

1章

「育てる」とは どういうことなのか

この章の内容・この章で学ぶこと

親は子どもを育てます。ツバメもカルガモも、キツネもライオンも、ほとんど献身的といっていいほど愛情を注ぎこんで育てます。もちろん人間もそうです。

そういった「育てる」世界は母性に満ちています。理屈では説明できない親と子どもの一体感があって、その中で「育てる」「育つ」が進行していきます。

上司と部下はどうでしょうか？ 職場は慌しく、生産性や効率といったドライな要素に満たされています。そういった環境が、「育てる」ことの本当の意味や目的を見失わせてはいないでしょうか。

この章では、「育てる」ことの原点に立ち返って、多くの人が忘れかけていること、見過ごしていることを問い直していきます。「育てる」と「教える」の根本的な違いについても問いかけます。どうかゆったりした気持ちで学び進めてください。

学習スケジュール

	予定日	実施日
Lesson 1	/	/
Lesson 2	/	/
Lesson 3	/	/
Lesson 4	/	/
Lesson 5	/	/
Lesson 6	/	/
Lesson 7	/	/
Lesson 8	/	/

人は「育つ」のではなく「育てられる」

放っておいても 育つ部下はいない

ざっくばらんな話から始めます。

部下が思うように育ってくれないというのは、ほとんどの上司に共通する悩みです。

けれども、「育ってくれない」という言葉の裏には、どこかで部下の自主的な成長に期待する上司の気持ちが隠されていないでしょうか。「わたしにできることはすべてやってきた。あとは部下が育つのを待つだけだ」という発想です。

あるいは「部下は上司の背中を見て育つ」という言い方があります。「子どもは親の背中を見て育つ」という言い方もありますから、文字通りに受け止めると上司も親も背中さえ見せていれば部下や子どもは勝手に育っていくと考えてしまいます。

実際、こういった考え方を真に受けている上司は少なくないはずですが、なぜなら、その考え方に沿うのであれば、部下を「育てる」ことをとくに意識しなくて済むからです。部下を育てるために上司は特別なことをする必要はなく、いつも通りに仕事をしているだけでいいのです。極論すれば、部下なんて放っておいていいことになります。

それではたして、部下は育つでしょうか？

育てばなんの苦勞も要りません。しかし実際には、ハードワークをものともせず働き続ける上司の背中を見て、「わたしにはムリだな、辞めるのなら早いほうがいいかな」と考える部下もいるかもしれないのです。

それどころか、育てることの放棄によって部下の成果はいつまでも上がらないままであったり、自分の判断で行動することで重大なミスを引き起こしたり、あるいは企業イメージを傷つける違反行為すら犯す可能性もあります。すべて、組織にとっては大きなマイナスになるのです。

「育てる意識」がなければ 育てることはできない

この講座では、部下を育てるために覚えておきたい理論や技術をさまざまな角度から学んでいきますが、心構えとしてまず身につけておきたいのは「育てる意識」を持つということです。背中を見せるのではなく、部下と正面から向き合い、「この部下を育てるのはわたしの義務だ」という意識を持ち続けることです。

背中で育てることに比べれば、面倒だし気の抜けないやり方のように感じるかもしれませんが、じつは背中で育てる

ほうがはるかに緊張を強いられます。なぜなら、上司の背中はずっと、何人もの部下の目にさらされているからです。何気ないひと言、無意識の態度や行動がすべて部下には見られています。背中で育てようと思えば、それこそ一瞬も気を抜けないのです。

それくらいならむしろ、一人ひとりの部下と正面から向き合い、ありのままの自分をさらけ出したほうがはるかに楽です。上司も人間ですから、完全ではありません。短所もあれば未熟なところもあります。そ

ういう未完成な部分も含めて部下と向き合うのであれば、上司もリラックスできます。ゆったりした気持ちで、「わたしもまだまだだけど、この人を育てるのが自分の役割なんだ」と自分自身に言い聞かせることで、「育てる意識」が定着してくるのです。

スタートはたったこれだけです。

部下は勝手に育つのではなく、上司の「育てる意識」に育てられていきます。このことを忘れてはいけません。背中を見せなくても部下に「育てる意識」は伝わらないのです。

▶—— 考えてみよう

いままでのあなたには、「育てる意識」が消えているときがありませんでしたか？

もしあったとすれば、それはどういう状況のときだったのか、思い出せる限り書き記してください。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Point—— 1 「背中を見て育つ」は、現代では通用しにくくなっている

Point—— 2 「育てる」ことの基本は一人ひとりの部下と正面から向き合うこと

「教える」と「育てる」の根本的な違いは何か

「教える」は一方通行のコミュニケーション

「部下に仕事を教えることはできるけど、そこから先が難しい。なかなか思うように育ってくれない」

そんな悩みを持つ上司は決して少なくありません。

たしかにその通りで、経験豊かな上司は部下に仕事を教えることができます。知識やスキルやさまざまな約束事を教えれば、部下はそのたびに仕事を覚えていきます。それはそれで、「育った」ことになるはずですが。

それなのになぜ、「育ってくれない」という不満が生まれるのでしょうか。

原因は2つ考えられます。1つはまず、「育てる」ことへの根本的な誤解です。「教えれば育つはずだ」と考える上司があまりに多いのです。つまり、「教える」と「育つ」は連動していると考えてしまいます。ここに大きな誤解があって、じつはこの両者はまったく別次元のテーマになってきます。このことは、後半で改めて説明します。

「育ってくれない」という不満のもう一つの原因は上司の性急さです。即戦力を期待する余り、部下の成長の遅さにイライラしてくる上司がいます。「教える」はそ

の場でできますし、部下が覚えればそこで完結します。しかし、「育てる」というのは、じつは長い時間がかかりますし、そのプロセスも平坦ではありません。伸び悩む時期もあれば、急成長する時期もあります。

しかも個人差があります。成長の速い部下もいれば、遅い部下もいるのです。そういったさまざまな育つプロセスを、ゆったりした気持ちで見守ることができるかどうかは上司には問われてきます。

「育てる」はつねに「育つ」こととの相互通行になる

つぎに、「教える」と「育てる」がなぜ別次元のテーマなのか考えてみましょう。「教える」というのは、上司が部下に知識やスキルを注入することです。部下はつねに受け身になります。では、「育てる」はどうでしょうか？

「育」という語は自動詞にも他動詞にもなります。「育つ」は自動詞、「育てる」は他動詞です。ここで動詞の文法的な学習はしませんが、簡単にいえば主語、つまり上司を主人公にした場合、部下は目的語になりますから「(部下を) 育てる」は他動詞です。「育つ」は違います。「部下が育つ」という場合、主語は部下ですから

自動詞です。少々ややこしい説明ですが、要するに「育」という語の中には「育てる」「育つ」という相互通行がつねに存在しているということです。「育」には部下の主体性も同居していることになります。

一方の「教」はどうでしょうか。「教える」は他動詞であり、「教わる」もまた、「上司に教わる」という受動態であり、他動詞のままです。つねに一方通行なのです。

そう考えると、「思うように部下が育ててくれない」という上司の悩みには、「育」に対する根本的な誤解が含まれていることもわかってくるはずです。部下が「育つ」ためには、上司の「育てる」意識が欠か

せないだけでなく、部下が主体的に「育つ」姿勢や、そのプロセスを見守る気持ちも大切になってきます。

「教えても育たない」というのは部下だけのせいではありません。「教えた」ことで「育てた」つもりになっている上司にも、いくらかの責任があるということです。

ただ、これは仕方ないこととも言えます。「教える」とは違い、「育てる」の方法を明確に習得するような機会は、ほとんどありません。実際は、周りの人間のサポートによって育てていたのだとしても、「仕事が自分を育ててくれた」と信じている場合もあるからです。

▶—— 考えてみよう

ふだんのあなたは、部下に対して「教える」と「育てる」、どちらの意識が強く働いていると思いますか？その理由は何ですか？

.....

.....

.....

.....

.....

Point—— 1 「教える」はその場でできるが「育てる」は長い時間がかかる

Point—— 2 「教えても育たない」のは上司にも責任がある

そもそも部下が育つとはどういうことなのか

あなたの部下はもう十分に育っているかもしれない

「育つ」の語源は鳥の「巣立ち」だとする説があります（『大言海』）。親鳥の巣の中で成長したヒナが自分の翼で飛べるようになり、巣から旅立つことですから、こちらはわかりやすいです。自分で飛べたらもう、育った（巣立った）ことになります。

ただし鳥の場合は、自分で飛べるようになってもまだ、餌をとることはできません。たとえばツバメなら空中を飛んでいる小さな虫を捕食しますが、巣立ったばかりのころはそれができないために、親鳥から口移しで餌をもらうことになります。その期間は短くて、2週間程度に過ぎません。

もちろん人間と鳥を比べるわけにはいきませんが、「育つ」がもし「巣立つ」と同じくらいわかりやすく、しかも短期間でその時期を迎えたとしたら、上司は楽でしょう。

「今日、A君は育つことができました。あとは、少し現場に慣れさせることができれば、一人でやっていけるでしょう」

これなら部下を育てることに何の悩みも迷いも持たないはずですよ。

ただ、「育つ」を難しく考えすぎる必要はありません。「育つ」というのは本来、そ

のサインがとてもわかりやすいものであり、段階的ではありますが、短い期間でも実現できるものです。「育てる」ことを難しく考えすぎてしまうと、部下が育ったことに、いつまで経っても気がつかない可能性も出てきます。要求水準が高すぎたり、自分と相手の価値観にズレがある場合は、部下の成長を認めようとしないこともあるからです。

たとえば「わたしが入社5年目のころは」といった考え方です。仕事に自信のある上司ほど、部下とかつての自分を比べて歯痒さを感じてしまいがちですが、そのことと部下の成長は無関係です。育つというのはあくまで、一人の部下の成長プロセスです。そういう気持ちになって見渡せば、どの部下もそれぞれ、十分に育っている可能性が高いのです。

「育つ」は部下に自覚できても上司には見えない

初めての仕事をやり遂げたり、いままでできなかった作業ができるようになると、部下は自信を持ちます。自分の成長がはっきりと自覚できるからです。

これは「育つ」ためには大切なプロセスになりますが、上司から見ればどうで

しょうか？

「彼ももう3年目だ。あれくらいの仕事はできて当然だろう」

そのような目で部下を見つめる上司に「育てる」ことは難しいでしょう。「できました!」と企画書を提出する部下に、「そこに置いといて」と返事するだけの上司では、部下を「育てる」ことはできないのです。

すべての部下には成長願望があります。「あになりたい」「こうなれたらいいな」という素朴な願望ですが、それがどんなに小さな目標、上司から見て当たり前すぎる目標だとしても、達成することで部下は育っていきます。ひとつの目標を達成すれ

ば、つぎはもう一段高い目標を設定して、その実現を目指すからです。このサイクルがうまく回転していく限り、部下はどこまでも育つはずです。

そのサイクルをサポートするのが「育てる」ための要点です。ほめたり励ましたりといった接し方ができなくてもかまいません。部下の気持ちを汲み取って、同じ目線で一つひとつの成長を喜んでください。部下の成長実感を共有するだけでいいのです。「育つ」を支えるのは部下の成長願望ですが、願望をかなえたときの喜びを共有することが上司の「育てる」だと考えてください。

▶—— 考えてみよう

部下の小さな成長に気がつくことはありますか？

もしあるとすれば、そのときどんな声をかけていますか？

もしないとすれば、それはなぜだと思えますか？

.....

.....

.....

.....

.....

Point—— 1 どんな部下でも、成長の足跡を残している

Point—— 2 「育てる」は部下の成長実感を共有すること

上司の「教える」が部下の「育つ」を妨げる

「教えすぎる」上司になってはいないだろうか

一般的な傾向として、部下を早く育てたいと思う上司ほど、「教える」に熱心です。「とにかく早く一人前になってもらいたい。そうならしてもらわないと困る」

それが上司の本音でしょう。現実問題として、ほとんどの企業や部署には人材の余裕がありません。いまいるメンバーで最大限の業務をこなさなければいけないのですから、部下には一人前どころか二人前にも三人前にもなって働いてもらいたいと願います。

そのためにはとにかくたくさんの仕事を覚えてもらうことです。覚えなければいけないことがどんなに多くても、それをすべて身につけてもらうしかありません。必然的に「教える」ことに熱心な上司が現れます。

では、上司がたくさんのことを「教える」ほど部下は「育つ」でしょうか。

教える側の上司にしてみれば、「当然だ」と思うでしょう。「教えたことを吸収してくれるれば、どんどん育つはずだ」と考えます。

しかし、答えはNOです。上司の「教える」気持ちが強すぎると、部下はその圧力に負けてしまい、育たないことが多いのです。

たとえば部下の仕事に細かく口を出す上司です。本人は丁寧に教えているつもりかもしれませんが、何をやっても上司にダメ出しされる部下は自分で判断する気持ちをなくします。その結果、言われたことしかやらない部下になってしまいます。

部下に即戦力を期待するあまり、難しいことや経験を必要とすることでもどんどん教える上司もいます。部下は覚えるのが精一杯で、自分の仕事を見渡す余裕がなくなります。それでは、成長の実感が得られず、「育つ」意識は持ちにくくなります。

あるいは退社後の居酒屋でも教えようとする上司がいます。仕事の話だけでなく、趣味や遊びの世界にまで口を出すような上司です。ときには人生観の押しつけまでやってしまいます。部下は納得顔をしても、心の中では「いちいちうるさいな」と反発していることも多いでしょう。

変化球を覚えるのは直球に自信をつけてからでいい

教えすぎる上司はしばしば、部下に早期教育を試みます。飲み込みの速い部下ほど、上司は期待感を持ちますから高度なスキルやテクニックをどんどん覚えさせようとします。たとえば営業でしたらクライ

アントとの駆け引きやセールストークのコツといったようなことを、早い段階から教え込みます。

しかし、どういう仕事でも成長にはそれぞれのステップがあるはずで、新人でしたらまず、基本を忠実に守って仕事に向き合い、粘り強くやり遂げる期間が必要になります。覚えが速い遅いに関係なく、正しいフォームを身につける期間です。

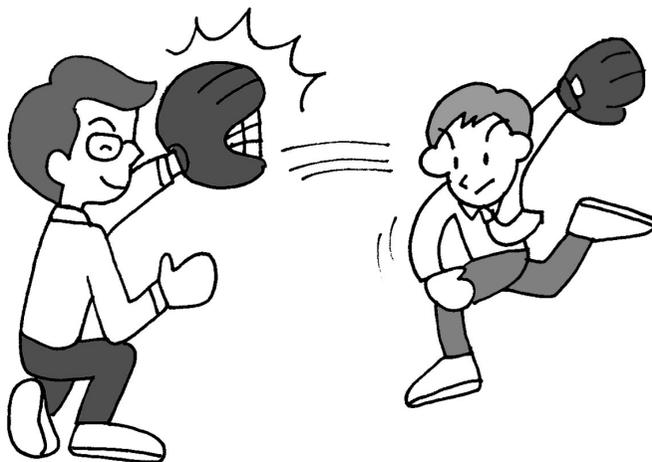
それが終わってから、基本だけでは対応できないケースと向き合う中で応用力を身につけていきます。それは、あくまで基本を身につけていることが前提になります。いきなり応用力をつけることはできないのです。

野球のピッチャー育成でもわかってき

たことですが、あまり早い時期にカーブやフォークといった変化球を教えることは決してプラスにはなりません。とくに成長期の子どもに変化球を多投させると肘や肩への負担が大きくなって、逆にピッチャーとしての寿命を縮めてしまいます。

ではどう育てるかといえば、正しいフォームでストレートボールを投げることからまず教えます。成長段階に応じて筋力をつけさせ、直球の威力を磨いていくこと。変化球を覚えるのはそれからでも遅くないのです。

部下を育てることも同じでしょう。早い段階で高度なテクニックを教え込んでも、それが災いして期待を裏切る部下になってしまうことが多いのです。



Point—— 1 「教える」が押しつけになってしまうと部下は育たない

Point—— 2 基本を教えることで部下の着実な成長が促される

「育てる」における母性と父性の役割

母性と父性の違いについて 考えてみよう

「育てる」という言葉には、どこか母性的なイメージがあります。ときには厳しさも必要となりますが、やさしさや我慢強さといった、相手を包み込むような懐の深さが求められるからです。

「子育て」を考えればわかりやすいと思います。わが子の成長を見守るとき、親は寛容な気持ちになります。子どもが幼いころはとくにそうで、できないことやうまくいかないことがあっても叱ったりはしません。思い通りにいかない子どもにいちいち腹を立てていたら、親のほうが疲れてしまうでしょう。

この場合の親にはもちろん父親も含まれます。つまり、男性であっても子育てのときには母性が目覚めてくるということです。母性、父性というのは、そのまま女性、男性に当てはめられるのではなく、どちらの性の中にも潜んでいると考えてください。

では父性とは何でしょうか？

こちらは簡単に言えば子どもを客観的に見つめる態度になります。いくら自分の子どもが可愛くても、これから社会に出て行くためにはさまざまなルールや規律、あるいは忍耐力といったものを身につかせな

ければいけません。そのためには、やっていいことと悪いことをはっきり区別して子どもに教える必要があります。親であっても子どもに対してある程度、突き放した接し方をしなければいけないときがあるのです。その一例が、「叱る」という行為になります。

つまり子育てというのは、子どもを許容し、一体感を求めようとする母性と、子どもを客観的に見つめようとする父性の共同作業ということもできるのです。

ただし繰り返しになりますが、母親だから母性、父親だから父性で子どもと接するというものではありません。父親だって子どもとの一体感を求めますし、母親だって客観的にわが子を見つめるときがあるからです。

子育てには母性と父性の 自然な協力が生まれてくる

ここで母性を「女性の目」、父性を「男性の目」と言い換えてみましょう。

あくまで一般的な傾向として受け止めてください。

「女性の目」は、自分の主観を大切に全体を見ようとします。「男性の目」は客観を大切に部分を見ようとします。つまり、「女性の目」はどちらかといえば情