

高井伸夫著「上司の教育的役割」Management Law Letter(マネジメント・ロー・レター)

2009年涼秋号 高井伸夫法律事務所刊を読む

上司の教育的役割

1. 前回「盛夏号」では、具体的な上司の教育的役割として、第一にコミュニケーション能力を挙げ、第二に部下に学び方を学ばせることの重要性を説き、私が部下の弁護士たちにどのように学び方を学ぶスキルを身に付けさせているか、具体例を紹介したところまで述べた。

2. 学び方を学ばせる～承前

(1) 学び方を学ばせるとは、教えるだけでなく、さらに進んで、自学自習で成果を上げる方法を教えることである。一番わかりやすい例はコーチングであろう。コーチングの主眼を端的に言えば、個人の特性を見極めてそれぞれの性向に合った学び方を習得させるということになるであろう。努力家の人には努力家としての学び方、発想の豊かな人には発想の仕方を学ばせるのである。これが実は、最も効率的な学び方なのであり、学び方を学ばせるとは、千差万別の個性を把握し、それぞれに最適な導き方を実行することに他ならない。そして、ここにこそ“教師役”の難しさの真髓がある。現に最近の学習塾は、クラス全体を指導する方式から個別指導の時代に移ったというが、これもまた、より効果的に学び方を学ばせるための実践策と言ってよいだろう。

(2) こうして本人の資質に合った学び方を学ばせるにあたっては、何を学ぶべきかについても十分に吟味しなければならない。まず習得すべきは、どの分野であれ“原理原則”的な事象であることが鉄則である。決して王道を外れてはならない。新しい発想は王道の上にこそ生まれるからである。

(3) 原理原則を学ぶとは、過去の実例を分析し、総括したものを確認することである。何よりも重要なのは、本人自身が自分の頭で原理原則を追及することであるが、加えて、古典に親しみ古典に学ぶ姿勢を持たなければならない。古典は先人たちの思考の蓄積の産物であり、現代でも生命力のある原理原則を打ち立てたものだからである。

3. 向上心を引き出す

(1) 第三に、上司は部下の向上心を引き出す工夫をしなければならない。

(2) 「平凡な教師はしゃべる。良い教師は説明する。優れた教師はやって見せる。偉大な教師はやる気を起こさせる(ハートに火をつける)」とは、米国のコラムニストの言葉であるが、まさに上司も部下に自ら奮起させなければならないのである。

私の場合、裁判書面等については、できるだけ部下の書いた文面・構成を尊重することを心掛けている。部下が作成した書面を全く無視して初めから書き直すというやり方では、部下は向上

心を持ちえず成長しない。書類の作成に関しても、上司は、自らやってみせるだけでなく、まさに、やらせてみる・任せてみることがなければ、人は育たないのである。

(3)さらに、部下の向上心を刺激することに加えて、そのキャリア形成にも上司は配慮しなければならない。たとえば、社会の進展が早く雇用形態も多様化している昨今において、一昔前のように十年一日の如く同じ仕事をし続けることが部下にとって良いことかについても、上司は考えなければならない。「田舎の三年、京の三日」というように、知的な刺激はマンネリ脱却のカギとなる。部下の成長を願い向上心を引き出そうとするのであれば、仕事の面で、できるだけ良い刺激を受けられる環境を与えてやることが重要となる。

4．チャンスを与える

(1)第四に、上司は部下にチャンスを与えなければならない。

(2)それは則ち、チャレンジする心・自立心・向上心を練磨するチャンスを与えることであり、未知の世界に突入させることでもある。それを克服したとき、自信が生まれる。最もわかりやすい例は、部下が直接会えそうもない有力者などに会う際に同行させることである。もちろん先方の都合もあるため、必ずできるわけではないが、それに向けての努力をすることが必要である。

(3)そして、チャンスを与えるということは、他流試合を行わせることでもある。そうした新しい体験の中に成長への契機があると言ってよい。

5．修羅場体験の重要性

(1)第五に、上司は部下が困難に直面しそれを克服することを敢えて体験させなければならない。

(2)上司が事細かに教育・指導するだけでなく、彼ら彼女ら自身が、自分の考え方・感じ方を生かして困難を克服していくことが、将来の成長のために必要なのである。言わば“修羅場を体験する”ということであるが、それは大袈裟なものでもなく、要するに、彼ら彼女らが自らのアイデアで困難を克服し、新しい境地に達することが必要なのである。

(3)修羅場を乗り切るとは、部下自身の精神的成長につながる。精神的成長を遂げた部下は迷いを克服し、不安感・恐怖心が少なくなり、あるいはこれらを抱かなくなる。

6．勉強し続けること

(1)第六に、上司は常に真摯な態度で勉強し続けなければならない。

(2)不真面目で享乐的な生活を送っている上司のもとでは、部下は上司を尊敬し得ないばかりか、結局は教育を受けられず部下もまた勉強しなくなり成長できない。

(3)私の場合、弁護士という職業柄もあろうが、文章を作成して発表することが自分に勉強を課すための重要な方途となっている。自分の思い方・考え方・感じ方をまとめ上げる作業は、自分自

身の成長の度合いを確認する作業でもある。日々の仕事に流されることなく体系性を持たせるためにも、部下たちにもまた週報・月報に始まり論稿に至るまで、文章を書くことを勧めている。

- (4)「今後『教育ある人』とは、勉強し続けなければならないことを自覚している人間のことだということになる」とはドラッカーの言葉だが、上司は部下が勉強することを称揚していかなければならないのである。

7. 上司としてしてはならないこと

- (1)では、上司として、してはならないことは何か。

(2)上司の教育的役割を阻害する最大の要因は、上司自身の部下に対する嫉妬心である。上司は、部下が成長することを妬んだり、成長を妨害しようとする意識にとらわれてはならない。換言すれば、人事は、上司が部下の成長を喜べるほど両者に能力格差があるような人選をしなければならないのである。同列の能力の者を上下に配すると、極めて猥雑な上下関係になってしまい、上司は教育的役割を果たせず、部下は成長できない。そして、悪くすると両者とも精神状態が屈折して不健全になるおそれがあるのである。

(3)また、抜擢人事により先輩と後輩の立場が逆転することもあるが、部下となった先輩が上司となった後輩をいびることも珍しくなく、後輩がいじけたりせず成長に励むことは非常に難しい。こうした相克を超越させるような抜擢人事の巧みな経営者ほど、素晴らしい経営者ということになるのであろう。

(4)また、複数の部下の中でえこひいきをしてはならない。誰しも自らの成長を願うものであるから、一部の者だけをひいきしてはならず、公明・公平・公正な評価に基づいた序列付けを行う必要がある。しかし、たとえ成績優秀な者であっても、特定の者のみを賞賛し続けることもよくない。他の者の士気が下がるだけでなく、特定の者が妙なプライドを持ち、自己反省力を失うことが往々にしてあるからである。そうなると優秀な者でも成長が止まり、むしろ成長が萎縮してしまうことになる。

8. 部下との相性の問題

(1)自分の意見が功を奏して、部下が成果を上げられたときは上司としても本当にやりがいを感じるものだが、部下の指導は難しいと感じることの方が多いだろう。私自身の経験でも、後輩弁護士が我見にとらわれたり判断力にバランス感覚を欠いていて、大いに苦労した苦い体験がある。

(2)このような部下は、指導をはねつけ憤慨し、あるいは自分のプライドが傷つけられたという心理状態に陥ってしまっているため、成長できる余地はないと見てよい。

(3)また、部下との相性が悪い場合も、大いに悩むところである。自分自身と相手とが絶えず対峙する関係になってしまっただけでは終わりである。上司と部下との間では“競争的解決”ではなく“協調的解決”を図らなければならない。そして、部下との見解の相違だけが目立つような最悪の事

態を回避するためには、第三者に調整にあたってもらい、“協調的解決”則ち相互理解に到達することを合意点として確認し合うことが必要になる。調整といっても大げさなことではなく、第三者に相手の意見と自分の意見との違いを分析してもらい、それをもとに自分にも部下にも話をしてもらうことで、指導的効果を上げることが可能となるのである。

(4)私の事務所では、法曹としてのご経験が豊かでお人柄も素晴らしい千種秀夫先生(最高裁判事を2002年2月に定年でご退官)と吉村徳則先生(名古屋高検検事長を2000年11月に定年でご退官)を客員弁護士としてお迎えし、勤務弁護士への個別のご指導もお願いしている。

9. 部下としての心構え

(1)なお、上司の教育的役割は、上司だけの姿勢の問題ではなく、上司の指導を受け入れる部下の姿勢もまた重要であることを最後に指摘したい。

(2)上司が教育的役割を果たそうとしたとき、部下がこれを貴重な時間と体験であると認識して取り組み、精進する心が必要になってくる。精進する心とは、まずは自立し向上する意欲を本人自身が強く持ち、そのうえで連帯心を抱くことである。そうした姿勢で上司の指導を受容することが、成長を可能にするのである。

10. (1)以上、上司が教育的役割を担う際求められる器量や条件について述べてきたが、人を指導・教育することは確かに難しい。しかし、そこから学ぶことのほうがはるかに大きいというのが事実なのである。

(2)私は、『書経』にある「教うるは学ぶの半ばなり」という言葉が好きだ。これは、人に教えることは自分にとっても半分は勉強になり、教えることによって自分の未熟さを知るという意味であるが、まさに、上司たる者が常日頃から自らに言っかけてきかせるべき言葉であろう。

(3)人間は誰しも己を省みることによって欠点を自覚し、それを克服しようという意志を持つことで、進歩し成長する。企業組織の中において、上司は部下の成長にも責任を負わなければならない立場にある以上、自分のためだけでなく部下のためにもより一層精進し、自らを省みる必要に迫られるのである。上司が部下の教育的役割を果たそうとし、果たしている限りにおいて、上司は進化し、進歩し続ける。

(4)そして、上司も部下も1人の人間として、互いに謙虚で相手への思いやりの気持と優しさと包容力を持たなければならない。心を通い合わせるためには、いずれも決して激情的になってはならないのである。

11. 最後に

(1)思い起こせば、私が1963年4月に新人弁護士として師事した孫田秀春先生(1886 - 1976: 東京商科大学(現一橋大学)等の教授を歴任。日本の労働法の創始者の1人で我妻栄先生の義兄に当たる)からは、「石にも目がある」との言葉をお教えいただいた。この言葉は、剣豪塚原ト伝が

剣術の極意を悟ったエピソードとして世に知られている。

- (2)ある日、石工が大きな岩をノミ一丁で割る姿を見て不思議に思ったト伝が石工に尋ねると、「石にも岩にも目というものがあります。そこにノミを的確に当てさえすれば、たやすく割ることができるのです」との答えが返ってきた。この言葉によって彼は、剣術の世界で相手を打ち負かすためには相手の弱点を見極めることが大切であると悟ったというのだ。
- (3)石にも目があるとは、仕事万般に当てはまるテーマであると言ってよい。たとえ自分の手に余るような大きな仕事でも、どこかに必ず「目」(弱点・筋目)がある。そこを狙って、突破口を開けばよいのだ。爾来、私は孫田先生から贈られたこの言葉を胸に深く刻み、仕事の核心に迫るための姿勢として常に意識してきている。そして、仕事を完遂するには、どんなに大きな困難や障害にぶつかっても、尽くすべきは尽くし、「より広くより深く一歩でも前に」の精神で取り組むべきと考えている。
- (4)次の世代へのバトンタッチが上司の教育的役割の総仕上げであるとするならば、私のこうした言葉が受け継がれてゆくことを願いつつ、1989年8月以来20年間にわたり書き続けた小紙「レビュー」欄(巻頭言)については、ここで筆を置くことにしよう。

P1 ~ 3

[コメント]

経営法務情報「マネジメント・ロー・レター」巻頭言の弁護士における高井伸夫先生の最終稿としてお書きになった大論文。部下と上司という究極の職場の人間関係をどのように向上させるかという永遠のテーマを扱った力作。「教育」という概念を用いると、上司と部下だけではなく、すべての人々のお互いの学びの場として職場が浮かび上がってくる。一語一語かみしめながら高井先生から学びたい。

- 2009年11月19日林明夫記 -