

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十三話

派遣社員、契約社員、 さまざまな雇用スタイルが混在する昨今、 いかにして組織に求心力を持たせるか



田口佳史

Taguchi Yoshifumi_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、1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年同)。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。

最近の日本企業では、さまざまな雇用形態の従業員が混在して働くことが増えました。正社員あり、派遣社員あり、パートあり。高度成長期はどのような職種であっても正社員がほとんどで、会社への忠誠心も高く、経営者は全社をまとめることにそれほど苦労することはありませんでした。昇給・昇格によって従業員の士気を高めることもできたのです。

ところが今は、その前提が崩れてしまいました。企業の求心力が低下し、「どうやって組織をまとめていけばよいか」と悩む経営者も少なくありません。今回は、どうすれば求心力を高められるか、中国古典のなかに道筋を求めたいと思います。

どんな立場の従業員でも
「個」を認め大事にするべき

高度成長期のように「従業員みんな

が正社員」という組織は、ますます減っていくことでしょう。それをネガティブにとらえるのではなく、考え方をポジティブに切り替える必要があります。

かつて富士製鐵と八幡製鐵が合併して新日本製鐵が誕生した時、再びこういう大型合併が起きることはないだろうと思われましたが、今年また、新日鐵と住友金属工業が経営統合の道を選ぼうとしています。これほど変化が大きい時代に、いつまでも会社にすがりついては先細りするばかり。私は会社が「個人商店」の集合体が変わっていくべきだと考えます。業務は請負制に。そのほうが、企業にとっても個人にとってもよいのではないのでしょうか。特に個人の尊厳が守られると思います。

天下皆美の美たるを知る、斯れ悪のみ。皆善の善たるを知る、斯れ不善のみ。有無相生じ、難易相成し、

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画)



長短相形し、高下相傾け、音聲相和し、前後相隨ふ。(老子)

世の人々は皆、ものや人を見て「これは美しい」と言うが、それはそれより醜いものがある、その比較において言っていないか。同様に「善い人」と言うが「悪い人」と比べてはいないか。有無、難易、長短、高低、これらはすべて相対的な概念で、音と声も互いに調和し、前と後もお互いがあるのはじめて存在できるもの。だから老子は何がいいか決めつけず、この世にあるものはすべて個性ととらえるべきだと言うのです。

これまで多くの日本企業は同質性を重んじてきましたが、今後は出身地や国籍、民族などにこだわらず、個人の根源的能力を生かす道を考えねばなりません。多彩な技能・人格・個性をうまく組み合わせて商品開発や企画につなげれば、異質性はむしろ大きな武器になります。経営者が異質性を認めた経営をすれば、社員同士にも自覚が生まれます。異質ではあっても、皆が人生の哀歓を共にする場。それが会社であると考えてほしいものです。

聖人は常に善く人を救ふ、故に棄人無し。常に善く物を救ふ、故に棄

物無し。是を襲明と謂ふ。(老子)

ここで言う「人を救ふ」とは、人を生かすということです。一人ひとりの社員の天分や性格を見て、合った仕事を与えるか、もしくは合った仕事の仕方を本人に考えさせる。自分の性格に合った仕事なら、楽に生きられます。最も無比なるものは「人」です。誰であっても、十把一絡げに考えてはならないのです。

人心を集めるためには「道義」と「勢い」が重要

一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く將、五に曰く法。道とは民をして上と意を同じくせしむるなり。故に以て之と死す可く、以て之と生く可くして、危きを畏れざるなり。(孫子)

孫子は、戦いにあたって最も大切なものは「道」、2に「天の時」、3に「地の利」、4に「すぐれた將軍」、5に「すぐれた制度」があると説きます。道とは、国民の心を君主の心と1つにさせ、共に死に、共に生きようという気持ちにさせ、危険があっても恐れなくさせるもの。孫子が言う「道」には2つの意味がありま

す。1つは目標。しかしこれで組織が団結できたのは高度成長期までだと思います。もう1つが道義。「道義=志+道理と正義」だといえます。社会生活をするうえでのルールには法律と道理がありますが、法律はあくまでも人工的なもの。道理は伝統が作ったルールで明文化されているわけではないけれども、非常に大切なものです。また正義とは、多くの社会に住んでいる人のために道路を作るというような意味です。道理と正義に志がプラスされた「道義」を基盤に戦えば、よい戦果が得られるはずで

故に勝を知るに五有り。以て戦ふ可きと、以て戦ふ可からざるを知る者は勝つ。衆寡の用を識る者は勝つ。上下の欲を同じうする者は勝つ。虞を以て不虞を待つ者は勝つ。將能にして君御せざる者は勝つ。此の五者は勝を知るの道なり。(孫子)

孫子は勝つ条件を5つあげます。戦うべきかそうでないかを知る者は勝つ。小隊の指揮を知っている者は勝つ。君主と兵の望みが同じであれば勝つ。予想によって予期しないことを待つ者は勝つ。將が有能で君主が制止しない者は勝つのだと。どれ



道

義

孫子が言う「道」には2つの意味がある。
1つは目標。もう1つが道義。

も正しいと思いますが、現代社会であまりこの5つを言いたてすぎると、組織が欲の集団となる恐れがあります。雇用条件や制度の違いを乗り越えさせるためには、もっと別の何かが必要。それは「勢い」です。

故に善く戦ふ者は、之を勢に求めて、人を責めず。故に能く人を擇て勢に任ず。勢に任ずる者は、其の人を戦はしむるや、木石を轉ずるが如し。(中略) 故に善く人を戦はしむるの勢、圓石を千仞の山に轉ずるが如きは、勢なり。(孫子)

戦い上手な者は、勢いによって勝利を得ようと求め、人材に頼ろうとはしない。だから、うまく人を選んで勢いのままに従わせることができる。勢いに任せる人が兵士を戦わせるありさまは、木や石を転がすようなものだと言います。私は今までたくさんの経営者に会いましたが、異口同音に「今問題になっているようなことは、会社ががんがん伸びている時であれば役員会で議論にすらなりません」と言います。成長が止まり停滞しだすと、途端に問題が噴出するのです。勢いのある人間であれば、少々欠点は気になりません。

「圓石を千仞の山に轉ずるが如きは、勢なり」とは、丸い石を深い谷に次々と転げ落とすようなこと、これが勢いですが、こういう勢いを得るにはタイミングが大切。組織が大きくなればなるほど感度が鈍ります。鋭敏さをいかに保つか。これが大きな課題となります。

誰もが共有できる
目標を掲げていこう

軍政に曰く、言ふこと相聞えず、故に金鼓を爲る。視ること相見えず、故に旌旗を爲る、と。夫れ金鼓・旌旗は、人の耳目を一にする所以なり。人既に專一なれば、則ち勇者も獨り進むを得ず、怯者も獨り退くを得ず。此れ衆を用ふるの法なり。(孫子)

戦場では声を出しても聞こえないので、金鼓を叩き、大きな音を出して合図とします。また、人が入り乱れて味方も敵もわからないため、旗をもって合図とします。同じ音や旗のもとに集えば、勇む者が先走ることなく、怯える者が勝手に退くこともない。集団を動かすには欠かせないと孫子は言うのです。

これを現代に置き換えれば、さま

ざまな立場の従業員の心を1つにするためには、ビジュアルな要素は軽視できないということです。運動会で赤白の鉢巻きをした途端に、「赤組」「白組」に対するロイヤルティが高まるようなものです。同じジャケットを用いる、全員が同じバッジをつける。団結心を育てるには、何らかの工夫が必要でしょう。

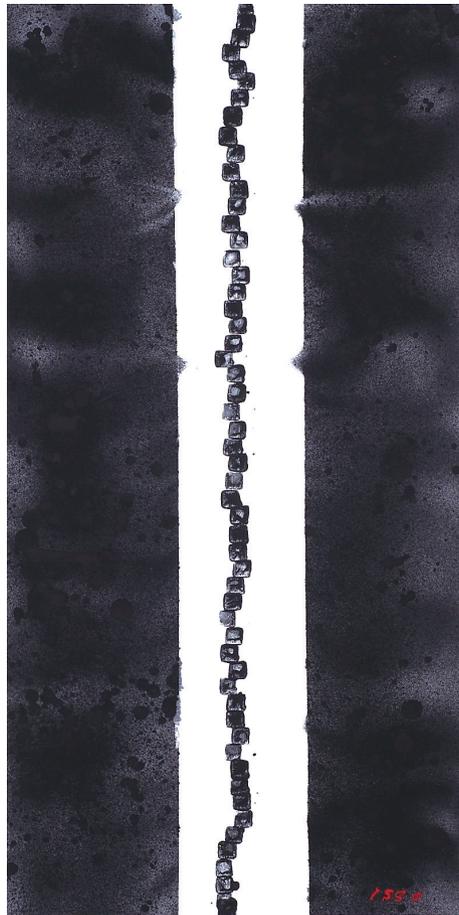
正正の旗を邀ふる無かれ、堂堂の陳を撃つ勿かれ。此れ變を治むる者なり。(孫子)

旗印を整然と掲げ陣を整えた敵を攻撃することは避け、堂々の陣をしいた強力な敵を正面から攻撃することはしない。敵の状況が変化するのを待てば勝利をおさめることができるという意味です。

敵(ライバル)にとって最も怖いのは、組織として正々堂々としていくことです。やれ派遣だ、パートだなんてことは関係ない、根本的なことをしっかりと確立してビジネスに取り組みれば、人心は集まり、強い組織ができるのです。

天の時は地の利に如かず。地の利は人の和に如かず。(孟子)

孫子は「天の時、地の利」と言いました。孟子はさらに踏み込んで、



人は社会のひずみや圧力から逃れることはできませんが、それでも道義という大きな世界に守られている気がします。凛として揺るがず、でも温かい大きな存在のなかで、右往左往しながらも前に進む人の心をイメージして描きました（一舛氏・談）

「天の時、地の利、人の和」と言います。ここで言う「和」とは、たんに小さな世界で仲よくしているのではない、本当の意味の和です。必要であれば議論も戦わせるけれど、いざというときにしっかりまとまる集団が強いのです。城を守るために万全の備えをしても、それを捨てて退却する兵がいるとすれば、それは「人の和」がなかったからといえます。

君の臣を視ること手足の如くなれば、則ち臣の君を視ること腹心の如し。君の臣を視ること犬馬の如くなれば、則ち臣の君を視ること國人の如し。君の臣を視ること土芥の如くなれば、則ち臣の君を視ること寇讎の如し、と。（孟子）

君主が家臣を己の手足のよう大事に扱えば、家臣は君主を己の腹や

心のように最重視します。一方、君主が家臣を犬か馬を飼っているかのように扱えば、家臣は君主をその辺の国民と同じ程度にしか考えません。さらに君主が家臣を土くれやゴミのようにひどい扱いをすれば、家臣は君主を仇か敵のようにみなすのです。これはまさに会社経営にもいえます。人の尊厳を軽んじ、部下を大切にしない上司を誰が尊敬するでしょうか。

私は常々、人事評価の項目に「人格」を加えるべきだと考えています。そうすれば、いやでも人は人格を磨こうと努力し始めるからです。大学はもちろんすべての学校、そして家庭でも人格を育てようと意識するはず。少し時間はかかっても、社会を変える大きな力になると思います。皆さんはいかがお考えでしょうか。



書・題字 = 岡 一舛（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