

仕事が育てる

理事 小澤 秀子

若いころ、坂本竜馬が西郷隆盛を「釣鐘みたいな人。大きく叩けば大きく鳴るが、小さく叩けば小さくなる」と評したということを読んで、西郷をふところの大きい人なのだと感心した記憶がある。しかしその後、人間は誰でもそうなのだと思うようになった。つまり、人間は環境次第、もっと厳密には、場のあり方次第でいかようにも変化する。大きくも鳴るし、小さくも鳴る、あるいは全く鳴らない。そういう存在ではないかということである。

「**火事場の馬鹿力**」ということがある。火事や水害など突然の事態に遭遇したときに重たい箆笥や火鉢などを一人で運んだという話がある。ある知人は、水害にあった時にピアノを一人で動かしてしまったという。その知人はかなり年配の女性なのだ。水が治まって元に戻そうとしたが、とてもできなかったという。緊急事態という「場」に遭遇することで、普段とは違った測り知れない力がわき出てくるということだ。

能力とはあるものではなく、「場」に応じて出てくるものと考えられるべきものであろう。力を発揮する「場」を与えることによって、力が出る部下を育てるには「場」を与えなければならない能力を育てる「場」とはどういうものか。

先日 TV で、部下を育てることに成功している事例が紹介された。ベンチャー企業の女性経営者、秋山咲江さんである。技術者の夫と二人で立ち上げた電子基板の検査器を製造する企業で、創業以来 13 年売り上げを倍々に伸ばして、現在は大手企業を相手に世界トップの座を争っているという。この成功の鍵が、部下と夫の育て方にあるという。夫は副社長、良きパートナーとして妻を助けている。

秋山流育て方の極意は、「壁にぶつからせる」こと。たとえば、9 日間で億を超える大きな取引を成約に持ち込むといった困難な仕事を若い社員に託して上海に派遣する。また製品の不具合が見つかった出荷停止に追い込まれた時点で、不具合の原因追究を若い社員に託す。平均年齢 30 歳という 60 人の社員はこういう場で鍛えられていく。「壁にぶつかることでしか学ばせんから」という秋山さん。鍵は、だれに託すかの決断。ここに彼女の力量が光る。

決断の根拠は、秋山さん自身が直接部下から得た情報。秘密兵器は変哲ないシステムノート。そこにぎっしり書き込まれた部下たちの発言。そのノートを日々持ち歩き、それをにらんでは、部下の性格や能力を把握する。こうした情報をもとに適材を登用する。そのスピードの速さで危機を乗り切っている。

日常の仕事にも工夫がある。第一に、情報の共有。社員全員は、営業も製造も社長も同じフロアで仕事をしている。部門の壁は心の壁、と考える彼女。それを「一緒にいる」ということでぶち壊している。第二には、社員たちに助太刀を出すこと。ワンフロアの利点を活用して、社長はいつでも社員の間を歩き回る。社員に話しかけ、悩みや不安を共有する。失敗を恐れる社員の背中をそっと押してやる、などなど。

脳科学は、脳が本来新しい挑戦を好むもので、壁にぶつかることを喜ぶものであることを証明している。思い切った修羅場に放り込まれることで、部下はやる気を出し能力を発揮する。釣鐘は大きくなる。測り知れない能力が潜んでいることを信じて、その隠れた能力を引き出すことを仕事に託す。そして見守り助ける。そこには人を育てる醍醐味がある。それを、部下を持つ方々に味わってほしい。

JADEC ニュース 69 号 (2006/6) より

能力開発工学センター “JADEC の目”