

リコー三愛グループ

# 三愛会会誌

No.134/2004

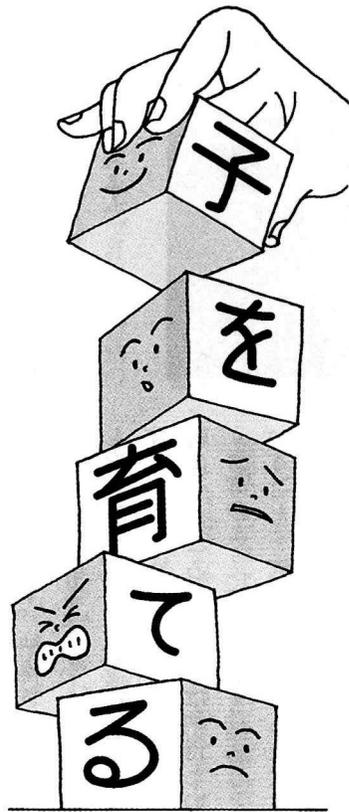
# SAN-AI



特集：育てる

# 育てる

「親が子を育てる」「上司が部下を育てる」の二つのテーマを取り上げました。私たちにとって最も身近で大切なものですが、残念ながら模範解答はなさそうです。「育てる」立場、「育てられる」立場にある方の参考になればうれしく思います。前号のアンケートには多くの方々にご協力いただきました。ありがとうございました。



ているのです。」

と教育に関する研究・執筆・講演活動をされている教育問題研究家の宇佐美寛<sup>かひろみ</sup>さんは言っています。

そこで、リコー三愛グループの皆さんの子育てについてのお考えや教育者や専門家の意見を中心に、「子育て」について考えてみたいと思います。

## 理想的な子育て法はある？

絶対に失敗しない子育ての方法と、いうのがあればいいのにとおもいますが、同じように育てたはずの兄弟姉妹でさえ全く違った方向に成長していくのですから、模範解答などないということでしょう。

それでは親は、何を頼りに、何を目標として、子育てをしていけばよいのでしょうか。

子育てに関する著作も多い精神科

医の和田秀樹さんは次のように語っています。

「子育てに関して『絶対に正しい』というものは存在しません。親自身が見ながら『これでいこう』と思う方法を見つけ、やっていかなければいけないものですが、子ども自身にも生まれながらの気質もあるし、親の態度や性格との相性もあるので、残念ながら『絶対に失敗しない』という方法はどこにも存在しないのです。

『親が不安で不安で仕方ないという心性で子どもを育てる環境は、子どもにとって決してよくない』というのが精神医学の世界では定説となっています。

子育てとは基本的に親が愛情をかけ、私の子育てはこうだと信念を持ってこそ、健全な形で営まれるもので、一貫していた方が子どものためにいいことが多いのです。」

核家族化や少子化が進み、かつてのように「子どもは放っておいても育つ」時代ではなくなってきました。

さらに、不登校やひきこもりに陥る子どもが増えたり十代の子どもたちによる凶悪な犯罪が毎日のように報道されて、親たちの子育ての不安がますます大きくなっています。

周囲に相談できる人もなく、「自分の子育てでは間違っていないだろうか」「うちの子は非行に走らないだろうか」と心配になっている人もいます。

また、不安が先に立って、親にな

ることにためらいを感じている人もいるかもしれません。

確かに現代は子育てにとつて厳しい時代かもしれません。けれども、次代を担う子どもたちは親にとつても、社会にとつても宝であることは間違いありません。そして彼らを育てるのが親の大切な役割なのです。

「子どもは親ばかりでなく、社会にとつても無限の素晴らしい宝です。宝であるから、光り輝くものにしたいです。私たち親も、社会や親に育てられてきました。今度は立場が替わって育て上げる使命を持つ

## 親が果たすべき責任とは？

「幸せになつてほしい」、親なら誰でもそう願うでしょう。子どもの幸せな将来のために、親が果たすべき責任とは何でしょうか。

「子どもの将来は自分で決めさせたい」「自立の手伝いをするのが親の務め」とお考えの方がたくさんいます。

○何でも親の言う通りというのは間違っていると思います。子どもには子どもの立場があるので、それを理解してあげなければなりません、難しいことです。

(30代男性)

○過保護にならないように気を付け、子どもが自立できる手伝いをする。愛情を持って接する。(40代男性)

○子どもの将来は親ではなく自分で決めさせたい。親は子どもにいろいろな経験をさせて、自分の将来の選択肢を提供するのみ。親の「工」を押しつけない。教育パパ、ママにもなりたくない。自分の好きなこと、興味のあることを伸ばすようにしたい。(40代男性)

教育、女性問題を中心に執筆されている作家の永畑道子さんも「親の責任は自立の子育て」だと言います。

「親が、子に果たさなければならぬ『子育ての責任』は、『自立の子育て』以外にはない。ひとりで生きていける子を育てたとき、親の責任は、ようやく終わる。

自立した以上は、自分の責任で生きる。親とはきっぱり異なる道を、その子が歩いていく。親など計り知ることのできない人生をその子が選び取る。すべて、自らの意志で。

親の子育ては、そのとき、終わったのです。その子がどんな生き方をしようと、親はじっと見守るほかありません。」

## 厳しい社会を 生きていく力を！

大企業の倒産、リストラ…：厳しい時代はまだまだ続きそうです。そんな中を生き抜いていける人間になるためには、まず強い心が必要だと思います。

「社会を生きていくためには、苦しく、つらいストレスに打ち勝ち、

むしろエネルギー化して、力強く生き抜く精神力がぜひとも必要です。夢が現実化できない最大の原因は条件の悪さよりも、ストレスに勝てない心の弱さなのです。こういった認識や心構えが私たちには欠かせません。子どもの心を大きく力強く育てることが、親としての大きな任務です。

確かに子どもたちの考えや意見に耳を傾けて、家庭や学校の環境など改善すべき点は努力する必要があると思います。けれどもすべてが子どもたちの思い通りになるわけではありません。充実した人生を開くにはどうすればいいかを考えて、実践するという自己努力があることを教えなければなりません。他から与えられることだけを期待し、その願望が満たされないとき、キレる、ムカつくのでは心が不健康です。

子どもの心、立場を理解することは大切ですが、その美名の下に、親が子どもべつたりになると、むしろ子どもの心を弱めて、社会生活に適応しない弱い心の持ち主になってしまふ危険性があります。」

(前出・宇佐美寛子さん)

## 青少年犯罪が増える中で

一九九七年に起きた神戸の児童連続殺傷事件(犯人の中学三年生男子が「酒鬼薔薇聖斗」の名前でマスコミに犯行声明文を送りつけた)は世間に大きな衝撃を与えました。

あれから数年、青少年犯罪はさらに数を増し、東京・高田馬場の男児突き落とし事件や長崎・佐世保の同級生女児殺害事件など記憶に新しいところでは、「もしも、自分の子が…」と不安を感じている人もいるのではないのでしょうか。

○子どもの事件多々ある世の中、被害者にはなりたくない。当然であるが加害者にさせない子育てが重要と思う。心の子育てをしていきたい。(30代女性)



「少年による殺人事件の原因について、一つの可能性として精神障害によるものが考えられます。」

「親の育て方が悪いから」と、親の子育てのやり方ばかりが責められていますが、確実に精神障害であれば親だけが悪いとは決して言いきれません。子どもがそのような精神障害になりやすい気質をもっていたところに、親の子育てが悪いというより、合わなかったということが生じるといのが、最近の考え方です。

そのような気質の子どもは全体の一割にも満たないでしょう。また仮に、その手の精神障害者になったとしても、殺人を犯すというレベルは十万人に一人の話です。従って、少年による殺人事件が増えている（ように見える）からといって、自分の子育てを過度に心配する必要はないのです。」（前出・和田秀樹さん）

酒鬼薔薇を「カッコいい」と言う子は意外なほどたくさんいたようで、道徳観や価値観の根づいていない子どもは悪のヒーローを受け入れ、指摘してきます。けれどもそのヒー

ローに触発されて現実に事件を起こした子どもは同年代百二十万人のうちわずか数人です。従って、和田さんは次のように述べています。

「こんな育て方をしていたら子どもがおかしくなるのではないか」などと考えて、思いつめる必要はないのです。かえって、不安だらけの状態です。子育てをするほうがよほど子どもにも悪影響を与えてしまいます。

それより、どんなに面倒くさくても子どものことをきちんとかまっていれば、子どもが頑張ったときは褒めてあげる、悪いことをしたらしかるという当たり前の子育てを心掛けたほうが、はるかに子どもを精神的にしつかりさせることは知っておいて損はないでしょう。」

### 人との触れ合いを大切にしたい

「人」という字は二人のひとが寄りかかり、支え合っている形であるという話を聞いたことがあると思いますが、人というのは多くの人たちと支えたり支えられたりして存在していること、そのためには各自がそ

れに応じた役割があることを教えないくはならないと思います。最近では家事を手伝わせない親が増えているようですが、家庭では家族がみんな支え合っているのですから、親の手助けをするのも子どもにとって大切なことなのです。

○人間社会で生きていく上で、必ず誰かの助けを受け、生活していくものです。子どもには人とのつながりを大事にし、人に優しく、思いやりのある子になってもらいたい。人への接し方を中心に今は教育しています。（30代女性）

家族の一員としての仕事、手伝いを通して、親子や家族のきずなが強まります。家庭は一つの小さな社会です。その中でお互いに支え合うことの大切さと、そこから幸せが生まれることを学ぶことにより、学校、社会の中でも支え合うことを考える人間に成長するのです。

### 親は子どもに育てられる?!

アンケートの「親は子どもに育てられると思いますか」の問いに、多

くの方が「はい」と答えています。どんなときにそれを感じるのでしょうか。

○自分自身の「親」としてのキャリアは子どもと同様であり、子どもが大きくなっていく過程で、自分も大人として大きくなれるのだと思う。（40代男性）

○子どもは大人より善悪を素直に判断する。教えられることが多い。（30代女性）

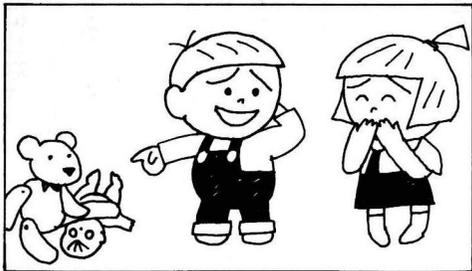
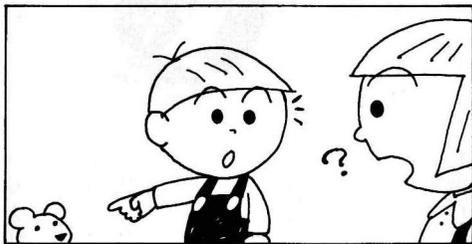
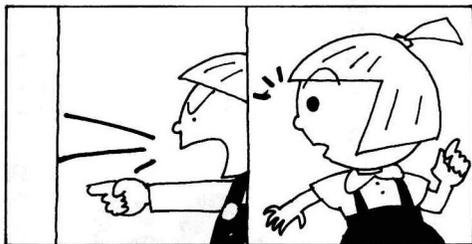
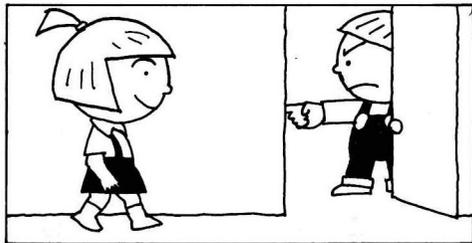
○自分の行動、言動をすぐに真似されるため、改めて反省すべき点が見つかる。（30代男性）

○子どもの言動を見ていて、自分の至らない点が見える。また子育てを通じて自分の親の苦労を実感でき、感謝の気持ちを感じることが出来る。さらに一番は「自分自身より何より大切な守るべき命」を与えられたことにより、世界・社会・家庭などで生きている人々へ



# サンちゃん アイちゃん

「しつけ」の巻 by さぎょうサイ



の愛を教えられる。(50代男性)

○子どもの世界では肌の色が違うからといって人種差別はないし、障害者だからといって差別もない。みんな同じように接していました。差別とは大人が植え付けるものだと思います。(30代女性)

「子どもを大きく、力強く育てようと願っている親は、親として、人間としての『自分育て』にも真剣です。『子どもは親の背中を見て育つ』『子どもは親の鏡』『子どもは親の言うようには育たず、親のするように育つ』と言われています。親が日常生活で繰り返している言動は、子どもにとって極めて強い影響力を持つ

ているのです。親は子供にとって、人生で、最初にして、生涯にわたる師でもあるのです。

子どもを大きく伸ばす教育を心掛けようとすれば、親自らも子どもの良きモデルとなるような生き方を心掛けて、日常生活を送らなくてはなりません。子どもの存在を自覚する親も一人の人間としてぐんぐん成長しなくてはならないと思うようになります。

親子が共にぐんぐん成長できたとしたら、楽しみいっぱいの子どもの教育が同時に楽しみいっぴいの親としての自分育てにもなります。」

(前出・宇佐美寛子さん)

## 昔の親たちは「しつけ」に厳しかった。今は？

「どこに力点を置いて子育てをしていますか」という質問への回答は、男性は「しつけ」がトップで僅差が「健康」、女性は「健康」がトップで次に「しつけ」でした。

世の中は学業重視のように見えても、リコー三愛グループの多くの親はやはり健康で常識ある人間に育つことを望み、しつけにも厳しくありたいと考えているようです。

○できるだけ自由に、しかし、しつけはしっかりと。(40代男性)

○公共の場は親が子どもをしつける絶好の機会だと思います。(40代女性)

しかし、現代の親たちにとって「しつけ」は簡単なようで、案外難しいのかもしれない。なぜなら、昔はおじいちゃんやおばあちゃんたち、それに近所の大人たちも一緒に子どもたちをしつけてくれました。けれども、核家族化の中で、それができなくなったばかりか、その親たちでさえも十分にしつけられていない可能性があるからです。

○勉強については一度も言われたことがない。姿勢や言葉遣いに厳しかった。(30代女性)

○いろいろな人と接して、自分が嫌だと思うことは人も同じだよ。思いやる心を……。 (30代女性)

○ルール、マナーを大切にするように育てられました。(30代男性)

○しつけには厳しく、やりたいことは自由にさせてくれた。(40代男性)

「しつけというのは、人間の土台づくりだと思います。しつけという土台がしっかりできて、この上にそれぞれの個性や知識、経験が組み立てられる。こうしてバランスのとれた人間になっていくのです。」

と千葉大学名誉教授で幼児教育から高齢者問題まで活発な研究活動で知られる心理学者・多湖輝<sup>たごあきら</sup>さんは言っています。

昔は生活の中に本当に意味深い言葉があったように思います。多湖さんの著書の中からそのいくつかを拾ってみました。皆さんもきつとこう言われながら育ったはずです。言葉に込められた日本人の心をもう一度かみしめてみませんか。そして、子どもたちに伝えていきたいものです。

### 困ったときはお互いさま

人に手を差し伸べるときに使う言葉で、相手の心の負担を軽くします。恩着せがましく人の手助けをしてはいけない、いざれ自分が困るときがあるかもしれない、そのために人には親切にしなくてはいけない、という気持ちが込められています。

### 世界は広いぞ

日本のような狭い島国に住んでいると、狭い視野で判断しがちです。世界にはいろいろな国があつて、いろいろな人が暮らしていて、考え方もいろいろであること、みんなが自分と同じと思つてはいけないことを教える言葉です。

人からやられて嫌だと思うことは人にしない

自分がいじめられたら嫌な気分になるはず。それが分かるなら、人をいじめてはいけないということです。



ご飯を残してはいけません

「ご飯粒を残しては農家の人に失礼だよ」とも言われました。食べ物の大切さを伝える言葉です。市村自然塾の子どもたちは作る大変さと、いただくありがたさを身をもって学んでいることでしょう。

歩きながらものを食べてはいけません

ソフトクリームやクレープを片手に街を歩く若い女の子たちは食べ歩きをファッションと勘違いしているようです。昔は「お行儀が悪い。きちんと座つて食べなさい」と言われました。歩きながら食べる、くわえタバコで歩く、電車内で化粧をする……。不潔だし、人に迷惑をかけるし、格好悪いことだといふことを小さいときに教えておきたいものです。



物を大切にしなさい

欲しい物が簡単に手に入ったり、修理するより新しい物を買った方が安い時代になって、急速に力を失った言葉と言えましょう。けれども、物余りの時代はもうすぐ過去のものになります。「ケチ」と「大切に使う」は違うということ、親がまず手本を示したものです。

浜田会長は市村自然塾の子どもたちに「物を大切にできる心」が最も大切な心であると教えています。

我慢しなさい

「お姉ちゃんだから我慢しなさい」「男の子だから我慢しなさい」「今は我慢しなさい」。兄弟げんかをしているとき、道ばたで転んで泣きそうになったとき、お店の前で「買ってー」とねだつたとき、すかさず飛んできた言葉です。そして、我慢できたら「えらかったね」と褒めてくれました。「やる気」とは忍耐強さとハングリ―精神の産物だと言われます。我慢を体験した子どもは、忍耐強さとハングリ―精神を学びます。

自分のことは自分でしなさい

昔は子どもがたくさんいましたから、一人の子だけに手をかけている時間はありませんでしたが、少子化が進んだ今は、子どもにかける時間がたくさんあります。つい、親が何でもやっしてしまいたくなります。けれども、そ

れではいつまでたつても子どもは自立できません。時にはじつと見守ることも大切です。



うそつきは泥棒の始まりです

すぐばれるようなかわいい子どもでも、ウソでも、昔の親は容赦しませんでした。誠実であることが最も大切な人間のあり方だったからです。

汚職やらわるいやら欠陥隠しやらがまん延する今の社会では説得力のない言葉になってしまいましたが、誠実に生きることはやはりとても大切なことです。

お年寄りをいたわりなさい

昔は電車やバスでお年寄りに席を譲るのはごく普通のことでした。お年寄りをいたわる心が自然に身に付いていたからです。核家族が進んで、お年寄りをいたわるとはどういうことなのか分からない子どもが増えています。

玄関の履き物はそろえて脱ぎなさい

玄関は家の顔と言われました。乱雑な玄関は、それだけでだらしのない家だと思われてしまうからです。

いくら言われても子どものは靴のことなど気にしてはくれませんでし

た。いつの間にか、大人がそろえていたはずで、大人になって、今度はわが子に同じことを言う、それでもいいのです。

\* \* \*

ほかにも、まだまだありました。

よその家に電気がついたら帰らなさい  
人の家に遅くまで上がり込んでいては迷惑がかります。

貧しいことは恥ずかしいことではない  
一生懸命働いていさえすればいい。あとは運命なのだからと、厳しい時代を強く生きる元気を与えてくれます。

しかられるときは正座をするものです  
居住まいを正すと姿勢とともに心もまっすぐになって、大切な言葉が心に落ちてきます。

物を渡すのではありません、心を渡すのです  
贈答品は心と一緒に渡すことだと教えてくれます。

誰も見ていなくてもお天道様が見ているよ  
人が見ていなければ何をしてもうまいという考え方はいけないという戒めの言葉です。

後ろ指を指されるようなことをしてはいけません  
ヒソヒソとうわさされるような行動は恥ずかしいことです。

子どもは風の子

外で仲間と遊んだりケンカをしたりして、人との付き合いも学んでいくのです。

大人の話を首を突っ込むものではありません  
昔は大人の領分と子どもの領分がはっきり分かれていました。

刃物は刃の方をもって渡しなさい  
もともとは敵意のないことを示すのですが、渡される人を傷つけない配慮です。

体の前後ろを洗って湯船に入りなさい  
お風呂のマナーです。今は家にお風呂があるからでしょうか、温泉などでいきなりザブンと入る人が増えました。

人を指さしてはいけません  
人差し指を突き出すとナイフの形になります。悪気はなくても指された人はいい気持ちにはしません。

口にものを含んだまま話してはいけません  
昔も食事中のおしゃべりは禁止されていたわけではありません。食べ物が口に入っているときは、聞き役に回るので。

後ろ手に戸を開めてはいけません  
音を立てないように最後まで気を抜かないこと。でももっと大切なのは、心をそこに残すということです。

相手の目を見て話さない  
人と話すときはしっかりと向き合って話すことが大切だと教えています。

上座に座ってはいけません  
社会人になって恥をかく人間にならないために。会社の宴会などで、上座に座っている新人を見て、ため息を付いている上司がいます。

敷居を踏んではいけません  
敷居を踏まないように歩こうとすれば、足下に気を付けて、静かに歩きます。美しい立ち居振る舞いを自然に覚えさせる知恵ともいえます。

きちんとおじぎをしなさい  
今でもサービス業の人たちはおじぎの角度まで厳しく指導されますが、きちんとしたおじぎにはその人の誠意が表れるものです。

## 親として 自信を持つて

○基本的に子育てはその親が主体をもって実践すること。保育園、学校、塾等々は子育てを支援してもらうところで、任せ放しにしない。

任せ放しにしてしまつのは親の怠慢。わが子が親である私たちを超える人間に成長してくれることが親としての喜びです。(40代女性)

少ない誌面で個々の問題にまで触れることができませんでしたが、少しは参考になりましたでしょうか。

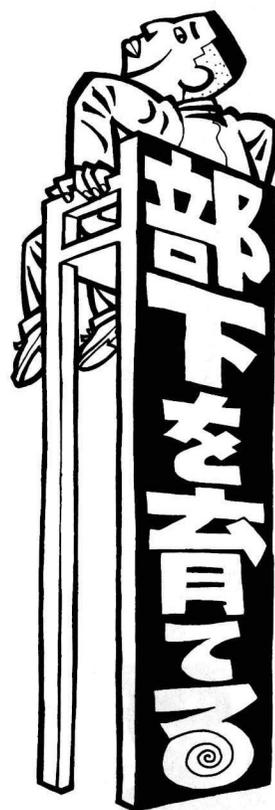
和田秀樹さんが言っているように、子育てに絶対正しいというものはありません。結局、自分で信じた方法で育てるしかないので。けれども、その自信を付けるために、経験者、教育者、専門家などの意見も参考にされてはいかがでしょうか。

さて、前掲の対談で浜田会長は「心の特徴は、同じ人の中に良い心と悪い心の両方が存在していることである。そして、良い心が活発に活動している人が良い人である」と言われました。子育ての最も大切なことは、「良い心」を大きく育てることではないでしょうか。良い心が大きく育つた子どもは、健全で充実した人生を歩むことでしょうか。

〈参考文献〉

「親子内満の心理学」和田秀樹(ビジネス社)  
「子どもをクンケン伸ばす親」子育ては心育で「子育て大改革」永御道子(海童社)  
「今も心に残る」しつけの二言」多湖輝(新講社)





皆さんには部下や後輩がいますか。まだ一人もいないという人もいるでしょう。けれども、組織の中で働いていれば、いずれは部下や後輩を持つ日がやってくる。

三愛会の浜田会長は「社員が成長すれば、会社も成長する。従って、社員が育つ環境づくりが大切。社員の成長には二つの段階があり、一つは社員一人ひとりの仕事のレベル、仕事遂行能力を高める段階。もう一つはその中から良きリーダーが育つという段階」と言っています。

良きリーダーとは、仕事の成果を出すだけでなく、部下育成能力にも優れている人だと思えます。良きリーダーの下で部下の一人ひとりが成長すれば、チーム全体の能力がアップし、会社も成長していくからです。

けれども、「仕事のできる上司は多いが、部下に仕事をさせるのが上手な上司は少ない」と言う人もいます。そこで、「部下を育てる」ということを考えてみたいと思います。

## 部下の能力を高める教育

前号で実施した読者アンケートで、部下をお持ちの方に上司としての自己採点をお願いしたところ、約六割の方が五十〜七十点を付けています。もし、七十点を合格点としたら半数以上の方は上司として不十分と考えていることになりました。

○自分自身の仕事で手一杯で、部下へのアドバイスが不足

(30代男性、40代男性)

○プロセスを踏んだ指導ができていない  
 (40代男性)  
 ○厳しさが足りない  
 (40代男性)  
 などがマイナスポイントの理由です。

最高の九十点を付けた四十代男性は、その理由として「よく話し合い、目標を設定し、フォローしている」からと書いています。やはり部下の能力を十分引き出し、仕事への意欲をかき立てることが、上司の役割なのでしょううか。

経営学博士で、ビジネスに関する著作や講演で活躍されている川島<sup>カシマ</sup>さんは次のように述べています。

「上司は、部下を通して仕事の成果を上げなければなりません。ですから、上司としての価値は部下が達成した仕事の成果から判断されるわけです。ということは、部下の能力を教育によって高めていくように努力しなければなりません。

誰でも、自分の能力向上と人間的成長を願っています。部下のこうした願いに応えていくことが、会社の発展のためであると同時に部下一人ひとりのためでもあります。そして、上司自身のためでもあります。なぜ

なら、部下を鍛え、育てることで、グループとしての成果が上がり、それによって上司自身が評価されるからです。」

教育の内容は大きく分けると、商品知識や業界の状況、経済環境などの専門知識を教える「知識教育」、仕事を効果的、効率的に進めていく上で必要なスキルを教える「技能教育」、そして、会社の一員としての意識や人間関係を教える「意識教育」の三つがあります。

教育の仕方には、「集合教育」、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)、仕事を通しての教育、「自己啓発」などがありますが、川島さんはOJTの有効性を指摘しています。

「上司の役割は、部下に仕事をスムーズに遂行していく上で必要な知識・技術・意識を重点的かつ計画的に教育することです。ときどき『仕事に忙しいので、部下育成などやっていない時間がない』と言う人がいます。もし、そうだとしたら暇な職場ほど部下育成が充実し、その結果優秀な社員が多く育つということです。」

あなたの社内を見回してみてください。そんなことは決してないはずですよ。むしろ忙しい職場ほど、さまざまなトラブルや事件が多発し、これらを部下に考えさせ、処理させながら、効果的なOJTが進められるのです。

OJTはその場しのぎや、単なる思いつきではできません。個々の部下について、『今年度はこの能力をここまで高めたい』というように、あくまでも個別的・重点的・計画的でなければなりません。そうでないものはOJTとは言えません。

だから、一人ひとりの部下についてのOJT計画書を面談しながら作り、毎月進捗状況、達成状況をチェックすることです。こうすれば、部下は着実に能力を向上させ、会社の期待しているような社員に成長します。」

## 命令ではなく「やる気」を引き出す

上司は毎日、いろいろな仕事を部下に指示します。

一昔前の鬼上司の言葉は、「言わ

れた通りにやれ」「言わなくても分かるだろう」「仕事は上司・先輩から盗むものだ。」

人間は感情の動物ですから、命令口調でこのように言われたら、部下といえども快いはずはありません。いやいや命令に従っても良い仕事はできないのです。

それに、「言われた通りやれ」では、「なぜ、この仕事をするのか」「なぜ、このやり方でやるのか」が納得できませんから、部下はそこそこの仕事しかしないでしょう。

上司は部下に仕事の目的、内容、成果を理解させ、しかもやる気にさせなくてはなりません。命令ではなく、「あなたを信頼して仕事を任せるとだよ」という気持ちで伝えれば、部下は一生懸命取り組むに違いありません。



## 心に残る 上司の一言



「ここであきらめれば、失敗になる。しかし、あきらめずに最後までやり遂げれば、成功」へつなげることができるとの。そして、やるかやらないかは君次第だ！」

部下を奮い立たせる言葉です。良い上司は部下が失敗しても、次へつなげる言葉を投げ掛け、やる気と希望を与えてくれます。

ここに掲げたのはグループ社員の皆さんの「心に残っている上司の一言」です。

まだまだできると思ったから、評価を厳しくつけた

考課目標への実績評価をフィードバックしてもらっている時の言葉です。この人はちゃんと自分のことを見てくれている、将来の可能性を認めてくれていると、やる気になりました。

まんじゅう食うなら、あんこまで食え

営業駆け出しの頃、飛び込みなどでの新規訪問の結果、取引開始まではこぎつけたが、その結果に満足してしまい次のターゲットへ目を向けてしまいました。

獲得できたお客様にさらに入り込んでこそ真の自分の顧客になり、大きな利益を与えてくれる、ということをお願いしたかったんだと思います。

経験を重ねていくうちに、この言葉を思い出しては、「このお客様の『あんこ』は何だろうか?」と考えるようになりました。

今のつらい現状は、あなただから何とかできると思った神があなたに訓練を与えたものである。あなたならできる。頑張れ!

新規製品の立ち上げ時期、急なトラブルに襲われ、開発期限に間に合わなくなりそうになったときに言われました。「自分が今ここで頑張らなければ今までやったことが無くなってしまいます。試練なんか負けんぞ」とやる気になりました。

## しかり方も 大切

今号の社長インタビューにご登場いただいた鷹正宗の三宅社長は「怒鳴ったり怒ったりしたことは一度もないですね。自分が怒鳴られたときの気分の悪さを覚えているから」と言われました。

「怒る」と「しかる」は違います。怒るは怒りを表すことであり、しかるは非を正すことであるからです。上司は誤りや失敗をした部下をしからなければならぬときがあると思います。再発防止や改善のために、それは必要なことです。

けれども、しかられるのは誰でも嫌ですし、ましてや職場の仲間の前



だつたりすれば、反省するよりも反感を持つたり、ひどく傷ついたりしますから、しかり方やしかる場所は十分考えなければなりません。

### 「部下のしかり方（要約）」

しかり方はどのような場合であっても、同じとは限りません。相手によりけりです。職場の雰囲気や雰囲気や感情の爆発するままに怒られては部下としてたまつたものではありません。仕事の細部については部下に任せてあるわけですから、くどくどしからないようにします。例えば、目標達成が危うくなってきたときには、

論理面…今の状態のままでは期限までの目標の達成は至難であることを、論理的に説明する。  
感情面…目標が達成できれば、楽しいではないか。目標が達成できなければ悔しいではないか。など

次は、訓練指導法の甘過ぎ、あるいは辛過ぎなど、激励叱咤の適度問題です。

## 結果より、それまでのプロセスが大事

前年以上の売り上げを設定目標とし、新商品などを加えたラインアップをそろえたが、それに伴う受注件数が無く上司に相談したときに言われました。

その後、まずは販売までの計画を練り、市場のリサーチ・分析をすることにより、作業の効率化はもとより、戦略なども立てることができるようになりました。

「忠恕」(孔子の言葉)、相手を愛すること。まごころ、思いやりの心が大切なんだよ!

尊敬する方が定年退職されるときに書いてくださった言葉で、行動指針として常に心掛けるようにしています。

見ている人は見ているので、心配することは無い

仕事で業績を大幅に達成したにもかかわらず、評価が低く落ち込んでいたときにこの言葉を聞いて、落ち込んでいた気持ちを一気にやる気に変えることができました。その後、周りにも気を配ることが

できるようになり、部下やグループ全体を見る余裕が生まれました。

仕事は、目的を明確にして、期限によってアウトプットの質を決め、それからスケジューリングすればうまくいくよ

別の上司に短納期である大きな仕事を依頼され、その範囲が広かったために、切羽詰まって悩んでいたときに言われた言葉です。その後はゴールイメージを描いてから、そこに向かって仕事をするようにになりました。

クレームから始まったお客様の方が逆に後々良い関係を築けることがある。しかられるのも勉強

地方支店の営業職に就いていたときに、新規取引店の初回発注でミスがあつて、お客様にも上司にも迷惑をかけてしまいました。

最初はこの言葉が信じられなかったけれど、誠意をもって接した結果、その後も懇意にしていたことができました。クレームは会社への期待の証明であり、それに応えられるよう頑張ろうと思つようになりました。

甘過ぎず厳し過ぎずの中庸を取ります。そのためにも部下の限界をよく認識する必要があります。ですから、訓練指導とは愛情プラス厳しさになります。根本的に、部下を一人前に育ててやる、という思いやりがあれば、多少厳しくしかつても部下はついてきます。しかし、部下の心理では、理屈は分かっているも感情的に反発を感じるものです。リーダーはこの点を肝に銘じておきます。(財団法人埼玉県中小企業振興公社「職場の人間関係」講座 抜粋)

## もつと褒めよう

あなたはよく部下を褒めますか。あなたはよく上司から褒められますか。日本人は人を褒めるのが苦手で、心では思っているにもかかわらず、出すことができません。

けれども、部下は褒められればうれしいものです。上司が自分をちゃんと見ていてくれることを知り、さらにやる気になると思います。褒め方のスキルを川島さんに学びましょう。



「褒めることになれていないあなたに、三点セットでスキルを伝授しましょう。」

### ①具体的な業績を褒める

「よくやったな」だけではだめなのです。部下の具体的な業績を述べることです。例えば「君の今年度の売り上げ実績は、目標を五〇%もオーバーしたよ。実に素晴らしい業績だ」

②その業績をもたらした相手の姿勢や行動を褒める

言うまでもなく、業績は人が生み出すものです。業績だけを褒めたうえで、個人を褒めないのは不公平、失礼です。

「きみの情熱とガッツが、この結果を出したのだよ」

③その業績がもたらした波及効果と述べる

本部長そして私も、あなたに期待をしているので今後も頑張ってください

目標面談、部門内業務打ち合わせのときに言われて、モチベーションが向上、さらなる改善意欲がわきました。

あなたの仕事で、どんなに地味で目立たない仕事でも、お客様はあなたの心のこもったアウトプットを待っているはずだよ

お客様からのクレームに対応して会社に帰ってきたときの言葉で、自分の存在意義を感じました。

「マネジャー」とは工事現場で例えると『現場監督』と同じで、部下が仕事で遅くなった時、具体的に仕事を助けることはしなくても、常に見守っているのが仕事だ!!

期日がきょう中の仕事があり、深夜に及ぶ残業をしているときに見守ってくれ、その後気分転換に飲み連れて行ってってくれて、この上司ならついていけると思えました。

自分自身がこの商品を使って、泣けるほど感動すれば必ず満足した

だけるはずだよ。そのとき初めてお客様からの信頼が得られる

初めての納品時にお客様に商品説明ができず、落ち込んで帰社して上司に報告したときの言葉で、勉強不足を大いに反省しました。

一つひとつの積み重ねが大きな成果になるんだ。だから会社というのには一人ではできないことをみんな協力して大きな作品にして提供するんだよ。

つまり、一つひとつの仕事に納得が得られないとその作品の魅力は納得していない分だけ薄れてしまう。みんな日々納得と闘っているんだ。だからお互いがんばろう

一人で事業戦略を考え、提案した後、グループミーティングの場でプレゼン後にこのアドバイスをもらいました。

「この会社なら自分が役に立てる」とこたわってこの会社に入社してよかったと感じました。

商品売る前に自分を売れ!

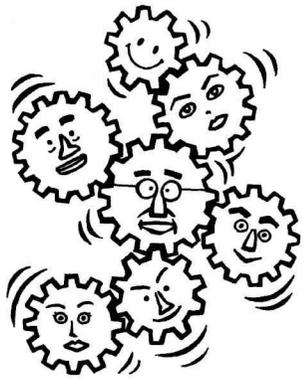
ミーティング中に言われた言葉です。お客様から会社名で呼ばれても、自分の名前は覚えてもらってないの

部下の業績は本人のみならず、部門や会社全体に好影響を及ぼします。それを指摘することによって、相手に一層の自信を持たせ、会社・部門での存在意識を認識させるのです。「今回のきみの業績のおかげで、わが課は全社セールスコンテストで上位入賞が確実になった」

苦勞の末に優れた業績を収めた部下を、このような言葉で褒めることが必要です。それは、上司からの感謝と敬意です。こうして、上司と部下の間には強い信頼関係が築けるのです。」

最後に、アンケートの中から「上司に望む点」をいくつか掲げます。多かったのは「部下の話や意見を理解、尊重してほしい」「相談に乗ってほしい」「公平な態度」「的確なアドバイスがほしい」「判断力、責任感」「尊敬できる人」「しかるるときはしかり、褒めるときは褒める」「部下が納得できる行動、言動、指示、指導」などでした。

○部下の悪口を他の部下に言わない、ひいきしない、人に指示ばかりせず、自らも動く上司が理想



○人にはかなり厳しく、自分にはかなり甘いので、もっと自分を見つめ直して、周りをよく見て

○目標を持ってそれを部下に展開でき、部下を育ててくれること

○上ばかり見て仕事をしないでほしい

上司を見る部下の目は結構厳しいですね。あなたは良い上司（になれそう）ですか。

良い上司に導かれた部下は、「育ててくれた」ことに感謝し、やがては自分も良い上司になろうと思うものです。

上司と部下が良き人間関係を築き、一丸となって目標の達成に取り組んでくれることが求められているのです。

〈参考資料〉

「ビジネス・コミュニケーションの達人」

川島 剛 (フオレスト出版)

財団法人中小企業振興公社ホームページ

(イラスト：すぎうらサイキ)

では？と疑問に。それからお得意様の名前をすっかり覚え、自分もきちつと名乗って、以後懇意にしていたできました。

上司を見て仕事をしてはいけない。部下を見て仕事をする。

上司の先にはお客様はいない。部下の先にお客様はいる

リコー浜田広会長(当時)の講演会での言葉です。無意識のうちに「上司が言っている」という指示の仕方をしていたことに気づき、それからはできるだけこのことを心掛けてきました。

あなたの着ているのは○○ですか。よく似合っていますね。これからも自信を持ってお客様にお勧めしてくださいね

役員の方から言われた言葉で、○○は当時私の担当していたブランドです。

とてもうれしくて、商品を誇りに感じたと同時に、私も周りの人のファッションセンスや変化に気が付いて声を掛けてあげたいと思いました。

## GIVE & GIVEN

打ち合わせの最中に仕事に対する考え方として言われた言葉です。私も同じことを考えていたので、より自信を深めました。GIVE & TAKEではなく、自分が上げてあげられた分が返ってくることを一緒に働くスタッフにも伝えました。

もう一度前向きに考えて、行動してみよう

物事が計画通りにいかず、失敗したときにこう言われ、勇気が出てチャレンジしようと思えました。そのときは苦しかったけれど、やり遂げたことが自信につながり、大きな感銘を受けました。

悪さしても男なら、心優しいばかりになりたい

上司が、出勤途中にトラック野郎の車体に描かれていたのを見て、私のことを思い出されたそうので、細かいところまで気にして見ていくと感銘を受けました。心優しいばかりを心掛ける日々です。