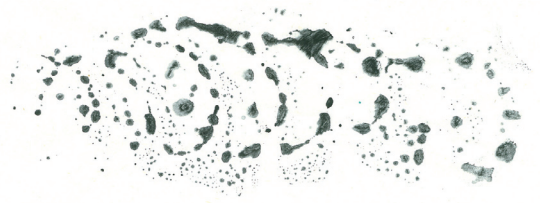


人事の哲学

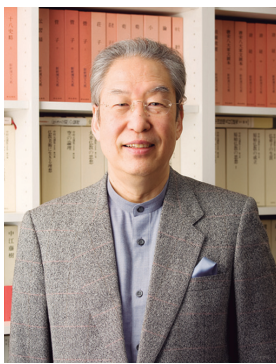


人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第四話

「次世代経営者を選びたいと思うが、その人の何に着目すべきなのか、そして何をどう伸ばせばいいのか」



田口佳史

YOSHIFUMI
TAGUCHI

老荘思想家。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1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『清く美しい流れ』（2007年 PHP研究所）、『タオ・マネジメント』（1998年産調出版）。今回、日本の伝統である家庭教育再興のため「親で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子

現在、私のところで若手政治家30名ほどが集まった中国古典勉強会が継続されています。閣僚経験者も何人か含まれていますし、およそ3分の2は欧米への留学経験があるという国際派揃いの彼らが、今、西欧中心思想に違和感を持ち、東洋思想を学ぼうとしているのは興味深いことです。やはり「リーマン・ショック」の影響が大きいのでしょうか。

徳があり自らの姿勢で
道を示すのがリーダー

今回は、経営者に求められる資質について考えてみましょう。現経営者が後継者を選ぶとき、何を選択の基準にするかといえば、やはり第一にしているのが「業績」であり、有り体に言えば「稼ぎ上手」を選んでいくように思います。

これははなはだ危険な選択といっ

てよいでしょう。現在は大きな転換期の中にあり、経済のグローバル化、技術革新、新規参入、商品サイクルの短さ——状況は以前にも増して複雑化する一方。つまり社員一人ひとりが知恵を振るい、情熱を失わず仕事を行うことが求められる時代なのです。それらを勘案すると、

- 長年満足した人間関係が築ける人
- 社内的に尊敬され人望のある人
- 部下から慕われている人

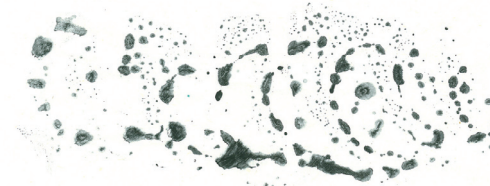
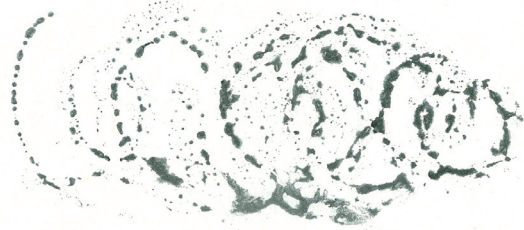
などの要素が浮かんできます。つまり「人格者」が求められるのです。

それでは、中国古典は「人格者」をどのように規定しているか、見ていきましょう。

ほうくんとん ぶんし あんあん
放勲は欽明、文思は安安。

<書経>

リーダーは物事を実践していく強さと人に対する思いやりがなければならないという意味です。「強さと優しさ」ということです。古代の中



国では、国と国とが常に戦っていました。負けはすなわち滅亡を意味します。負けない強さを持ったリーダーが求められた所以です。

しかしそれだけでは部下の人望は得られない。常に思いやりの心から出た施策、部下が感激するほどの励まし策を忘れないことも重要だといふのです。リーダーは自ら戦う力とともに、人に働いてもらう力を持たなくてはなりません。この人のためであれば大いに働こうという気にさせる人でなければリーダーは務まらないということです。

深沈厚重なるは、これ第一等の資質。
磊落豪雄なるは、これ第二等の資質。
聰明才弁なるは、これ第三等の資質。

<呻吟語>

聰明才弁が何故第三等かといえ、往々にして他人がバカに見え、寛容性を欠き、厳しさばかりのリーダーになってしまうからです。しかし、現実にはこのタイプがトップについている例が多いものです。

磊落豪雄なタイプは一見リーダーらしく見えます。しかし脇が甘く抜け落ちが多いので、やがて失言などで失脚したりします。

ところが第一等に挙げられている深沈厚重は深みがあって冷静、風格

があり、どっしりとゆるぎがない。存在そのものが説得力のあるタイプです。変化の大きな時代にはこういう人こそ部下に安心感を与え、統率することができます。さらに守備範囲が驚くほど広く、大概の問題は対処できますし、予想外の問題にも慌てず動ぜず冷静さを失いませんから、解決の糸口を見つけ出せます。

政を為すに徳を以てするは、譬へば北辰の其の所に居て、衆星の之にするがごとし。 <論語>

リーダーには徳がなければなりません。人の心の綾を読めること、天下無類の明るさがあること、この人についていけば負けないという信頼感が持てること。こういう人物であれば、動くことのない北極星のまわりを星がめぐるように人々が自然に集まり、そこを中心に物事が動いていくことになるでしょう。

その身正しければ、令せずして行はる。その身正しからざれば、令すといへども従はず。 <論語>

リーダーがどういう人格の人間か、部下はよく見ているものです。人格を尊敬されていれば、命令も自然に組織全体へ行きわたっていきます。言っていることが正しくても人格が認められていなければ、いくら命令

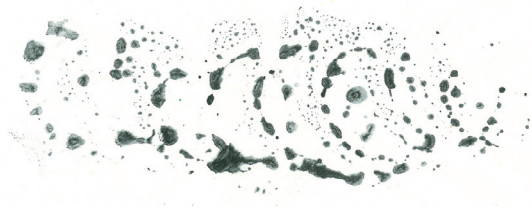
しても従ってもらえません。

リーダーに不可欠な
「恥」と「当事者意識」

ここまで読んできた読者は「どれももったもなことが、どうすれば冷静沈着で、どっしりとした人格の人間になっていけるのか」「育てられるのか」と考え込むのではないでしょう。

子曰く、己を行ふに恥あり。四方に使して、君命を辱めざるを、士といふべしと。 <論語>

人間が育つのに不可欠な「向上心」。これを持つために必要なのは「恥」の感覚です。自分の行いの後ろに常に恥ずかしさを持ち、現状に満足せず、よりよい人間になればと思う心が大切です。経営者が破綻をきたすのは、多くが頂上に登りついた直後。頂上だと思ったときに慢心が生まれます。しかも、他人から驕りを指摘されるまで気づかないのでは困ります。自己抑制の機能は自分で備えている必要があります。「恥」を抱いていれば頂上はあり得ない。だから転げ落ちようもありません。もう一人の自分が自分自身を厳しく見ることが、常に正すことに



慎

人間、人が見ていないときほど本性が出る。
一人の時に身を慎むことは、
自分の内面を強くする。

つながるのです。

嗚乎、士君子、事を共にし、^{しか}而して人の急を忘るるは、すなはち自ら孤にする所以なるなからんや。

<呻吟語>

仕事を共にしていながらメンバーの苦境に知らん顔をするようでは、結局自分を孤立させることになってしまう、という意味ですが、これこそが次世代のリーダーになりそうな人材を見抜く要点です。最近では早いうちに幹部候補生を選抜し、特別な研修を課す企業もあるようですが、大切なのはその人物が「当事者意識を持っているか」ということです。

「私の責任ではない」「それは〇〇の担当だから」という逃げの姿勢を見せる人間。そのせりふを吐いた瞬間にリーダー失格です。リーダーとはすべてに責任を持った人のこと。当事者意識を備えているかどうかは、若いときから見えるものです。

社内で起こったことに見て見ぬふりはできない。それこそがリーダーであるはずなのに、なんとそういう人間の少ないことか。当事者意識のないリーダーはいずれ社内で孤立していきます。孤立しがちなリーダー

ほど手に負えないものはありません。そこへいくと、江戸時代の教育は違いました。自己啓発のための躰もあったのです。

君子は必ず其の^{ひとり}獨を慎むなり。

<大学>

「小人閑居して不善を為す」という言葉があります。一人のときにきちんと暮らしていくことがどれほど困難か。反対に、一人のときに完璧に身を慎むことができれば、大勢の人々の前でもきちんと身を処すことができるでしょう。

江戸時代、人々は一人のときに身を慎むことは自分の内面の強化につながると考えていました。舞踊や能の仕舞などの稽古事が大事にされたのも、日常の暮らしこそが修練という考えに基づいてのこと。実際、芸能や武道で長年自分を鍛えている人の姿勢や所作は、どんなときでも美しく見えます。

「立腰」という言葉がありますが、きちんと腰を立てて姿勢を正し、堂々と歩くことは、一般に考えられている以上に重要なことです。姿勢が悪く、だらだらと歩く人は、たとえ才能があっても度胸がなく、能力

を発揮できないことが多いもの。「臍下丹田」の「丹田」とは腸がある場所をさします。姿勢をよく保ち、丹田に力が入っていれば、血液などの体液がきちんと循環していきます。

当事者意識を育てるためには、子供のころからモノを磨かせるとよろしい。花瓶でも何でもいい、磨くことを子供の役目に決めるのです。一所懸命に磨いていると、やがて対象に対する愛着がわいてきます。愛着こそが「当事者意識」につながっていきます。

野球のイチロー選手は、試合が終わると必ず丁寧にグローブを磨くことで知られています。子供たちを対象とした講演会でも、「いい野球選手になるためにはどうすればいいですか?」という質問に対し、「道具を丁寧に扱うこと」と答えていました。練習を一所懸命するのは当然ですが、最高のプレーをするために道具を丁寧に扱うという基本をおろそかにしないところが、イチロー選手が一流である証明だと思います。

ビジネスの世界でも同じことを言っている人がいます。イエローハットの創業者・鍵山秀三郎氏は、社内



慎という字のお題をいただいたとき、一瞬、高い木立の映像が心に浮かびました。嘘偽りのない真摯な姿勢、透明感、人の内面の奥底の静けさなどを表現したつもりです（一艸氏・談）

だけでなく本社のある近隣地域まできれいに清掃をすることで知られています。業績が上がらず、社員のロイヤルティも低かった時期に、社長自らトイレ掃除を始め、それがやがて社員の団結につながっていったそうです。

これまでのリーダーは「do」
これからのリーダーは「be」

業績主義だった時代、リーダーに求められていたのは「do」、すなわち何をするかでした。これからは「be」、どう生きるかということが求められるようになっていくでしょう。東洋思想の「do」の要諦は型の習得から入っていきます。型を身

体が吸収し、たくさんの型を備えれば、事にあたって次から次に型を繰り返せますし、やがては縦横無尽に駆使することもできるでしょう。ただ、「do」はあくまでも最終目的に至る手段です。

本当に大切なのは「どうあるべきか」という「be」。成果主義に走りすぎると「do」ばかりが評価され、「be」は捨象されていき、自分を向上させる楽しみを社員から奪うことにつながります。

「be」を明らかにすることが企業成長の原動力。その点に今一度立ち返ることが重要な時期にきています。これからのリーダーは、自分の「be」と会社の「be」を明らかにすることを心がけたいものです。



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