、仕事のなかで“わざわざ”対人関係やコミュニケーションづくりを目指した運動を進めていただきたいと思います。

### やせ我慢運動のすすめ

“衣食足りて礼節を知る”といえます。人間、食べるものや着るものがあるのはじめて道徳心や礼儀ある行動がとれるのです。毎日の食事に困るようでは対人関係を考える余裕はありません。でも、今の日本はどうでしょう。何でも手に入ってほしいものがない。まさに“衣食足りすぎて礼節を忘る”状態なのです。そして自分の思いどおりにならないとキレてしまう。もう“我慢”ということばが死語になってしまったようです。そんな時代だから、私は職場ぐるみでの“やせ我慢”運動をおすすめするのです。たとえば職場の安全のためにはマニュアルやルールを守ることが求められます。しかし、そうした当然のことが軽視されてしまう。もともとハードは、問題が起きても安全に対応するフェールセーフの思想をもとにつくられています。そのため、少くらしいルールを守らなくても事故につながりません。しかし、そんな積み重ねが組織を揺るがす事故や不祥事を引き起こすのです。そんなことにならないために、“ほかの職場がいい加減なことをしていても、私たちだけは規則を守る”という頑固さがほしいのです。“やせ我慢して”でもマニュアルに従い、ルールを守るのです。それが徹底されれば、“自分たちは違うんだ”という自信と誇りが生まれるでしょう。その結果、事故のない安心して働ける職場が実現するのです。それはさらに、“コンプライアンス”でも評価される集団づくりにつながるはずです。

#### わざわざ運動のすすめ

- ウォーキングにジョギング…

メタボなんてなかった…

- 味噌・醤油物語

いつも“ありがとう”のおつきあい…

#### やせ我慢運動のすすめ

- 衣食足りて礼節を知る

衣食足りすぎて礼節を忘る！

- やせ我慢運動のすすめ

コンプライアンスは“他の人がしなくても”の心から…

Copyright©YOSHIDA, Michio

# 3

## 部下の意欲とほめる技術 “ほめる免許”を取得する

### ほめる免許

リーダーにとって部下を“ほめる”技術を磨くことはとても大事です。しかし、それには免許が必要なことをご存じでしょうか。“えっ、そんな話、聞いたことがない”とおっしゃるでしょう。たしかに公的な“ほめる免許”などはありません。しかし、ただ相手をほめさえすればいいと思っていると大間違いなのです。あなたは自分が尊敬できない人や評価していない人からほめられたとき、飛び上がるほどうれしいでしょうか。そんなことはありませんね。“えーっ、私をほめるなんてどうしたんだろう”などと驚くでしょう。それどころか、“なにか魂胆があるんじゃないの”などと、その真意を疑ったりするかもしれません。それでは、自分が尊敬している人、こんな人になりたいと憧れている人がほめてくれたらどうでしょうか。もちろん心から喜ぶに違いありません。ときには、それがお世辞だとわかるようなことがあるかもしれませんが。しかし、それでもうれしい。そんなものなのです。

この対照的な反応にはどんな違いがあるのでしょうか。それは、“ほめてくれる”人を自分自身がほめているかどうかによっているのです。これをリーダーの側から見れば、自分自身が部下に“ほめられて”いることが、部下を“ほめる”ための必須条件だということです。皆さんのまわりには“自分は部下からほめられたことはないが、部下をほめるのはうまいつもりだ”などと自慢している人がいませんか。部下からほめられたことがないのが本当であれば、この方は“無免許”で部下を“ほめて”いるのです。そして、“ときどきほめられている”方はC級ライセンスとなり、“けっこうほめられている”のであれば、B級ライセンス、さらに“いつもほめられている”自信がある上役は、胸を張って自分はA級ライセンスの持ち主だとアピールしましょう。

### 無免許の落とし穴

さて、“無免許”で“ほめる”ことにはどんな問題があるのでしょうか。まずは、自分自身がほめられたことがないと、部下たちがほめるべきことをしていてもそれに気づきにくいのです。たとえ小さなことでも人はほめられるとうれしいものですが、“無免許”のリーダーにはその実体験がないから“ほめるチャンス”を逃してしまいます。これに対して、“自分はそれほど鈍感で

はない”と言う方もいらっしゃるでしょう。しかし、“ほめられた”ことがないと、“これはほめてもいいかなあ”と思いつつも、“自分がこんなことでほめられてもうれしくもなともない”などと勝手に決めつけてしまいます。そんなことで、ここでも自分からほめる機会をつぶすことになるのです。何とも、もったいない話ではありませんか。これに対しても、“そんなことするわけじゃない。気づいたらちゃんとほめるに決まってるでしょ”と反論されますか。そうだとすると、“無免許”が抱える問題はまだあるのです。それは“ほめる”ことをリアクションだと勘違いしていることです。「待ちぼうけ」という唱歌があります。うさぎが木の根っこにぶつかるとまで何もしないでじっと“待つ”いて、大事な稲の収穫ができずにみんなから笑われた農夫のお話です。部下が“ほめること”をするまでじっと待っている上役も、この農夫に似ています。リーダーには、部下たちを育てるために“ほめること”をするような場づくりが求められているのです。ただ漫然と席に座っていて、“自分の部下たちはほめることをしない”と嘆いていても仕方がないのです。職場の上役なので、部下たちが“ほめること”をするように積極的に演出しましょう。これを言い換えれば、“ほめること”は、部下の行動に対するリアクション（反応）ではなく、意識的な働きであるアクションなのです。

また、これとあわせて、“驚育（きょういく）”の重要性を強調しておきたいと思えます。部下たちがいい仕事をしたときは、その力にしっかり驚きましょう。上役が心から驚く姿を見れば、部下たちはさらにいい仕事をしようと意欲を高めるはずで、それは“ほめる”ことと同義であり、部下を育てるために“驚育”は欠かせないのです。

#### “ほめる免許”をもちますか

部下をほめるのはうまいが、ほめられたことがない → 無免許  
部下からときどきほめられる → C級ライセンス  
部下からけっこうほめられる → B級ライセンス  
部下からいつもほめられている → A級ライセンス

#### 無免許運転、3つの落とし穴

- ・ほめることをしても気づかない
- ・気づいても自分を基準にするからほめそこなう
- ・ほめることをRe-Actionと勘違いしている  
ほめることはAction 演出、場づくり

ほめる「教育」＝ところから驚く「驚育」

Copyright©YOSHIDA, Michio

# 4

## 部下の意欲としかる技術 “しかる”技術を磨く

### “しかる”“しかられる”物語づくり

“ほめる”ことで部下の意欲が高まり、それが成長につながることは誰もが認めるでしょう。しかし、部下を育てるためには“ほめる”だけでは十分ではありません。さまざまな職場で“上司にどんなことを期待するか”について意見を聞きました。その結果、部下たちからは“しかるべきときには、ちゃんとしかってほしい”という声が少なからず出されたのです。子どもに対して、教師に期待する行動について質問したときも、やはり同じような項目があがってきました。これはなかなか興味深い事実だと思います。こうした期待は発達段階を問わないのです。いずれにしても、このような結果を見ると、“しかるべき”ときに“部下をしかっていない”上役がいることがわかります。

職場の管理者たちは、“今の若者たちは叩かれるとすぐにくじける。下手にしかるとそっぽを向いてしまう”と言いながら、あえてしかることを避ける傾向があります。しかし、そんな事態が生まれるのは“下手にしかっている”からに違いありません。きっと“上手にしかる”方法があるはずですが、そこで重要なことは、上役にも部下たちにも、“これはしかるべきだ”“ここはしかられても仕方がない”という共通の認識があることです。その理由もわからないままに、とにかく一方的にしかられては、誰だって困惑します。それどころか、部下のことを思ってしかっているにもかかわらず、“うちの上司は自分の欲求不満を部下たちにぶつけてくる”などと誤解されたりもするわけです。これでは上役としても立つ瀬がありません。しかし、それを聞いて“部下が自分の気持ちをわかっていない”とさらにカッカしてもいい結果は得られません。そうし

#### “しかる”技術

- ・“しかる”側と“しかられる”側に共有される「物語」をつくる
- ・人格を責めず、原因を追究する
- ・失敗したときは、再挑戦のチャンスを与える

#### “ほめる”と“しかる”リーダーシップ

- ・“しかる”ときは、重箱の隅をつつかない、昔話をしない
- ・“ほめる”ときは、“重箱”の隅に残った米粒のその裏まで見ながらほめる
- ・“しかる”のは、“重箱”の蓋を割ったときにとどめる

Copyright©YOSHIDA, Michio



た受け止め方をされるのは、しかる理由をしっかり押さえていないからだと考えましょう。なんといっても職場の上役ですから、そのくらいの余裕と懐の深さがあったほうが格好もいいものです。そんなわけで、“しかる理由”はしっかりしていても、大声を出すなど冷静さを欠くと、部下たちからは“八つ当たり”しているように見られてしまうのです。そんなことにならないために、“しかる理由”が明らかになっているだけでなく、“しかられる理由”も納得されていることが必要です。つまりは両者に共有される「物語」をつくっていくのです。

## “しかる”技術

ほめる場合は、どんな小さなことでもそれなりの効果があります。これと対照的に、しかるのは一定の水準を超えるときまでは抑えておいたほうがいいのです。細かいことで繰り返ししかられるのは、誰だって気分のいいものではありません。また“しかりついで”に、“あのときもこうだった、ああだった”と過去のことで蒸し返すのは嫌われます。さらに、みんなの前でこれ見よがしにしかるのも避けるべきです。人がしかられているのを聞いていないふりをしてじっと聞いているのはつらいものがあります。

ともあれ、しかり方には工夫がいます。たとえば、相手の人格を損なうような責め方をしないで、そうなった原因を明らかにする姿勢を示すのも大事です。また、部下が失敗したときは、再挑戦のチャンスを与えるといった対応も考えたいものです。いずれにしても“しかる”のは“ほめる”よりも格段にむずかしいのです。ほめるときは“重箱の隅に残った米粒の裏側”までネタを探しましょう。これに対して“しかる”のは、重箱の蓋を割るほど大きな失敗をしたときでいいのです。上役としては、この両者のバランスをうまくとることが求められているわけです。

ところで、効果的に“しかる”には、“しかる側”と“しかられる側”に共有化された物語があるときましたが、これに加えて上役の個人的な力量も大きな役割を果たします。たとえば、“朝から晩まで大声で怒鳴り立てるだけ”などと部下から認知された上役の影響力は皆無に近いのです。“ほうら、今日のご機嫌が悪いぞ”などと部下たちがひそひそ話をする。“どうせ怒り疲れたらおとなしくなるんだから…”。これではリーダーの権威も地に落ちるわけです。そんな上役は悲劇というよりは喜劇の主人公になっているのです。これに対して、部下たちから仕事の上で一目置かれている上役が“しかる”と大きな効果があります。それには、上役が仕事についてしっかり専門性をもっていることが欠かせません。

# 5

## リーダーシップで部下を育てる技術 “いじめ”に気づく、克服する

### “いじめ”に気づく上役の感受性

“うちの学校にいじめはない”とおっしゃる校長先生がいます。そんなとき、私は申し訳なさそうな顔をしながら、冷や水を浴びせることを言うのです。“そうだといいのですが、子どもたちの現実はけっこう厳しいのではないですか。ひょっとしたら、いじめに気づかれていないだけかもしれませんよ…”。これでは蟬聲を買ってしまうかもしれません。もちろん本当にいじめがない学校もあるでしょう。しかし、組織のリーダーであれば、そうした危険性をいつも意識していることが求められるのです。人は顔かたちはもちろん、お互いにいろんな面で違ってきます。だからこそ、その違いが差別やいじめにつながる可能性がなくなることはありません。それはそうだとしても、仕事と自分に満足している人間であれば、わざわざ人をいじめる気持ちなど生まれません。いじめの原因がすべて欲求不満だと断定することはできません。しかし、ストレスを含めた心理的な不全感が他者に対する攻撃に形を変えて現れる可能性が高いのです。そもそも“弱い者いじめ”という表現は二重定義でおかしいですね。人は“弱い者”に対してしかいじめることはできないのです。そんな人間に限って強い者にはからつきし弱い者から何とも情けないことです。

ところで、いじめは当事者だけでなく、職場における上役のリーダーシップにも深くかかわっているのです。われわれのデータでは、リーダーシップが部下の精神衛生に一定の影響を及ぼしていることが繰り返し実証されています。精神衛生が不安定だと、自分に自信がもてず、それが方向を間違えたと外に向けた攻撃になってしまいます。そうした精神衛生を改善するのは上役の重要な役割なのです。部下たちが自分の上役は公平さに欠けているなどと思えば、ストレスも高まっていきます。それがいじめにつながることも大いにあり得るのです。

### 部下の教育に“お局様”の力を生かす

まさか、上役であるあなた自身がいじめの主役などということはありませんよね。それは“あってはならない”こととして、部下たちの集団をしっかり見ていないと、いじめに気づかないかもしれません。何となくいじめがあ

るような雰囲気は感じていながら放置している。そんなことはないでしょうね。とくに、いじめの中心人物がいわゆる“お局様”などと呼ばれる“実力者”だと、つい見て見ぬふりをしてしまいがちです。自分で“私はお局様よ”などと公言する人はいないでしょうが、こうした存在が職場のエネルギーを低下させていることが少なくありません。意欲をもって入ってきた新人がごとごとくつぶされる。いや、自分が気に入った者に対してはこのうえなく優しい指導者として振る舞う。だから気に入られたほうは勘違いしていじめの側にまわる。なんとも寂しい話です。こうした人は経験もあり仕事もできるのです。それを前向きエネルギーに向けてくれると職場の力になるのですが、それがうまく機能していない。もう、いじめが習い性にまでなっているのです。個人的に欲求不満があるのかどうかわかりませんが、せっかくの力がマイナスに働いている。人を攻撃するよりも、引っ張る側にまわってくれないものかと思ってしまう。こうした状態が続くのは、自分の職場だけでなく組織全体にとってもったいないことではありませんか。それなりの力があるだけに、リーダーとしては反発されると困るので、つつい適切な指導を怠ってしまいがちです。それどころか、“お局様”といっしょになっていじめに荷担するなんてことになっては最悪です。また、定期的な異動があることを知っている責任者はこうした問題に対して逃げ腰になります。“まあ自分がいるうちに何も起きなければいい”“触らぬ神にたたりなし”というわけです。こうなると“お局様”の天下はますます安泰ということになります。上役としては、“お局様”の影響力をしっかり認識して、問題から目をそらさないようにしましょう。そして、そうした人の経験と力を十二分に評価し、“気持ちよく”“前向き”に若者たちの指導ができるよう働きかけ続けていきたいものです。まさに“継続は力なり”なのです。ここでは、“お局様”に登場してもらいましたが、上役としては部下たちの力関係にも目を配っておくことが必要です。いずれにしても職場の問題は自分の力で解決する。そうした上役の強い意志が部下たちを育てるのです。

#### “いじめ”に気づく感受性

- ・みんな“顔かたち”“考え方”…の違う人間同士  
→ 差別・いじめの潜在要因
- ・ストレスが他者への攻撃  
→ いじめを引き起こす
- ・上役のリーダーシップが与える部下の精神衛生  
→ いじめを引き起こす

#### リーダーシップで“お局様”の力を生かそう

- ・「お局様」の影響力を知る
- ・「お局様」から目をそらさない
- ・「お局様」の力を生かす

Copyright©YOSHIDA, Michio

# Challenge Test

## → Test 1

昔のリーダーのほうが優れていると思うこと、いまの自分たちのほうが勝っていると思うことをあげてみましょう。さらに、自分たちと部下や後輩たちについても同じような視点で分析しましょう。

## → Test 2

いま職場でできる“わざわざ運動”や“やせ我慢運動”にはどのようなものが考えられますか。“自分たちはほかの職場とは違う”と自慢できることはありますか。

## → Test 3

部下を“ほめる”場をつくる、あるいは“ほめる”演出をするためには、具体的にどんなことが考えられるでしょうか。

## → Test 4

現実にはあなたは部下を“しかって”いますか。そのときに、どんなことに気をつけていますか。

## → Test 5

職場で“いじめ”をなくすために、上役としてはどんなことができるでしょうか。

部下を育てるには上役である自分自身が成長していなければなりません。成長に終わりはありません。リーダーはいつまでも成長を求め続けていきたいものです。それが部下たちの成長力にもつながるのです。今回は、“いじめ”など、生々しい話題も取り上げましたが、くさいものに蓋をしないで前進しましょう。Testも現実的なものばかりです。どんな答えが出てくるか筆者にも想像できませんので、とりあえずご参考になるような内容にしています。あとは皆さまの“実践力”が問題を解決します。

#### Test 1

スタッフと一緒に考えていくといろいろなものが出てくるでしょう。とにかく“昔のほうがよかった”という前提で話を進めないことです。それなりの年齢になると、パソコンが苦手な方も多いでしょう。その点では、若い人たちのほうがはるかに優れています。“それはそうだけれど、コミュニケーションは下手になった”と思いますか？ それでは、自分と同世代の方はみんなコミュニケーション上手でしょうか。そんなこともないでしょう。ともあれ、相手の“いいところ”を評価して、“困った”点は少しずつ改善できるよう働きかけていきましょう。

#### Test 2

多くの職場で“接遇”の研修が行われています。これも私の目には“わざわざ運動”だと映ります。本当は“こころ”が先で“行動”はついてくるものですが、“わざわざ運動”は“行動”先行型になることもあります。その点を批判する向きもありますが、それを繰り返しているうちに“こころ”にも変化が生まれることを期待したいですね。また、“ほかの人や職場がいい加減なことをしていても、私たちだけは頑固に規則を守る”。スタッフがそんな気概をもっている職場ではミスや事故も少ないものです。“この頃は我慢する力がなくなった”と嘆かれるいまこそ、“やせ我慢運動”の存在価値が高まってきています。

#### Test 3

同じ仕事を頼むときも、いつまでに仕上げればいかを明確に伝えておくと、その期限までに仕事をした部下をしっかりと“ほめる”ことができます。ついでに、“あなただから、この時間でやれると思ったのよ”と部下の能力を評価すれば、信頼感が高まります。“上司はちゃんと見てくれているんだ”。こんな気持ちが生まれるのです。それを曖昧に“やっというて”と指示しても、“ああ。ありがとう”くらいの“ほめ方”しかできません。また、仕事仲間の前でほめることも、本人の意欲を高めます。そして、ほめるだけでなく、さらに新たな課題や目標を与えましょう。ともあれ、部下たちのほめるべきところをいつも探しておくことです。

#### Test 4

しかり方にもいろいろあります。とくに大声で叫ぶのは見苦しいものです。子どもではないのですから職場の上役が地団駄を踏んではいけません。こんなときにも「驚育」が意外に使えるものです。“えーっ、そんなことしちゃったのー。わーっ、信じられないなあ。どうしてそうなったー”。この台詞も声の強さやイントネーションなどで変わってきますが、いきなり怒声を張り上げるのではなく、体ごと驚いてみせるわけです。職場のリーダーとしては、こんな演技も身につけておきたいものです。

#### Test 5

“自分よりも弱い者に攻撃を向けるのは格好わるいことだ”。上役としてはそんな認識が職場全体に広がるよう働きかけましょう。そのために、中核になるスタッフの教育が大事です。もちろんお互い人間ですから、“いじめ”はしなくても、“好き嫌い”の感情はあるでしょう。そんな場合でも、それを自覚したうえで可能な限り表情や態度に出ないように努力し、部下を育てることを大事にしたいものです。それはプロとしての上役に与えられた仕事だと考えましょう。時間がかかっても、そんな部下が変わってくれたときは、最高の喜びを感じるはずですよ。