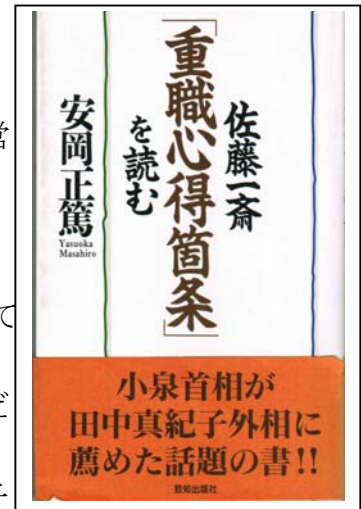


## 「重職心得箇条」①: 1～3条

### 1. 「はじめに」

2012年になりました。私は、平成7年7月に創業したので17年目に入っています。これを機会に自分のコンサル術を見直してみると、もちろん、トヨタ販売店時代に学んだ事や、IBMユーザー&同特約店の営業次長としてIBMから学んだ事、さらには、船井総研で学んだ物などが背景となっているのですが、右掲の「重職心得箇条」という一冊は、私のコンサル視点を確立した物と思っているものです。もちろん、その他の書物から多くを学んでいます、これがお客様との接し方を教えてくれたものと感謝するものです。本の帯に「小泉首相が田中真紀子外相に薦めた話題の書!!」とありますように、2002年頃に購入して読んだ一冊であります。



2001年に発足した小泉政権の産みの親と自称していた田中真紀子議員が外務大臣に抜擢されたのですが、「伏魔殿」という言葉が飛び出た程、外務官僚の抵抗にあって混乱した時(2002年)に、小泉首相が「重職心得箇条」を薦めたという事で一躍有名になった書です。この著者は、戦前戦後に儒学者として多くの経営者の影響を与えた安岡正篤氏です。また、この本の元を書いた佐藤一斎は、幕末の頃(1840年頃)に幕府の智恵袋である昌平坂学問所で儒学の大成者として認められ儒官(総長)になった方です。出身の岩村藩(岐阜県の小藩)のためにこの書を書いたと言われています。当時も今と同じで、大きな藩では有名な重職が排出していたのですが、山間にあった小さな藩では人材の面で悩みが多かったと思われます。この事は、今でも「なるほど」と頷けるものです。私にとって、経営コンサルティングの「人」という軸ではその進め方を学んだとも言える書であります。全17ヶ条にも及ぶものですが、3回に分けて、もう一度、皆さんと学びたいと思います。

注:本文:佐藤一斎、口語訳:安岡正篤、私見:栩野正喜。

### 2. 第1条:「人物」の条件」

★本文:

「一、重職と申すは、家國の大事を取計べき職にして、此重の取失い、軽々しきはあしく候。大事に油断ありては、その職を得ずと申すべく候。先づ挙動言語より厚重にいたし、威厳を養うべし。重職は君に代わるべき大臣なれば、大臣重ふして百事挙るべく、物を鎮定する所ありて、人心をしつむべし、斯の如くにして重職の名に叶ふべし。又小事に区々たれば、大事に手抜きあるもの、瑣末を省く時は、自然と大事抜目あるべからず。斯の如くして大臣の名に叶ふべし。凡そ政事名を正すより始まる。今先づ重職大臣の名を正すを本始となすのみ。」

★口語訳:

「一、重役というのは国家の大事を処理すべき役職であって、その重の一字を失い、軽々しく落ちつきのないのは悪い。大事に際して油断があるようでは、この職は務まらない。まず挙動言語から重厚にし、威厳を養わねばならない。重役は主君に代って仕事をする大臣であるから、大臣が重厚であってはじめて、万事うまくいくし、物事をどっしり定めるところがあって、人心を落ちつかせることができるものである。それでこそ重役の名に叶うのである。また、小事にこせつについては大事に手抜きがでてくる。小さなとるに足らない物を省けば自然と大事に抜け目がなくなるものである。このようにして始めて大臣という名に叶うのである。およそ政事というのは名を正すことから始まる。今まず重役大臣の名を正すことが政治の一番の本であり始めである」

とあります。

★私見:

この箇条は一番初めなのですが、その初っ端に「人物の条件」として「重職」ということのあり方を説いています。この佐藤一斎の教えを聞くとハッと我に返る人も多くおられると思います。岐阜県の恵那にあった岩村藩に贈った書と言われていますが、小藩の経営も現在の中小零細企業の経営も同じで、社長や取締役という重職になる人は、「時期感」と「ボリューム感」という2つの感覚に長けることが重要だと思います。私の場合、結構、「せっかち」なので、何事もスピード感を重視してやっていますので、他人の仕事処理のスピード感にジレツたくなるので「時期感」という点でこの教えに学ぶべき事が多いのです。

このように、一般的には、ポイントは「待てるか」という事と思っています。すなわち、「人に任せる」ということが重要であり、「瑣末」(さまつ:小さなとるに足らない事)を他人に任せると、自然に「大事」な事柄に目がいくようになるのです。ところが、「瑣末」な事柄を自分の仕事として取り込んでしまい「忙しい」と勘違いしている人が、結構、おられるのです。誠に「本末転倒」と言わざるを得ないのです。物事の優先順位をつける能力をもって、「人に任せる」という事ができて初めて「社長・取締役」という名に値するようになると思うのです。

佐藤一斎が岩村藩に書いたように、会社などの組織がうまく行かないような場合、まず、重役という方たちが言動を変える事から始めるのが「経営」の根本と言えるのです。社員から見て「さすがに、うちの社長・・・」と尊敬されるにも、どんどん「任せる」という事が重要だと思えます。

### 3. 第2条:大臣の心得

★本文:

「二. 大臣の心得は、先づ諸有司の了簡を尽さしめて、是を公平に採決する所其職なるべし。もし有司の了簡より一層能き了簡有りとも、さして害なき事は有司の議を用るにしかず。有司を引立て、気乗り能き様に駆使する事、要務にて候。又些少の過失に目つきて、人を容れ用る事ならねば、取るべき人は一人も無之様になるべし。功を以て過を補はしむる事可也。又賢才と云ふ程のものは無くても、其藩だけの相応のものは有るべし。人々に択り嫌なく、愛憎の私心を去て、用ゆべし。自分流儀のものを取計るは、水へ水をさす類にて、塩梅を調和するに非ず。平生嫌ひな人を能く用ると云ふ事こそ手際なり、此工夫あるべし。」

★口語訳:

「二、大臣の心得として、まず部下、諸役人の意見を十分発表させて、これを公平に裁決するのがその職分であろう。もし、自分に部下より良いものがあったとしても、さして害のない場合には、部下の考えを用いるが良い。部下を引き立てて、気持ち良く積極的に仕事に取り組めるようにして働かせるのが重要な職務である。また小さな過失にこだわり、人を容認して用いることがないならば、使える人は誰一人としていないようになる。功をもって過ちを補わせることがよい。またとりたてえらいというほどの者がいないとしても、その藩ごとに、それ相応の者はいるものである。択り好みせず、愛憎などの私心を捨てて、用いるべきである。自分流儀の者ばかりを取り立てているのは、水に水を差すというようなもので、調理にならず、味もそっけもない。平生嫌いな人を良く用いる事こそ腕前である。この工夫がありがたいものである。」

とあります。

★私見:

この箇条は、私のコンサルタントとしての「悟り」的な気づきを与えてくれたところです。「その藩ごとに、それ相応の者がいる」という点と「平生嫌いな人をよく用いるこそ腕前である」の2箇所です。確かに、大企業には素晴らしい方が多いのですが、一般の中小零細企業では、素晴らしい

方も現実の仕事に追われていて、本来の能力を発揮されていないケースが多いのです。よく、私に、社長さんが社員のグチをこぼされるのですが、ある意味、私も同調するところがあるのですが、しかし、この教えの通り、その会社には「その人」しかいないのです。これが現実なのです。グチの対象となる人を育てる事こそ重要なのです。「自分流儀の者」(いわばYesマン)は返事もよいので、つつい優先してしまうのですが、ちょっと斜に構えている者は確かに扱いにくいのですが、そういう人の考えを聞く耳を持たないと現実とのギャップが見えなくなるのです。

経営コンサルタントとして活動していますが、距離をおいて「現場仕事」だけという幹部の方が多くなっているようでは「一体感」を発揮するのが困難になってしまうのです。このような方にインタビューすると「棚野さん、こんな会社で一生懸命する奴は・・・」というネガティブな声が聞けるのです。私は、このような方の存在を受容して「ようし、改心させてやる！」と決意をして、このような方々に飛び込むようにしています。業績が向上すると不思議と彼らは変わってくるのです。「こんな風に・・・」と提案がくるのが楽しみなのです。コンサル冥利と言えます。

#### 4. 第3条:時世につれて動かすべきを動かす

★本文:

「三. 家々に祖先の法あり、取失ふべからず。又仕来仕癖の習あり、是は時に従て変易あるべし。兎角目の付け方間違ふて、家法を古式と心得て除け置き、仕来仕癖を家法家格などと心得て守株せり。時世に連れて動かすべきを動かさざれば、大勢立たぬものなり。」

★口語訳:

「三. 家々には祖先から引き継いで来た伝統的な基本精神(祖法)があるが、これは決して失ってはならない。また、しきたり(仕来)、しくせ(仕癖)という習慣があるが、これは時に従って変えるべきである。とかく目の付け所を間違えて、祖先伝来の家法を古くさいと考えて除けものにし、しきたり・しくせを家の法則と思って一所懸命に守っている場合が多い。時世に連れて動かすべきものを動かさなければ、大勢はたたない(時勢におくれてしまつて役に立たない)。

とあります。

★私見:

この条は、経営コンサルタントとして、よくお客様の中で見かける点です。「金科玉条」という言葉があるように、昔、誰それが「こうしろ」と言ったという事を営々と引き継がれているのです。極端な例ですが、結構、大きい企業ですが、未だに日本法令の給与計算方式、すなわち、給与明細書を細長く印刷して、個人の給与台帳に貼付しているのです。もちろん、コンピュータを導入されているのですが、早い時期に導入されており、さらに自社開発されたようなので、当時の「やり方」をそのままにシステム化されたようなのです。今やコンピュータは隔世の性能になって、しかも給与計算のソフトも非常に安くなっているので、「変える」という事が出来れば、容易にこのような手作業のムダを省けるのです。ホンマに、このような事例が多いので、私の名刺の肩書きを「経営コンサルタント」から「業務改善コンサルタント」と変えたのです。

佐藤一斎の教えることは、私流には「精神」と「やり方」だと解釈しています。創業者が自分の思いを表した「社是・社訓」がありますが、この中に説かれている精神は不変のものだと思いますので、代が変わっても継承されるのがよいと思います。しかし、「やり方」は時代によって変わって行くので、時流に乗り遅れてはいけません。船井先生の「時流適応力相応一番主義」という格言の通り「時流適応」を不断に行って行かねばならないのです。私は、中小零細企業が「時流」に乗り遅れている大きな課題の一つが「IT活用」と考えています。現在、三男が入社してお客様のシステムを開発するようになって、ようやく、この分野で貢献が出来るようになりました。従来、IT要員を抱えることが出来たのは大企業だけという感じだったのですが、当社は、業務改善の一貫として「ソフ

ト開発」も行なって、個別の課題を解決して「ムダ撲滅」に貢献できるようになっています。

昔から、日本企業は「製造部門」の労働生産性は高いが「非製造部門」の労働生産性は欧米の約半分と言われています。どうしても「管理」よりも「現場」という志向性が高いので、「現場」で得た知識・智慧の事例が共有化できずに「バラバラ」なことになっているのです。極端な例がマクドナルドに代表されるマニュアル文化の差なのです。さらに、CRMなどという概念で顧客と自社の接点を管理する時代になっているのですが、未だに「日報」（これすら形骸化）を紙媒体で行っている現状があるのです。スピード時代と言われながら、現場の日報がトップに届くまでの時間がかかりすぎるのです。これでは、時勢に遅れても仕方がないのです。当社のホームページには「業務改善とシステムによる経営革新のエー・エム・アイ」と打ち出し、AMI=Advanced Management with Information と当社の思いを表しています。創業の頃の思いがようやく実現できる体制になって来たのです。

## 【まとめ】

1. 重職にふさわしい言動が重要であり、些細なことは人に任せて重要な事に関心をもつ
2. 「その藩にはその藩相応の人がいる」ので選り好みせずに人を活用する
3. 「時勢」に適応すべき事は過去の慣例を破ってでも行うべきである

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】