

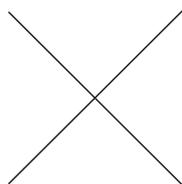


東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ⑤

雇用という関係性の本質は何か

日本でも、欧米型の雇用スタイルを取り入れる企業が増えてきているが、新卒一括採用の廃止や、雇用調整に踏みきる例はまだまだ少ない。そこには、農耕民族的傾向の強い日本人特有の「共同体意識」と、グローバル時代に求められる「個の自立」の間の、割り切りにくい葛藤がある。雇用における「共同体意識」と「自立」のバランスが激しく揺れ動いている今の日本。果たして古来、東洋では、雇用という関係性をどのように捉えてきたのであろうか。強い組織を生む雇用のキーファクターを探る。



荀子

中国の戦国時代末期、紀元前3世紀頃の儒家。孟子の性善説に反論し、本来、人間の性は悪であるが徳化の努力によって善にもなるという主張をした。

Text = 千葉 望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画) 題字・書画 = 岡一舛



田口佳史氏

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『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。



行き過ぎた円高から解放されても、企業の人員削減の流れは、そう簡単には収まりそうもない。日本の雇用が今後どうなってしまうのかと、不安を抱く方も多いことでしょう。今回は「荀子」を取り上げ、雇用という関係性の本質について考えてみたいと思います。

志を同じくするトップと社員が良い会社を作る

もともと、中国古典において今いわれるような「雇用」という概念はありません。それをよく表す言葉が「君なる者は舟なり、庶人なる者は

水なり、水は則ち舟を載せ、水は則ち舟を覆す」でしょう。東洋思想においては、雇用する側がされる側を支配するとは考えません。部下とはリーダーを支える存在ですが、一方で反乱を起こすこともある存在。あくまでもお互いが助け合う関係にあります。雇うほうが傲慢な態度を取するような組織は、結局のところ脆弱なものです。

私は企業やリーダーに志、つまりきちんとした社是や社訓、理念があって、それに惹かれた人たちが集まってくる、それが本来の雇用だと考えます。

荀子は、リーダーと部下の関係に

おける問題はあくまでもリーダーのほうにあると考えます。「治は君子に生じ、乱は小人に生ず、とは、此を之れ謂うなり」。荀子は、組織の安定をリーダーの徳や能力といった君子性に求めています。乱れはトップの小人性にあるのです。立派なリーダーがいれば会社はどのような状況にあっても前を向いて進むことができ、安定的に発展するものです。

「乱君有りて乱国無く、治人有りて治法無し」。リーダーが小人であれば、たとえしくみを整えたところで組織は乱れてしまうものです。同じような環境にありながら、一方は業績を伸ばし、一方は傾くという例を

君なる者は舟なり、庶人なる者は水なり、水は則ち舟を載せ、水は則ち舟を覆す

君子は舟であり、民は水である。水は舟を浮かべもすれば、転覆もさせる



見聞きされることがあると思います
が、両者のリーダーに差がないかど
うか、注目してみるとよいと思います。

大きな優しさと厳しさを
併せ持つのがトップの条件

それでは、どのような雇用関係を作っていくのが良いリーダーなのでしょう。荀子は次のように述べています。「賢良を選び、篤敬を挙げ、孝弟を興し、孤寡を収め、貧窮を補く、是の如くなれば則ち庶人政に安んず。庶人政に安んじて、然る後君子位に安んず」。賢くて素材の良い人を選び、謙虚で誇りを失わない専門家を登用し、先輩や上司を大切に
する社風を強め、最も悩み苦しんでいる人に勇気を与え、補助すべきはして
いく。まずそういう行いのリーダーに人々
はついていくものです。リーダーは志を掲げ、情熱的にそれを語り、実施する。それに共感する

人々を集め、同志として遇する。それが
トップをトップたらしめるようになるの
です。トップと社員の関係は、同志とい
う絆が基盤になるべきなのです。

また、公平という点に重きを置くのも
東洋的な特徴でしょう。「人に君たる者、
安を欲すれば、則ち政を平かにし民を愛
するに若くは莫く、榮を欲すれば、則ち
礼を隆び士を敬するに若くは莫く、功名
を立てんと欲すれば、則ち賢を尚び能を
使うに若くは莫し。是れ人に君たる者の
大節なり」。自社を安定させ繁栄させたい
と思うのなら、まずトップが社員を公明
正大に処遇し、偏りのない人事を行う。
榮耀榮華を欲するのであれば礼儀を大切
にして、専門家を敬う。大きな成長を
得たいのなら、優れた人材を大切に
し、用いることが何よりも重要である。
このように荀子は考えます。

一時、日本でも、成果達成度重視

の欧米流のマネジメント手法が表面的に
導入され、もてはやされたことがあります
が、チームワークが良かったはずの組織
が乱れ、弱くなったところが大半でした。
トップは流行に流されるのではなく、良
いものは取り入れながらも、日本企業が
持っていた「人材を大切に
する」という長所を活かすことを考える
べきです。

トップが大きな器を持っていない
ければ、少しずつ組織にひびが入って
いきます。トップが部下に対して厳し
過ぎたり、かといって甘過ぎても
いけない。それはなぜなのか。荀子は
こう述べています。「凡そ聴は、威
嚴猛厲にして、人を仮導するを好ま
ざれば、則ち下畏恐して親しまず、
周閉して竭くさず。(中略) 和解調
通にして、好みて人を仮導して、之
を凝止する所無ければ、則ち姦言並
び至りて、嘗試の説鋒起す」。部下
に対する態度は、威嚴があり過ぎて
人を寛大に導くことを好まなければ、

義以て分すれば則ち和し、和すれば則ち一なり、一なれば則ち多力なり、
多力なれば則ち強なり、強なれば則ち物に勝つ

義をもって分け与えるからこそ、皆が協力し合うことができ、協力し合えるからこそ
1つにまとまることができ、大きな力を発揮できる。だからこそ勝つことができる



明主は其の人を得ることを急にして、闇主は其の勢を得ることを急にす

明主は人材を得ることを重視し、闇主は権勢を追うことを重視する

部下は恐れてトップに親しまず、心を閉ざして情報を隠してしまう。つまり、大きな問題があってもその発覚が遅れてしまいます。反対に、温和で優しい人柄でも、やるべきときに厳しく事にあたれないトップは、部下が侮ってやりたい放題になってしまうでしょう。

優れたリーダーとして衆目を集める人には、厳しさと寛大さの両方が備わっているものです。部下は鋭くそれを見抜き、リーダーについてきます。私がこれまで出会ってきた名経営者は皆、そういう人物であったことが思い出されます。

偏りがなく、また大人の常識を持ってほどほどに判断を下していくことも大切です。「其の法有る者は法を以て行い、法無き者は類を以て挙するは、聴の尽なり」。法律など決まりがあるときはそれに従って進み、それがなくても、常識的で真っ当な判断を下せば、ほとんどのことはうまく収まるもの。トップは能力だけでなく、常識や良識が備わっている

ことがとても重要だと思います。

私は21世紀の雇用関係は、荀子がここで語っていたような方向になるべきだと考えています。今後は新しいトップが新たに志を説き、その実現に参加したい！と考える人を集めて物事に取り組んでほしいものです。

ではどう「志」を持つのかと迷う方がいるかもしれません。変化の速い時代に同じ志を持ち続けるのは大変なこと。現代では5年ごとに「志」の実施案を見直すぐらいでよいのではないのでしょうか。基本は揺るがず、しかし柔軟に目標を変えていく。そんなトップが求められています。

力を合わせて仕事をする
大切さを再認識するとき

水や火には「気」はあるが「生」はない。草木には「生」はあるが「知」はない。動物には「知」はあるが「義」はない。すべてを備えているのは人間だけです。「人は何を以て能く群する。曰く分あればなり。分は何を

以て能く行わる。曰く、義を以てすればなり。故に義以て分すれば則ち和し、和すれば則ち一なり、一なれば則ち多力なり、多力なれば則ち強なり、強なれば則ち物に勝つ」。人間は力では牛馬にかなわない。しかし知恵があるから彼らを使いこなします。人間は「義」があるから、分業もし、また力を合わせて大きな目標に立ち向かうことができます。

トップたる人間は、業績を追い求める前に人を得ることを優先すべきです。「明主は其の人を得ることを急にして、闇主は其の勢を得ることを急にす。其の人を得ることを急にすれば、則ち身佚して国治まり、功大にして名美に、上は以て王たる可く、下は以て覇たる可し」。トップが人を大切にする「明主」か、目先の数字を追う「闇主」であるか。会社の今後はそこにかかっています。トップは「明主」をめざし、同時に社員も「雇われる側」だと卑屈にならず、「明主」を選ぶというほどの気概を持ってほしいものです。