

## 部下は上司に提案するために存在している。 それを聞けない上司はその任にない



経団連企業行動・SDGs 委員長  
第一三共会長

まなべ すなお  
眞鍋 淳

人生には、折に触れて思い出す言葉がある。私にとってそれは、研究者として歩み始めて間もない頃、ある先輩から投げかけられた一言であった。

私は医薬品の安全性研究を専門とする研究者として30年余りを過ごし、その後、本社に移り、経営という立場を担うことになった。当時の研究所には、今思えば他社の研究所に勝る自由闊達な研究風土があった。例えば、サイエンスの議論において、上司と部下との立場の差、ヒエラルキーを感じることはなかった。当時の製薬企業の安全性研究所は、「研究所」とは名ばかりで、規制当局から指定された試験をこなし、その結果を提出するルーティンワークがほぼ100%の試験施設というのが一般的であった。しかし、当社では「業務時間の2割は自由な研究に充ててよい」とされ、学会発表も積極的に後押しされた。その環境を、他社の研究者からうらやましがられたことも少なくない。そんな中で、私の心に深く刻まれた言葉がある。

「部下は上司に提案するために存在している。それを聞けない上司はその任にない」

こう語った先輩は、自ら上司に対して臆することなく意見を述べ続けた人物であった。そして何より印象的だったのは、私の提案も、決して頭ごなしに否定せず、常に耳を傾けてくれた

ことである。たとえ未熟で的外れな提案であっても、「なぜそう考えたのか」と問い、議論の出発点として受け止めてくれた。

その姿を間近で見ながら、私は心の中でひそかに誓った。「いつか自分がマネジャーの立場になったなら、必ず部下の声に耳を傾ける人間になろう」と。提案される内容の良しあし以前に、語ろうとする意志そのものを尊重できる上司でありたいと強く思ったのである。

その後、私は数多くの提案を行った。中には稚拙で、生意気と映るものもあっただろう。押し相撲のように前に出る姿から、当時の人気力士になぞらえ「朝潮」というあだ名を付けられたほどである。しかし、提案することを恐れず、聞いてもらえるという経験こそが、研究者としての胆力を育て、自由闊達な議論の土壌を形作った。

やがて経営を担う立場となった後も、私はこの言葉の重みをかみしめている。部下の意見に真摯に耳を傾けることなくして、正しい判断はあり得ない。「提案と傾聴」は、私の揺るがぬ信条となった。持続的にイノベーションを生み出すためには自由闊達な研究風土が必須であり、自由に語り、真剣に聞き合う風土を未来へと手渡していきたい。あの時の言葉は、今も私の背中を静かに押し続けている。