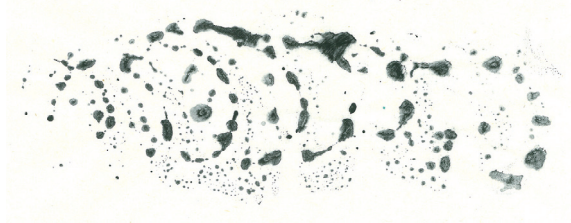


人事の哲学

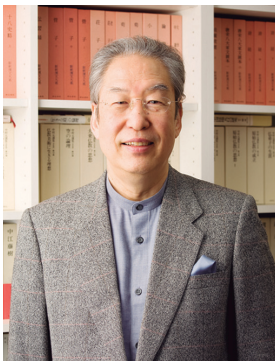


人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第一話

「研修制度はさまざま導入してきたが若手社員の成長が芳しくない、早期退職が改善されない。彼らに何が欠けているのか、何を教育すべきなのか」



田口佳史

YOSHIFUMI
TAGUCHI

老荘思想家。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『清く美しい流れ』（2007年 PHP研究所）、『タオ・マネジメント』（98年産調出版）。今回、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

アメリカ発の金融危機に端を発した経済混乱は新年に入っても続き、日本では政治の大混乱が続いています。企業も投資の圧縮、リストラなど、先が見えない環境の中で手探りの状況です。こういう時期に真っ先に予算が圧縮されるのが「人材採用・教育」の分野でしょう。その一方では質の高い社員を確保し配属してほしい、若手社員をできるだけ短期間で戦力にしてほしいという現場の声も強く、人事教育担当者の悩みは深いこととされます。

しかし、「採用・教育」は短期的な視野だけで進めてよいものではありません。このたび連載を始めるにあたっては、中国の古典に学びながら、人事を担うリーダーの皆さんの羅針盤となるような話をしていきたいと思っています。

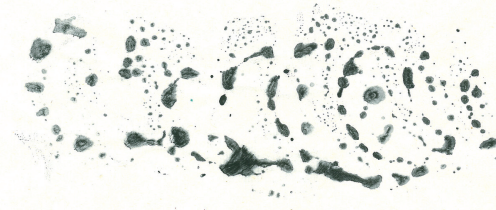
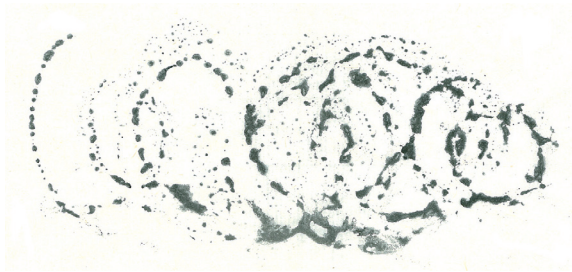
第一話は、「若手の成長が芳しくない」という非常によくある悩みを

テーマに取り上げてみましょう。

人生の根本に触れさせる
導入教育が必要です

若手社員が思うように育たない。がまんせずにさっさと退職してしまう。私もこういう悩みをよく聞かされます。しかし、これは新入社員だけが問題なのかどうか？ 会社側の問題も大きいのではないのでしょうか。

現在の日本では、「人生の確立」を示唆する教育がほとんど行われていません。学校教育はひたすら知識を詰め込み、うまく回答を出すことを求めています。カリキュラムはまるでテレビの番組表なみ。同じような内容の授業を繰り返すだけです。「人生」という大切なテーマでの教育がない。これでは就職という人生の大きな選択の場で、「自分の人生はいかにあるべきか」を考える力な



どつくはずもありません。ですから肝が据わらず、「もっといい会社があるんじゃないか」とふらふらするばかりです。

幼年時代の教育から自分の人生を見つめることが重要なのに、それができずに会社に入ってくるのだということを受け入れ側が理解しなければなりません。彼らはいろいろなことを知っていますが、肝腎の「人間」「人生」については知らないのです。

江戸時代のよい点は、子供に知識を詰め込むよりも、人間として、社会人として、困らないようにしてやるうという大人の愛情があったことです。当時は8歳ぐらいでまず四書五経の中の「大学」を学び始めました。その巻頭にある言葉は、
大学の道は明德を明らかにするに在り。民に親しむに在り。至善に止まるに在り。

です。江戸時代の子供たちは、よい人生とはよりよい人間関係にあり、その要点は「自己の最善を他者に尽くしきること」=明德にあるとまず最初に学びました。つまり相手に徳を尽くせば必ず「有難う」と感謝の人間関係が生じ、そうした理解者、協力者を作っていくのが人生の要諦なのだと学んだ。こういう土台がな

いのが現代の若者たちです。

会社の側も、本質的なことまで思いが及んでいません。そもそも「人材」とはどういう人物のことを指すのでしょうか。ただ「画にかいた餅」のように、「人材」という言葉だけが独り歩きしているように思えます。だから「人材育成=研修」になってしまうのです。それでは今の学校教育と変わりません。

企業は社員が入社すると同時に、まず人生の基本を教えてもいいのではないのでしょうか。定期的に社長の講話で取り上げてもいい。若者たちも心の底では「こんなことでいいのか?」と受けてきた学校教育を疑問に思っている。彼らが会社にたどり着いたとき、人間の根本に触れさせればそこに深い感動が生まれます。私は、入社後4~5年間はこのような教育を受けさせるべきだと考えます。

教える側にも問題がある。
それをまず自覚しよう

自分たちが一生懸命教えても相手に伝わらない。そういう悩みを抱えている人も多はずです。しかしその原因が相手にあると思込んでは

いないでしょうか? 実は教える側の問題が大きい。その問題について考えてみましょう。

① 発憤材料を与えているか。

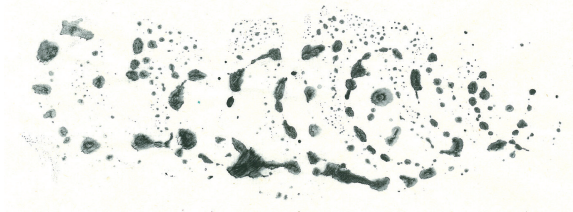
たとえば、座学の教育ばかりに熱心で、若手社員が発憤する材料を与えていないケース。孔子は、
憤せずんば啓せず。悱せずんば発せず。一隅を挙げて三隅を以て反らざれば、則ち復せざるなり。

と言っています(「論語述而編」)。教育を施すなら、答えを求めて苦しんでいる、わかっているのに言葉にできない、あるいは一隅を言えば残りの三隅も推し量れるという状態であれば教えるはならないという意ですが、そうしなければ、彼らは自分で考えようとはしないのです。大学へ行って驚かされるのは、回答ばかりを求め考えようとしないう学生の多さです。知的生産性の時代、これは大いなる問題です。

同年代のすごい人材に引き合わせることも効果的です。同じような年頃でこれほど頑張っている人がいると思えば、彼らは発憤するでしょう。生きた実例を見せることが何よりの刺激となります。

② 人生の目標を見せているか。

人間は結婚や子供の誕生など責任



習

「習」という字は「羽」と、重ねる意味を表す「自」の省略形「白」から成る。雛鳥が命がけて飛ぶ練習を繰り返す様を表しているのです。

ができ、「家族を食べさせよう」「家族を幸せにしよう」などの目標が生まれると変わるものです。めんどろを見なくてはいけない存在ができれば「志」も生まれます。

今の子供はたとえ幼児でも「しょせん」などという言葉を知っている。自分の限界を決めてしまうのです。幼児のころから「志」が育たないような教育をしているからです。

天性・天分を生かせる職業の選択肢が多いことも大切です。現代では職業選択の際に多くの人が「会社選択」になってしまうところに問題があります。サラリーマンになる、大企業に入る——それぐらいしか描く職業選択のモデルがないのは問題です。さまざまな会社生活や上司像を選択できれば、「志」を助けることにつながっていくでしょう。

③ 基本を重視しているか。

この点でも江戸時代の教育はすぐれていました。「読み書きそろばん」も非常に实际的で、たとえば「読み」では四書五経の素読を100回繰り返す。「素読百回」というとおり、100回やれば身につくものです。

「書き」では、寺子屋で使われる教

科書は「往来物」。つまり手紙です。寺子屋に通うと、農家の子なら「農事往来」、魚屋の子なら「魚屋往来」、大工の子なら「大工往来」を書き写す。それによって、商売を継ぐために必要な言葉遣いや礼儀、対応能力を学ぶことができます。寺子屋とは社会人になるための訓練の場でもありました。「小学」に、

古の小学は、人に教うるに、灑掃、
應對、進退の節、親を愛し長を敬い
師を隆び友に親しむの道を以てす。
皆、身を修め家を齊え国を治め天下
を平らかにするの本となす所以にし
て、必ずそれを講じて、これを幼穉
の時に習わしむ。その習、智とともに
長じ、化、心とともに成り、**扞格**
して勝えざるの患無からんことを
欲するなり。

とあります。古の児童教育では拭き掃除や掃き掃除、客の応対、立ち居振る舞いの規則、親を愛し年長者を敬い、師を尊び、友に親しむことを教えました。それが身を修め、家をととのえ、国を治め天下を泰平にする根本だったのです。これを幼いころから身につければ徐々に知識が増え、心が磨かれ、物事がうまくい

かないときでも耐えられないことがなくなるのだ、と。

④ 繰り返し学ばせているか。

今の企業研修では、あることを1回学ばせてよしとしていることがほとんどです。しかし本当に何かを身につけるためには、同じことを無数に繰り返して習得すべきなのです。

そもそも「習」という字は「羽」と、重ねる意味を表す「自」の省略形「白」から成っており、何の武器もない雛鳥が、命を長らえるために命がけて飛ぶ練習を繰り返す様を表しています。技術論を学んだだけでゴルフのシングルプレーヤーになれる人はいません。繰り返し練習して初めて、グリーン上でよいプレーができるはずです。

⑤ リーダーを選んでいるか。

「書経」の仲虺之語に、
徳に懋めるは官に懋めしめ、功に懋めるは賞に懋めしむ。

とあり、業績に功のあった者には報奨金で対処すべきで、地位を与えてはいけない、地位は徳で決めるべきだとあります。

リーダーや教育者はきびしく選ばなくてはなりません。ここしばらく、



日だまりのように温かだった巣を離れて、大空に飛び立たとする二羽の小鳥。そんなイメージで『習』の文字を表現してみました（一艸氏・談）

日本企業は商売がうまい人ばかりを昇格させがちでした。しかし業績がよいからといって人を導けるとは限りません。真に人望や教養のある人間を引き上げなければ、社員により影響を与えることなどできないのです。目先の業績だけでなく、教養や人格の点でもリーダーシップを発揮できる人材を登用することが大切です。そういう人なら若者たちもついていくでしょう。

現代において企業人教育は大きな責務を担っている

私はここまで、日本の学校教育の欠点を繰り返し指摘してきました。だが企業はそういう教育を受けた人

間を受け入れ、育てなくてははいけません。大変な役割だと言えます。

受け入れる立場としては、まず相手を人間として総合的に受けとめることが大切です。いい点だけを受けとめたいと思うのはもっともなことです。それは不可能。長所と短所を同時に受けとめる度量が必要です。

私の見るところ、今の企業教育は長所を伸ばさず甘やかしているようです。相手に嫌われたくないと思うからかもしれませんが、それは結局相手のためにはならないのです。人が人を教えるとは、本質的には天をも恐れぬ行為。そういうことに取り組むのですから、全身全霊をかける覚悟を持ってあたっていただきたいものです。



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年も入選）その他多数