

「重職心得箇条」②: 4~10条

1. 「はじめに」

前号から小泉首相が田中真紀子外相に薦めた『佐藤一斎「重職心得箇条」を読む』（著者:安岡正篤）をご紹介しながら、私見を述べさせて頂いています。江戸時代(佐藤一斎)も大正・昭和(安岡正篤)も平成の時代も「人」という切り口では大差なく、普遍性が高いのです。これらを学ぶことを皆さんと一緒に進めたいと思います。今回は第4条からです。

注:本文:佐藤一斎、口語訳:安岡正篤、私見:栩野正喜

2. 第4条:「きまり」にこだわらない

★本文:

「四. 先格古例に二つあり、家法の例格あり、仕癖の例格あり、先づ今此事を処するに、斯様斯様あるべしと自案を付、時宜を考へて然る後例格を検し、今日に引合すべし。仕癖の例格にて、其通りにて能き事は其通りにし、時宜に叶はざる事は拘泥すべからず。自案と云ふもの無しに、先づ例格より入るは、当今役人の通病なり。」

★口語訳:

「四. 昔からの習わしとか先例というものには二種類ある。一つは家法からくる憲法的なきまりであり、もう一つは因襲のきまりである。今、ある問題を処理する場合、こうあるべきだという自分の案をまず作成し、時と場合を考えた上で習わしとか先例とかを調べて、これで良いかを判断しなければならない。単なる慣習からくる習わしや先例であっても、その通りで良い事はその通りにすれば良いが、時宜に合わない事には拘泥してはならない。自案というものも持たずに、まず古い習わしとか先例とかから入っていくのは、当今の役人の共通の病気である。」

とあります。

★私見:

「自案というものを持たずに、まず古い習わしとか先例とかから入っていくのは、当今の役人の共通の病気である。」という役人根性の前例主義を指摘しているのです。私は、この役人根性は事業継承した経営者にも当てはまると思っています。何代目かになると若い頃から「社長」になると育てられて悪く表現すると甘やかされて苦勞知らずの方が多いのです。新聞沙汰になった大王製紙の件などは「東大卒」という経歴にも関わらずに何とも幼稚な事で100億円以上もバクチに注ぎ込んでしまうという浅はかさ等は典型的な事例と思います。

私は、コンサルタントをしていますので、お客様の相談に乗る事が、まず第一の仕事なのです。ところが、自案を持つ人と全く持たずに相談する人の2つのタイプがいるのです。自案を持っている人には、その自案への思い込みを確認して、その実現へのシナリオを考えて、自社が協力できることを提供するのですが、他方の自案を持たない方の相談には大変苦勞するのです。確かに、「悩み」を抱えているのは同じなのですが、自案を持たない方の場合、当方の提案に全面的に期待されるのですが、当方は「お客様が出来る範囲のこと」を提案するように心掛けているので不満に思われる方が多いのです。「先生、成果によって報酬を考える」とおっしゃるのですが、このような方の特長は「一攫千金」的な成果を期待されている事が多いのでギャップが大きいのです。

このように自案を持たず「欲」だけが大きい方がおられるのです。これでは、社員から「こうしましょう」という提案が出てこないのも当然だと思います。何かを提案して、それが採用されたとしたら、その成果に大きく期待されるので、うまく行かない場合の「保険」がきかないのです。これでは、社員は何もしない方がリスクがないのです。当然、このような状態が続くと「やる気」のない集団に陥ってしまうのは明白な事なのです。この事に「気づく」必要があると思います。

3. 第5条:機に应ずということ

★原文

「五. 应機と云ふ事あり肝要なり。物事何によらず後の機は前に見ゆるもの也。其機の動き方を察して、是に従ふべし。物に拘りたる時は、後に及でとんと行き支へて難渋あるものなり。」

★口語訳:

「五. 機に应ずということがあるが、これは重要なことである。何事によらず、後からやって来る機というものは事前に察知できるものである。その機の動きを察してそれに従うがよい。物に拘わっていて(この機をのがした時に)は後でとんといきつかえてどうにもならぬものである。」

とあります。

★私見:

「直感力」という言葉があります。私は、講演などで予定していた事を話しているのですが、その中で「これは、イケル！」と閃く時があります。このような時は、迷わずその「イケル！」を話すようにしています。同じように、お客様での会議でも会議の最中に「イケル！」が閃くことがあります。これは、流石に少し考えますが、多くの場合、若干の組み立てを考えて、そのままお話するケースが多いのです。コンサルタントという仕事は、月に何回かの接点しかないので「イケル！」を逃がすと次の機会では状況が変わっていることが多いのです。

また、「つきの神様に後ろ髪がない」と言うように、折角、人が「つきのある話」を持って来てくれても、自分が面白いと思っても、例えば、金がないなどの理由で躊躇してしまうとその話は流れてしまうのです。躊躇するという理由は、そんな些細な事なのです。船井先生は「本物の4条件」として

「卓越した効果がある」「シンプルで誰にでも出来る」「手の届くことである」「副作用がない」を満たすことが重要な要件だと教えて下さっています。私は、この4要件を判断の基準を重視しています。「卓越した効果」は「ワクワク」という表現にもなります。ワクワクしても複雑では実行が難しいのです。そして、費用が嵩むとダメで、さらに、当然の事として社会的に問題がないという事が重要なのです。例えば、マルチ商法というものがありますが、確かに初めの3要件を満たすかも知れないのですが、どうしても被害者が出る構造の物なのでハッキリとお断りしています。

4. 第6条:「公平」を保つ

★本文:

「六. 公平を失ふては、善き事も行はれず。凡そ物事の内に入ては、大体の中すみ見へず、姑く引除て活眼にて惣体の体面を視て中を取るべし。」

★口語訳:

「六. 公平を失っては善い事すらも行われぬ。だいたい物事の内に入ると、どこが中か隅かわからなくなってくる。しばらく問題を脇に除けて、活眼でもって全体を見わたし、中をとるがよい。」

とあります。

★私見:

私は「公平」という点では、少し異論があります。確かに、客観性を失うということは避けねばならないですが、橋下大阪市長のように「事前に準備した集中力」が重要と思っています。八方美人で周囲にいい顔しては、うまく行くわけがなく、やはり、「善」と「悪」をはっきりして一点に集中するのが良いと思っています。佐藤一斎は「中道」を勧めています。私は、自分が「これだ！」と思う方向で一心に進むのが良いという考えです。この辺は、余り、佐藤一斎の考えに賛同できません。

5. 第7条:知識・見識・胆識

★本文:

「七. 衆人の厭服する所を心掛べし、無利押付の事あるべからず。荷察を威厳と認め、又好む所に私するは皆少量の病なり。」

★口語訳:

「七. 衆人が服従することを厭がるところをよく察して、無理押し付けはしてはならない。きびしく人の落度などを追求することを威厳と考えたり、また自分の好むがままに私したりするのは、皆人物の器量の小さいところから生ずる病である。」

とあります。

★私見:

「知識・見識・胆識」という言葉自体は腑に落ちるのですが、この条も少し異論があります。人の顔色を見ることは重要な事かも知れませんが、それでは戦略も戦術も立てられないのです。少々の無理を敢えて押し通す度量が重要と思います。特に、大変革期に来ているのですから、信念に基づいて断行することが大切と思っています。

6. 第8条:世話敷と云はぬが能きなり

★本文:

「八. 重職たるもの、勤向繁多と云ふ口上は恥べき事なり。仮令世話敷とも世話敷と云はぬが能きなり、随分手のすき、心に有余あるに非れば、大事に心付かぬもの也。重職小事を自らし、諸役に任使する事能はざる故に、諸役自然ともたれる所ありて、重職多事になる勢あり。」

★口語訳:

「八. 重職たる者、仕事が多い、忙しいという言葉を出すことを恥ずべきである。たとえ忙しくとも忙しいといわない方がよい。随分、手をすかせたりして、心の余裕がなければ、大事な事に気付かず、手拔かりが出るものである。重役が小さな事まで自分でやり、部下に任せるという事ができないから、部下が自然ともたれかかって来て、重役のくせに仕事が多くなるのである。」

とあります。

★私見:

この条は腑に落ちます。多くの方が自分の世界をつくってしまい、重役という職責を果たしているのかという疑問があります。部下とのコミュニケーションも不十分であり、まして、職責以外の分野に無頓着では困り者です。「人を育てる」という意味でも「任せる」ことが重要であり、10年先の人材づくりこそが重役の仕事と考えます。

7. 第9条:刑賞与奪の権

★本文:

「九. 刑賞与奪の権は、人主のものにして、大臣是を預るべきなり、倒に有司に授くべからず、斯の如き大事に至ては、威厳隙間あるべからず。」

★口語訳:

「刑賞与奪の権は主君のもので、大臣がこれを預けるべきであり、逆様に部下に持たせてはならない。このような大問題については厳格にして、ぬかりのないようにしなければならない。」

とあります。

★私見:

この条もその通りと思います。しかし、現場では即対応が重要であり、「刑罰」あるいは「賞」を与えたり剥奪したりする段階に至る前に手を打つべきが重役の役目と考えます。

8. 第10条:何を先に成し,何を後に成すか

★本文:

「十. 政事は大小軽重の弁を失ふべからず。緩急先後の序を誤るべからず。徐緩にても失し、火急にても過つ也、着眼を高くし、惣体を見廻し、両三年四五年乃至十年の内何々と、意中に成算を立て、手順を逐て施行すべし。」

★口語訳:

「政事においては大小軽重の区別を誤ってはならない。緩急先後の順序も誤ってはならない。ゆっくりのんびりでも時機を失することになり、あまり急いでも過ちを招くことになる。着眼を高くし、全体を見廻し、両三年、四、五年ないし十年の内にはどうしてこうしてと心の中で成算を立て、一步一步と手順を踏んで実行しなさい。」

とあります。

★私見:

この条も異論はありません。「急ぐ」という意味では、この時代と違って「両三年」は2・3年という意味との事です。最近のスピード感では「両三月」というのが適当かと思います。佐賀藩の「葉隠れ」では、「些事優先」を説き、「大事」のことは自分一人で抱え込まずに時間をかけてやると更に具体的に教えています。

【まとめ】

1. 金科玉条にこだわらずに、新しい事柄にチャレンジして進化していく
2. チャンスに備える準備を怠っては重役の責務を果たせない
3. 物事に没頭せず、客観的に大局を身よ
4. 人の顔色をよく判断して、嫌がることを無理強いしない。
5. 「人に任せる」ことで「人が育つ」と言える。
6. 「信賞必罰」は重要であり、「信賞」も「必罰」も事前に手を打つのが重役の務め
7. 「優先順位」を間違わずに、大事のことは時間をかえるのがよい。

【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！】