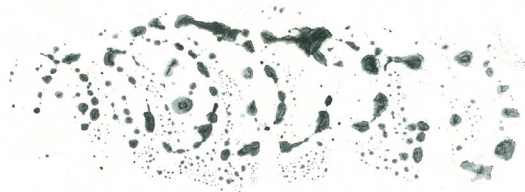


人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十二話

**きらりと光る学生は他社も目をつけ、
結局はより大きな企業に採られてしまう。
若者のポテンシャルをどう見抜けばいいか**



田口佳史

Yoshifumi Taguchi_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『論語の一言』（2010年 光文社）、『清く美しい流れ』（07年 PHP研究所）。08年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

私はたくさんの経営者とおつきあひがあります。彼らのなかで、今自社が採用している人材に満足していない人が多いのが現実ではないでしょうか。それだけ人材に対する要求が高いともいえますが、「わが社は本当にいい人間を選びきれていないのではないか」という疑問は消えないようです。経営者でなくとも、「どうすればよい人材を見抜けるのか」と悩む人事担当者も少なくないでしょう。今回は中国古典のなかから、人を見極めるための秘訣ともいべき要点を、

①採用試験 ②インターンシップの2つの場面を想定してお話ししてみましょう。

まず基本的な礼節を
わきまえているかを確認

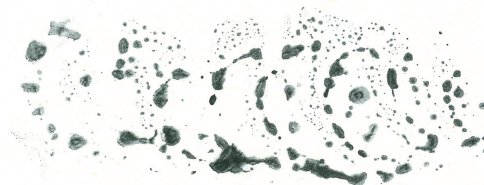
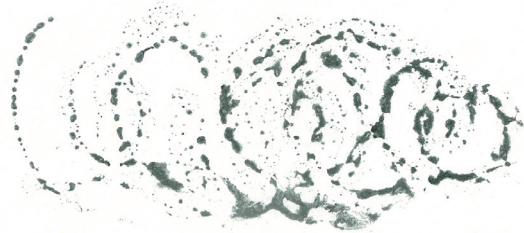
今の企業の悩みの1つは、せっか

く採用しても若い社員が辞めてしまうことです。私が各社で聞いてみても、「入社後3年の間に3割が辞めていく」というのが実感のようです。企業と新卒の若手社員がうまく馴染まないのはなぜでしょう。それはおそらく、企業には今も若手社員に対して「タダ飯を食わせながら育てる」という意識が強いのに、若手社員はアメリカ流勤労観の影響を受けて「職場とは自分の実力を売りにいく場所」と考えているからではないでしょうか。企業としては、まだ使い物にならない時期から育ててやったはずの社員があっさり他社に転職してしまうのですから、ショックを受けるのも当然です。

一方で、アメリカ流の勤労観の影響を受けた若い世代でも、「本当は終身雇用の安定感のなかで実力を育てたい」と思う人は多いはず。お互いにどのようなタイプの会社や人材

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）



がふさわしいのか、じっくりチェックしなくてはなりません。就職とは人生の問題であり、採用する側、採用試験を受ける側、責任は両方問われると思うのです。採用する側がまず見るべきは、以下のような点です。

古の小學、人を教ふるに、灑掃・應對・進退の節、親を愛し長を敬し師を隆び友に親しむの道を以てす。皆身を脩め家を齊へ國を治め天下を平らかにするの本と爲す所以にして、必ず其をして講じて之を幼穉の時に習はしむ。(小学)

非常に基本的なことですが、挨拶や返事がしっかりできるかどうかは大切なポイントです。「灑掃・應對・進退の節」とあるとおりです。入社試験を受けるにあたって、「試験を受けさせていただくことへの感謝の気持ち」をきちんとこめた挨拶ができるかどうか。しっかりと質問に対する答えができるかどうか。残念ながら今の学生は情報過多で、面接マニュアルのような本を覚えてからやってくるケースが多く、ありきたりの質問に対しては暗記した答えで対抗してきます。そういう学生には、志望動機など聞く必要はなく、「あなたの今住んでいる町の特徴と

良さを話してください」

と訊ねてみるとよいのです。そこに暮らしているのですから、事前の準備などしなくても、きちんと答えられなくてはならないものです。

筆記試験も、よくあるテーマを用いて論文などを書かせるよりも、世話になった人への礼状を書かせればよい。江戸時代には、たとえ成人前でも手紙をうまく書けるかどうかを重視していました。こういう試験は、勉学に優れているといわれる学校の生徒でも意外と駄目なもの。勉強ばかりさせて、「余計なこと＝人生にとって大事なこと」をさせていないからでしょう。

謙虚に学び続ける心が
将来の成長を支える

謙虚で、わからないことは率直に質問できるかどうかも大切です。かつて松下幸之助氏は、「ビジネスパーソンにとって重要なことは？」と問われた際に「それは素直なこと」と答えました。孔子も同じことを言っています。

子曰く、人の生くるや直し。之罔くして生くるや、幸にして免るるな

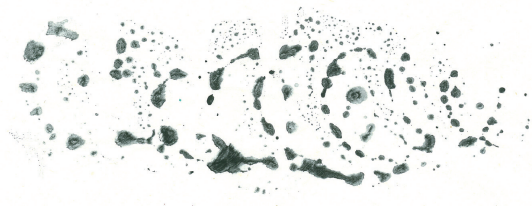
り。(論語)

これからたくさんの方のことを吸収しなければならない新入社員は、素直でなくてはなりません。この点を見極めるには、討論してみるとよいのです。試験官の反論に対してどのように答えるか。心が従順でない人間は吸収力に欠けます。「そんなことぐらい知っていますよ」とか、「適当に聞いておけばいい」と思うようでは、成長などできないのです。感謝の心を持って生きるか、あるいは不平不満を持って生きるか。3年間どちらの心を持って仕事に取り組むかで、大きな差が出てきます。「財界総理」として知られた土光敏夫氏は「親孝行者を採れ」と言っていたそうです。親孝行な人間は、この世に生まれたことに感謝の心が持てる。感謝の心がなければ、何をやっても駄目だからです。

孔子は人間として必要なものは「信」とであると言います。

子曰く、人にして信無くんば、其の可なるを知らざるなり。(論語)

人間の素養素質はさまざまですが、信頼感を得られない人はまわりの努力ではどうしようもありません。孔子は「国を治めるために必要なもの



由

表面的なことに惑わされず、その由る所を見る。 つまり本質を見抜くことが大事

を3つあげてください」と言われ、「軍事力、食料、人と人の信頼関係だ」と答えました。「2つに絞るなら」という問いには「食料と信頼関係」と答えました。「1つだけなら」という問いには、食料を外しました。残ったのは「信」です。「信」は生死よりも重いものなのです。「信なくば立たず」という言葉も、ここからきています。

子曰く、性相近し。習相遠し。(論語)

生まれたばかりの赤ん坊には優劣はありません。しかし20歳ぐらいになると優劣が出てきます。これは「習い」すなわち「よい習慣」を身につけて育ってきたかどうかの違いです。ですから面接では、どのような習慣を身につけて育ったのか問いたさなくてはなりません。特に大切なのは「学ぶ習慣」を持っているかどうかです。天才はともかく、凡人は学び続けなくては成長できないのです。

孔子曰く、生ながらにして之を知る者は上なり。學びて之を知る者は次なり。困みて之を學ぶは又其の次なり。困みて學ばざるは、民斯を下と爲すと。(論語)

私がかつて研修で指導した人たち

のなかから何人も社長が誕生しました。共通点はみな「学び上手」であることです。学生にも「最近身につけたことは何か？」と訊ねるとよいでしょう。質問してみてもきちんと答えが返ってくるならよろしい。たとえば経済学部ならケインズぐらいは勉強していないと困ります。資本主義とは何かなど、本質的な問いを投げかけてみると、その学生が大学でも学び続けてきたかどうかわかります。

仁を好めども學を好まざれば、其の蔽や愚なり。知を好めども學を好まざれば、其の蔽や蕩なり。信を好めども學を好まざれば、其の蔽や賊なり。(論語)

「仁」はよいことですが、学んで理を明らかにしないと、お人好しだけの人間になる。「知」を好んでも、学ばなければ、ただ高いところからものを言うだけの者になる。「信」を好んでも、学がなければ、過信、盲信して身をあやまることになる。孔子は、学び続けることの重要性を説いてやみません。いいことには常に弊害もついて回る。それを乗り越えるためには、学び続けなければならぬのです。それができる人材かを、

しっかりと見抜いてほしいものです。

表面的なことに惑わされず
本質を見抜くインターンシップ

子曰く、其の以てする所を視、其の由る所を觀、其の安んずる所を察すれば、人焉んぞ度さんや、人焉んぞ度さんや。(論語)

最近ではインターンシップ制度を取り入れる企業が増えています。学生を見るにはなかなかよい制度だと思えます。というのも、参加者の行動をじっくり観察すればいい加減な人間かどうか、なぜそのように行動するのが見えてきますし、「安んずる所を察すれば」とあるように、仕事や場の雰囲気慣れてきたころに出る態度を見れば、どの程度の人材なのか分かるからです。ある一定の時間をかけて、よく観察すると「人焉んぞ度さんや」で、隠しきれない本質が見えてくるものです。

子曰く、之を知る者は、之を好む者に如かず。之を好む者は、之を樂む者に如かず。(論語)

なんでも知っている人がいますが、それが必ずしもよいこととはいえません。自分では知った気になってい

今回は、経験をつなぎながら輝かしい未来を駆け抜ける命をイメージし、描きました。書画に用いたのは麻の縄。麻は固く、縄目も容易には半紙に馴染みません。由る所の強さは、描かれる造形をより豊かなものに導くようです（一艸氏・談）



でも、その本質をおきざりにしていることだってあります。大切なのは好きでやっているかどうか。仕事も同じで、ただ収入のためにやっているのでは限界があります。さらにいえば、好きだけではなく楽しんでいれば素晴らしい。仕事には苦勞がつきものですが、それすらも楽しげにやれる人は合格です。インターンシップに臨む態度はどうでしょうか。

子曰く、貧にして怨むこと無きは難く、富みて驕ること無きは易し。
(論語)

孔子は「貧窮の中でその環境を怨まずにいることは難しい。豊かに育って驕らずにいることはやさしい」と述べています。それほど環境の貧しさ（ただお金がないという意味ではなく）は人の心を損なうものです。

どこかでこの世を怨み続けているようなタイプの間人は、残念ながら組織人には向かないでしょう。

子曰く、巧言、令色、足恭なるは、左丘明之を恥づ。丘も亦之を恥づ。怨みを匿して其の人を友とするは、左丘明之を恥づ、丘も亦之を恥づ。
(論語)

巧言、令色、足恭とはどれもうわべのこと。惑わされてはいけません。

人に禦るに口給を以てすれば、屢々人に憎まる。其の仁を知らず。焉んぞ佞を用ひんと。(論語)

「口給」とは口数が多いことです。豊富な語彙でべらべらしゃべる人間は要注意。つい失言ということにもなりかねません。インターンシップをぜひ、本質を見抜く機会として活用してください。



書・題字 = 岡 一艸 (おか いっそう)

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員
<http://www.issso-art.com>

受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年、09年も入選）その他多数