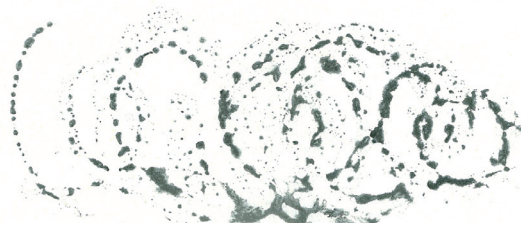


# 人事の哲学



## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第十四話

## 突然襲われた緊急を要する危機に際して、 リーダーのあるべき様とは



田口佳史

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『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年同)。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。

2011年3月11日に起こった東日本大震災は、日本に生きる人々すべてに大変な衝撃を与えたばかりか、世界にも大きな影響を及ぼす大災害となりました。一日も早い復興が待たれますが、福島第一原発からの放射線漏れや度重なる余震が、被災者ばかりか日本全国に暗い影を落としています。こういうときにこそ、強いリーダーシップを指導者が発揮しなければならないのですが、残念ながら心もとなく、現場の奮闘ばかりが目につきます。今回は緊急時におけるリーダーのあり方について考えてみたいと思います。

に当たるべきかを説いたのが、「重職心得箇条」ですが、西郷隆盛も一斎に心酔していたことからわかるとおり、彼の言葉は示唆に富んでおり、現代のリーダーたちにも是非読んでほしいと思います。平時であろうが緊急時であろうが、リーダーたるものが備えていなければならないことがきちんと書かれています。

政事は大小転重の辨を失ふべからず。緩急先後の序を誤るべからず。徐緩にても失し、火急にても過つ也。着眼を高くし惣体を見廻し、両三年四五年乃至十年の内何々と、意中に成算を立て、手順を遂て施行すべし。(佐藤一斎「重職心得箇条第十条」)

国家は国民の生命と財産を守ることが第一の務め。法やシステムはその一点において発想され、発令されるべきです。「大小転重(軽重)の辨」とは、それを意味しています。基本の一線を外してしまっは何にもな

初動には的確な情報収集と  
タイミングが不可欠

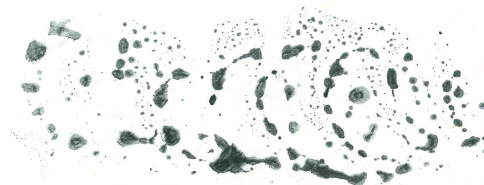
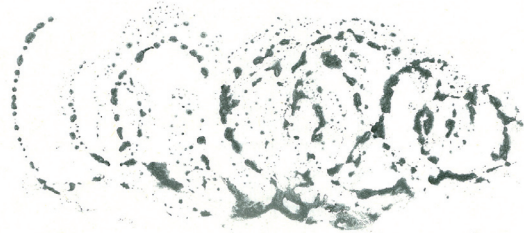
佐藤一斎は美濃国岩村藩に生まれた高名な儒学者です。幕閣で重職を務める人間がどのような心構えで事

新刊



『いい人生をつくる論語の名言』

著者/田口佳史 だいわ文庫(大和書房)  
680円(税込) 2011年4月刊行



りません。「緩急先後の序」とは、のんびりしてもいけないし、あわてふためいてもダメで、日頃から何を  
選択し実行すべきか考えておけとい  
うこと。「着眼を高くし惣体を見廻  
し」とは、今回の大震災であればま  
ず被災地のことをよく知るべきだ  
ということになります。あわてて首相  
が現地に飛べという意味ではありま  
せん。たとえば中央官庁の官僚に、  
担当する地方自治体を振り分けてお  
けばいいのです。日頃から地方の小  
さな町と交流を重ねて情報を集める。  
そしていったん何かあれば寝袋と衛  
星電話を持って現地に向かう。中央  
の人間が現地にいれば混乱が減り、  
克明な情報が手に入るでしょう。

これを企業に置き換えて考えれば、  
本社の社員が支店や工場、物流拠点  
の担当を兼ねればいいでしょう。「人  
事部長兼新潟支店担当」のように、  
対応部門を決めておき、災害でその  
拠点が被害を受けたら現地へ飛び、  
状況を本社に伝えるのです。刻々と  
本部に集まった情報は共有され、他  
の拠点にある備蓄品を送るなど手立  
てを打つことができます。

又小事に区々たれば、大事に手抜  
あるもの、瑣末を省く時は、自然と

大事抜目あるべからず。斯の如くし  
て大臣の名に叶ふべし。(同第一条)

高い地位にある人が知るべきこと、  
やるべきことは一般人とは違うもの。  
今回、政治首脳部の記者会見を聴い  
ていると、リーダーが答えるべきこ  
ととは思えない細かな情報発信ばか  
り。そのような細かいことは専門家  
に任せればよいのです。総理の代わ  
りとなる気概を持って務めるべき職  
務なのですから。

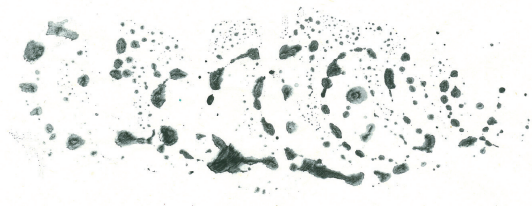
まず政府がやるべきは、たとえば  
「1年間税金は免除し、徹底的な支  
援を行う」と宣言し、国庫を開いて  
当座の資金を配ること、そしてすぐ  
に食料やガソリンなどの手当てをす  
ることでした。政府の「府」とは「倉  
庫」のこと。いったん事があつたら  
即、民に対して開くべきなのです。  
「1人たりとも、これ以上の犠牲者  
は出さない」と強く宣言し、思い切  
った方策をとつたらどれほどの人が  
安心できたでしょう。細かなことば  
かり言っていると、大きな手抜き  
を起す。今回は対応が後手後手に  
回つたことで、避難生活に耐えがた  
い苦痛と混乱を招いてしまいました。

応機と云ふ事あり肝要也。物事何  
によらず後の機は前に見ゆるもの也。

其機の動き方を察して、是に従ふべ  
し。物に拘りたる時は、後に及でと  
ん行き支へて難渋あるものなり。  
(同第五条)

東日本大震災でもわかるとおり、  
リーダーが一般人と同じ判断しかで  
きないようでは困ります。リーダー  
の日頃の挙動から、この人物が非常  
時に通用するかどうか、よく吟味し  
ていかねばなりません。たとえば原  
発が津波で放射線漏れを起こすこ  
と、それは人命にかかわる問題です。  
「予想以上のことが起きたので」な  
どとは、リーダーなら口が裂けても  
言ってはならないことです。地震や  
津波は人間が住む前から発生してお  
り、原発は後から設置したものなの  
ですから、予想以上の事態が起きて  
も対処できるようにすべきだったの  
です。「物事何によらず後の機は前  
に……」と一斎が述べているように、  
最悪のことを予測し、タイミングを  
見て手を打つことが肝心です。

また、自分の経験だけにこだわっ  
てはなりません。経験したことのない  
大事故に対し、世界中のオーソリ  
ティや経験者を集め、解決に力を尽  
くすべきです。「物に拘りたる時は、  
後に及でとん行き支へて難渋ある



# 名

地位には名儀がある。名に基づく責任を  
明確にすれば何をなすかは見えてくる。

もの」とはそういう意味です。

トップが腹をくくっているか  
国民も部下も見ている

先づ挙動言語より重厚にいたし、  
威厳を養ふべし。重職は君に代るべき  
大臣なれば、大臣重ふして百事挙  
るべく、物を鎮定する所ありて人心  
をしづむべし。(同第一条)

これは解説不要かもしれません。  
挙動言語を重厚にしておかないと、  
たとえ内容のあることを言ったとし  
ても、口先だけだと思われるおそれ  
があります。重臣たるもの、人の心  
を落ち着かせるような態度を日頃か  
ら心掛けるべきです。「大丈夫」と  
いう言葉は、立派な大人のことを指  
すのです。そういう人物から「大丈  
夫ですよ」という言葉が聞かれたと  
き、おのずと人々の心は鎮まるにち  
ががありません。

もっとも、地位が上がったとたん  
に態度が変わる人のことを「大丈夫」  
とは言いません。あくまでも自然に  
威厳が身についてくるように、日頃  
から勉強を怠らず、人格を磨く必要  
があります。

吾方に事を処せんとす。必ず先づ

心下に於て自ら数鍼を下し、然る後  
事に従う。(佐藤一斎 『言志後録』)

自分が采配をふるわなくてはなら  
ないとき、「心下に於て自ら数鍼を  
下し」、つまり腹をくくれというこ  
とです。おのれの生命を賭して、全  
知全霊を傾けて事に当たる。そうで  
はなく、自分の評価が上がるかどう  
かを気にしていると、すぐそれがち  
らちらしてしまうものです。自分は  
どうなってもいい、人々を救うのだ  
という気構えがあれば、それが必ず  
伝わるのではないのでしょうか。

心の形わるる所は、尤も言と色と  
に在り。言を察して色を観れば、賢  
不肖、人度す能わず。(同)

人々が不安になってしまうのは、  
大災害による先行きの不安だけでは  
なく、リーダーシップがさっぱり見  
えないことにあるのではないかと思  
います。いくら耳に当たりの良い言  
葉を連ねても、国民は愚かでは  
ありません。その人の顔の表情から  
「賢不肖」、腹のくくり方を察知し  
てしまうのです。それによって「鎮  
定せず」という事態が起こります。

今回の大災害から企業が学べるこ  
とは山ほどあります。幹部社員の教  
育、選定方法を見直し、非常時に腹

をくくって解決に邁進できるような  
人格の人物を選ぶことです。

その役職者が負うべき  
責任をまず明らかにする

凡そ政事は名を正すより始まる。  
今先づ重職大臣の名を正すを本始と  
なすのみ。(『重職心得箇条第一条』)

ここでいう「名を正す」とは何か。  
これは地位には名儀があるという意  
味です。名に基づいて責任を明確に  
する。そこがはっきりしていれば、  
おのずとなすべきことが見えてくる  
でしょう。責任がはっきりしていな  
いから、あたかも責任が他人にある  
ような発言が頻出するのです。国や  
組織のリーダーたちが言っているこ  
とと、本来やるべきことが違って  
いては困ります。パフォーマンスで目  
立とうとする人はいつの時代も、ど  
んな組織にもいるものですが、そ  
ういう人物や行動を厳しく見抜く目も  
求められていると思います。

必ずや名を正さんかと。(中略)  
名正しからざれば、則ち言順はず。  
言順はざれば、則ち事成らず。事成  
らざれば、則ち禮樂興らず。禮樂興  
らざれば、則ち刑罰中らず。刑罰中



この書画は、自分を奮い立たせたいときの心の支えにしている書画です。困難の渦のなかで必死にもがく人々の前にどこからともなく煙のように現れ出て、清浄な安堵感でそっと包み、救い出し導いてくれる救い主をイメージしています。「自分がいるから大丈夫」。真のリーダーには、そんな大きな温かさが備わっているように思います（一舛氏・談）

らざれば、則ち民手足<sup>しゅそく</sup>を措く所無し。  
（論語）

孔子は、弟子から「もし師が政治を任されたとすれば、何からお始めになりますか？」と問われたとき、まず名に基づいて責任を明確にすると答えました。責任が明確化されていないと、どこまでも混乱が繰り返されるだけだと看破したのです。ポストだけ増やしても意味がないことを孔子の言葉が教えてくれています。

今回の大震災では、地方自治体の職員が多数被災しました。町長が亡くなった町もあります。そういうところでは支援を頼みたくても、どのようなルートでどこに頼めばいいかさえ混乱したままと聞いています。未曾有の大災害とはいえ、もう少し備えがあればと惜まれます。

まつりごと<sup>まつりごと</sup>を為すに須らく知るべき者五<sup>すべか</sup>件有り。曰く軽重、曰く時勢、曰く寛厚、曰く鎮定、曰く寧耐、是なり。  
（佐藤一斎 『言志後録』）

日本は安全で安心な国とされてきましたが、今回の大震災でもわかるように、一時として同じ状況にないのが世の常です。ひとたび大きな事件や災害が起こったならば、物事の軽重を的確に判断し、時勢を見るために情報収集を怠らず、的確な手を打ち人心を鎮めること、それらをつくであってもにこやかに進めていくことがトップの役割だと一斎は述べています。まわりを怒鳴りつけても事態は好転しません。苦難のなかに苦難あり、忍耐あり。それができなければ、組織の長になどなってはならないのです。



書・題字 = 岡 一舛（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