

09年冬(年末)号

高井伸夫弁護士の

四時評論



上司の教育的役割 上

高井伸夫弁護士は、上司は部下の人生そのものに愛情と責任を持って教育・指導に当たらなければならないと強調する。良い上司との出会いは、その人の人生を左右することすらあるからだ。部下との間の報告・連絡・相談を密にすることも、「学び」の学習に力点を置く必要があると訴えている。

上司の能力著しく劣化

「ちよびませ、言ってみて、さしてきて、ほめてやらねば人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」(山本五十六元帥・1884~1943)。世に知られるこの言葉には、理想の上司像の要件が集約されていると言っても過言ではないだろう。

ここから彷彿とされるのは、部下と強い信頼関係を結ばれ、人としてのフェアな使命感を抱き、部下を的確に教育・指導・育成して次の世代へのバトンタッチを行い、組織の成長に着実に貢献する頼もしい上司像である。しかし、現実にはこうした力量に恵まれた上司は少ない。このように上司であれば、パワハラ問題など起るはずもないが、今の企業社会では、上司として当然の教育・指導を行ったとしても、上司と部下との間に確固たる信頼関係が築かれていなければ、パワハラと言われしてしまうおそれがある。

日頃、私が人事労務問題を専門とする弁護士として企業の相談に与る中で強く感じるのは、パワハラ問題に限らずあらゆる局面で、上司の上司としての能力が著しく劣化してきているところである。

上司の役割は多様であるが、本来的に果たすべき役割とは、ドロッカーが「何よもの経営管理

あり得ない、全知全能

しかし、全知全能の神のような人間はあり得ない。著名企業

愛情と責任を持ち指導を

「報告・連絡・相談」が第一歩に

理者を他の人から区別するものは、教育的な役割の有無である(ドロッカー著「現代の経営」下(第27章参照))と喝破したように、おおよそ経営者は部下の教育をなし遂げるよう努めることである。

部下を人材として教育・育成し、企業の業績に資する働きを遂げさせる能力が上司になければ、企業の将来はない。ここに、終身雇用制が崩壊しつつある中で、企業のDNAをいかに伝承し企業の存続と成長を実現するかが重要な課題である。上司として求められる教育的役割について再認識すべきときである。上司が教育的役割を

ある女性管理職に、部下への指導で留意している点についてお尋ねしたところ、「①その場で叱る(後日では忘れてしまう。場所を選ばず、②何を言っても、③良いことをほめて伸ばす、④他の人からの評価を伝える、⑤常に言葉と笑顔をかける、⑥家族のことを気遣ってあげる、⑦自分の弱さを隠さず表す、⑧部下の成果を横取りしない」という極めて率直で有用な回答を得たが、自分の弱点に自覚的で正直な姿勢は、上司として持つべき大切な人間性であらう。

なお、部下の教育には時間を要するうえに忍耐力が必要である。第一に、上司は部下に分かるように伝えるコミュニケーション能力を有していなければならぬ。そして、部下が技能や意識の面で上司の指導を受け入れ

る準備がどの程度できているかを考え、適切な量と質の指導を行うことを心掛けるべきである。私は、この点を見極めるために、「おはようございます」「お先に失礼します」「行ってきます」という基本的な挨拶をするところから始める。これに回答できない者は、そもそも上司の教育を受け入れにくい存在といふことになる。

また、より効果的に学び方を学ばせるための実践策と云ってよいだろう。努力家には努力家としての学び方、発想豊かな人には発想の仕方を学ばせるのである。これが最も効果的な学び方なのであり、学び方を学ばせるとは、千差万別の個性を把握しそれぞれに最適な導き方を実行することに他ならない。そして、ここにこそ、教師役の難しさの真髄がある。

「報告・連絡・相談」が第一歩に

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は

「報告・連絡・相談」は