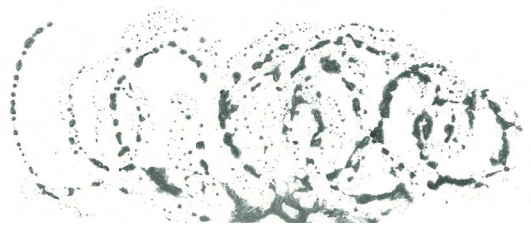


人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十五話

高齢者雇用について検討を始めたい。 シニアを組織で活かすための要件とは



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『いい人生をつくる論語の名言』（2011年大和書房）、『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。

組織内の人材をいかにうまく活用すべきか。常に経営者や人事部門が頭を痛めるテーマです。組織が大きくなればなるほど多様な社員が集い、年齢や経歴もさまざま。彼らが持つ力を引き出し、活かしていくことが大切ですが、うまくいくとはかぎりません。今回は多様な人材のうち、「ベテラン」に絞って、彼らの力を引き出す方策を東洋思想のなかに見出していこうと思います。

ベテランの知恵を活かせる 組織づくりを心がけよう

佐藤一斎^{いっさい}の『言志四録』は、組織のリーダーたる人にとっての必読書といえます。一斎は徳川幕藩体制が崩壊し、明治維新へと向かう時期に幕府の学問所、昌平黌（昌平坂学問所）の儒官（総裁）を務めた人物です。当時の日本は政府が弱体化し、

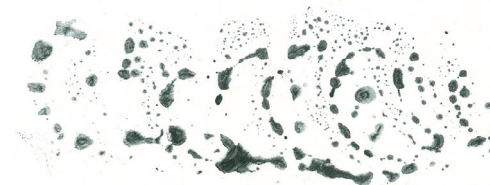
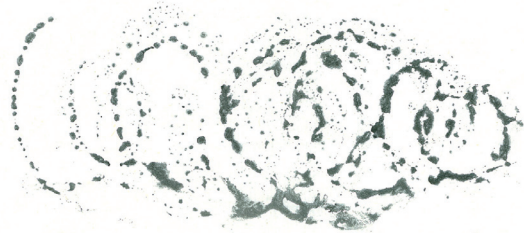
そのうえ植民地支配をねらう欧米列強の攻勢を受けるという内憂外患の時でした。そのなかで維新の志士たちは、巧みな外交を展開しながら独立を死守し、短期間で近代国家に脱皮させるという偉業を成し遂げたのです。彼らを教育した藩校や昌平黌の頂点に立っていたのが一斎です。彼はこう書いています。

少^{わか}くして学ばば、即ち壮にして為す有り。壮にして学ばば、即ち老朽とも衰へず。老いて学ばば、即ち死すとも朽ちず。（『言志四録』）

ここでいう「少」とは「青年（青）」のこと。老壯青のどの時期にあっても学び続けることが重要と一斎は説いています。いわゆる「三学戒」です。若い時期に学んでおけば、壮年期に大きな仕事をするができる。壮年期に学んでおけば、老年期に入っても衰えることがない。老年期に学ばば、たとえ死んだ後でも朽ちる

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）



ことのない何物かを残せる。だから常に学び続けよということです。これは、老壯青各々の時期の在り方を説き、さらに三層から成るのがより良い組織の在り方でもあると説いています。

樊遲稼を學ばんと請ふ。子曰く、吾は老農に如かずと。圃を爲るを學ばんと請ふ。曰く、吾は老圃に如かずと。樊遲出づ。(『論語』)

樊遲は孔子に教を請います。「どうすればうまく穀物を作ることができますか?」。ところが孔子は「老農に如かず」と答えます。「野菜をうまく作るにはどうすれば良いですか?」。それにも孔子は「老圃に如かず」と答えます。それぞれ長い経験を持つ人物に自分は及ばないと言うのです。ここで使われている「老」とは年寄りのことではありません。すぐれた知恵を持った人の敬称が「老」。禪の「老師」はまさにその意味があります。

管仲・隰朋、桓公に従つて孤竹を伐ち、春往きて冬反る。迷惑して道を失ふ。管仲曰く、老馬の智用ふ可し、と。乃ち老馬を放ちて之に随ひ、遂に道を得たり。(同上)

主君に従って鬪いに赴いた管仲で

すが、春から冬に至る長い戦争だったため、帰り道で迷ってしまいます。

そこで管仲は乗っていた老馬の知恵を借りようと、馬を自由にさせ、あとについていくことにします。すると、正しい道に戻ることができたのです。組織のなかで何か判断に迷うことがあったら、経験豊富なベテランの知恵を借りると解決に近づくことができます。

日本では、定年制があります。制度を杓子定規に運用し、知恵のある人もない人も一律に年齢で切ってしまうことが多いため、せっかくの知恵を活かすことができずにいます。昨今の韓国企業、中国企業の隆盛には、日本の退職技術者も大きくかわっているといわれています。日本企業が「いらぬ」と退職させた人々が高給でスカウトされていき、技術と知恵を中国や韓国の企業に注ぎこんだからです。技術者たちが求めたのはお金だけではなく、自分を大切にしてくれる働き場でした。日本企業には人間こそが知的財産だという認識が欠けていたのかもしれない。すぐれた技術者もそうでない技術者も、十把一絡げに考えた結果でもあります。

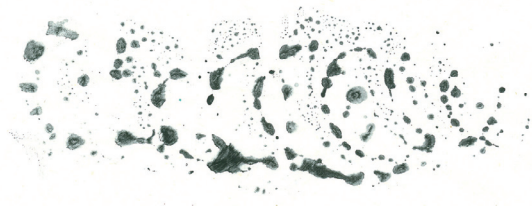
日本企業はこの結果を反省し、もう一度、すぐれたベテランの活用方法を見直すべきではないでしょうか。

力を発揮しやすい組織は
年齢層のバランスが良い

親しみ易き者は小人にして、狎れ難き者は君子なり。仕へ難き者は小人にして、事へ易き者は君子なり。(以下すべて『言志四録』)

立派な上司は仕え易いが、なれなれしくはし難い。小人の上司はなれなれしくはできるが、無理な注文ばかりで仕え難いということです。やはり組織には立派な上司が必要です。若い人の手本になるような人物を昇進させなくてはなりません。若者を抜擢することも大切ですが、同時にベテランを主要なポジションに配置し、全体のマネジメント力を向上させることが重要なのです。そして、若い世代がベテランを見ながら学んでいく。ただ若い人を引き上げるだけでは、組織の力は上がりません。

吾れ壯齡の時には、事事に矩を踰ゆ。七十以後は、事事に矩に及ばず。凡そ事有る時には、須らく少壯の者と商議し、以て吾れの速ばざるを輔



老

すぐれた知恵を持った人の敬称が「老」。
禪の「老師」とはまさにその意。

くべし。老大を挟みて、以て壯者を蔑視すること勿くんば、可なり。

一斎は、自分が若いときには勢いに任せて何かにつけて血気にはやってしまった。はた迷惑なことをしたと言っています。ところが歳をとると逆に何をしても迫力に欠ける。したがって、何か事を為そうとするのであれば、よく若者や働き盛りの者たちと相談し、自分の足りないところを補ってもらうことが大事であると。若いからといって軽んじてはいけません。

明治維新を成し遂げたのは、血気盛んな若者たちでした。しかし若者たちだけの力であれだけの大事ができたかという疑問です。実は各藩の藩主や重鎮たちがバックで若者を支えていました。老壯青の力がバランス良く配置され、補い合っていたから世界にも珍しい維新が成功したといえましょう。

少き者は少きに狃ること勿れ。壯者は壯に任ずること勿れ。老者は老を頼むこと勿れ。

老壯青をバランス良く配置した組織でも問題はあります。それぞれの世代が自分を甘やかしてしまうことです。若者は「自分は若いからこれ

ぐらい許される」などと思っはいけません。壮年は「自分だけが働き盛りである」などと傲慢になってはいけません。ベテランは「もう俺は年寄りだから……」などと年齢を言い訳にしてもいけません。

身に老少有れども、心に老少無し。
氣に老少有れども、理に老少無し。
須らく能く老少無きの心を執りて、
以て老少無きの理を体すべし。

ここで一斎は、体や内臓をつかさどる「氣」にはたしかに老若はあるが、心や道理には老若がないと言っています。体には老若の違いがあっても、心は常に若くなくてはいけなし、礼儀作法などの「理」にも老若の違いはありません。若い心としっかりとした礼儀作法を併せ持った社員がいてくれたなら、どれほど組織にとってありがたいことか。それに経験が加わったベテランがいるなら、組織は安定力を増すでしょう。

凡そ剛強の者は与し易く、柔軟の者は怕るべし。質素の者は永存し、華飾の者は剥落す。人の物と皆然り。

若く剛強の者は単純で扱いやすく、それほど恐れることはない。物事に柔軟に対処できる老練な人間を恐れるべきである。また質素に暮らす者

は長く続くが、華美を好む者はいずれメッキが剥がれる。これが世の中の常であると一斎は言います。柔軟性に加え、人生の支出期を既に過ぎた定年以降のベテラン社員には根本的な落ち着きもありますから、交渉ごとには打ってつけです。相手方から見れば怖い存在です。さらに、若手の実地指導にもなり、若い世代のなかにベテラン社員を加える意味があるのです。

柔軟性があり志の高い
ベテランになろう

老来、目は昏なれども、猶ほ能く睹る。耳は聾なれども、猶ほ能く聞く。

肉眼は衰えるが、心眼はますます見える。耳は遠くなるが、心でものを聞くようになる。それこそ老練のプロフェッショナル（玄人）になることを目指すべきです。

余、少壯の時は氣鋭にして、此の学を視て容易に做すべしと謂へり。晩年に至るや、蹉跎して意の如くなること能はず。譬へば山に登るが如し。麓より中腹に至るは易く、中腹より絶頂に至るは難し。凡そ晩年に



私たちは安全に守られて生きているわけではありません。絶え間なく出来事が連続する、もろく、ひずんだ空間を必死に潜り抜けているのが生だという気がします。私たちが老人の温かいまなざしに安堵を覚えるのは、そうした不安な生を生き抜いた強靱な精神に、深い尊敬と希望を感じるからかもしれません (一舛氏・談)

為す所は、皆収結の事なり。古語に、百里を行く者は九十を半とす、と。信に然り。

この文には私自身が大いに共感するところです。学ぶ道に終わりはなく、百里を行こうとして九十里まで到達したとしても、そこから先が実に長いのです。「日暮れてなお道遠し」の心境です。

血気には老少有るも、志気には老少無し。老人の講学には、当に益々志気を励まして、少壮の人に譲るべからざるべし。

志に老若はありません。ベテランになっても志を高く持ち、学び続けていけば良い仕事ができ、組織にも貢献できる。それを忘れることのないキャリアの積み重ねを社風とし、人事の基本にすべきです。執着すべ

きは「志の高さ」であって「地位」ではないのです。地位に恋々としているなら、ただの「老害」になりかねません。

少壮の書生と語る時、^{しき}荐りに警戒を加ふれば、則ち聴く者^{いと}厭ふ。但平常の話中に就きて、^{たまたま}偶々警戒を寓すれば、則ち彼に於て益有りて、我れも亦^{ほんとく}煩瀆に至らず。

ベテラン社員自身が気をつけるべきこと。それは経験をふりかざして、若い世代のやる気をくじくことです。壮青が何か言うとなすぐに「警戒を加える」、先輩面をして小言を言う。それでは敬遠されてしまいます。普通に会話しつつ、うまくアドバイスを交えればよいのです。自分が組織から大事にされるだけの価値があるか、自省することも重要なのです。



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、11年も入選) その他多数