



カリスマなき指導者の悩み

指導者はだれでも他人をいかに指導するか悩む経験があろう。私自身は会社に4年勤めた後、予備校講師で稼ぎながら大学院生5年を経て、母校大阪大学の助手になったのは30歳を過ぎていた。やっと定職に着いた直後に大学紛争を経験、40歳を過ぎて助手のまま初の海外留学と、周囲の工学部教官に比べてうだつが上がらぬ遅咲きの人生であった。

指導者として最も悩んだのは永らく教授不在の講座の助教授になった頃である。上がいない気楽さの反面、講義はよいが、大型実験装置で先端的研究を行うには、チームワークと多額の研究費を確保し続けなくてはならない。また、専門が原子力という性格上、社会のオピニオンリーダーとしての資質も問われる。先代が偉大なだけ己が貧相に映る。

そんなある日のこと車の中でラジオを聴いていたら、講師はだれかわからないが、興味ある話が耳に入ってきた。要するに、実績や権威を持たない人間が他人を指導するには、「やってみて（自ら率先して成功例の範を示し）、言って聞かせて（何故うまくいったか理屈をきちんと説明し）、させてみて、褒めてやらねば人は動かず（成功すれば褒めてやらないと人はついて来ない）」ということである。

後に連合艦隊司令長官山本五十六元帥の言と聞いたが、なるほどと感心した。カリスマ性があれば黙っていてもついて来るが、最初からそうはいかない。教わる側との信頼感ができるまで率先垂範すれば、人は必ずついて来る。大切なことは、指導原理や理念を明確に示すことと、成功したら誉めること。それが特に大切というわけである。非常に有益な講話と思うので時たまほかの方にも披瀝している。

私は早速この講話の教訓を実践した。学部や大学院の学生と一緒に昼間はスポーツ、夜は遅くまで実験し、時には酒を酌み交わし、彼等を指導しながら協力を得て、実験装置を製作・稼働させて、成果を得、設備更新もできた。お陰で、今では時々新聞に論説記事も書かせてもらい、興味を持つ相手には

耳を傾けてもらっている。指導性とは、洞察力や先見の明も要ることも付け加えておきたい。

さて、職業能力開発の訓練では「やってみて」と「させてみて」は当然かもしれないが、「指導理念を明確に示す」ことと「褒める」ことが、ややもすれば忘れがちになる。教育とは才能を引き出すのが語源である。折りから、どこでも学力低下が社会問題となっている。「成績の悪い学生をすぐに辞めさせる先生がいるので困る」との話の時たま耳にするが、褒めて自信を与えることをお勧めしたい。

昨今、先生（指導員）方は、大学校本来の業務たる学生の指導や在職者訓練に加えて、雇用情勢の厳しい折から離転職者の訓練にも日々追われている。一方、文科系大学も職業教育に力を入れ始め、産官学の連携を強めるなか、われわれも参入して競争力を培い、内容の高度化を図るためには、大学校での研究開発的要素は不可欠である。産学連携とはいっても、相手から評価される中味を持つことが先決だ。

職業訓練が本業だといわれると、雇用状況が回復すれば、大学校の看板はどうするのか？ 高度化との整合性は？ ノルマ的な数値目標をあげれば組織が安泰との考えでは、公的機関としての存在に対する社会的説明責任は果たせまい。組織統治能力が問われる。独法化の時期だけに、将来ビジョンと戦略を明確にすることが大切だ。先生方には「訓練も大切だが、自分の将来のためにも専門性を磨くことを忘れずに」と激励しているが、予算を伴う実効支援はままならず、精神論に終わっている。カリスマの効かぬ分野での校長という現場管理職の悩みである。

みやざき けいじ

略歴 1937年 大阪府岸和田市生れ
1960年 大阪大学・工・電気卒
1969年 大阪大学・工・原子力工学教室勤務
1989～2000年 大阪大学教授（原子炉工学）
2000年 滋賀短大校長
2002年 現職