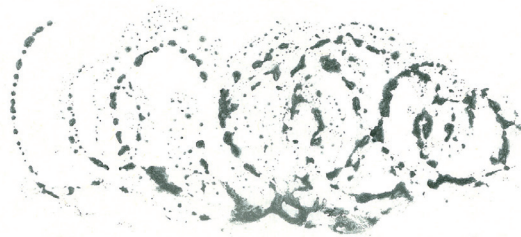


# 人事の哲学



## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第十七話

## 多くの企業で今急速なグローバル化が進んでいるが、日本企業として残すべきはどのようなことか？



### 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。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。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

東日本大震災後、電力不足や円高、サプライチェーンが日本に集中することのリスクなどが問題になり、日本企業はより一層グローバル化を推し進めようとしています。しかし、そのことに対して大きな不安を抱えている方々も多いことと思います。海外で事業を拡大する際に何を大切にすべきか。今回は西郷南洲こと西郷隆盛が遺した言葉のなかに、グローバル化していくために欠かせない、人として組織としての基本とは何かを探ってみたいと思います。

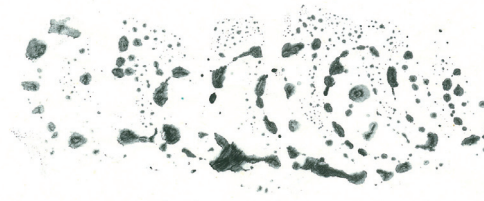
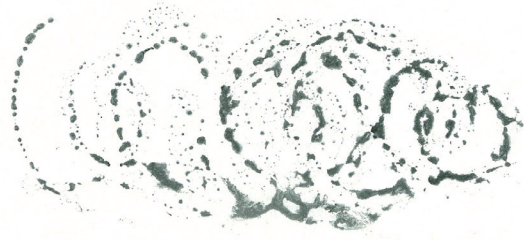
徒な「西欧かぶれ」を戒めた西郷南洲

明治維新後新たな国家を造るために、当時の政府は明治4年「岩倉使節団」を欧米に派遣し、近代国家を視察させました。「百聞は一見に如かず」で、日本にはない状況を理解

するためには理にかなった施策であったと思います。ところが彼らが帰国したのち、日本で留守番をしていた西郷とは大きな相違がおこってしまいました。使節団のメンバーは、進んだ西欧文明から刺激を受けたのはよかったけれど、「かぶれ」してしまった部分もあったことでしょう。日本に残っていた西郷だからこそ、見える本質もあったのです。

何程制度方法を論ずる共、その人に非ざれば行われ難し。人ありて後方法の行わるるものなれば、人は第一の宝にして、己れその人に成るの心懸け肝要なり。（以下すべて『西郷南洲翁遺訓』より）

西郷はまず「人間が第一」と考えました。どれほど新しい制度や方法を取り入れたところで、それを動かしていくのは人材です。それゆえに「人は第一の宝」と西郷は説きます。そしてこの考え方は、長い間日本企



業が基本としてきたところだったはずです。しかし近年では、主にアメリカ流の人事制度が流入し、人間を評価する際に能力や頭脳だけを基準とする考え方が浸透してきました。

私はこれまでアメリカ系企業を数社経営指導しましたが、「当社はあなたのノウハウが欲しい」「不要になったので明日から出社に及ばず」という考え方がめずらしくありません。それを不用意に取り入れることが果たしてよいのかどうか、もっと考えてみるべきではないでしょうか。そもそも人間の能力とは、全人格があってはじめて生きるもの。頭だけ切り離せるとは思いません。

日本企業は人間を集団ととらえてきました。組織の一員として、ふさわしい能力を持っているかどうかを重視し、組織のなかでキャリアを育てていくと考えました。そういう考え方をあっさりと捨て去ってよいのかどうか、今一度考え直すべきです。

万民の上に位する者、己れを慎み、品行を正しくし、驕奢を戒め、節儉を勉め、職事に勤勞して人民の標準となり、下民その勤勞を気の毒に思う様ならでは、政令は行われ難し。

西郷は組織の上に立つ者に厳しい倫理観を求めました。贅沢をせず、

正しく行動し、自分の仕事に誠心誠意取り組む。下の人間がその働きぶりを気の毒に思うほどでなければ、物事はうまく進まないと考えたのです。諸外国のなかには人の上に立つ者に「驕奢」を認めるところもありますが、日本は違います。上に立つ者とは、単に位が上というだけでなく、尊敬の対象であり、先輩社員として「手本」の意味合いもあることを忘れてはいけません。

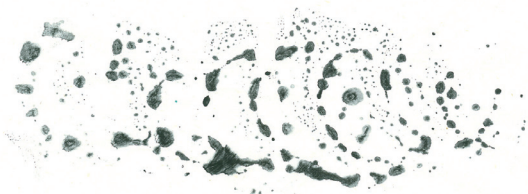
節義廉恥を失いて、国を維持するの道決してあらず、西洋各国同然なり。上に立つ者下に臨みて利を争い義を忘る時は、下皆これに倣い、人心忽ち財利に趨り、卑吝の情日々長じ、節義廉恥の志操を失い、父子兄弟の間も錢財を争い、相讐視するに至る也。此の如く成り行かば、何を以て国家を維持すべきぞ。

「節義廉恥を失いて」とは、恥も外聞もなく、という意味です。西欧各国は恥も外聞もなく、諸外国を搾取することに邁進した。人間はとかく、自分の国を離れるとそうなりがちだと南洲は指摘しています。「旅の恥はかき捨て」ではありませんが、国内では紳士で通っていた人物が、海外の赴任先でまさに「節義」を失う例は枚挙にいとまがありません。

そして、そういう姿は日本人の部下はもちろん、現地で雇用された人たちもしっかりと見ているものです。上に立つ者が私利私欲で争ってれば、下の者もそれを真似します。そうなってしまえば、誰もついてきません。あるいはその会社を見捨てるでしょう。日本が海外で組織力を発揮しようと思ったら、まず自分たちが身を慎み、清廉に仕事に励むことを第一としなければなりません。

租税を薄くして民を裕にするは、即ち国力を養成する也。故に国家多端にして財用の足らざるを苦しむとも、租税の定制を確守し、上を損じて下を虐たげぬもの也。能く古今の事跡を見よ。道の明らかならざる世にして、財用の不足を苦しむ時は、必ず曲知小慧の俗吏を用い巧みに聚斂して一時の欠乏に給するを、理材に長ぜざる良臣となし、手段を以て苛酷に民を虐たげるゆえ、人民は苦悩に堪へ兼ね、聚斂を逃れんと、自然譎詐狡猾に趣き、上下互に欺き、官民敵讐と成り、終に分崩離析に至るにあらずや。

西郷がここで語っているのは「名君のあり方」です。名君は民から収奪するのではなく、租税を薄くして国力を養成するものだとします。た



# 節

海外にあってもまず自分たちが  
身を慎み、清廉に仕事に励むこと。

とえ国が苦しいときでも、税金をむやみに上げたりせず、上の人々が精一杯節約に努め、民を損なってはいけない。収入、すなわち国であれば税金、企業であれば売り上げ・利益ですが、これらが足りなくなると、好ましからざる手段を使って収入を上げる部下を重用しがちになると西郷はいいます。しかしそれをやっつては、そうした行為に耐えかねた民は逃げ出したり一揆をおこしたりしてしまうため、結局は国や組織が成り立たなくなります。よく人を見て、長い目で組織の繁栄を考えられる人材を登用すべきです。海外に出ていくならなさらぬことです。

「節義」を守りつつ  
グローバル化をめざそう

文明とは道の普く行わるるを賛称せる言にして、宮室の壯麗、衣服の美麗、外観の浮華を言うには非ず。世人の唱うる所、何が文明やら、何が野蛮やら些とも分らぬぞ。予、嘗て或人と議論せしことあり。西洋は野蛮じゃと云いしかば、吾文明ぞと争う。否否野蛮じゃと畳みかけしに、何とてそれ程に申すにやと推せしゆ

え、実に文明ならば、未開の国に対しなば、慈愛を本とし、懇々説諭して開明に導くべきに、左はなくして未開蒙昧の国に対する程むごく残忍の事を致し己れを利するは野蛮じゃと申せしかば、その人口を蒼めて言無かりきとて笑われける。

西郷は洋行帰りの人々と議論を重ねました。西郷は西欧諸国を野蛮だと批判します。それに対して相手は「いや、西欧は文明国家だ」と反論します。西郷は、本来の文明国家であれば、未開の国に対しては慈愛の心を持ち、指導しながら開明の道へと導くべきなのに、実際には植民地化するなど、殺戮や搾取を繰り返しているのではないか、それをしている国々がなんで文明国家なものかと言うのです。そう主張すると、相手は口を閉ざしてしまいます。返す言葉がなかったのでしょうか。

日本が新興国に出ていく際、どのような態度で事に当たればよいのか。西郷の言葉に含まれている意味をよく考える必要があります。日本は先進国だというおごりから抜けきれずに現地に行って、きちんとマーケティングもせず、人材も育てずに儲けようとだけしたら、それは「野蛮」

な態度としかいえないはずですよ。

広く各国の制度を採り開明に進まんとならば、先ず我国の本体をすえ風教を張り、然して後徐々に彼の長所を斟酌するものぞ。否らずして、猥りに彼れに倣いなば、国体は衰頹し、風教は萎靡して匡救すべからず。終に彼の制を受くるに至らんとす。

西郷は進んだ国々で見聞を広め、その制度を取り入れて国を開いていくこと自体に反対しているわけではありません。まず、日本が本来守るべきものは何か深く考え、そのちに静かに西欧諸国の長所を検討して取り入れるかどうかを考えるべきだといっているのです。やみくもに制度や習慣を取り入れたがために、本来守るべき日本の伝統や習慣を失ってしまえば、国は衰退し、風紀は乱れ、結局は西欧諸国の侵略を招くことになるかと危惧しています。実際、「和魂洋才」といいながら、日本は近代化を急ぐあまりに、本来守るべきものも捨て去り、西欧の文明に染まっていきました。それは現在にも続く、「アイデンティティの危機」を招いたと思います。

グローバル化を進める際に、同じ失敗を繰り返してはならないと私は



「節」という字の竹冠の下にあるのは、「食」と「人」。成長の前にたっぷり栄養を溜め込むひとときというところでしょうか。そうした節目節目で己の迷いや過ちを整理してこそ、あるいはそんな経験を身の肥やしにしてこそ、また凜として、まっすぐ進んでいける。人が生きる姿はまさに竹のようです（一州氏・談）

考えます。さまざまな企業がじつくりと考えることもせず、アメリカ流の人事制度を取り入れ、失敗しました。成果主義が流行したとき、ある大手企業では大幅に人事評価に成果主義を取り入れましたが、社員が互いに協力し合い、部下や後輩を育てるという美風を失った結果、すっかり行き過ぎた雰囲気になってしまいました。今はその反省に基づいて、人事制度をもう一度作り直し、運用しています。

正道を踏み国を以て斃るの精神なくば、外国交際は全かるべからず。彼の強さに畏縮し、円滑を主として、曲げて彼の意に順従する時は、軽侮を招き、好親却て破れ、終に彼の制

を受くるに至らん。

外国の企業とさまざまな取引をするとき、正道（道義）を守り、自社のために斃れるほどの気概を持って仕事に取り組まなければ、本当の交際はできないものです。たとえば今後、中国企業の力はますます強くなっていくでしょうが、それを恐れ、目の前の仕事を円滑に進めることだけを目的に相手におもねってしまっただけでは、相手から軽蔑されるばかりです。最初は少々業績が向上したとしても、ゆくゆくは足元を見られ、友好的な取引もできなくなるでしょう。どんなときでも「節義」を尊ぶ精神。これこそが、西郷が近代化をめざす祖国に求めたことでした。

書・題字 = 岡 一州

Oka Issou\_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。現代書展（大澤賞）、スペイン美術賞展（優秀賞）、日本・フランス・中国現代美術世界展（中国美術家協会賞）、イタリア美術賞展（優秀賞・プレスキッド賞）、パリ国際サロン（最高賞・ザッキ賞）、サロン・ドートンヌ展（入選）ほか、国内外受賞実績多数。  
<http://www.issouart.com/>