# 人事の哲学

東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ❻

## ぶれないリーダーシップとは

激しい国際競争が展開される今、経営、ビジネス、さまざまな場面で確かなリーダーシップが求められている。しかし、リーダーたるべき人材にとっても、昨今のようなめまぐるしい事業戦略転換、組織改革のなかで、重い業績責任を果たしつつ、本来持てるリーダーとしての志を貫き通すのは、容易ではない。こうした時代においても、強くぶれないリーダーシップを保ち続けていくには、どのような心がけが必要なのか。先人の叡智を請う。

# 南洲翁遺訓

『南洲翁遺訓』は、明治23年、旧庄内藩の藩士達によって刊行された。明治維新に薩摩屋敷の焼き討ちを行った佐幕派庄内藩に対し、戊辰戦争後、西郷隆盛は、温情ある処置をした。これに心服した旧庄内藩士らが、後に鹿児島に引退した西郷を訪ね、教えを受けたといわれる。このときの教訓を編集したもので、1冊の書物も書き残していない西郷の言葉として残る、唯一の書である。

Text = 千葉 望　Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）　題字・書画 = 岡 一艸

**田口佳史氏**

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『孫子の至言』(2012年光文社)、『リーダーの指針　東洋思考』(2011年かんき出版)、『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。

南洲（西郷隆盛）は、その人生において順風だった期間は決して長くはありません。むしろ、不遇の時代のほうが長かったといえるでしょう。薩摩藩主・島津斉彬（なりあきら）に重用されたものの、斉彬の急逝以後は斉彬と因縁のあった島津久光にうとまれ、藩政の大転換期にあたっていたこともあって、最初は徳之島へ、後には沖永良部島への遠島処分を受けるなど、大変な苦労を重ねました。当時、沖永良部島への遠島といえば、もう「生きて戻るに及ばず」という意味です。藩主のために尽くしてきたにもかかわらず、讒言（ざんげん）によってこのような扱いを受けたのですから、絶望しても不思議ではなかった。

しかし南洲は、その地に書物を携行し、腐ることなく学び続けました。なぜ将来への展望がなくとも学び続けることができたのか。彼には「**人を相手にせず、天を相手にせよ**」という考えがあったからです。その蓄積によって薩摩をまとめ、各藩の精鋭たちが集うなかでも傑出したリーダーシップを発揮し、明治維新を成し遂げたのです。今回は南洲の語録を集めた『南洲翁遺訓』から、真のリーダーシップを考えるヒントを探っていきます。

## 人生の目的は人格の完成だった西郷南洲のリーダーシップ

今の日本には「もう自分は十分頑張っているから」と自分を肯定する風潮が蔓延しているように思えます。「もっとこうしてはどうか？」とアドバイスされても、「何を言ってるんだ。もう十分頑張っているじゃないか！」と反発して、それ以上努力しようとしない。特に国内を主な市場とし、何十年もまったく変化することなく安定を維持してきた企業は、経営者も社員も「今のままで十分」

**人を相手にせず、天を相手にせよ。天を相手にして、己れを尽し人を咎めず、我が誠の足らざるを尋ぬべし**

人を相手にするのではなく、天を相手にするよう心がけよ。天を相手にし、自分を尽くし、人を咎めるのではなく自分の誠意の足らないことを反省せよ

となりがちです。そうした怠慢を南洲は戒め、こう言っています。

**「古より君臣共に己れを足れりとする世に、治功の上りたるはあらず。自分を足れりとせざるより、下々の言も聴き入るるもの也。己れを足れりとすれば、人己れの非を言えば忽ち怒るゆえ、賢人君子はこれを助けぬなり」**

ひとたび日本を出れば、誰もがもっと成果を上げようとしのぎを削っています。国内しか見ていない企業とグローバルな市場で闘っている企業とでは、厳しさにより常に切磋琢磨して成長する風土はまったく違うはず。南洲はまず、そうした組織風土に浸っていないかチェックすることを重要視します。業績が上がらない原因を表面的なものに求めず、心の問題にまで踏み込んでいるのです。

**「作略は平日致さぬものぞ。作略を以てやりたる事は、その迹を見れば善からざること判然にして、必ずしたりこれある也」**。ここでいう「作略」とは「策略」のことです。現在でも「策略」と「戦略」を混同している人は多いものです。策略とは、所詮はその場凌ぎの謀略であり、1度はうまくいったとしても信頼を失い、相手の恨みを買ってしまいます。しかし今は、その「策」ばかりを見て、「人」を評価することを忘れているのではないでしょうか。物事は、どんなときにも正攻法で進められなくてはなりません。手立てを選ばず利益さえ上がればよい、数字だけで人を評価すればよいと考える企業は、自分で自分の首を絞めているに等しいのです。

**「人を籠絡して陰に事を謀る者は、好しその事を成し得る共、慧眼よりこれを見れば醜状著るしきぞ。人に推すに公平至誠を以てせよ」「世人の唱うる機会とは、多くは僥倖の仕当てたるを言う。真の機会は、理を尽して行い、勢を審かにして動くと云うに在り。平日国天下を憂ふる誠心厚からずして、只時のはずみに乗じて成し得たる事業は、決して永続せぬものぞ」**

リーダーたるもの、陰で陰謀をめぐらしてはなりません。慧眼の持ち主から見れば実にその姿は醜く映るでしょうし、幸運に恵まれて何かを成し遂げたとしても長続きしない。今「あいつは仕事ができる」ともてはやされていようが、内実が伴わなければいつかは足をすくわれます。一方南洲は、人生の目的を「自己の完成」に置いた人です。そういう人物がリーダーシップを発揮したとき、組織は本当に活性化するものです。

> 自己愛から脱却して
> 克己を目指すことで人は育つ

南洲は、自分中心の考え方を厳しく批判した人でした。**「己れを愛するは善からぬことの第一也。修業の出来ぬも、事の成らぬも、過ちを改むることの出来ぬも、功に伐り驕謾の生ずるも、皆自ら愛するが為なれ**

## 作略は平日致さぬものぞ。作略を以てやりたる事は、その迹を見れば善からざること判然にして、必ずしたりこれある也

はかりごとは常日頃からしてはいけない。はかりごとでなしえたことは、
後から見ればよくないことが明らかであり、必ず後悔するものだ

## 己れを愛するは善からぬことの第一也

自分自身を愛するのは、いちばんよくないことである

**ば、決して己れを愛せぬもの也**」とまで言っています。自分を愛することは最もよくないことであり、うまくいかない問題の多くはここから発生すると考えました。己れを忘れて初めて全力投球が可能になり、大事業は成し遂げられるとし、実行した人でした。南洲が「無私」の精神の持ち主でなかったら、はたして明治維新はあのような形で実現したでしょうか。

また南洲は「克己」の重要性を説きます。「**道は天地自然の道なるゆえ、講学の道は敬天愛人を目的とし、身を修するに克己を以て終始せよ。（中略）総じて人は己れに克つを以て成り、自ら愛するを以て敗るるぞ**」。道とは天地自然に添う基本的な人間のあり方であり、学問をするときには常に「天」を敬い「人」を愛することを目的とするべきだと南洲は説きます。人間は克己心によって物事を成し遂げ、自己愛によって敗れ去っていく。古今の人物を見ても、何事かを始めても10のうち７、８まではなんとかできるものの、残りの２をきちんとなしえる人は稀です。それは物事がうまくいきだすと、だいたいその功を独り占めにして、自分の業績にしようとする。したがって協力者を失ってしまう。あるいは、傲慢になって、物事を軽く甘く見て慎重さを欠いてくるなど、全て自己愛が原因で起きる失敗です。

自分中心の考え方を捨て、正攻法で目標に立ち向かえる社員こそ、組織にとって本当に大切な人材です。「**命もいらず、名もいらず、官位も金もいらぬ人は、仕抹に困るもの也。この仕抹に困る人ならでは、艱難（かんなん）を共にして国家の大業は成し得られぬなり**」。名誉も地位も金もいらない人は、かえって扱いづらいかもしれません。しかし、この始末に困る人間でなければ、苦しい環境のなかでも力を合わせて大きな課題に立ち向かうことはできないのです。

> 人材育成には「学習」より
> 「感化」が重要である

そうした確かなリーダーを育てるためには、修羅場を経験させることです。最近では幹部候補生を集めて特別の研修を行う企業が増えていますが、それではまったく足りません。訓練は所詮訓練にすぎず、現場で厳しい経験を積む以上の「研修」はないでしょう。「**平日道を蹈（ふ）まざる人は、事に臨みて狼狽し、処分の出来ぬもの也**」と南洲も言っています。本当に辛酸をなめると、才覚だけでやってきた人も挫折を経験し、人の心がわかるようになるものです。

今は社員教育において「学習」ばかりが重視され、「感化」が軽視されているように思います。感化とは、人に影響を与えて心を変えさせることです。毎日接する職場においては、特に若い部下は、上司から強い感化を受けて育つものです。したがって、上司に何よりも必要なのは、人格教養なのです。そのことを南洲という存在は、明確に物語っています。南洲の人間性と温かみという人格教養は、多くの人材を育てました。

今こそ現代の日本人は、この先達に学ぶべきではないでしょうか。