人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十話

組織改革の必要がある部門に異動することになった。リーダーとして確かな改革の波を起こすための要諦とは？

田口佳史

Yoshifumi Taguchi_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『論語の一言』（2010年 光文社）、『清く美しい流れ』（07年 PHP研究所）。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。

うまくいっていない事業や会社の改革を担当する――大変ではあっても、やりがいのある仕事です。しかし、「意気込んで現場に乗りこんでいったのに、思ったように改革が進まない」と悩む人も多いのです。うまくいかないケースを見ていると、共通の問題点があるように思われます。今回はその問題点について考え、どうすれば改革がうまく進められるのか、中国古典のなかからヒントを探してみましょう。

新手法を取り入れる前にまずなすべきこととは

物事を改めようとするなら、常に根本を見据えて考えることが大切です。ところが現代の企業活動においては、何事も表層的、表面的な動きばかりが目立ち、改革をするはずがただの対処策となっているケースが多いもの。人を評価する際にも、うわべだけの対処能力のあるなしで判断しているのではないでしょうか。まわりも、目先の成果を急いで求めがちです。中国古典では、そのような動きを戒めています。

撥乱反正
創業垂統
継体守文

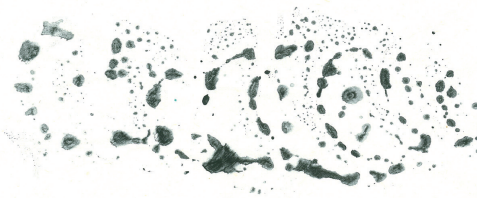
以上が歴史の正しい流れだと説いています。いきなり「創業」をしないで、その前に最も大切なのは、「撥乱反正」、つまり乱れを叩いて、正しさに反（かえ）ることから始めることだとしています。

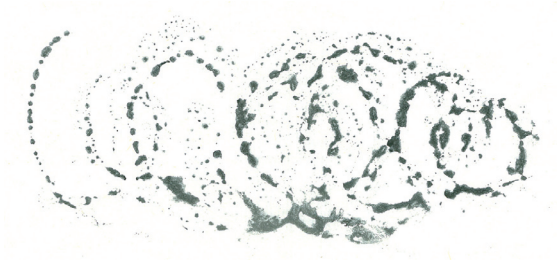
君子、曷為（なんす）れぞ春秋を爲（をさ）むるや。
乱世を撥（をさ）めて、諸（こ）れを正に反（かへ）すは、春秋より近きは莫（な）し。

（「春秋公羊伝」）

「撥」という字は、日本では三味線や太鼓などで使われる「ばち」とも読みます。何かをはじく、叩くとい

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）





うことですが、「撥乱反正」とは乱世を収めて、正に返すという意味があります。今の改革でよくある間違いは、「撥」を抜かし、いきなり新しいことを導入してしまうこと。「組織改革の必要がある」と熱意を燃やすのはよいのですが、もともと問題のある組織だから改革が求められているわけで、その問題、つまり乱れに手をつけずに新しい考え方や戦略を導入しても効果が挙がるわけがありません。

まずやるべきことは「撥」によって、組織の問題点を暴きだし、情報として公開し、過去の問題を除いて、しがらみを断ち切ること。そののちに「反正」するのです。「乱」とは秩序が乱れた状態を指します。非礼や無礼が横行するときに改革をしようとしてもうまくいくはずはありません。おそらくうまくいっていない組織のなかでは人間関係の秩序が乱れているはずです。責任や権限があいまいになり、上司が上司の仕事をせず、部下が部下の責務を果たしていない。商取引の秩序もいい加減。それがあらゆる分野に悪影響を及ぼしていることでしょう。

商品企画、商品開発、生産、販売、サービスなど、一連の機能に秩序を取り戻せば、それだけで成果が挙がるでしょう。私が知っている企業でも、挨拶、返事、後片付けを徹底して行っただけで、社内一の業績を挙げるようになった部門があります。

改革を命じられた組織はマイナスからのスタート。プラスマイナスゼロまで引き上げて、ようやく新しい考え方や戦略の導入が始まるのだと、心してもらいたいものです。

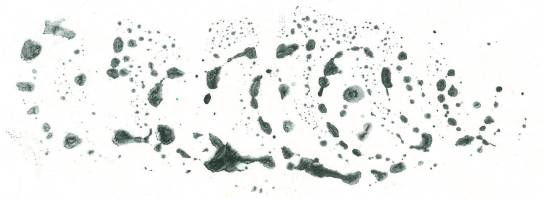
そののちに、創業の精神を社内に徹底させ（「創業垂統」）、それを守り伝えていけばよいのです（「継体守文」）。ところが組織をずっと発展させていくことはとてもむずかしいもの。やがて創業の精神が失われ、混迷の度を強め、退廃に至ります。そこでまた改革の必要性が生じ、「撥乱反正」へと循環していきます。「撥乱反正」を抜かして、すぐさま「創業垂統」に走ることのないよう気をつけてください。

リーダーの役割を説いた改革者・山田方谷

私は組織改革に成功した人物として、よく挙がる上杉鷹山ではなく、備中松山藩の山田方谷を思い起こします。方谷は巨額の借財にあえぐ藩の元締役（国で言えば財務大臣）になり、８年間で10万両の借財を返し、10万両を蓄財した人物として知られています。なぜ蓄財が可能だったのか。それは「出るを制して入るを図る」ことを徹底したからです。「出るを制する」のは誰でも思いつきますが、「入るを図る」ことはむずかしい。出費を削るだけでなく栄養を吸収させて、大きく育てなければなりません。つまり、新規事業の開発と推進です。方谷は、備中の鉄鋼石加工技術を生かして３本爪の鍬を開発。そして江戸に持ち込むことで、全国区のヒット商品「備中鍬」を生み出しました。コストカットに汲々とし、新たな収入を生み出す工夫をしないままでは、人心は暗く沈み、若い世代の育成もままなりません。これは経済だけでなく、政治にも言えることは、皆さんもお気づきでしょう。

さて、方谷は『理財論』を書き、組織改革に取り組むリーダーの心構えについて述べています。

一、「一日超然として財利の外に卓立する」



正

物事を改めるには、まず
秩序を正に反(かえ)すことが大切である。

二、「出入盈縮(えいしゅく)は之を一二の有司に委(い)す」
三、「時に其の大数を会するに過ぎずする」
四、「義理を明らかにして以て人心を正す」
五、「浮華(ふうか)を芟(にぎわ)し以て風俗を敦(とん)くする」
六、「貪路(どんろ)を禁じて以て官吏を清くす」
七、「撫字(ぶじ)を務めて以て民物を贍(にぎわ)す」
八、「古道(こどう)を尚(たっと)び以て文教を興す」
九、「士氣(しき)を奮つて以て武備を張る」
十、「以て綱紀是(こうきここ)に於てか整ひ、政令是に於てか明らかに、経国の大法は修まらざるなくして、財用の途もまた従つて通ず」

このうち「一日超然として財利の外に卓立する」では、乱れた組織のなかに自分が入り込んでしまうのではなく、客観的視点を持つことの重要性を述べています。現場を知ることは大切ですが、そこの声ばかりに耳を傾けて親身になりすぎると大局的な判断はできません。何がよくて何がよくないのか。それを見つめるために、常に超然として、乱れの外に立つ意識を持つことです。

「出入盈縮(えいしゅく)は之を一二の有司に委(い)す」とは、細々したことにまで口を出したり自分で手をつけずに、外部の有能な人物に委託すべきということです。なんでも自分でやろうとして人をうまく使えないようでは困ります。リーダーは、リーダーにしかできないことをやるべきです。

「時に其の大数を会するに過ぎずする」も同じ戒めです。細かな金額の計算は、日本の政官界であれば役人の仕事です。自分で電卓をたたく必要はありません。

「義理を明らかにして以て人心を正す」とは物事の筋道を明らかにして人心を正す、それによって本来の目的に向かう態勢を整えるという意味です。

「浮華(ふうか)を芟(にぎわ)し以て風俗を敦(とん)くする」のうち、「浮華(ふうか)を芟(にぎわ)し」とは浮ついた収入や華やかな生活を根元から断つこと。そして、地に足をつけた風俗を大切にしていくことが大事だと説きます。方谷はここで人生観を語っています。それが彼の凄さだと言えるかもしれません。

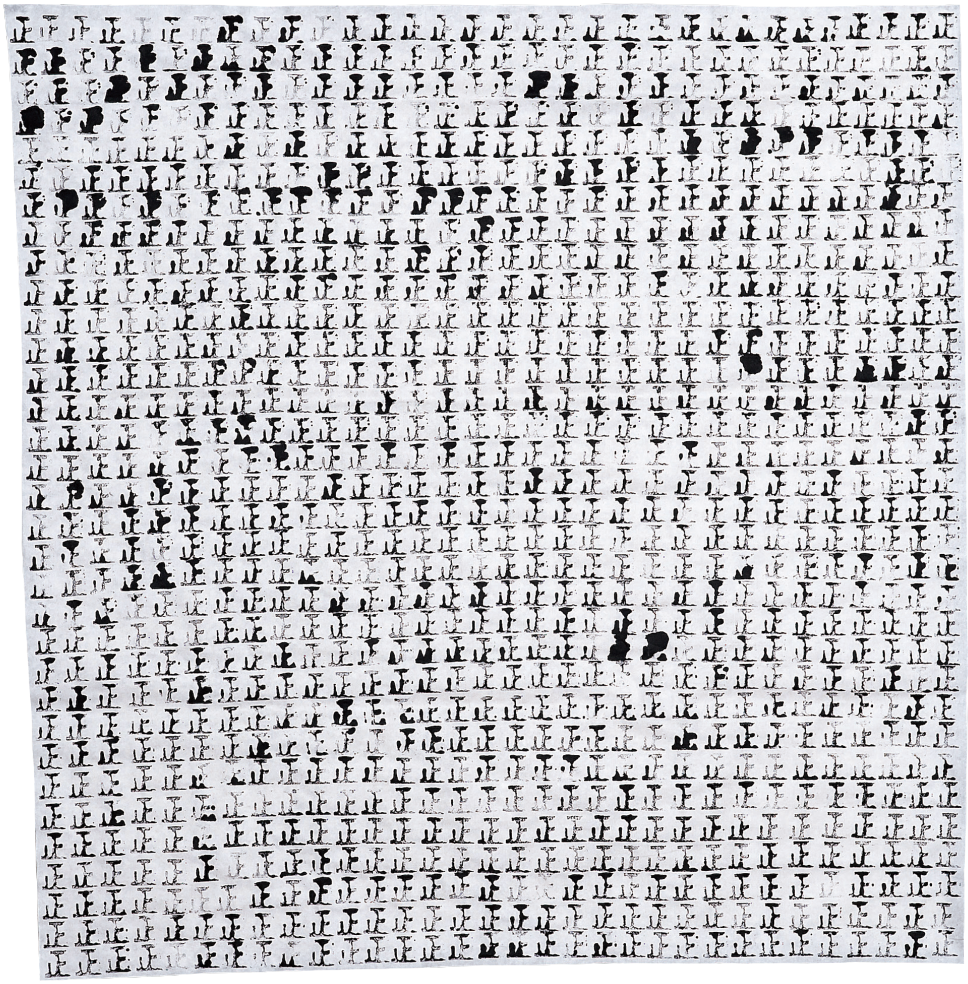
「貪路(どんろ)を禁じて以て官吏を清くす」。これはわかりやすいでしょう。賄賂を禁じています。役人とは自らお金を使う人。彼らが清くなければ人心は離れてしまいます。

「撫字(ぶじ)を務めて以て民物を贍(にぎわ)す」。「撫字」とは民衆をかわいがること。領民や国民をかわいがり、それによってやる気を起こさせ、商売を活発にすることが大切だと言っています。

「古道(こどう)を尚(たっと)び以て文教を興す」とは、古典を大切にし、それによって教育や文化を盛んにしようという意味です。ここでなぜ古典について語っているのか。方谷は、人間の厳しい目をかいくぐって残った古典は、歴史が「有用なもの」と判断したから残っているのだと考えます。ビジネスのセオリーも、ただのはやりすたりではなく古典を大切に教育することで、常に本質に立ち返ることから生まれるのではないでしょうか。

「士氣(しき)を奮つて以て武備を張る」とは、人々の意欲を喚起しながら彼らが頑張っていける体制作りにも力を入れるということです。現代に置き換えれば、意欲を高めながら、社員が仕事をしやすいようなツールを整える、研修をする、オフィス環境を整備するなどの具体的施策を取っていくことです。会社が何もせずにただ「頑張れ」と掛け声をかけるだけでは、社員のやる気は育ちません。

「正」の字の判を縦横に配置し、「秩序」を表現してみました。元は同じ「正」のはずが滲んだり擦れたり。整然と見えて個々は歪みつつつながっている。秩序とはそんな風にとても危ういものなのでしょう。人が心を持つ限り、自然なことかもしれませんね（一艸氏・談）



全体を収めるために
1人の単位を大切にする

「以て綱紀是に於てか整ひ、政令是に於てか明らかに、経国の大法は修まらざるなくして、財用の途もまた従つて通ず」では、方谷は組織の秩序が整い、具体策が明らかになり、国もしっかりしていかなければ、財政もうまくいかないと説きます。いきなり天下社会を問題にするのではなく、社員一人ひとりのやる気や力を整えることが大事だと言っているのです。１人の単位を大切にする。すなわち「国は１人にして興り、１人にして滅ぶ」です。

リーダーだけが必死になっても改革はうまくいきません。メンバーが当事者意識を持って改革に参加するかどうか。その当事者意識を持たせることが、リーダーの役割と言えます。それを次の金言が説いています。

其の國を治めんと欲せし者は、先づ其の家を齋へたり。其の家を齋へんと欲せし者は、先づ其の身を脩めたり。其の身を脩めんと欲せし者は、先づ其の心を正しくせり。其の心を正しくせんと欲せし者は、先づその意を誠にせり。其の意を誠にせんと欲せし者は、先づ其の知を致せり。知を致す者は物を格すに在りき。

（「大学」）

どうでしょう、まず身近な小さな改革を始めませんか。挨拶一つで組織が変わる可能性もあるのですから。

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.isso-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