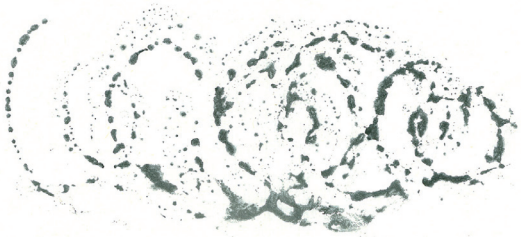


人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十九話

ビジネスのスピード感が増し、ゆっくり人を育てることができない。このような時代の人材育成で心がけることは？

田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージプ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『孫子の至言』（2012年光文社）、『リーダーの指針　東洋思考』（2011年かんき出版）、『老子の無言』（2011年光文社）、『論語の一言』（2010年 同）。2008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。

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

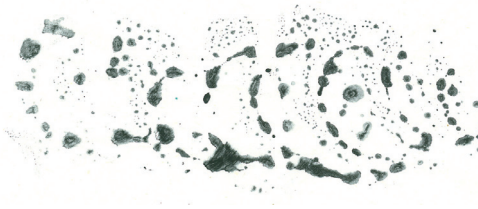
最近経済人の集まりに呼ばれて話をする機会があると、みな悲観的な考え方をしていることに驚かされます。経済状態がいっこうに上向かず、韓国や中国の追い上げが急で、少子高齢化が進む日本はそのうち追い抜かれてしまうのではないか――など、後ろ向きに考えてしまうようです。しかし、目を転じてみてください。私は今、「凄い世の中」が到来していると感じています。古いほうばかり見ることをやめ、新しい方向に目を向ければ、チャンスはさまざまなところで芽を出しています。

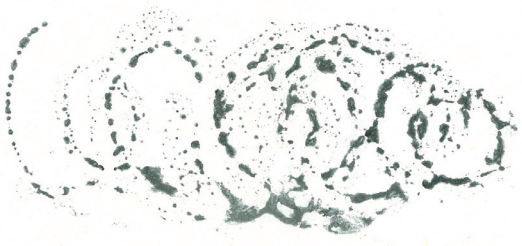
新しい時代に成長していくために必要なのは、ふさわしい人材を採用し、育てていくことです。ところが現在の人材採用・育成はまったく時代の要請に合っていません。これから企業が成長していくためにどのような人材を必要とするか。今回はそれについてお話ししましょう。

会社を育てるのは徳のある人材

一介の士、粛然として赤貧なり。室は県磬の如く、瓶中には塵を生ず。而して脱然として高視し、別に立つところあり。而れども富貴はまた従って至る。財の外に立つ者なり。匹夫匹婦の希ふところは数金に過ぎず。而るに終歳齷齪し、これを求むれど得ず、饑餓混頓し、つひに以て死するに至る。財の内に屈する者なり。（『理財論』）

山田方谷の言葉です。これぞという人間は、物事にこだわらずにわが道を行き、貧しい生活を送っていても常に高い視野から物事を見て行動します。そのうちにまわりから認められ、自然に富貴が伴うようになってきます。一方貧しさに汲々として目の前のお金にこだわるような人は





どんどん貧乏になっていき、遂には死に至るというのです。「財の内に屈する」、企業でも目先の利益だけ追いかけていると、逆にどんどん業績が悪化することになりかねません。

三不朽は必ず徳に本づく。徳有る者は必ず言有り。是れ徳立てば則ち言立つを知る。徳は惟れ政を善くす。是れ徳立てば則ち功立つを知る。(以下佐藤一斎『言志四録』)

「三不朽」とは「立徳」「立功」「立言」のこと。中国古典でも非常に有名な言葉です。徳がすぐれた言葉を生み、すぐれた政治を生み、すぐれた功績を生む。立派な人間とは、すべて徳に基づき、自己の最善を他者のために尽くす人のことです。徳を以てすれば言葉には説得力が生まれ、経営も必ず良くなり、業績が上向く。経営者はそう心得、徳のある社員の採用と育成を重視すべきです。

人主の学は、智仁勇の三字に在り。能く之を自得せば、特り終身受用して尽きざるのみならず、而も掀天揭地の事業、憲を後昆に垂る可き者も、亦断じて此れを出でじ。

「智者は惑わず、仁者は憂えず、勇者は恐れず」と言います。「智仁勇」を持たない人間は後世に語られるような功績を残すことはできません。「智」は人間にとって根本的にはずせないもののこと。「仁」とは、常にまず他者を思いやること。「勇」とは蛮勇をふるって革新に取り組めること。「智仁勇」を兼ね備えている人は、存在それ自体で説得力を持っていますから、人がついていくのです。

義を精しくして、神に入るは、燧もて火を取るごときなり。

ここで一斎は「道義」について語っています。利が先行しがちな時代に本義を徳に戻すのが「道義」。今はみんなが「利」についてばかり語るので、自分もそれに合わせたほうが得だと考えがち。企業としては社員のそのような考え方を改めさせ、徳を身につけるための訓練をする必要があります。正論が通る土壌があれば、火打ち石で火をつけるような自然さで成果も上がることでしょう。

自ら志を立て
学ぶ人材が必要

君子は自ら慊し、小人は則ち自ら欺く。君子は自ら彊め、小人は則ち自ら棄つ。上達と下達とは一つの自字に落在す。

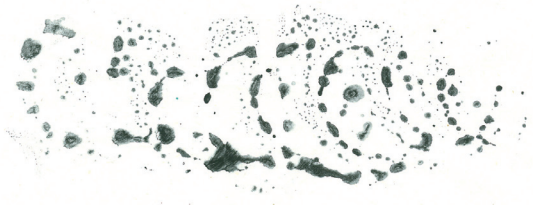
立派に成長していく人は、自分に飽き足らず常に努力するという特性を持っています。常に学ぼうとし、人格形成のために努力するのです。

一方成長しない人は、何かにつけて「これで十分だ」と自分を欺いて満足してしまいます。いわばこれは「自暴自棄」。「上達」と「下達」の違いは一文字だけですが、それは「慊」と「欺」の違いであり、それがのちのち大きな差を生みだします。少しの差を馬鹿にしないことです。

学に志すの士は、当に自ら己を頼むべし。人の熱に因ること勿れ。淮南子に曰わく、「火を乞うは、燧を取るに若かず。汲を寄するは、井を鑿つに若かず」と。己れを頼むを謂うなり。

一斎は、自分で学ぼう、成長しようと志す人間であれば、頼むべきは自分であると説きます。人を頼っていてはいけません。火を下さいと求めるよりも自分で火打ち石を取って火をつけたほうが早い。水を下さいと求めるよりも、自分で井戸を掘ったほうが早い。自分で努力するタイプの人間を社内に増やしましょう。

凡そ学を為すの初は、必ず大人たらんと欲するの志を立てて、然る後に、書は読む可きなり、然らずして、徒らに聞見を貪るのみならば、則ち



徳

徳がすぐれた言葉を生み、すぐれた政治を生み、すぐれた功績を生む。

或は恐る、傲を長じ非を飾らんことを。謂わゆる「寇に兵を仮し、盗に糧を資するなり。」虞う可し。

学ぶといっても、どのように学んでいくかという基本姿勢が非常に重要です。「立派な人間になろう」という志を立てて、そのあとに学ぶ。いたずらに見聞をむさぼっても、ただ知識で頭をいっぱいにするだけではかえって傲慢な人間になってしまうでしょう。能力をよいところに使わないで、得た知識や弁舌を失敗の言い訳に使ったりするようでは、せっかくの勉強も意味がありません。まさに、敵に兵を貸し、泥棒に食料を与えるようなものです。

学を為すの初は、固より当に有字の書を読むべし。学を為すこと之れ熟すれば、則ち宜しく無字の書を読む可し。

最初はたくさんの本を読み、自分を鍛えていかなければなりません。しかし徐々に机上の学びだけではなく、「無字の書」すなわち人の世の機微を学んでいく必要があります。それこそが本当の勉強です。最近の書店にはハウツーものの書籍があふれていますが、そういうものをいくら読んでも本当の勉強にはなりません。人間を深く洞察した書、たとえば中国古典のような本をじっくりと、繰り返し読んでいくことが、のちのちの成長につながります。

> 企業でもまず
> 「志」ありき

人身にて臍を受気の蔕と為せば、則ち震気は此れよりして発しぬ。宜しく実を臍下に畜え、虚を臍上に函れ、呼吸は臍上と相消息し、筋力は臍下よりして運動すべし。思慮云為、皆此に根柢す。凡百の技能も亦多く此くの如し。

日本では昔から「臍下丹田」を大切にしてきました。臍の下に力を込めること、つまり立腰をしっかりすることで正々堂々と自分の意見を主張できるようになります。またさまざまな技能も思い通りに習得できると一斎は述べています。ビジネスの現場でも同じ。世界中を相手にしなければならない現代こそ、臍下丹田に気を込めて物事に取り組み、交渉の現場に立つことができる気迫が求められます。

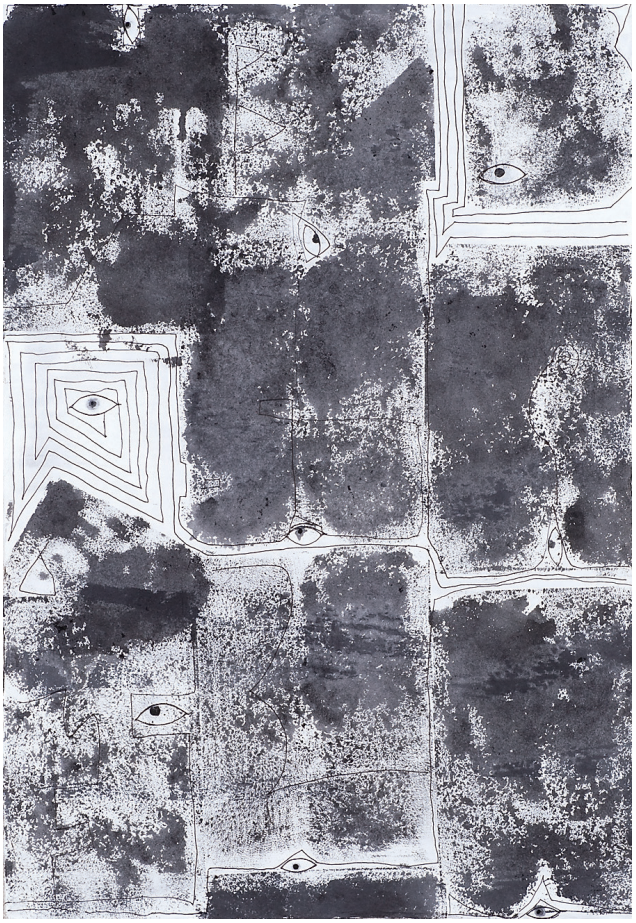
私が思い起こすのは、まず福沢諭吉が中津藩でしっかりと四書五経を学んで、そののちに大坂の適塾でオランダ語を学んだので上達が非常に早かったという逸話です。古典によってしっかりと人格を形成され、目的意識を持ち、勉強のやり方を身につけていたからでしょう。

幾歴辛酸志始堅　丈夫玉砕愧甎全
一家遺事人知否　不為児孫買美田

武郎吉（以下『西郷南洲翁遺訓』）

西郷隆盛の有名な言葉です。人間の志は何度となく辛酸をなめてのちに、はじめて堅固なものとなる。武士にとって玉となって砕けることはまさに本懐で、志を曲げてまで生きながらえることは恥である。自分が子孫に言い残したいことは１つ、「子孫のために美田は買わず」ということである。西郷が言う通り、人間の志とはさまざまな苦労を経て磨かれていくものです。若い社員にもいろいろなチャンスを与え、自分で考えさせなければなりません。

今の人、才識あれば事業は心次第に成さるるものと思え共、才に任せて為す事は、危くして見て居られぬものぞ。体ありてこそ用は行わるるなり。肥後の長岡先生の如き君子は、今は似たる人をも見ることならぬ様になりたりとて嘆息なされ、古語を



徳という字には、道を表す行人偏と「十」の「目」があります。神様、人様の目で自分を律しながら人生を歩んでいく人に徳は備わるのかもしれません。さてこの書画、目が9個しかないのにお気づきですか。10個目は自分の目。自分自身に自らを律する目を持つことも大切だと思います（一艸氏・談）

書いて授けらる。

西郷は当時の「現状」を憂えています。才能や知識があれば物事を自由に動かせると思っているようだが、才気に任せて物事を進めるようすは危なっかしくて見ていられない。体の底から人間としての力量を習得しているような人物が少なくなったと嘆いているのです。

ここまでさまざまな言葉を紹介してきましたが、そのどれもが目先の「知識」や「技能」ではなく、人間としての根本的な徳、人格の必要性を説いていることにお気づきでしょう。ところが今、企業が人材採用や教育の現場で求めているものは「知識」や「技能」に偏っています。「グローバル経済」や「新興国の追い上げ」という言葉に浮き足立って、本当に大事なことを忘れているとさえ私には感じられます。根っこの部分の能力を持つ人間は、あとからいくらでも成長することができます。

今、企業がやるべきことは２つ。１つ目は採用試験のあり方を根本的に見直すことです。今がダメでも伸びしろの大きな人材を採ること。人間性や気迫、精神の強さなど、本人が持っている「人としての力」を問うべきです。

２つ目は教育研修の方法を変えること。表層的な技能ではもうごまかせません。世界中と競い合うには人間としての力量で勝負しなければならないのです。企業も人格形成を基本に考えて、社員が潜在的に持っている能力を最大限に引き出す道を、今すぐにでも探してください。

書・題字＝岡 一艸

Oka Issou_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。現代書展（大澤賞）、スペイン美術賞展（優秀賞）、日本・フランス・中国現代美術世界展（中国美術家協会賞）、イタリア美術賞展（優秀賞・プレスキッド賞）、パリ国際サロン（最高賞・ザッキ賞）、サロン・ドートンヌ展（入選）ほか、国内外受賞実績多数。
http://www.issoart.com/