



東洋思想が斬る、ニッポンの今

～最終講話～

人事にかかわるすべての人に、今、伝えたいこと



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。主な著書に『リーダーに大切な「自分の軸」をつくる言葉』（2013年かんき出版）、『孫子の至言』（2012年光文社）、『老子の無言』（2011年 同）、『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）

題字・書画 = 岡一紳

5年にわたるこの連載も、今回で最終回。そこで、あらためて東洋思想によってはぐまれてきた日本の企業文化や日本人の生き方について振り返ってみたいと思います。

私はこれまで、中国古典や日本の思想家が残した東洋思想に基づき、日本企業における人事とはどうあるべきかを考えてきました。バブル崩壊後、日本経済が長い停滞期に入ってから、人事に限ってみても欧米流の成果主義の導入、大量のリストラ、生産拠点の海外移転など、企業は大きな変化の波に洗われてきました。変化に対応するべく企業が動くのは当然のことだったといえましょう。

しかし、打った手立てのすべてが成功だったとはいえません。いくつかは失敗し、企業力を弱め、従業員のモラルが低下して、結果的に世界市場のなかでの地位を低下させてしまった例もたくさんあります。私はその多くが、日本の伝統を軽んじたことから起きたと考えています。伝統や企業文化、独自の倫理感は、たとえばはっきりと目に見えなくても、私たちを支え、明日への活力となってきたのです。そのことを再確認することで人事を担う読者の今後の指針づくりの一助となればと思います。

1

日本固有の 勤労観を 理解する

私は、昔の日本と今の日本で大きく変わってしまったものは、「勤労観」だと考えています。この点においては明らかな違いがあります。

日本が昔から受け継いできた勤労観とは、「働くことを、自己を向上させる機会ととらえる」というものでした。たんに生活の糧を得るためではない。仕事を通じて自らを鍛錬し、人間としてできるかぎりの高みに至ることが目的とされたのです。

農民であれば、ひと鍬ひと鍬、祈りをこめて田を耕す。心をこめて働けば、稲を収穫できるだけでなく、至るべき自分にいつしか到達することができると思った。稲作にはそもそも「神人共作」という考え方がありました。だから、神が降りやすいよう、いつも田の雑草を抜き、畦道の草を刈り、清々しくする。そんな神とともに精励するような勤労観は



日本独特のものではないでしょうか。

江戸から明治に移っても、一人ひとりの勤労観はまだ受け継がれていました。決められた時間だけ、与えられた仕事をするのではない。仕事を通じて自己を磨こうという姿勢は、明治の近代化の根本に存在していたと思います。

ところが現在は、欧米的な契約社会の勤労観が浸透してきました。しかしそれはモノマネにすぎません。いたずらに成果主義を取り入れた結果、職場がぎすぎすして結局全体としての成果が上がらなくなった例は、枚挙にいとまがありません。本当に自分をかわいと思うなら、目先の利益に惑わされず、古来の勤労観に戻るべきなのです。

働き方には2通りあります。1つは自己を表現して生きる世界。作家などの芸術家や伝統芸能、プロスポーツなどがそれに当たるでしょう。こういう人たちは嫌でも修業をします。もう1つは組織を動かして生きる世界です。こちらも本質的には修業しなければいけないのですが、それがどこかに行ってしまうがちです。

組織のなかで年功序列によって地位が上がると、実力がついたら勘違いする人も多い。実力を上げきった末に、地位や待遇などの条件が伴うのが本来のあり方でしょう。

2 修業する プロセスにこそ 価値がある

「見返りを求めず、ひたすら勤勉に働くなんてまだるっこしい」という人もいるかもしれません。組織のなかで働くことはストレスも多く、大変な負荷がかかります。ところが、頑張っていれば、その先に待っているのは自分の理解者としての顧客や友人に囲まれて仕事をする「愉快的な人生」です。それまでの努力にふさわしい実りが、豊かな人間関係となって現れてくるのです。私自身50代までは、なぜ自分の思いや考えが周囲に伝わらないのか思い悩む「不愉快

快な人生」でした。ところが60歳の声を聞いた途端、社会が一変したのです。そして気づきました。60歳過ぎの「愉快的な人生」は、実はそれまでの「不愉快的な人生」がいわば修業となって作ってくれたのだと。

ここに至る途中で私が自己を磨くのではなく目先の損得に終始していたら、愉快的60代は迎えられなかったでしょう。金で買えないものの第一は「真の信頼」や「真の心の交流」です。そういうものを得たいならば、修業としての毎日の仕事によって、他者から尊敬される人間性を獲得するしかありません。

私は以前、小学校教師を養成する「杉並師範館」の活動に力を入れていました。そこを出て教師になった生徒はかわいく、心配のあまり、そっと様子を見に行くこともしばしばでした。しかしそれは杞憂でした。大学を出たの新米教師でも、何しろ懸命に仕事に向かって努力を続け、子どものことを考えてやっていたら、子どもから信頼され、慕われるのです。子どもの目はごまかせません。未熟者でも自己の向上に励んでいる人の魅力は、子ども心にもちゃんと理解するものです。中国古典とは面白いもので、「聖人君子になりましたか？」とは一切問うていません。「聖人君子になるべく努力していますか？」と問うているのです。組織でも同じ。仕事ができる人が尊敬されるとは限りません。努力している

人が魅力的なのです。

昔は、権力を与えるのであれば人格や能力をも求める「三位一体」を重視していました。しかし今は数字が上がれば地位も上げてしまう。結果として組織がガタガタになるのは当然です。戦前の日本はまさにそれです。欧米に追い付こうと明治5年の学制改革で技術や知識偏重の教育制度を取り入れ、そこで育ったリーダーたちはおろかな戦争を起し、特攻のような非人間的な作戦をとったあげくに負けてしまいました。江戸期の価値観で育った明治のリーダーと昭和のリーダーとは根本的に質が違います。「命もいらず官位もいらず」という姿勢でひたすら修業に励む人のことを、もう一度高く評価すべきです。

卓越した 組織とは いかなるものかを 知る

3

優れた人材を育てるには、優れた組織が必要です。それでは、どのような組織が優れた組織といえるのでしょうか。私は端的に言えば、「ほかのメンバーが蹴りやすい球を出し合える組織」だと考えます。自分だけが業績を上げればいいと考えてい

ると出すべきときにパスを出さず、とんでもないところから自分がシュートしてしまう。だから得点にならないというわけです。

思いやりと役割を皆が明確に心得ている組織こそ素晴らしい。もちろん、なかでは健全な競争もある。それが優れた組織ですし、本来の日本のよさを発揮できるのではないかと思います。それができなければ、ただの烏合の衆です。今は個人の業績を重視するようになりましたが、全体の業績につながっているわけではありません。組織は、人数の総和以上の業績を上げているかどうかの問題です。本当に業績を上げるなら、きちんとパスワークのできる組織を組み立てて行く必要があります。

今のところ、パスワーク、シュート力などすべてが中途半端です。トップの姿勢も影響しているでしょう。あまりにも株主重視が強調され、短期的業績を追求しているうちに、毎日得点が必要な気になってしまう。準備をしないままにシュートの数だけ増やしても、点を取ることはできません。企業経営には長期的視野や先行投資が重要なのです。

チームとしての努力が実ったときの喜びは、個人のそれとは違った喜びがあります。野球やサッカーでの勝利、たとえば「なでしこジャパン」がワールドカップで勝ったときの喜びは、国民にとっても大きなものでした。チームプレーだけがもたらす



感動だったと思います。

4 心が語れる 管理職に

最近、私は素晴らしい経験をしました。ある世界的な研究者と出会い、5分で心の友となったのです。自分が信じるころ、価値観を語り合っただけでこれほど一致した人は稀です。その人は私と同年ですが、この年齢になってこれほど素晴らしい心の交流ができる出会いがあったとは、感謝するのみです。私にとって本当の友との出会いは、大金を積まれるよりも嬉しいことなのです。

もしも会社に入って、一人でも心から語り合える友人ができたなら、心情を吐露できたなら、きっと会社は心の故郷になることでしょう。一般的にいわれる愛社精神とは違う、大切な場となるはずで。人事部門

のリーダーたる立場にある人は、それだけ豊かな人間関係を持ってほしいですし、部下がそのような関係を構築できるように配慮すべきでしょう。

複雑化する世界、激しい競争にさらされる企業のなかで、こうした自分なりの人事の哲学を実践していくのは大変なことかもしれません。そこでアドバイスを1つ。まず自分なりの目標を立てて実現へのステップをいくつか設定しておき、とりあえずはいちばん身近なステップをめざして焦らずに実行していきましょう。1年間こつこつと努力すれば最初のステップを上ることは十分可能です。それを継続していけばよいのです。最初から高すぎる目標を設定すると、何も達成できないまままで終わりがねません。

誠実に、勤勉に自分のやるべきことに取り組んでいくことが、日本古来の勤労観でした。それを呼び覚まし、私たちの身体に流れている伝統を武器にしていけば、状況の変化にも揺るがない、健全な企業人が育つはずだと私は信じているのです。