

第十二講

なぜ、「優秀な上司」の下で
部下が育たないのか

——部下の成長を妨げる「無意識」

部下が育たない優秀な上司

皆さんは、企業において、不思議な「逆説」を目にすることはないでしょうか。

「優秀な上司の下で、部下が育たない」という逆説です。

例えば、衆目の認める優秀なビジネスマンがいます。

若手社員の頃から力を発揮し、早くから社内でも目立つ存在でした。

当然のことながら、同期のなかでも真つ先にマネジャーに昇格。

マネジャーとしても、仕事の切れ味は良く、経営幹部からの評価は相変わらず高い。

そして、部下は彼の指示のもと、組織だって良く動き、良い業績を出している。

しかし、なぜか、彼の次を襲うような優秀な部下が育っていないのです。

こうした「優秀なマネジャーの下で、なぜか部下が育たない」という不思議な現象は、企業において、しばしば生じます。

では、どうして、このようなことが生じるのでしょうか。

それには、次の三つの理由のいずれかが考えられます。

第一の理由は、このマネジャーが「名監督ならず」だからです。

「名選手、名監督ならず」という言葉は、しばしば使われる言葉です。

ある分野で一流のプロフェッショナルであった人物が、次世代の一流のプロフェッショナルを育てることについて、必ずしも優れているとは限らないのです。

なぜならば、一流のプロフェッショナルのスキルやノウハウというものは、分野を問わず極めて深い暗黙知であり、その暗黙知を「自分自身が体得する能力」と「他人に体得させる能力」とは、実は似て非なる能力だからです。

例えば、第七講において述べたスキーマの熟練コーチの言葉、「斜面を怖がらず、思い切って斜面に飛び込め」とのアドバイスは、暗黙知を他人に体得させるための

優れた能力を象徴しています。

この熟練コーチの能力は、個別の技術をマニュアル的に教えるだけの若手コーチの能力に比べれば、格段に優れた能力です。

しかし、いずれのコーチも、そのスキー技術は見事な領域に達しており、暗黙知を自分自身が体得することにおいては、どちらも優れた能力を持っているのです。

これと同様に、ビジネスの世界においても、一流のビジネスマンが、必ずしも一流の教育者ではないということは、往々にして生じることなのです。

「自由」からの逃走

第二の理由は、妙な言い方になりますが、このマネジャーが「優秀すぎる」からです。

このマネジャーがあまりにも優秀すぎる場合には、特に、人間的にも尊敬される

人物である場合には、かえって部下は育たないのです。

なぜならば、部下の心理の中に強い「依存心」が生まれてしまうからです。

しばしば、人格的にも優れたマネジャーの下にいる部下が、そのマネジャーを尊敬するあまり、「あの人には絶対になわかない」などとつぶやくときがあります。

こうした発言は、その部下の謙虚さの表れでもあり、また、そのマネジャーに対する尊敬の念の表れでもあるのですが、そのころの深くに本人も気がつかぬ形で「この人についてゆけば」との依存心理を形成してしまっているのです。

それは、臨床心理学で言えば「転移」と呼ばれる心理状態であり、宗教心理学で言えば「権威」に依存している心理状態でもあります。

そして、残念ながら、こうした依存心理を抱えている人材の中からは、真のリーダーシップを発揮する、新しい世代の優れたマネジャーは生まれてこないのです。

なぜならば、これらの人々は、そのころの深くで、「優秀なマネジャー」にな

ることよりも、「優秀なマネジャーの部下」であることを望んでいるからです。

かつて、社会心理学者エーリッヒ・フロムが、その著書『自由からの逃走』の中で、ファシズムがなぜ成立したかを論じています。

この著書の中で、フロムは、ファシズムが成立した原因は、ファシズムの側にあるのではなく、大衆の側にあったことを指摘しています。

すなわち、あの時代には、多くの人々のところの中に「自由に伴う責任から逃れたい」との深層心理があり、それが「強力なリーダーシップ」を求める大衆心理を生み出していったと分析しているのです。

そして、こうしたフロムの洞察は、現代の企業社会においても、決して無縁のことではありません。

実は、優秀すぎるマネジャーの下では、次の世代の優れたマネジャーが育たないという逆説は、一つには、こうした心理的基盤によって生じるのです。

すなわち、「自由に伴う責任から逃れたい」というメンバーの無意識が、「優秀なマネジャー」になることよりも、「優秀なマネジャーの部下」であることを望ませ

るのです。

それゆえ、彼らは、無意識に「自立」を求めず、「依存」を求めてしまうのです。

しかし、いかなる場合にも、新しい世代のリーダーは、古い世代のリーダーとの心理的葛藤を経ることによってしか生まれてきません。

だが、それは決して「猿山の猿」のごときリーダー間の争いを意味しているわけではありません。それは、心理学的な意味における「対決」を、それも痛苦的な「対決」を経なければ生まれてこないということを意味しているのです。

それは、あたかも子供が親から自立していくプロセスに似ています。

子供が闘っているのは、実は「親」と闘っているわけではありません。

自分のこのころの中にある「親への依存心」と闘っているのです。

そして、それは、企業のマネジメントにおける、次世代のマネジャーの自立のプロセスにおいても同様でしょう。

それゆえ、こうした人間のこころの機微は、我々マネジャーが、深く理解しておかなければならないことなのです。

部下を殺す無意識

第三の理由は、このマネジャーが「部下の成長」を望んでいないからです。

こう言うと奇異に感じられるかもしれませんが、このマネジャーは、その表面的な部下育成への情熱とは裏腹に、部下の成長を本当には望んでいないのです。

しかし、それは当のマネジャー自身も気がついていない、彼のこころの深くに存在している無意識の世界に他なりません。

不思議なことに、優秀なマネジャーの下で部下が成長しない原因を深く探っていると、そのマネジャーの無意識の世界に突き当たるときがあります。

すなわち、このマネジャーは、無意識の世界において、部下が成長して自分自身が「凌駕」されることを恐れているのです。

そのため、こころの深くでは、優秀な部下を「ライバル」にしてしまっているのです。

言葉を換えれば、このマネジャーは、部下に対して自分の「優秀な部下」であることは望んでいますが、自分を凌駕するような「優秀なマネジャー」になることを望んでいないのです。

そして、こうしたマネジャーのこころの深くにある無意識の世界は、本人も気がつかない形で部下を抑圧し、目に見えない形で部下を殺してしまっています。

なぜならば、マネジャーのこころの深くに、部下の成長を望まない無意識が存在するだけで、そのことを部下の無意識もまた感じ取ってしまうからです。

それは、部下のこころの深くで、やはり無意識の自己規制を生み出すため、結果として彼の成長は妨げられてしまうのです。

企業組織の中に生まれる「このころの生態系」とは、こうした表層意識と深層意識が織り成す複雑な様相を示すのであり、隠れたこのころの動きにも極めて敏感に影響を受ける繊細さを持っているのです。

そのことを、我々マネジャーは、理解しておかなければなりません。

「エゴ」に光を当てよう

では、どうすればよいのでしょうか。

もし自分が、この「部下を殺してしまうマネジャー」であったならば、どうすればよいのでしょうか。

おそらく、方法は一つしかありません。

自分のこのころの深くにある「エゴ」を見つめることです。

他人より劣っている自分を認めたくない「劣等感」や、

他人によって自分が傷つけられることを恐れる「恐怖感」を見つめることです。

もし、それらを静かに見つめることができるならば、何かが救われるでしょう。

すでに述べたように、人間の「エゴ」を消し去ることはできません。

このころの中の劣等感や恐怖感は、それらを拭い去ろうとしたり、それらを抑圧しても、しばらくは表層から沈んで消え去るのですが、必ず、このころの深層でさらに大きくなって自らに報復してくるのです。

それゆえ、我々が為すべきことは、

無理に「エゴ」を消し去ろうとするのではなく、

ただ静かに「エゴ」を見つめることなのです。

例えば、部下の言動に苛立ちを感じる瞬間があるとします。

その瞬間に、その苛立ちの感情に流される前に、「なぜ、自分はこれほど苛立ちを感じているのか？」を静かに問うてみればよいでしょう。

そこには、部下の言動によって刺激された自身の劣等感や恐怖感、すなわち自分の「エゴ」のうごめきがあるかもしれません。

そして、もし、そうしたことに気づくならば、それに気づいているだけで救われる世界があるのです。

そのことは、確かな真実です。

自分の「エゴ」が見えているだけで、救われる世界があるのです。

そして、不思議なことに、無意識の中にある劣等感や恐怖感は、それを意識の世界に浮かび上がらせ、静かに光を当てるだけで、その力を弱めていくのです。

最も高度なマネジメントにおいて、マネジャーは、こうした自身の「エゴ」の問題と直面しなければならぬときを迎えます。

そして、マネジャーは、自らのこのころの深くにある劣等感や恐怖感を、静かに見つめなければならぬときを迎えるのです。

「セラピー」としてのマネジメント

ここにおいて、ようやく我々は、マネジメントにおける最も深いテーマにたどり着くのです。

我々は、「部下の成長」ということを考えるとき、部下と自分自身の中にある「劣等感」や「恐怖感」を見つめなければならなくなるからです。

もとより、「部下の成長」とは「人間の成長」に他ならず、「人間の成長」とは「このころの成長」に他なりません。

そして、「このころの成長」にのつての最も大きな課題の一つが、自分の中にある「劣等感」や「恐怖感」を乗り越えることができるかという課題なのです。

しばしば「本来持っている力を発揮できていない」「力が萎縮してしまつてうまく出てこない」などと評される人材がいます。

こうした人材にとっての課題は、個別の技術であったり、個別の知識であるわけではありません。

彼にとっての真の課題は、力の発揮を妨げている心理的問題をいかにして解決することができるかなのです。

そして、その心理的問題の多くが、こころの深くにある「劣等感」や「恐怖感」の問題なのです。

現代の企業において「部下の成長」を考えると、実は、こうした心理的問題によつて力の発揮が妨げられている事例は、極めて多いのです。

それゆえ、これからの時代の企業において、マネジャーに求められる役割は、メンバーの抱えているこうした心理的問題を解決することであり、そのことを通じて、メンバーの「こころの成長」を支えることに他ならないのです。

それは、おそらく、マネジメントの役割が、これまでの役割から大きく脱皮し、「セラピー」としてのマネジメントへと進化を遂げていくことを意味しているのでしょう。

しかし、もし、これからのマネジメントの役割が、「セラピー」としてのマネジメントへと進化し、部下の「こころの成長」を支える役割になっていくのであるならば、我々マネジャーは、大切なことを理解しておかなければなりません。

自ら成長の道を歩む者だけが、他者の成長を支えることができる。

その真実です。

そして、その真実を理解するならば、我々マネジャーは、最後に、深く問わなければなりません。

我々は、自らのこころの成長の道を歩んでいるだろうか。

その問いを、深く問わなければなりません。