

## いかにして「部下の成長」を支えるか

「成長」を支えるための絶対条件

経営者やマネジャーは、部下や社員の「成長」を支えなければならない。

そう述べてきました。

そして、そのために、経営者やマネジャーに何が求められるかを、述べてきました。

経営者やマネジャーは、深い「人間観」を持たねばならない。

そして、人間との出会いに深い意味を見出す「邂逅」の思想を持たねばならない。

さらに、苦労や困難というものの「大切な意味」を掴まなければならない。

そして、その根底に、深い「死生観」を持たねばならない。

そう述べてきました。

しかし、その上で、経営者やマネジャーが、決して忘れてはならないことがある。我々が、部下の成長を支えたいのであれば、決して忘れてはならないことがある。それは、何か。

自分が「成長」すること。

そのことです。

そのことを抜きにして、部下や社員の成長を支えることはできない。

それは、なぜか。

人を「成長させる」ことはできないからです。

「成長」という言葉は、自動詞なのです。

自発的に本人が「成長したい」と思わないかぎり、成長することはない。

それは、他動詞ではない。

誰かが、誰かを「成長させる」ことはできないのです。

だから、私は、「成長を支える」という言葉を使うのです。

「成長させる」という言葉を使わないのです。

では、どうすれば、部下や社員が「成長したい」と思うのか。

そこにも誤解がある。

ときおり、朝礼などで、部下や社員に対して訓示をする経営者やマネジャーがいる。

部下や社員に対して、「成長しなさい」という説教をする。

しかし、人間は、説教によって「成長したい」と思うことはない。

もちろん、経営者やマネジャーが、その説教をすれば、部下や社員は、それに従う。「上司」が、その説教をすれば、「部下」は、表面的には、それに従う。

言葉では、「成長したい」と語り、「成長を求めている」というポーズを取る。

しかし、そのことと、部下や社員の心の奥深くとは、別な世界。

部下や社員が、心の奥深くに、本当の「成長意欲」を抱いているとはかぎらない。

ときに、人間のエゴは、「成長意欲」さえ、カモフラージュとして使うときがある。

では、「説教」によって、「成長したい」と思うのでなければ、何によってか。

部下や社員が、「成長したい」との意欲を持つのは、何によってか。

それは、古くから、ただ一つのことなのです。

## 「後姿」

経営者やマネジャーの「後姿」から、部下や社員は、大切なことを学ぶ。

それは、朝礼においても、そうです。

部下や社員は、朝礼における経営者やマネジャーの「言葉」は聞いていない。

部下や社員は、その経営者やマネジャーの「後姿」を見ている。

そして、もし、その「後姿」が、喜びを伝えてくるならば、部下や社員は、変わる。

その「後姿」が、「人間として成長することの喜び」を伝えてくるならば、変わる。

気がつけば、自然に、部下や社員もまた、「成長したい」との願いを心に抱いている。

それは、古くから、ただ一つの真実なのです。

部下は、自分の上司の「後姿」から、最も大切なことを学ぶ。

子供は、自分の両親の「後姿」から、最も大切なことを学ぶ。

それは、昔から変わらぬ真実なのです。

そして、「人間成長」とは、遥か遠く、高く聳え立つ山の頂。

その高き山の頂に向かって登り続ける上司の「後姿」。

その姿を見るとき、部下は、言葉を超えて、深く学ぶ。

なぜ、人は、遥か遠く、高く聳え立つ山の頂をめざすのか。

なぜ、人は、その山の頂に向かって、困難な道を歩み続けるのか。

なぜ、人は、その困難な道を歩み続けるとき、深い喜びを得るのか。

部下や社員は、経営者やマネジャーの「後姿」から、そのことを学ぶのです。

そして、気がつけば、自分自身も、その山の頂めざして歩み始めているのです。

## 部下の「成長の限界」を定めるもの

しかし、このことは、恐ろしいことも、意味しています。

上司の「成長の限界」が、部下の「成長の限界」となる。

すなわち、もし、上司が見つめている山が「低き山」であったならば、何が起こるか。

もし、上司が「低き山」に登っただけで、満足してしまったならば、何が起こるか。

部下は、それ以上の「高き山」に登れない。

だから、経営者やマネジャーの責任は、重いのです。

自分の「器の大きさ」が、部下や社員の「器の大きさ」を定めてしまう。

例えば、しばしば目につくのが、居酒屋の片隅での人生談義。

居酒屋の片隅で、上司が若い部下に対して、人生論を語る。

まだ、実社会に出てまもない、無垢と呼ぶべき若い部下。

素直に、その上司の話を聞いている。

しかし、その上司の語っていることは、自分の器の小さな人生観。

けれども、自分は高き山に登ったと思いつき、その部下に、上から説教をしている。

こうした上司の下で、その部下は成長できない。

しかし、一方、自ら山を登り続けることによって、部下を高めていく上司もいます。

昔の職場に、尊敬する上司がいました。

その上司が、あるとき、二人だけの夕食に誘ってくれた。

楽しい食事の後、コーヒーを飲みながら、仕事の話になった。

すると、その上司が、ふと、独り言のように語り始めました。

その言葉が、いまでも、心に残っています。

「毎日、会社で色々な問題にぶつかって、苦勞するよ。

そのときは、会社の方針に原因があると思ったりもする。



周りの誰かに責任があると思って、腹を立てたりもする。けれど、家に帰って一人で静かに考えていると、いつも、一つの結論にたどり着く。

すべては、自分に原因がある。

そのことに気がつくのだね」

心に残る言葉でした。

そして、それ以上に、この上司の「後姿」から、大切なことを学びました。

「引き受け」

すべてを、自分自身の問題として「引き受ける」こと。

そのとき、我々は、一人の人間として、大きく成長できる。

その大切なことを学びました。

また、その昔の職場に、やはり尊敬する別の上司もいました。

この上司は、仕事はできる。人望はある。

その職場の中心となって活躍していました。

それが、突然、別の部署に転属した。

新事業への挑戦を求め、自ら転属を希望して移っていった。

しばらくして、その上司と会ったとき、新しい職場での経験を語ってくれた。

その言葉も、心に残っています。

「この歳になって、まったく新しい職場での仕事。

やはり、大変だよ。疲れるな。

だけど、俺達は、こうして自分を磨いていくんだろうな」

この上司の「後姿」も、大切なことを教えてくれました。

歳を重ねても、自分を磨き続けること。

そのことの大切さを教えてくれました。

だから、申し上げたいのです。

部下の成長を支えたいと思うならば、まず、マネジャーが成長すること。

成長すること。

成長し続けること。

成長したいと願い続けること。

そのことが、最も大切なことなのでしょう。

しかし、ここで誤解をしないでいただきたい。

この話を聞かれて、こう思われる方がいるかもしれない。

「自分は、そんなに立派なマネジャーではない」

しかし、部下の成長を支えるために、我々が、「立派な人物」である必要はない。

もし、それを条件とするならば、私自身を含めて、多くのマネジャーが道半ばなのです。我々は、誰もが、未熟な自分を抱え、人間としての成長の道を行んでいる。

だから、部下の成長を支えるための条件は、「立派な人物」であることではない。問われているのは、ただ一つ。

「成長への意欲」

それだけなのです。

「自分の未熟さは、誰よりも、自分が知っている。

それは、仕方がない。

けれど、自分は未熟だが、一日一日、少しでも成長していききたい。

成長を求めて、歩み続けていきたい」

我々の心の中に、その深い願いがあるか。

そのことが問われているのです。

そして、我々マネジャーが、その願いを深く持つならば、かならず生まれてくる。

### 「成長の場」

そう呼ぶべきものが、職場に、自然に生まれてくる。

職場の仲間が互いに支えあい、互いに成長していこうという、空気や雰囲気。

その空気や雰囲気に包まれた場が、生まれてくるのです。

そして、その「成長の場」が生まれたとき、黙っていても、歩み始める。

部下や社員は、自らの意志で、自らの成長の道を歩み始めるのです。

### 「リーダー」という言葉の真の意味

そして、この「部下の成長を支える」というマネジメントの役割。

その役割を深く理解するならば、一つの言葉の意味が見えてきます。

マネジメントの世界で、しばしば使われる一つの言葉です。

### 「リーダー」

この言葉は、経営とマネジメントの教科書には、かならず出てくる。

そして、多くの場合、この言葉は、「指導者」と訳される。

「多くの人々を指導し、人々が集まる組織を統率していく人物」の意味です。

しかし、この日本という国において、この言葉の意味は、欧米とは違う。

この「リーダー」という言葉の本当の意味は、違います。

それは、「組織を率いる人間」のことではない。

それは、「山を登り続ける人間」のことです。

それは、「人間成長という山の頂に向かって登り続ける人物」のことです。

誰かを指導しようと思うわけでもない。  
組織を統率しようと思うわけでもない。

ただ、一人の人間として、「人間成長」という山の頂に向かって登り続ける。

それが、本当の「リーダー」の定義です。

そして、その人物の周りに多くの人々が集まってくるのは、結果に過ぎない。  
人々が集まってくることを求めて、山に登っているわけではない。

自分に与えられた道を、精一杯に登っていく。  
力の限り登っていく。

すると、気がつけば、なぜか、同じ山道を一緒に登る人々がいる。

その方々のご縁を大切に、ときに、励まし合いながら、山道を登り続ける。  
ただ、誰よりも深く、その山道を登り続けてみたいという願いを持っている。  
それが、結果として「リーダー」と呼ばれるときもある。  
しかし、「リーダー」と呼ばれるために、山に登っているわけではない。

この日本という国には、そうした逆説的な「リーダー観」がある。  
深みある「リーダー観」がある。

## 日本における「同行」の思想

そのことを教えてくれる素晴らしい言葉が、やはり、この日本という国にはあります。

### 「同行」

浄土真宗では、これを「どうぎょう」と読む。  
禅宗では、これを「どうあん」と読む。



どちらにしても、この言葉は素晴らしい言葉。

縁あって、同じ道を行く人々。

どちらが上だ、どちらが下だということはない。

どちらが指導者で、どちらが追従者ということはない。

たしかに、この職場においては、何かの縁で、上司の役割、部下の役割を務める。

しかし、根本においては、いずれ「山道を登り続ける」一人の人間同士。

マネジメントの道を行っていると、この「同行」という言葉が、胸に響きます。

何かの縁で、自分が上司を務めさせていただいている。

何かの縁で、この方々が部下の立場を務められている。

しかし、いずれ、深い縁あって、この職場で巡り会った。

そして、お互いのかげがえのない人生の時間を、共にしている。

人生の一つの時期を、共に歩んでいる。

しかし、いずれ、また、道は分かれる。

そして、共に歩んでいるときも、もとより、自分の力で登っている。

誰かが、自分の荷物を担いでくれるわけではない。

けれども、心の奥深くで、その出会いに感謝している。

共に歩むその時期に、互いに切磋琢磨して成長したいと願っている。

そんな思いを、誰よりも深く抱いている人間。

それが、本当の意味での「リーダー」なのかもしれません。