

アメとムチの中身の再検証で適切な指導を!

在仏コラムニスト 安部 雅延

ムチはパワハラか

昔から人を育てるためにはアメとムチが必要といわれてきた。しかし、今ではムチを誤用するとパワハラで訴えられる可能性もあり、指導する側に戸惑いが生じている。中には子供や生徒、部下を腫れ物に触るように接する親や教師、上司も増えている。では、海外ではどうなのか。欧米諸国でも、アジアでも同じようなパワハラを訴える現象は起きている。しかし、学校で教師が強権を振るつたとしても、その正当性が認められればムチは容認されているし、厳し

い親や上司も少なくない。

最近、フランスの中学校を取材する機会があったが、明らかに授業の邪魔になる行為をした生徒は、教師が即座に廊下に立たせ、授業が終わるまで教室には入れないようにしていた。そこまで毅然とした態度で生徒に望む教師は日本では激減している。

そこでアメとムチがうまく機能しなくなった背景を再考してみると、まず、日本では、ゆとり教育を受けた世代が親からも先生からも怒られたことがなく、体罰は禁止されているだけでなく、叱責というムチを使うと言葉の暴力などと批判され、怒られた方も簡単に凹んでしまう現象が学校でも会社でも起きている。

つまり、怒られ慣れていないとか、メンタルが弱いためにムチへの耐性がないという問題がある。背景には競争を否定し、くじ引きで運動会のリレー選手を決めていたり、学校の成績を上げたい人間は塾に通えばいいという学校側（厳密には日教組）の認識で、悪平等と人権重視が逆効果となり想定外の勝ち組と負け組を生んだ背景もある。

さらにアメリカのビジネススクー

ル発のマネジメントに関わる心理学で「人は褒めることによってしか伸びない」という考えが蔓延し、アメだけ与えておけばいいと考える上司が増えたことも影響している。

確かにアメリカには「ナンバーワン教育」といつて、小さな時から親も先生も「お前はナンバーワンだ」と励ます文化が厳然としてある。その一方、厳しい競争が大前提にあり、公正な機会は与えられても、結果を出せなければ負け組になってしまう。

アメリカ人は結構完璧主義なので、常に完璧さが要求されるため、逆に脱落組も多く、社会的同情も少なく、自己責任ということで悪平等は存在しない。それに善悪の価値観がはっきりしているので、自分との戦いも厳しい。

そんな社会的背景があつての「褒める」行為なので、日本にそのまま持ち込むと学校でも会社でも逆効果になってしまう可能性は高い。

フランスではちょうど1年前、就任早々のマクロン大統領が打ち出した国防予算の削減に反対し、辞任に追い込まれた仏軍トップのピエール・ドビリエ仏軍統合参謀総長が

今、アメリカ大手コンサルティング会社ボストン・コンサルティング・グループのパリ支社の戦略シニア・アドバイザーとして働いている。

ドビリエ氏は、コソボやアフリカのマリ、アフガニスタンの最前線で指揮をとってきた経験豊富なリーダーで人望が厚い。ボストン・コンサルティング・グループはドビリエ氏の採用について、自身の軍での再前線の豊富な経験が企業の戦略立案や高度な判断、リーダーシップ、マネジメントに大いに役立つと説明している。

実は私が教鞭を執ったフランスのビジネススクールでは、フランス国防軍で研修を行っており、軍隊に蓄積された合理的な戦略の立て方、リーダーシップ、チームワーク、人材育成は高く評価されている。日本では軍隊式という言葉があり、マネジメントとしては否定的に見られることも多いが、欧米では評価されている。

アメとムチのリセット

確かにアメとムチは表裏一体で、アメのないムチは人を潰してしまい、ムチのないアメは人を弱体化させる。両者の適切な使い分けが重要だが、

大企業を中心に日本には長年、慣習としての終身雇用と年功序列というアメが存在し、それを高度経済成長や企業ブランドが支えた。

だから、どんなに上司が部下を叱り、プレッシャーをかけても2つの大きな保障のアメが背後に存在した。それに部下に対して面倒見がいい上司が尊敬される家族的経営も存在し、会社はその人の一生を保証するという大きなアメを与えていた。

それに雇う者の側には「雇ってやっている」、被雇う者の側には「雇って貰っている」という暗黙の了解があり、それがムチを使う根拠にもなっていた。今ならパワハラで訴えられそ

うな上司の部下の人格に踏み込んだ悪態も、大きなアメがあったために許容されました。

目上の人に逆らってはいけないという上下関係のルールや長幼の序の儒教精神もあり、日本人の我慢強さも加わっていた。

ところが、意識もなかった前提にあつた保障というアメは崩れ、その間、雇う者と被雇う者は同等でWIN WINの関係であるべきだとか、ゆとり教育でメンタルが弱体化し、我慢することよりも自分の気分を優先したい人間が増え、さらには人生修行的な人生観も薄まり、苦勞が軽視され、アメとムチを支える環

境が激変してしまつた。

つまり、日本はアメとムチを根本から見直す時期に差し掛かっているということだ。企業が今後与えられるアメは、成果に対する適正な報酬と自分を高く売れるキャリアに繋がるスキルアップをしつかり保障し提供することにならなければならない。

この会社で仕事をすれば、どの会社でも使える高いスキルが習得できるという保障がなければ、容易にムチは使えない時代に入っている。逆に時代に合ったアメを与えられるのであれば、ムチであるプレッシャーなどの厳しさは必然的に有効に働く。

無論、正しく適正な評価基準を定め、日々、ウォーキングマネジメントなどで職場をうろうろしながら部下に声掛けし、褒めることや問題を指摘する努力を行い、本人も納得できるよう定期的個人面談で評価を伝えることも重要だ。評価は人を育てる鍵を握るからだ。

また、上司の権利行使の範囲も明確にしておくべきだろう。会社の権威の傘を借り、部下の人格にまで踏み込むような指導はまず、やってはいけないことだし、そんな権利はもと

と上司にはない。特に過去に存在した大前提の保障のアメは、消えつつあるわけだから、逆効果しか生まない。

実は海外で働くことが多くなつた日本のビジネスマンにとって、アメとムチの使い分けはリーダーとして必須条件。アメは人のメインテナンス、ムチはパフォーマンスだが、東南アジアや南米では適切なムチの行使がなければ、職場があつと言う間に無秩序化し、カオス状態に陥る。

事務員がパソコンやスマホでゲームするのが日常化していた職場で、上司が「仕事をした分しか金は払わない」と公式に現地ナショナルスタッフに通達したことでゲームを辞めた中国やベトナムの日系企業の例もある。

ただ、ムチを行使する場合、十分なアメが与えられているかを認識しておく必要がある。しかし、そもそも私個人はアメとムチという言葉は好きではない。働いてもらっている社員への「思いやり」と結果を出すための「厳しさ」と言い換えるべきだろう。アメとムチは動物を人間の都合のいいように調教する用語でしかないからだ。

