

続

徒然  
つれづれ

## 人材の育成は難しい

桑野 巍

このところ企業といわず役所といわず「申し訳ありませんでした」と平謝りのシーンをテレビ映像や新聞の写真が伝えてくれるが、これが多過ぎる気がする。ヒト、モノ、カネが絡んでいる単純な事件・事故やコンプライアンス違反が多発しているからだろうか。もし救いがあるとしたら関西地域の責任者の頭下げ現象が比較的少ないということか。企業が本社機能を他地へ移転したからなのか、関西は真面目人間が多い社会なのか。

責任者が深々と頭を垂れる姿はみじめというほかない。げすの勘繰りだが、こうした映像に出てくる人たちの家族はどんな心境なのか不謹慎な想像も思い浮かぶ。事件・事故、社会的違反のケースは雑多で、個人の責任という事案もあるが、組織ぐるみの“悪”という場合もあり「みんなで渡れば怖くない」現象はいただけない。問題は人の言動で、社会人の人類愛欠如という気がしてならない。

いろんな意味で人材育成が急務ということだろうか。こんな時、松下幸之助著「社員心得帖」（PHP研究所刊）に出会った。彼はその中で「人材が次々と育ってこそその成果も上がり、発展が生み出されるわけで、人材育成は責任者が一刻もゆるがせにできない任務の一つ」と教え、企業の場合、社長が「会社はこういう方針でやるんだ。だから皆さんはこの方針に添って腕を磨いてほしい。自らを養ってほしいと要望すれば、社員は必ずそれぞれに努力するものです」と述べ、さらに部課の場合、方針、目標を部長など責任者が明確に示しているかどうか、と続け「うちの部員はどれも勉強が足りない、と嘆く前にまず自らの姿勢を振り返ってみる必要があるはしないか」と訴えている。

人材育成と簡単にいうが、こんなに難しいことはない。「企業は人なり」「役所は人なり」がわかっている。われわれ住民、消費者の多くは経営者や役所の指導的立場にある人に対して「ほんとうに思いやりの心はあるのか。手抜きはないのか」と単純に批判するが行政に限界があるように、人間の能力にも限界があることを知るべきだろう。一人の人間の能力の限界を他人が軽々しく決めつけてはならな

いことも理解しなくてはなるまい。

ただ指導的な立場にある人はやる気のある職員にもやる気を少し失いつつある人にも、いろいろなチャンスを与え、その人の新たな能力を引き出すことに専念するべきで、これは上司たる者の大きな務めだろうと思う。弱輩が説教をたれても値打ちも何もないし、かえって問題点をわかり難くしてしまうおそれさえあることも知っている。

人間誰しも才能を持ち合わせていると理解しているが、時として①才能がないことを見極める才能も持っているかどうか②他人よりも努力できる才能も持っているかどうか—も考える必要があるのではないか、と思う。「虚々実々の世界」というとオーバーな表現だが、人はみんな悩みながらも明日を読みながらこの世界をどう渡り歩くか、を真剣に考えているに違いなからう。みんなそれなりに才能を持ち合わせていることは経験上理解している。

そこでまた弱輩は松下さんが91歳（昭和61年当時）の時の言葉を思い浮かべた。

私はね、130歳まで生きるつもり。人間長生きするためには適当に心配することでんなあ。外部との折衝で絶えず心配はありますなあ。一日に一回は癩しかに障る、腹が立ったら表に出さんといけませんなあ。腹も立てん男はいけまへん。食べ物とか運動というもんはあまり気にしまへん。適当に神経を使うことでんなあ。昔の経営者は「日本をよくするんだ」という志をもってましたなあ。今は目先のことで右往左往してますなあ。あまり利口過ぎない方がいいですなあ。（後略）

仕事に対する熱意は絶対に劣ることはないという彼の哲学と数々の言葉は非凡超凡で、われわれ凡人にはその真似事すら出来っこないことはわかっている。それにしても人を育てることは難しい。「研修所があるから大丈夫」「研修を受けたから」も甘い。一朝一夕に人は育たない。地道な努力を重ねる、みっちり鍛えるといっても自身の意思は貧弱だ。気概というかハングリー精神が必要なのか。

（自治大阪編集委員会顧問  
時事通信社元大阪支社長）