

## 「天命」と「人材育成」

### 1. 天野先生に学ぶ

右掲は、天皇陛下の心臓手術で有名になられた天野篤先生の写真です。最近、NHK番組「プロフェッショナル 仕事の流儀」の再放送を見ましたが、天野先生を取り上げていました。お医者様の世界はよく分かりませんが、「自分のね、天命、決められたものあるでしょ。それに対しては忠実にやっているだけです。ま、宿命かな」というフレーズが印象に残っています。年間に400回以上も心臓の手術をされるという激務をこなされている方の言葉として感銘を受けました。番組の内容は、NHKのHPでも簡単に紹介されていますので下記をご参照ください。



参照：<http://www.nhk.or.jp/professional/2012/0514/index.html>

右掲は、心臓の人工弁の写真ですが、NHKのHPは『天野は目の前で、父の甲子男さんを亡くしている。若き頃、第一助手として立った父親の心臓手術。心臓に縫い付けた人工弁の糸が1本緩み、それがきっかけとなって、父親はかえらぬ人となった。天野は、「父は、心臓手術でこうしてはいけないということを、自分の命とひきかえに教えてくれた」という。そこから天野の、一つ一つの手技に対する厳しさが生まれた。「自分は誰よりも、“1糸の重み”を知っている」。多くの部下を率いる立場になった今でも、体裁にこだわらず、時には縫い直しをしてまで、丁寧な手技を突き詰める。「ただ父親に褒められただけ」という天野の机の中には、今も父の形見の人工弁が入っている。』と解説しています。この重い事実が素晴らしい名医を産んでいるのだと思います。



### 2. 暗示による「天命」

この放送を見て「天命」という言葉が心にグサッと突き刺さりました。私は、63才を過ぎても、お蔭様で現役の経営コンサルタントとして仕事をさせて頂いていますが、最近、仕事にとりかかるのが億劫になる時が出始めたのです。「こんなんではアカン」と思っていた時、夜中に偶然、この放送に出会ったのです。「一途一心、明日をつむぐ」というサブ・タイトルですが、自分の仕事もある意味同じではないかと思ったのです。

放送では天野先生は『単に生き延びるための手術ではない。“生きる喜びを、取り戻す”こと。術後の不安や、再手術の芽を取り除き、最終的には、患者が手術したことさえ忘れてしまうような治療を、常に目指している。』と自分の仕事感を話されていました。同じように、私も「再び元気な会社に戻ってもらう」という気持ちでコンサルティングをしており、この大義名分が生き甲斐なのです。

そもそも、こういう大きな「志」をいつ頃から意識していたかと言えば、意外に古くて、私が小学生の低学年の頃、母が占い師に「この子は、何か書くことで抜きん出る」という風に言ってもらって、その事を話してくれた時点に遡ります。人は暗示に弱いと言いますが、自分に都合のよい言葉は直ぐに「腑に落ちる」ように心に入って来るのです。母もこの言葉を信じて私を育ててくれましたし、私も、それなりに勉強もしました。

自分の子供もそうですが、人を育てるのは難しい面が多々あります。直接、熱い理念を語るという経営者やマネージャーの方もいらっしゃいますが、「熱い」も度が過ぎると聞く方も「やけど」を警戒するようになり面従腹背の心境になり勝ちです。私は、ビジネスの場合、前向きな課題を取り上げて、若い人たちと一緒に考えて頂き「行動計画」を立てて実践して頂くという「やり方」が現実的であり、「1:1.6:1.6<sup>2</sup>の法則」でいう1.6<sup>2</sup>≒3倍の効果を発揮するようになると確信しています。そ

の勢いで上昇中に「天命」を感じるような「暗示」を投げかけると非常に効果的と考えています。

### 3. PDCAのCとAでサイクルを回す

一つの課題を与えて、その解決や実践の方法を一緒に考える訳ですが、これは、P即ちPlanの段階なのです。D(実践)に向かう為に「段取り」を行うことが重要なのです。この「段取り」を一緒に考えることで「共有化」と共に、事前調査やツールなどの準備も行うことで課題の解決法・実践法が「明確化」になり動きやすくなるのです。

例えば、「1:1.6:1.6<sup>2</sup>の法則」に照らすと

1.0・・・なにも教えずに、ただひたすら作業を行う状態、現実的には、これが多い

1.6・・・やるべき事を的確に「方法」と「量」を示した状態で、実際に、作業能率は高まる

1.6<sup>2</sup>・・・「やるべき事」を示して、一緒に、「方法」などを工夫すると、一挙に跳ね上がるという事になります。この「一緒に考える」という事がキーポイントになります。

では、Pを実際に「一緒に考えた」とすると、次は、「行動計画」を作って、定期的にチェック(C)して、軌道修正(A)などを一緒に考えて「目標」を実現する為の対策を講じたり、あるいは「次の目標」を決めたりすることになります。このようにして、P⇒D⇒C⇒A⇒P⇒D・・・と循環する事が重要であり、そのポイントはCのチェックするポイントを決めておく事なのです。日常的な事柄であるなら、「あれ、どうなった」という声かけでチェックする方法もありますし、ちょっと大掛かりになれば、週や月単位とチェックのインターバルが長くなります。

しかし、このチェックを定期的に行う事が非常に重要なのです。忙しさに流されてしまうと、実践する方は「捨て育ち」状態になり、自己改革が出来る人でない限り、惰性に流されてしまいます。「報・連・相」は、上役の責任なのです。部下が報告しないという言い訳はご法度なのです。Cの原始的な方法が「声かけ」なのです。この実践があれば、C⇒A⇒P・・・と次のサイクルに向かっていけるようになるのです。

### 4. 簡単な実践法

このように、「行動計画」を立てて実践する事が基本なのですが、この「やり方」を簡単化しておく必要があります。一般的には「日報」を媒体として部下と上司や経営者がコミュニケーションするのが一般的ですが、組織的な会社では、一つの「計画」に対して何人もの人が参画するので報告される「日報」の数も多くなってしまいます。この難問を解決する一つの案が右の図なのです。

自分がチェックするタイミングをグループ長に知らせておけば、その前にグループ長は部下とコミュニケーションをとって状況を把握しようとするし、さらには、よい報告する為に日常のOJTとして部下指導も行うようになるのです。このグループ長に「任せる」という事が重要なのです。「責任」を持つということを通して「人材」を育成するのです。

私は、サラリーマンとして入社した頃の頃に、当時の十河常務から「榎野君、インフォーマル・リーダーになれよ」と言われて、新入社員でありながら、責任のある仕事にチャレンジして自信をつけさせて頂きました。ともかく、若いという事に関係なく、業界の会議に一人で出席したり、メーカーの研修にも行かせてもらいました。グループ長に育てる人を平社員の時からインフォーマル・リーダーとして責任を持たせることで育成するという「仕掛け」なのです。これほど有効な人材育成法は他にないと思っています。

