

# 紙草心以

● 七人のこびと を育てる

古跡 幹人  
(2025年3月)

「床に落ちているゴミを、自ら拾う人は10人に1人しかいない」と言われる。もちろん、仕事上での話である。残念ながら、それは事実であり、私もそう思う。「自分で気付いて欲しい」「指示されなくても動いて欲しい」つまり、「上司からの指示を受ける前に気づき、自ら自ら行動して欲しい。そういう人になって欲しい。そういう部下に恵まれない。」と、ほとんどの管理者、責任者はそう思っていると思う。しかし現実には残念ながら、冒頭に記述したとおりのようである。故に、「自ら考え行動することができる人」は、どの職場でも望まれ、歓迎される。

今回は、私が前職で FSSC22000 の認証取得審査の時、審査リーダーの方に規格適合審査以外でお話していただいた『「七人のこびと」\* を育てる』ということについて記し、『教育』について触れる。

\*「七人のこびと」は、ご存じのとおりグリム童話の「白雪姫」のなかで登場する「七人のこびと」のことです。童話の中で、白雪姫は何度も死の淵に追いやられますが、その都度「七人のこびと」達に助けられます。白雪姫の童話の中で「七人のこびと」達は、とても重要な働きをします。ディズニー映画で「七人のこびと」達は、隠れたメインキャストを担うようになりました。\*

この『「七人のこびと」を育てる』の話のきっかけは、審査中に私が「自分の分身がいればなあ・・・」

と、つぶやいた時、前述の審査リーダーの方が「あなたの分身が百人いれば、今の百倍の量の仕事ができるのかも知れませんが、その中には、あなたの能力を超えた仕事は一つもありませんよ。そして、それでは部下は育ちませんよ。」と言われた。この童話にリンクさせて、「自分で考えて、判断して、自立して（上司が不在の時、あるいは直接、指示・命令を受けなくても、事細かい指示や命令が無くても）仕事をやり遂げる部下の必要性を、白雪姫に登場する「七人のこびと」に例えて話された。「自立型の人材」を育てることの重要性を分かりやすくするために、「七人のこびと」を登場させたのだと思った。

話の締めくくりは、『部下を育てるということは、意のままに動く「自分の分身」をつくるのではなく、自立して動ける「七人のこびと」を育てることです。』という言葉であった。

認証取得審査の時、この「七人のこびと」の話が一番印象に残ったのは言うまでもない。



( 山口市 : 梅 )

難問を解決するためには、自分が何人いても解決できない。自分の能力を超えた問題を自分で解決するためには、その問題以上の解決能力を身に付ける必要がある。これには、時間がかかる。否、時間をかけても無理かもしれない。自分に課された仕事をやり遂げるためには、自分の能力以上の力量を持った人に登場してもらわなければならない。分身では、自分を超えることができない。

分身は、本体を超えることはできない。であるから、自分を超える人材を育てなければならないのである。童話の中の、「七人のこびと」達は、一人一人が、個性、能力を持った自立型の人材であった。そして、自立型の彼らはその個性と能力を生かして難問を解決したのである。

(童話であるから、最後の決定的な解決、王子様が現れて・・・の場面は、ここでは言及しない。)

自立型人材とは、次のような行動がとることができる人材である。

- ① 自ら、明確な目的・目標をもって行動できる
- ② 行動の方法論を具体化できる
- ③ 実行途中で、的確な軌道の修正ができる

(福島正伸 著書より)

これらの内容「明確な目的・目標、行動を具体化、的確な軌道修正」は、“目標管理”に通ずる。

(以心草紙 2024年1月「目標管理」参照)



( 山口市 : ヒヨドリ )

冒頭の「床に落ちているゴミを、自ら拾う人は10人に1人しかいない」、そして“古くぎ”の話(以心草紙 2022年12月「異常が異常であるとわかる」)に登場する、落ちている古くぎ(ゴミ)を見つけて拾い、落ちないようにする。そういう人は更に少なくなる。但し、これは、上司、管理監・督者が何もしない(教育しない)でいれば、という条件下での話である。ゴミを見つけ、拾い、落ちないようにすることができる人になって欲しいと願うのであれが、それを願う人も自ら行動しなくてはならない。それが、その人の『役割』であり『仕事』だからである。

自らが行動する、それは『教育』である。

放置したままでは、人は育たない。

大事なことは何度でも、嫌がられようと、嫌われようと、時には厳しく、時にはうるさく、ときには優しく、諭すように。相手が理解するまで。

この教育は、上司・部下の関係だけではなく、横の関係でも同じである。仕事のマニュアル、規定類、手順に準じた行動をおこなうためには、まず、最初に「教育」を実施しなければならない。

教育には、現場で実施する指導のように、～手取り足取り～のような形式、または一同を集めて、あるいは、個人に行う～スクール形式～座学がある。いずれの場合も、良好なコミュニケーションが求められる。ここで、注意しなければならないのは、回覧や掲示、メール配信などの一方的な情報伝達は、教育にはならないということである。これらは、単なるお知らせに過ぎない。お知らせしたつもりでも、相手側には伝わっていないことが多いという事実を感じたことが多いのではないかと思う。しかもこの伝達では、相手の理解度が全く解らない。

国語辞典に、『教育』とは

- ・教え、育てること
- ・望ましい状態にさせるために心と体両面に意図的に働きかけること
- ・知識を増やしたり、技能を身に着けたり、人間性を養ったりしつつ、その人がもつ能力を引き出すこと

と、記してある。

知識だけではなく、『力量』を持たせることが必要である。

※力量：意図した成果を達成するために、知識および技能を適用する能力

(ISO9000：2015 より)

例として、“安全運転ができる力量”を考えてみる。安全運転ができるということは、運転免許証を得て公道で車を運転することができるという法律上の必須能力(知識および技能)を備えているだけではなく、歩行者、周囲の車、更に同乗者が安心して乗れる運転ができる能力を有しており、その能力が常時発揮できるということである。

再度、記述するが、部下が自分で気付いて自ら行動できる人になるためには、そのような人になるための上司や管理・監督者の教育が必要であり、それが重要な仕事の一つである。

一方的に教えるだけではなく、相手が自ら学ぶという「姿勢や意識」を持つための動機付けも重要な仕事である。

更に、重要な心構えは以下。

根気強く待つ(我慢する)心を持つ

うまくいかない時は、自分の行動を省みる

- ・出来るようになるまで十分な教育をであったのか？

・相手に合った内容であったか？

・ホローは充分であったか？

・自分が自ら行わなければならないことが有るのではないか？

☞ 全ての因は我にあり(松下幸之助)

次に、集団における教育の注意点を記す。

集団に関するものに「2：6：2の法則」がある。

これは、働き蟻の集団を観察すると

2割：よく働く蟻の集団

6割：普通に働く蟻の集団

2割：ほとんど働かない蟻の集団

の3つに分かれるというものである。

この法則は、人間の集団にも当てはまる。

それぞれの集団に教育は必要ではあるが、まず注目すべきは、「6割：普通に働く集団」である。この集団は「良くも悪くもないどちらでもない集団」ということができる。

この集団は、良い方(よく働く集団：協力的な集団)にも、悪い方(ほとんど働かない集団：非協力的な集団)にも引っ張られてしまう集団である。これらの「6割：普通に働く：どちらでもない」人たちが、2割の非協力的な集団になびかないように、協力的な2割の集団になびくように、この「普通にはたらく6割の集団」の人たちに注力して教育することが重要である。



( 山口市 : 満月と梅 )