

2015年9月24日／浪 宏友ビジネス縁起観塾／法華経の現代的実践シリーズ

部下を育てない

◇事例

甲課乙係のF係長が年次有給休暇を、三日間連続でとった。F係長が三日も連続で休暇をとるのは珍しいことであった。この三日の間、乙係からN課長のところへ、決裁文書はあがらなかった。N課長は、どうしたのだろうかと思ったが、忙しさにまぎれ催促はしなかった。さらにF係長の休暇中に、係長会議が開かれ、代わりに乙係の社員を出席させた。ところが説明を求められた乙係社員は説明ができず、「係長がいなくてわかりません」と答えた。

F係長は休暇後出勤すると、一抱えも決裁文書をN課長の机の上に運んできた。N課長は、さきの会議のこともあるので、F係長に「君が休んだとき君の代行をする者はいないのかね」と質問した。F係長は、困ったような顔で「ハア、どうも、私も困っているんです」と答えただけであった。N課長は「だれか育ててほしいな」といったが、係長に、こんなことまで指示しなくてはいけないのかと、腹立たしくなってきた。

この事例は、後藤敏夫著『職場のリーダーシップをめぐる問題事例』（学陽書房、1999年3月30日全訂版5刷）から引用させていただきました。後藤氏は、この事例に懇切な解説をつけておられます。ここでは角度を変えて考察を進めたいと思います。

1. 問題解決のアルゴリズム

ビジネス縁起観の立場から、問題解決のアルゴリズムを適用して、問題解決の検討をしてみたいと思います。

問題解決のアルゴリズムは、次の通りです。

- 手順1 —— 問題を具体的に明らかにする
- 手順2 —— 問題の原因は、何であるかを、具体的に明らかにする
- 手順3 —— 問題の原因を解決すれば、問題が解決することを具体的に明らかにする
- 手順4 —— 問題の原因を解決する方策・道筋を、具体的に明らかにする

2. N課長の取り組み

現在のN課長の考えと行動を、問題解決のアルゴリズムになぞらえながら見てみたいと思います。

(1) 問題

① N課長が持題視しているのは次の点です。

F係長が不在になると、乙系の業務が停滞する

F係長が、自分が不在になる時の代行者を育てていない

F係長は、指示されなければ、代行者を育てようとしな

② N課長は、「係長たるもの、自ら代行者を育てるべきなのに、F係長は指示しなければ育てようとしな」と、腹立たしくなっています。これが、N課長の持つ問題と言えそうです。

(2) 問題の原因

「F係長が、指示されなければ代行者を育てようとしな」という問題の原因は何でしょうか。しかし、N課長は、そこまで掘り下げてはいないようです。

(3) 問題の原因の解決

N課長は、問題の原因を探求していません。したがって、問題の原因の解決に進むことはできません。

(4) 問題の原因を解決する方策・道筋

N課長の場合は、「問題の原因解決の道筋」でもなく、「問題解決の道筋」でもなく、ただ、「係長たるもの、自ら代行者を育てるべきである」と考えているようです。

(5) 方策の実行

N課長の問題解決の行動は、F係長に、「だれか育ててほしいな」と言ったことです。

しかし、これで、F係長は代行者を育てるでしょうか。

(6) 結論

F係長は、N課長から問われたとき、「ハア、どうも、私も困っているんです」と答えただけでした。上司から、「だれか育ててほしいな」と言われただけで、代行者育成に取り組むとは考えられません。

3. ビジネス縁起観による検討

(1) 問題の取り違え

① N課長は、手順1の「問題を具体的に明らかにする」という段階で、問題を設定できていません。「係長たるもの、自ら代行者を育てるべきなのに、F係長は指示しなければ育てようとしな」という悩みは、F係長を非難しているのであって、問題を明らかにしているではありません。

② ビジネス縁起観では、次のように考えます。

部下のF係長が、成すべきことをしていない。これは、課長である自分が、部下になすべきことをさせていないということである。自分が部下に、成すべきことをさせていないことが問題である。

部下を非難するのではなく、自分の問題として受け取り直すのがポイントです。

(2) 問題の原因

問題が、「自分は、部下に、成すべきことをさせていない」となりましたので、その原因を探求してみたいと思います。問題の原因は、N課長本人にあるのです。

N課長は、「係長たるもの、自ら代行者を育てるべきなのに、F係長は指示しなければ育てようとしな」と考えています。

「F係長は指示しなければ代行者を育てようとしな」が、起きている事実です。

「係長たるもの、自ら代行者を育てるべきである」は、N課長の考えです。

N課長は、自分の考えに囚われて、起きている事実を受け入れようとしませんでした。このため、事実と取り組むことができませでした。

N課長が、事実を事実として受け入れず、したがって事実と取り組まないところに、問題の原因があります。

(3) 問題の原因の解決

N課長が事実を受け入れ、事実と取り組めば、打開する道が見つかるはずです。

(4) 問題の原因を解決する方策

N課長が、「係長たるもの、自ら代行者を育てるべきである」という考えを捨てるなり、棚上げするなりして、事実を事実の通りに受け入れ、事実と取り組むことが、原因解決の方策となります。

N課長が事実を事実として受け入れるのは容易なことではないと思いますが、受け入れて、事実と取り組むことができれば、前に進むことができます。

4. 事実との取り組み

(1) 事実認識

N課長は、「F係長は指示しなければ代行者を育てようとしなない」という事実を受け入れ、これを問題として設定しました。

(2) 問題の原因

F係長が、指示されなければ代行者を育てようとしなないのは、何故なのでしょう。意識とスキルに着眼してみたいと思います。

① F係長の代行者育成の意識はどうでしょうか。

N課長から問われたとき、「ハア、どうも、私も困っているんです」と答えただけでした。この返事からは、代行者を育成する責任が自分にあるという明確な意識は感じられません。

F係長が仕事を一人で抱え込んでいるらしい様子からも、部下を育成する意識が薄いことを裏付けているように思われます。

② 部下を育成するスキルがあるかどうかは、ここの記述からは分かりません。しかし、スキルがあるようには感じられません。

③ 問題の原因は、「代行者を育成する意識が低い」「部下を育成するスキルがない」の2点であるように思われます。

(3) 問題の原因の解決

問題の原因が、「F係長の部下育成の意識が低い」とことと「部下育成のスキルが無い」とことだとすれば、意識を高めさせ、スキルを身につけさせることによって、問題の解決に近づくことができることとなります。

(4) 原因解決の方策

F係長の意識を高め、スキルを身につけさせるには、N課長は何をすればいいのでしょうか。ここからは、人材育成の問題として取り扱うことになると思います。

ビジネス縁起観としては、ビジネス縁起観の理論の一つである人材育成のアルゴリズムを使って取り組むことをお勧めしたいと思います。

5. N課長に気づいて欲しいこと

(1) 同じだった

F係長は、部下を育成する意識が低く、スキルも弱いようでした。

一方、N課長は、そういうF係長に対して、係長になったのだから係長らしくやるべきだと非難するだけでした。そこには、係長として育成してやろうという意識がありませんでした。

N課長には、「自分もF課長と同様、部下を育成する意識がなかった」と、気づいて欲しいと思います。

(2) できなければならない

「担当になったら、担当のことができなければならない」

「役に就いたら、役のことができなければならない」

「立場を得たら、立場のことができなければならない」

と、無意識のうちに決めつけることがあります。

このため、「担当になったのに、なんで担当のことができないんだ」と、怒りを覚えたりするので。

実際には、スキルがなければできません。スキルがあっても、スキルを発揮するための素地がなければできないこともあります。そういう当たり前のことが、見落とされてしまうのです。

N課長も、そんな落とし穴に落ちていた可能性がありますから、一度、振り返ってもらいたいと思います。