

それではプロは育たない

～間違いだらけの人材育成術～

株式会社小倉広事務所 代表取締役 小倉 広

1 名選手は必ずしも名監督ならず

名選手はダメ監督になりやすい

読売ジャイアンツ終身名誉監督の長島茂雄さんのモノマネで次のような定番のネタがあります。監督がバッテリーに指導をしている場面です。

「いいか。びゅんと来たボールをだな。グツと引きつけて、ポーン！と飛ばせばいいんだ！ わかったか、やってみろ！」

それを聞いて打者がずっこける、という例のギャグです。

これは単なる笑い話ではありません。名選手必ずしも名監督ならず。名選手にありがちな部下へのダメな指導方法なのです。天才的な名選手ほど、さしたる努力もせずに直感でコツをつかんでしまうもの。それゆえに、凡人の「できない苦勞」がわからないのです。そして先ほどのように「ポーン！と飛ばせばいいんだ！ なぜわからないんだ！」となってしまうのです。

また、名選手にありがちな部下育成失敗パターンとして、「自分のコピー」を作ろうとする、というものがあります。名選手は高い業績をあげる方法を熟知しています。だからこそ「自分と同じようにやれ！」「自分の言われたとおりにやれ！」とコピーを作ろうとしてしまうのです。

しかし、どんなに経験が浅く、年次が低くても、部下は上司のいいなりにはなりたくない、と反発するものです。このやり方一辺倒では、部下育成に成功することは少ないと言えるでしょう。「名選手必ずしも名監督ならず」というよりは、むしろ「名選手ほどダメ監督になりやすい」というほうが適切なのではないでしょうか。

管理職は生まれ変わる必要あり

しかし、多くの企業ではプレイヤーとして高い業績をあげた人から順に管理職になっていくのが普通です。トップ営業マンが営業課長になっていく。これが一般的な姿です。それは医療機関の現場においても変わらないのではないのでしょうか。

ということは、皆さんの職場でも、名選手がダメ監督になった例が頻発していることになります。

しかし、名選手が監督になる流れは止められません。

プレイヤーとして高い実績を残した人でなければ管理職は務まらない。これは、専門性が高い職場であるほど当てはまる法則です。

私が長く務めているコンサルティング業界も専門性の高い業種です。そこではプレイヤーとして一流の人物でなければ、下を束ねることはできません。部下よりも専門性が低い上司は部下にバカにされてしまうのです。

そういう意味では、専門性の高い業界では、名プレイヤーは一度管理職になり、そこで一回挫折と失敗を経験するしかないのではないかと私はそう思っています。まさに私自身がその道をたどってきました。名プレイヤーとして若くして管理職になり、案の定ダメ管理職として失敗しました。そして、必要に迫られた私は過去の成功体験を捨て去り、生まれ変わりました。新米管理職の頃とは180度違う新しい管理職に生まれ変わったのです。このコースをたどっていくのが管理職として成長する常道なのではないのでしょうか。

3つの勘違いを修正せよ

では、名選手が若くして監督すなわち管理職となり、いったんは失敗を経験する、そして、大きく生まれ変わる——その道筋において、いったいどのような変化が起きているのでしょうか？ また、名監督となるためには、どのように生まれ変わらなければならないのでしょうか？

専門性の高いプロフェッショナル育成にありがちな3つの勘違いをもとにご説明して参りたいと思います。

「プロ育成」の勘違い

- (1) プロはきびしく育てよ ×
プロは調子に乗らせて育てよ ○
- (2) スキルがないと話にならない ×
マインドがないと話にならない ○
- (3) 上から目線で誉めて育てる ×
横から目線で認め刺激し合う ○

では、順に見ていきましょう。

2 プロはきびしく育てよ× プロは調子に乗らせて育てよ○

プロを舐めるなよ！

「なんだこの資料は？ これでプロと言えるのか？
なぜこんな中途半端な資料しか作れないんだ？」

私はコンサルタントの鈴木さんをきびしく問い詰めました。彼と一緒にクライアントへ訪問した際に、提出した資料の出来が不十分だったのです。それはプロフェッショナルを自認する私からすれば許されないレベル。私は、何だか自分がバカにされたかのような怒りを感じ、同時に鈴木さんにプロのきびしさを教えなければならぬと考えました。

「申し訳ありません」と下を向く鈴木さん。しかし、私は追及の手を緩めませんでした。「謝ってすむ問題じゃない。こんな中途半端なものしか作れないなら、コンサルタントを辞めてしまえ！ プロの世界を舐めるな！」

鈴木さんはただ黙って下を見ているしかありませんでした。そして小刻みに肩を震わせていました。

今から思えば、当時の私はひどい上司でした。プロの世界は甘くない。プロのきびしさを教えなければ。そう自分に言い訳をしながら、その実は、**単に怒りの感情を爆発させていただけだったのです。**

経過ではなく結果としてのきびしさ

プロフェッショナルの世界は結果を問われる世界です。だからこそきびしい。そのきびしさとは、経過（＝プロセス）において「怒鳴られる」といったきびしさとは本来対極にあるものです。当時の私は、プロフェッショナル本来のきびしさである、「結果としてのきびしさ」を鈴木さんに求めるべきであり、決して彼を怒鳴りつけるべきではなかったのです。

では、「結果としてのきびしさ」とは何か？ 上司の私はどのように彼に接すればよかったのでしょうか？

現在の私であれば、まったく同じシチュエーションにおいてこのように彼に接することでしょう。

「鈴木さん。資料の出来は自己採点で何点くらいかな？」

「すみません。50点もいかないと思います」

「そうだな。お客様も今回の資料のレベルの低さに感じていたと思うよ。今後も同じような状況が続くと、お客様から信頼を失ってしまうね。その場合は、残念ながら担当を変ってもらうことになる。そうならないよう、プロの技術をぜひ見せてくれ。鈴木さんならできると思うよ」

ここで私が話している内容は大変きびしい内容です。しかし、口調は穏やかであり、感情的に怒りをぶつけて

小倉 広（おぐら ひろし）

組織人事コンサルタント、心理カウンセラー。リクルート組織人事コンサルティング室課長、ソースネクスト（現・東証一部上場）常務取締役などを経て現職。著書『任せる技術』（日本経済新聞出版社）『自分でやった方が早い病』（星海社新書）など30冊以上。http://www.ogurahiroshi.net/



いるわけではありません。部下である相手もプロだと認めているからこそ、きびしく結果を求める。しかし、**経過（＝プロセス）はできるだけ自由を与える。**今の私であれば、このように彼に接すると思うのです。

マー君、神の子、不思議な子

プロ野球楽天イーグルスのエースであり今や日本を代表する名投手でもある田中将大選手に、次のような入団当時のエピソードがあります。彼のずば抜けた才能を見込みながらも、まだまだプロとして甘さの残る彼を見た当時の野村監督は次のような言葉を残しました。

「マー君、神の子、不思議な子」

そうです。ほやきのノムさんとして有名なきびしい監督が、マー君をいつも誉めてばかりいたのです。当時を振り返り、のちの野村監督はこうインタビューに答えています。

「無視、称賛、非難。これが私の育成方針です」

野村監督によれば、三流選手は無視をする。二流選手は称賛、すなわち誉めて育てる。一流選手は非難しきびしく育てる——と。この話を私は以下のように解釈しています。

一流選手とは成功体験を多く積み、確固たる自信がある人のことです。この人はきびしく叱られてもそれを受け止め自己改善する土台があります。しかし、**二流選手には土台がない。**だからきびしく叱られると潰れてしまうか、もしくは反発してしまう。素直に指導を受け入れることができないのです。だからこそ、野村監督のように**認めて育てることが大切。**認めて調子に乗らせるくらいでちょうどいいのではないかと私は思います。そして、**成功体験を多く積み自信をつけさせる。**そうなれば、こちらからきびしさを伝えなくても自分で気づくようになる。いい意味でのプライドが身につくと思うのです。

繰り返し申しあげますが、プロの世界のきびしさとは結果を問われるきびしさです。決して経過すなわちプロセスにおいて鉄拳制裁をしたり、怒鳴りつけたりするこ

とがきびしさではありません。そのようなきびしさはむしろ逆効果。部下を潰してしまったり、不要な反発を招いたり——。そうではなく、相手をプロとして尊重する。そしてプロとして結果を求める。それこそが本当のきびしさである。私はそう思います。

3 スキルがないと話にならない× マインドがないと話にならない○

専門職はスキルが第一という誤解

「我が社の育成方針は専門スキルを最優先。システム設計の技術がなければ話にならない。モチベーションだとか顧客視点などのマインドの前に、まずは専門的技術を身につけてほしい」

あるIT業界経営者の言葉です。私はこれを聞いて強い違和感を覚えました。

専門スキルがなければ話にならない。この部分には大いに共感します。だからこそ、逆説的ですが、まずマインド面での育成をしっかりとすべきではないかと思うのです。

人材育成を考える場合、育成対象は大きく分けて2つあります。一つは先の経営者が挙げたとおり専門スキルです。スキルすなわち知識と技術を高める。これはプロフェッショナルに必須であるのは論をまたないことです。

そして、**スキル以上に大切なのがマインド面での育成**です。組織人事の専門用語ではAttitude（取組態度）と呼ばれ、仕事への姿勢と意欲とに分解することができます。

ここからが大切なのですが、スキル（知識・技術）だけを育成することはできません。なぜならば、スキル習得をするときにピラミッドの土台となるマインド（姿勢・意欲）がなければ、いくら教えても学習されないからです。馬の耳に念仏。のれんに腕押し。ぬかに釘。勉強をしたいと思っていない部下に知識や技術を詰め込んでも右から左に抜けていくだけなのです。

それとは逆に姿勢や意欲というマインドの土台をきちんと作ることができたなら、あとは大丈夫。放っておいても部下は自らの意思でどんどんスキルを習得していくことでしょう。まさにマインド（姿勢・意欲）の開発こそが人材育成の王道であり本質なのです。そこに目をつぶり「マインド面まで我々が教える必要はない。そんなことは自分で意識を高めてくれ」という上司は、人

材育成がなんたるかをまったくわかっていないと言えるでしょう。

ヒポクラテスの誓い

「患者を利する治療法を選択し、患者を害する方法を決して選択しない」「依頼されても人を殺す薬を与えない」「秘密を遵守する」「純粋さと神聖さを生涯貫く」

紀元前5世紀に現代医学の祖であるヒポクラテスとその弟子たちにより書かれた宣誓文。そこには、患者の利益を優先し、プロフェッショナルとして高い志をもつ医師の職業倫理が描かれています。医療業界に従事する人ならば、必ずや一度や二度は目にしている格調高い文章ではないでしょうか。

これは一般企業における経営理念に他なりません。そして、**理念に基づく人材育成こそが、先に挙げたマインド育成の本質ではないかと私は考えています。**

「金のためではなく、患者や顧客のため」「世のため、人のため、国のため、世界のため」

経営理念には必ずといっていいほど「社会貢献」が含まれています。それを「義務感」からイヤイヤやられるのではなく、自分の意思で「喜び」として実践していく。この志があってこそ、初めて高いプロフェッソナリズムが成り立つのではないのでしょうか？

私たちの育成はこれを基本としなければなりません。日々の医療行為のなかで、繰り返しこのマインドを問い続け、会話をし続けることこそが人材育成の本質なのです。

マインド育成に簡単な近道はありません。地道な努力すなわち、理念に関する部下たちとの対話を継続していく。その繰り返しを一貫性をもってやり続けてこそ、初めてマインドが育っていくのです。

「その行いはプロフェッショナルとして恥ずかしくない行為か？」「それは患者の利益になるのか？」——それを相手と自らに対して常に問い続け、上司が部下に正しい見本を示し続けてようやくマインドが育っていくのです。

知識や技術などのスキルを心なき部下に無理矢理詰め込むのが育成なのではありません。マインドをつくることこそが育成の本質なのです。

4 上から目線で誉めて育てる× 横から目線で認め刺激し合う○

「誉めて育てる」が不正解？

「なかなかよくできたね。いいじゃないか」

誉めて育てることは正しい育成方法である——そう「誤解」している人が多いのではないのでしょうか。

あなたはイチローがヒットを打ったとき、「なかなかよくできたね。いいじゃないか」と誉めるのでしょうか。私ならば誉めるなんておこがましくてできません。そもそも誉めるという行為は、上位者が下位者に向かってする行為。先生が生徒を誉めるならわかりますが、生徒が先生に向かって「先生もなかなかやるね」と誉めるのは違和感があるというものです。まさに、誉めるは上から目線の行為なのです。

私がこのように話すと多くの方はこう反論をします。「上司が部下を誉める。これのどこがいけないのですか？ 上司と部下。上下があるのは当たり前じゃないですか」と。私はこう思います。「誉めたり叱ったりして部下を操作し続けたいのなら、それでいいと思います。ただし、指示命令しなくても自発的に自分で考えて自分の意思で動き出す、自立したプロフェッショナルを育てたいのなら、誉めることも叱ることもマイナスでしかありません」と。

アブラハム・H・マズローやビクトール・フランクルなどで知られる人間主義心理学の祖であり自己啓発の父とも言われる心理学者アルフレッド・アドラーは、「誉める」ことの弊害について繰り返し語っています。

「評価されるために頑張る人は、人から評価されない場面では動かなくなる。そして、評価してくれない人を恨むようになる」

そんな部下を作らないためにも、私たちは誉めることで部下を奮い立たせる手法を改めなければなりません。だからといって、部下が頑張って成果をあげているのを無視するのもいただけません。頑張りや成果をしっかりで見届け、認めることも大切。その違いは目線の角度にあります。

「誉める」「叱る」は上から目線。相手を子供扱にする視点です。一方で「認める」は横から目線。部下を上下ではなく対等な視点で見つめ、そして良い点を認めてフィードバックしていく。そんな姿勢が必要とされているのです。では、どのようにすれば横から目線で認めることができるのでしょうか。

アイメッセージの威力

「痛みに耐えてよく頑張った！ 感動した！」

ケガを乗り越えて見事に優勝を果たした貴乃花横綱に

賜杯を渡すときに、当時の首相・小泉純一郎さんが語った名セリフです。覚えている方も多いのではないのでしょうか。

このときの小泉元首相のセリフこそが、横から目線で相手を認める方法、アイメッセージの威力を力強く物語っているのです。

「痛みに耐えてよく頑張った！」という前半部分の主語は貴乃花横綱すなわち「あなた」です。このように主語に「あなたは」とつくメッセージをコーチング用語ではユー（YOU）メッセージと呼んでいます。

そして後半部分である「感動した！」は、主語が「私は」です。このように主語に「私は」がつくメッセージをコーチング用語ではアイ（I）メッセージと呼んでいます。さて、ここで問題です。どちらが上から目線で、どちらが横から目線でしょうか？ そして、どちらのメッセージが相手の心に強く響くでしょうか？

もうおわかりですね。この場面の翌日に新聞の一面を飾った言葉は「痛みに耐えてよく頑張った！」というユーメッセージではありませんでした。「感動した！」というアイメッセージだけが新聞の一面を独占したのです。

このようにユーメッセージは、上から目線で冷たい評論家的印象を与えがちです。一方でアイメッセージは、横から目線で暖かく当事者的、人間的な印象を与えます。これを覚えておくと、横から目線で認めることがぐっとやりやすくなるはずですよ。

専門性が高く、レベルの高いマインドをもつプロフェッショナルを育てるためには、上から目線で評論家的に「誉める」のではなく、横から目線で当事者的、人間的に「認めて」いただきたいものです。アイメッセージの威力をぜひ活用していただきたいと思います。

5 まとめ

専門性が高い医療業界には、元・名プレイヤーだからこそありがちな管理職によるマネジメントの失敗が横行しています。早くその過ちに気づき、真の名監督として生まれ変わっていただきたいと思います。

そのためにはこれまでに挙げてきた3つの勘違いを修正していく必要があるでしょう。このポイントを繰り返し見直し、勘違いを正していただきたいと思います。そうして、志ある、世のため人のために貢献できる本当のプロフェッショナルを社会に輩出していただきたいと思います。

