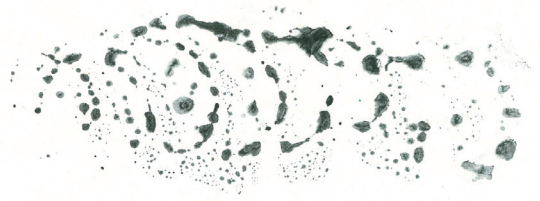


人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第七話

「出世を目指し、全力で業績を追求してきたのに
左遷人事。会社への不信感を抱えつつ、
どうモチベーションを保てばいいか」



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
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『清く美しい流れ』
(2007年 PHP研究所)、『タオ・マ
ネジメント』(1998年 産調出版)。
08年、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。

ビジネスパーソンの中で、「自分
が本当に正しく評価されている」と
実感している人は、果たしてどれほ
どいるでしょうか。むしろ、「業績
が不当に低く見積もられている」と、
不満を蓄積している人が多いような
気がします。それほど自己評価と他
者評価は違うものです。特に、数字
上では立派な業績を挙げているのに
昇進や待遇に反映されない場合、理
不尽だと感じて不思議ではありません。

そのような状況に立たされた時、
東洋思想ではどのような行動をとる
ように勧めているか。今回は「いわ
れなき理不尽」に直面した時の生き
方について考えてみます。

理不尽と感じた時こそ
「内省」が大切になる

東洋思想では、理不尽な思いをし

た時に周りを攻撃するよりも、まず
内省すべしと説きます。

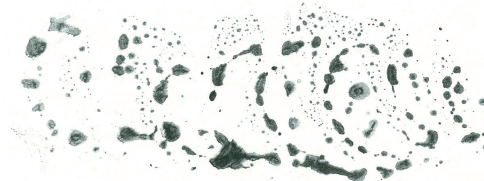
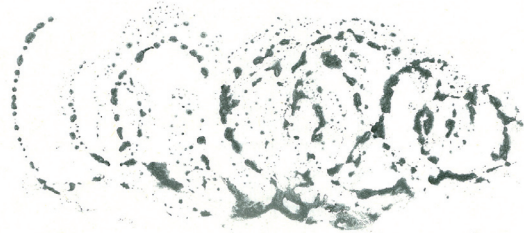
曾子曰く、吾日に吾が身を三省す。
人の爲に謀りて忠ならざるか。朋友
と交りて信ならざるか。習はざるを
傳へしかと。(以下すべて「論語」)

曾子は1日に三度内省をすと言
いました。人のために話を聞いたり、
意見を言ったりした時に、自分は真
心を尽くしたか。友とのつき合いで、
嘘いつわりはなかったか。よく自分
に身につけていないことを人に教え
はしなかったかと。

ここで言っているのはあくまでも
「内省」であって「反省」ではあり
ません。たびたび自分の内心を省み
る。人生上の過ちを犯した時、もっ
ともいけないのは他責に走ることで
す。「～のせいでこうなった」と思
った瞬間に、人間は成長の機会を失
います。まず省みるべきは、自分自
身です。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画)



子張 祿を干むることを學ぶ。子曰く、多くを聞いて疑はしきを闕き、慎みて其の餘を言へば、即ち尤寡し。多く見て殆きを闕き、慎みて其の餘を行へば、即ち悔寡し。言に尤寡く、行ひに悔寡ければ、祿其の中に在り。

仕事をする際に判断を誤らないようにするには、どうすればよいか。それは広く話を聞いて疑わしいものを省いていく。残ったことを行うようにすればとがめがない。自分で「これは確かな話だ」という確証が得られたのかどうかを省みなければなりません。業績が挙がらない時期には悪循環に陥り、危ない話にもつい乗ってしまうことがあります。

定公問ふ、君、臣を使ひ、臣、君に事ふるには、之を如何せんと。孔子對へて曰く、君は臣を使ふに禮を以てし、臣は君に事ふるに忠を以てすと。

人を使う時、あるいは人に仕える時の心構えについて、孔子が語った重要な部分です。部下を使う時には「礼」が大切である。「礼」を欠いた時、部下は反発します。それだけでなく、やる気を失うかもしれません。一方、仕える時に大切なのは「忠」です。本当に会社のことを思い、上司のことを思って純粹に具申したか

どうか。利己的な考えが混じっていなかったか。言うべきことを言わずに済ませたのではないか。

「礼」と「忠」が足りないと、信頼関係を築くことはできません。現代は非礼や無礼が当たり前になっており、学校では「学級崩壊」が、組織では「職場崩壊」が問題になっています。自分が「礼」や「忠」を欠いていたとすれば、いつかは衆目の知るところとなり、数字上の業績を挙げたとしても高い評価は受けられないものです。

人間関係において
失敗をしていないか？

人を正しく見たうえで人となり判断しないと、決定的な失敗を犯すことがあります。

有子曰く、信、義に近ければ、言復む可きなり。恭、禮に近ければ、恥辱に遠ざかる。因ること其の親を失はざれば、亦宗ぶ可きなり。

他人との約束がすべてきちんとしたものであれば問題はありません。しかし信頼できない相手と取引をすれば、大きな失敗をすることもあるでしょう。相手を妙に買いかぶることがないように、あるいはわけもな

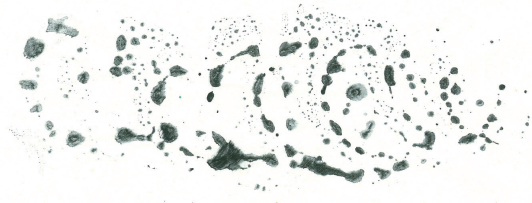
く否定することがないようにしなくてはなりません。

信頼すべきでない相手を信頼して取引すれば、必ず失敗します。私の知人に、会社の業績が悪く、危ない話に乗って大失敗した人がいます。普段の彼はそんなことをするような人物ではないのですが、追い詰められて正確な判断をするだけの慎重さを欠いてしまったのです。

子曰く、其の以てする所を視、其の由る所を觀、其の安んずる所を察すれば、人焉ぞ度さんや。

相手を見極める人物鑑定眼が必要です。まずその言動をよく視ること。次にそれがどのような価値観や心の基準からのものなのかを観る。さらにごくごく安心した時に地が出ますから、それを見ることです。また、人間誰しも弱点や短所があるもの。それを発揮させることなく、よいところだけを引き出してうまく使うようにすることです。

部下の長所だけを発揮させ、稼ぎやすくしてやるのが上司の務め。稼いでやるのではなく、稼がせてやるのが上司であることに留意してください。自分を省みる時、そのような上司であったかどうか考えることが重要です。



省

「反省」ではなく「内省」。
他責に走った瞬間に、
人間は成長の機会を失うのです。

自分自身のあり方は
正しかったか

部下は上司をよく見ています。会社を利用して自分の得を追求していたりすれば、部下はしっかり観察し、判断を下すものです。悪い点を真似る部下もいることでしょう。不信感を抱いて、組織がまとまらなくなることもあるものです。

子曰く、君子は食飽くことを求むる無く、居安きを求むること無く、事に敏にして言に慎み、有道に就きて正す。學を好むと謂ふ可きのみ。

実は組織の危機は、うまくいっている時すでに萌芽しているものです。たとえば「飽食」。儲かっているからと言って予算の大盤振る舞いをし、ろくに精査もせずに事業を広げたりすれば、一度下り坂にさしかかるとあつというまに転げ落ちていきます。「居安き」、すなわち嫌なことを避け、やるべきことを怠っていると、あとから大きな危機がやってきます。「敏」という言葉は「論語」にしばしば登場します。「敏」とは打てば響くこと、気づいたらすぐに対処す

ることを指します。「居安き」を優先してはできません。

「言に慎み」、これは小さいことや少ないことを馬鹿にははいけないという意味です。ささやかな取引であっても軽んじてはいけません。

仁者は己立たんと欲して人を立て、己を達せんと欲して人を達す。

目標を達成した時こそ、部下をはじめとして恩賞を周りの人間に譲るのが仁者のあり方です。手柄を自分で独り占めするような上司に誰が従うでしょうか。組織のリーダーとしての理念がなければ、左遷されても仕方ありません。

一時、アメリカ流の経営手法が盛んに取り入れられ、その中には「悪しき成果主義」も含まれていました。日本の大企業の中にも成果主義を批判精神なく取り入れたため、部下、同僚といえどもライバルという空気が蔓延し、組織がぎすぎすしたところがあります。現在では行きすぎを是正する方向に動いていますが、当然のことです。成果主義が盛んに言われていた頃に他人を思いやることなく数字上の業績を挙げた人もいるでしょうが、そういう人間は一時的

に出世しても、次の立場で苦戦しています。以前の振る舞いをみんなが知っているからです。

本当に認められるには
どうすればよいか？

子曰く、位無きことを患へずして、立つ所以を患へよ。己を知ること莫きを患へずして、知る可きを爲さんことを求めよ。

今、地位がないことを憂えてはいけません。大事なものは自分の実力をよく見て、いかなる実力をいかにして身につけていくか考えるのがもっとも重要なことです。

子曰く、不仁者は以て久しく約に處る可からず。以て長く樂に處る可からず。仁者は仁に安んじ、知者は仁に利す。

自分勝手な人間はどこにいてもダメなもの。業績が悪くなくても、よくなっても通用しないのです。周りに配慮がゆきとどき、自分の会社を本当の意味で愛している人は、信頼され、やがて引き立てられるチャンスも広がっていきます。会社に対して敵対的な見方ばかりする人がいま



己の内面に思いを馳せ、ただひたすら墨を重ねていると、意外なことに、浮かんできたのは自分の背後から注がれる別の視線でした。神？家族？人は皆、己のうちに他者の支えを得て生きている。そんな思いを新たにしながら描いた書画です（一舛氏・談）

すが、それでは通用しません。結局のところ、人間は「仁者であったかどうか」が厳しく問われます。

子曰く、**疏食を飯ひ、水を飲み、脰を曲げてこれを枕とす。楽しみも亦其の中に在り。不義にして富み且つ貴きは、我に於て浮雲の如し。**

それでもなお、人間社会の中では理不尽な扱いを受ける時があります。いくら自分が努力し、配慮をし、会社に対して尽くしたとしても、時の運というものもあるからです。

それでは不遇の時期にはどう振る舞えばよいのでしょうか。中国古典にはきちんとその対処方法が書いてあります。粗末な食事をし、酒ではなく水を飲み、枕もないので脰を枕に横になっている。周りから見れば

非常にわびしく、哀れに感じられるかもしれない。

しかし、それでよいのです。質素な暮らしの中にも楽しみを見出す能力を持っていれば、十分やっていけるでしょう。淡々と、その場を生きていく。運がないことや評価が低いことを恨んで過ごしても、何の足しにもなりません。少しでも評価を得ようとゴマをすったり、おべんちゃらを言ったりしても、それは浮雲のようなものだと言っています。

つらい立場にある時には、人を相手にせず、天を相手にすればよい。不遇の時期には深遠なところに至るチャンスを得たと思えばよい。不遇の時期こそ、自己を確立する好機と考え、自分自身を磨いてください。



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