

女月
女月
てら
れの
記

武田文男著

日本生産性本部

女月て
女月て
られの
記

武田文男著

日本生産性本部

著者略歴

たけだ ふみお

武田文男

広島県出身

中央大学法学部卒業

東京芝浦電気納入社

事業場の総務、勤労、人事、教育訓練業務を

担当。勤労課長、総務課長、総務部長、本社

人材開発部次長を経て東京芝浦電気納入社に転出

現在、常務取締役

主要著書『人事管理ハンドブック』（日本生

産性本部）『総務部員の実務』（ダイヤモンド

社）『監督者の任務と自己啓発』（産研）他

育て育てられの記

昭和五十五年五月三〇日 第1刷発行 ©

著 者／武田文男

発行者／中村昇太郎

発行所／(財)日本生産性本部／東京都渋谷区渋谷

三丁目一番一号／電話(〇三三)四〇九一一一一

印刷・三好印刷 製本・イマキ製本所

まえがき

人生は人と人との、かわり合いのなかで生まれる。だから「人生」というのだ、という人もある。ある時は、その円心に立ち、ある時は、その円周の上に立って軸の回転に踵を凝して体を委ねる。

集団生活のなかでは、軸の回転は一段と激しくなる。私たちは、その中から何かを学び、学んだ何かを残そうと努める。それは自分が体で感じとったものが、相手方に対して最も納得性があり効果的であるからである。しばしば体系的理論が、借用せられるが、これだけだと教条的で迫力に欠けるうらみがある。それは直接、肌で体得していない自信のなさからくるものである。

本書は、そうした点を補うために円心に立った私と、円周上から見た私の体験をテーマ別に、まとめたものである。「育て育てられ」は私自身を反省して。「鍛え鍛えられ」は傍らの人たちの育成過程をケース・スタデーの形式で。そして「出会い触れ合い」は人間出会いの宿命的な機会をとりあげた。

したがって、ケースのためにケース・ストーリーを書いたものではなく、すべて実在その

人、事実そのものである。もしも登場して戴いた方のお考えに反した表現があれば、それは私のペンがつたないために深くお詫びしなければならない。

第一部は日本生産性新聞紙上に、第二、三部は学習研究社発行の雑誌『啓発』誌上に連載された。『啓発』の塩編集長の御了解を得て、日本生産性本部出版・視聴覚部の清澤達夫氏の御配慮によって、出版されることになった。
厚くお礼を申し上げる。

昭和五五年五月

武 田 文 男

目次

まえがき

1

育て育てられの記

.....1

“盗みとれ”の時代は終わった／指導者は路傍の石になるな／「育てる」ことは「刻む」こと／体で覚えることのつらさ／育つことの動機づけ／率先垂範のむずかしさ／育てに妥協は禁物／“頼まれ仲人”も生活指導／職業教育と学校教育／厳しい上司は天の恵み／叱咤激励に育ての心をみる／親の愛情に応えよう／自己啓発のすすめ／話し方は性格の改造から／師と仰ぐ人をもつ幸せ

2

鍛え鍛えられたの記

.....54

厳しい課長の心くばり／会社の顔／思いやりと尊敬の言葉／相手にとけ込む努力／生活に“潤いの心”を／痛恨の一言／錐と鎚とに使いわけなば／泥だらけの触れ合い／国際舞台に飛躍する喜び／寮生の踏み石／四〇年ぶりの同窓会

3

出会い触れ合いの記

.....129

奇跡の人、ヘレン・ケラー／追憶、両国橋界限／放浪・間借り道中／人生を決めた国電ホーム／体すべてをぶつけた人づくりの教育／監督者教育・二人の仲間／人生は勝負である／思い出の署名／単身赴任も、また楽し／“人間”をつくる技能五輪監督／仏門に入った若いサラリーマン

1 育て・育てられの記

「盗みとれ」の時代は終わった

組織のなかで働く人たちは、どの部門でも役付者とヒラ社員、先輩と後輩が同居している。最近の若い社員には、部課長になりたいという出世欲が減退して「好きな仕事をやりたい」とか「円満な家庭生活を送りたい」とか、若年寄のような温室派がふえて、幾多の修羅場をくぐってきた先輩組を嘆かせている。

分別をわきまえた物わかりのよい評論家の先生方は「時代は変わった」などと迎合的な解釈をされるが、企業が高学歴社会のサンプルになるにつれて、他方では組織の簡素化が進み役職ポストが少なくなり、今までのように学歴という看板だけでは昇進しようにも行き場がない。いきり立った気持ちを納得させ、軌道修正するために「好きな仕事」とか「円満な家庭生活」と、もっともらしい言葉に置きかえている点も忘れないことである。

いうならば一種のアキラメであり逃避である。その証拠には、入社一〇年近くなり、ぼつぼつ管理職、監督職の線上に浮かんできるところになると、やたらに同僚の昇進とか昇給額が気になって「彼が昇進したのに同期の誰はまだ」

と他人の人事にかこつけて、自分のいらだちを告白していることでもわかる。学歴人事は実力人事に移行しなければならぬと真っ先に提唱するのが若い世代観だと思うが、さて自分のこととなる、はなはだ歯切れが悪くなり感覚が古くなる始末である。

しかし、若者だけを批判してもはじまらない。大切なのは職場の上司、先輩で、この人たちには部下、後輩を育成する重要な任務があることを忘れてはならないことだ。製造部門を担当する管理者は製品をつくる責任がある。営業部門を担当する監督者には製品を販売する責任がある。もちろん組織のなかで長年活動してきたベテランであるから、その遂行能力の結果が、いかにわが身にはね返ってくるかは十分ご承知済みである。

ところが、それだけに、仕事第一と猪突盲進するのあまり、入社いらい面倒をみてくれた先輩を忘れたり、現在手足となつて支えてくれる肝心の部下の存在を無視することがある。「言はれなくともわかっている。それは当然の義務だ」と考えているうちに、人間の存在が無意識のうちに遠のいてしまう。長年鍛えあげた自分の力が花開いたと自負する人もあろうが、その花を咲かせてくれた「人」の存在を忘れてはならない。

子供は大人になると、自分独りで大人になった気持でいる。幼いとき、日に何回もおムツを取り

代えてもらったことも、母乳が足りないでミルクを温めるために夜中に何回も起きた母の労苦も知らない。こうした親のおかげで東も西もわからない幼児はすこやかに育って、今日のあなたをつくり上げたのである。

若い人たちにとって職場の親にあたるのが上司であり先輩である。仕事の間を通じ、縁あって出会った上下、左右の関係が職場という生活母体を育成の場として、切磋琢磨しなければならぬのは当然である。

業務に全力投入するのと同じ比重をもって、できればそれ以上の力で、彼らを職場という舞台で活躍させることだ。それは心ある先輩があなたにとった態度でもある。人間成長は自分の手、自分の能力で自分自身で行なうことだと「自己啓発」派は主張する。自分の頭のハチを大きくするためには、自主的に自発的に自分の努力で行なわなければ効果はない。しかし、それに必要な場づくり、言い換えると、条件設定まで「お前で行え」というのは無責任である。

「そんな考えは甘い」と非難されるかもしれないが、現代のように変化の激しい時代には、若者は前に進むために全力を傾注しなければならない。そのためには先輩が過去に蓄積した財産は心よく、すべてを与えることである。自分と同じスタートラインに立って初めから出発せよというのは精力のむだ遣いである。「盗みとれ」時代は去った。「与える」時代プラス「先を取る」時代に変わってきたのである。

真剣な若者は、先を取るために今まで先輩が味わった以上の労苦を積み重ねるに違いない。問題

は、こうした配慮と若者との呼吸が合うか、どうかの問題である。いくら舞台をつくっても「それも上役の仕事のウチだ」と若者がソッポを向けば、なんの役にも立たない。まさに縁なき衆生は度し難しである。

碧巖録に「啐啄同時」という言葉がある。卵の内側から雛鳥が吸ったり、つついたりすることを啐といい、親鳥が外から口先でつくのを啄という。雛と親鳥とのタイミングがはずれては卵の殻は破れず、生命は継がれない。この言葉は修行僧が機の熟したときを逸せず、師が悟りの動機を与えることをいう。

上役である親鳥が外からつき、部下である雛が内から吸う。そして鳥の卵はかえる。そのくり返しが人間を成長させるのだと思う。

お互いに、会社集団の一員となつてから数えきれないたくさんの上司、先輩に育てられた。そして、いま数しれぬ後輩になんらかの影響を与える立場にきている。ここで、その体験を反省しながら、問題を反芻するのにもむだではあるまい。職場の歴史の繰り返えしが会社人の人生だからである。

指導者は路傍の石になるな

サラリーマンは、入社して定年退職まで何十人もの上役に接して面倒をかける。そのなかで誰が

“おのが生涯の師”として尊敬できる人であったか、どの上司が“路傍の石”であったか、あるいは、どの上司に接したために人生を回り道をさせられて、マイナスの影響を受ける結果となったかを考えると、人生の出会いに意味深いものを感じる。人間はとかく自分の欠点は棚上げして、他人の弱点だけを見つけようとするから、こうした判断は必ずしも的を射ていない点もあるが、会社が多数の人間の交流のなかで動く以上“出会い”を意識してつくり上げることは、所詮自分だけの力でできるものではない。

考えてみると、仕事一辺倒で心に余裕を持たない人からは、得るものは少ないようである。仕事を通して、仕事の背後にあるものに触れさせてくれる上司、先輩は誠にありがたい。賢明な人間は仕事そのものから、自分の力で背後にひそむものを、つかみ取ることができるが、並の人間にそこまで要求することは無理であろう。まして仕事から教えられるものは仕事が終われば消えてしまふ。その教えられたものを身につけることは、次の仕事への基礎づくりになっても、それは実務だけの集積に終わることが多く、行動の価値までを見つけるのは至難である。

したがって、その価値を見つける機会を与えることが必要となる。仕事を教える姿勢には、その“教え”を通して自分の考え方、人生観、社会観、思想を相手方に“残す”努力が払われなければならない。

戦前の学校の先生には二つのタイプがあった。一つは文理大や高等師範という、いわば先生養成の専門の学校で勉強して赴任して来られる先生。今一つのタイプは、大学で文学や法律などを学び

ながら先生の資格を取って教壇に立たれる先生である。いわばプロ先生とアマ先生。

プロ先生は教育学とか指導法を勉強しているから、授業は整然と進行する。後者は元来、先生たることを目標として勉強されてないし、現在のように教育実習の制度もないから教え方は八方破れである。こうした新米の先生は悪童生徒にやじられたり、足を引っ張るような質問を受けて目を白黒させている。

ところが、卒業して何十年たった現在でも思い出される先生は、なぜか後者の先生方が多い。なぜだろう。この先生たちは、数学を単に計数処理の学問として教えず、国語を読み書きの学問として教えられなかった。数学や国語という科目を通して、その底に流れる人間の「生きざま」を理解させようと一生懸命だったのではないかと思いたることがある。したがって、アマ先生の授業時間は、一見しては学科には縁のない人間観や人生論が飛び出して、生徒たちと口角泡を飛ばす光景があった。先生がたの考えが生徒自身を培養とする糧かてとなったことはたしかである。真面目なプロ先生にとってはきわめて不愉快な授業ぶりであったに相違ない。

会社の仕事も同じである。何時までに、あるいは何時間で、この仕事を完成せよ、手順はこうだ、着眼点、ポイントはこうだと説明するだけでは十分ではない。T・W・I訓練が面白くないといわれるのは、下手なトレーナーが、単に手法訓練として指導するからである。工程別の指導案どりに進めば仕事はできるというアメリカ的合理主義は効率的ではあるが、それだけでは日本人は満足しない。受け持った作業に愛着を持ち仕事の価値づけを見届けないと、単純反復作業として作

業意欲がにぶってしまう。逆に仕事の効果性が高いと、責任感に意欲が増幅されて、頑張ろうという気持ちになる。

二〇余年前に養成工（現在の訓練生）教育を担当していたときのことである。電気機関車のギヤー・ボックスを作っていた組があった。ある日こんな簡単な箱づくりはイヤだといひ出した。彼らは相当高い熟練度をもっていて、一般作業員の三倍の能率をあげていた。だから「イヤだ」という気持ちもわからなくはない。

私は彼らを機関車を試運転する場所に連れて行った。運転担当者から構造上の説明を受けて、ギヤー・ボックスの重要性を強調してもらった。やがてレールの上を機関車が走り始めた。動き始めたギヤーを内蔵した彼らの製作したボックスに、血が流れ始めたのである。これを見ていた養成工の目は輝き始めた。こうして、この作業の価値を知ってから二度とイヤだと言わなくなった。問題は指導員がボックスの作り方や手順を教えるときに、その重要性や使命をしっかりと納得させなかったことにある。役割、使命を認識させることは人生に対する取り組み方を教えることである。

職場の上役や先輩が部下、後輩に「教える」ことは単に仕事だけにとどまらない。O・J・Tは「職場内教育」と解されるが、仕事を通じて人生のあり方を指導する気迫がなければ単なる「路傍の石」的存在になってしまうであろう。

人生を論ずることのできない上司、先輩は、いくら仕事ができても、指導者としての適格条件に欠ける人間だと思う。

「育てる」ことは「刻む」こと

教師養成の学校を卒業されたプロ先生は、指導技術は上手だが心に響くものが少ないと、私の僅かな経験だけで言いすぎた感じがする。——誤解されても困るので、そうした先生たちのなかにも私たちの心に飛び込まれ、終生忘れることができない先生方も数多くいられることをつけ加えておく。

私自身が大きな精神的財産をいただいたプロ先生を御紹介しよう。

お名前は尾田清三先生という。小学校長を最後に何十年という教職から引退して、現在は広島県呉市の山麓に悠々自適の生活を送られている。先生との出会いは小学校五年生のとき。県の師範学校を卒業されて教壇に立たれてから二、三年後で、年齢はおそらく二二～二三歳ではないかと思う。大きな体格、大きな声、映画俳優の加藤剛が誰か存知あげている人に似ていると思ったが、それが失礼ながら小学校時代にお世話になった尾田先生の若い日の姿であった。なかなか貫録のある先生だった。体格が立派だから体操が得意、運動会は先生の一人舞台の観があった。大変なものらしい先生だが、体が小さくて病弱な私にとっては最も苦手な先生である。

それは忘れもしない五年生の二期のことである。当時は算術といった、今という算数の時間である。「比例」を教えられていた。正比例の講義は納得できたが、反比例、復比例になると、どう

してもわからない。先生は黒板に具体例を書いて声を枯らして説明されるが、皆は納得したという顔をしない。若い先生の気持はあせてイライラしてくる。先生の気持がイライラすると生徒の顔つきも頭も錯綜してくる。

すべてのチョークを使いきった先生は、最前列の席にすわっていた私に、職員室へ行つて新しいチョークをもらつてくるように命ぜられた。急いで室に帰つてくると教壇の上に先生の姿が見えない。クラスは男女の混成組であつたが、気がついてみると女生徒の泣き声が聞こえてくる。男生徒はだまつて頭を上げないが、なかには怒つたような顔つきで黒板をにらんでいる者がいる。

そのころ、教壇の横に先生用の机と椅子とが置いてあつた。先生は椅子に腰をかけ両手で頭をかかえるようにして机に伏せていられる。私はそばへ行つて、

「先生チョークを持ってきました」

というと「ありがとう」と一言いって立たれた。「ありがとう」という声が何時もの元気な先生の声と違う。驚いて見上げると先生は大粒の涙をボロボロ流しながら生徒の方を向いて、

「どうしてわからんのか。私の話のどこがわからんのか。わからんところを教えてくれ。先生は叱らんから、どこまではわかる、どこからわからぬと、頼むから誰か話してくれないか」

と涙声であつた。とたんに男生徒も女生徒も大きな声をあげて泣き出した。先生は皆の机を一人ずつ回つて「わからぬのはどこだろう」と尋ねられる。『二十四の瞳』の大石先生なら、理解してくれない生徒に涙を流されることも考えられるが、体格の大きな貫録のある先生が、こんなに涙を流

しながら生徒に接近されるとは夢にも思わなかった。晩秋の短い日はつるべ落としで、教室のなかには暗くなってきた。終業のベルが鳴っても一人として席を立つ者はなかった。ただ泣きじゃくるだけであった。

先生は生徒に理解させようと一生懸命になられる。にもかかわらず、私たちはなに一つ答えられない。ただ「申しわけありません」「すみません」という気持ちで胸が一杯であった。

四〇余年前の、この光景を昨日のことにようにハッキリと覚えている。尾田先生には六年生も持ち上がりで、二年間連続してお世話になった。あれから世の中は変わった。男子の生徒のほとんどは戦死したが生き残った私たちは、今になって先生の人間的な触れ合いから「育てる」ことは、心に「刻む」ことだという、人間育成の基本を教えていただいたような気がする。

「共感的理解」とか「感情移入的理解」という言葉が使われる。それは個人を客観的に理解するということではなくて、全人的にからだ全体で感じとることであると説明される。言葉の説明としてはわかる。しかし現実の場ではどのような心や態度で接すれば期待される成果があがるのか、私のような凡人にはわからない。理論では理解できても感覚的には納得できかねるのである。いま考えると、はなはだ申しわけないが、二二・二三歳という若い社会経験の少ない先生が、思いあまって全身を生徒に投げかけて涙を流しながら

「私の説明のどこが悪いのだろうか。先生の教え方が間違っていたら直すから、遠慮なく質問してくれ。先生は絶対に叱らない」