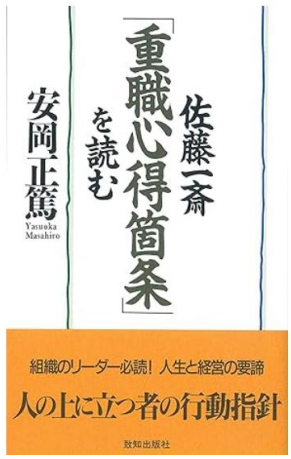
今さら聞けない＃33・・『重職心得箇条』に学ぶ

1．佐藤一斎について



右掲は儒学者安岡正篤著「佐藤一斎『住職心得箇条』を読む」です。私がこの本を知ったのは2001年に小泉純一郎氏が「自民党をぶっ壊す」と言って首相になり、当時の盟友であった田中真紀子氏を外務大臣に抜擢したが「外務省は伏魔殿」と揶揄して官僚と上手くいかなかった時に「これを読め」と手渡したと報じられたので興味を持ったのです。

佐藤一斎は江戸時代、代々が岐阜県の恵那市に近いところで岩村藩として小国ながら山城で有名な藩の家老を務めた家柄であり、一斎は徳川10代将軍家治の時（明和9年：1772年）に江戸の岩村藩屋敷で生まれたと言われています。寛政 2 年（1790 年）若くしてより岩村藩に仕え藩主松平乗薀の三男・乗衡（のりひら）の近侍となるが、翌年に免職となり、その後、乗衡が公儀儒官である林家に養子として迎えられ、当主（大学頭）として林述斎と名乗ると、一斎は述斎の門人なり文化 2 年（1805 年）には塾長に就き述斎と共に多くの門弟の指導に当たったと言われている儒学者です。環境的に見ると右図のように山国に小さな藩であり、周囲との関係に悩ませていたと思われる立地条件であります。

この「重職心得箇条」の2に「大臣の心得」を説いてあり、その中に「**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。**」があり、2002年1月、当時外務大臣だった田中真紀子氏が事務方と摩擦を起こし「伏魔殿」と叫ぶようになり1月30日の外相更迭された時に小泉首相が手渡した書として報じられました。このニュースから本を手に入れて読み佐藤一斎について興味を持ったのです。

2.「重職心得箇条」の章立て

1.「人物」の条件
2. 大臣の心得
3. 時世につれて動かすべきを動かす
4.「きまり」にこだわらない
5. 機に応ずるということ
6.「公平」を保つ
7. 知識・見識・胆識
8.「世話敷と云はぬが能きなり」
9. 刑賞与奪の権
10.何を先に成し,何を後に成すか
11.包容の心
12.私心、私欲があってはならない
13.抑揚の勢
14.手数を省く事肝要
15.風儀は上より起る
16.機事は密なるべけれども・・・・・・
17.「人君の初政は、年に春のある如きものなり」

佐藤一斎の「重職心得箇条」は江戸時代の文語体で書かれているので分かり難いものですが、安岡先生が箇条毎に小見出し的に書かれたものを右掲にまとめています。私は、当時、9.11テロ事件の影響で8人いた社員が3名に激減する苦難に遭っていた頃で、社長として、経営コンサルタントとして悩んでいた時に読んだので感銘を受けたのです。

特に2条の「大臣の心得」にある件は前項でも紹介していますが「よその人材を羨む」という無いものねだりの状況を指摘して「社内の人材を活かさせる」という事が強く印象に残っています。「人罪、人在、人材、人財」と言いますが、人は自分が正しいと思っていると仮定する必要があります。例えば、「人罪」という集団に害をもたらす方も見る視点を変えれば良くなる可能性があるのです。しかし、無いものねだりは人を動かす立場には無用な事なのです。よそに素晴らしい方がいてヘッドハンティングしても環境が違うので能力を発揮できるとは限らないのです。如何にして能力を開発するかが課題ですが、稲盛さんの「PASSION」から公式化した「成果」＝「考え方」x「情熱」x「能力」では「考え方」が先頭にあり大きいのです。「考え方」はプラスにもマイナスにも0～1にもなるものなので、少なくともプラスの状態になるように働きかける事が大切です。積極的傾聴法と呼んでいましたが言い分を聞いて上げるだけでもプラスの効果を発揮します。「やってみなはれ」と自由と権限を与えるとやる気になり創意工夫して限りなく「1」に近づいていくのです。

3.「重職心得箇条」の実践

私がこの書から大きなインパクトを受けたのは17の「人君の初政は、年に春のある如きものなり」です。人君は人の上に立つものを指し、初政は初めて接することです。また、季節に四季があるように「春」つまり、これから温かくなるように接するという事です。この事は、何事にも通じるものです。例えば、「あいつは挨拶もしない」とボヤク方がいらっしゃいますが、自分から挨拶したら解決するということがあります。人は感情の動物であり、何事も「鏡の法則」が働いているのです。小さく挨拶したら小さく挨拶が返って来るのです。それをせずに相手ばかりを責める役職者がいらっしゃるのです。こういう方は近寄って来る人が少ないので依怙贔屓がつよくなり、ますます世間を狭くするのです。

また、これには続きがあり「先人心を一新して、発揚歓欣の所を持たしむべし」があり、「心機一転してやる気を引き出す場を与える」と解釈しています。その為には「財幣窮迫の処より、徒に剥落厳沍の令のみにては始終行立ぬ事となるべし。此手心に取扱あり度ものなり。」つまり「金がないとあれこれもケチっていては人との関係はうまく行かない。手心をもって行うことが大切」と理解しています。

弊社では毎朝コーヒーブレイクから始めるようにしています。作業用のテーブルに集まって珈琲を啜りながら雑談から始めるのです。一方的にならないように話題を振ることがポイントで、皆が会話できるようにしています。「口を開けば心も開く」という原理です。また、「千ベロ会」として、各自が千円出し合って、近所のスーパーで食材を調達して軽い飲食会を月1回開催しています。豪勢な料理ではないですがリーズナブルな酒肴になり、楽しい一時を持っています。私を始めとして余り酒を飲まない人たちですが、ほろ酔い加減になって少し本音を聞くことが出来て、毎朝の珈琲ブレイクと月1回の「千ベロ会」の組合せで心が通い合うようにしています。

4.「重職心得箇条」の薦め

佐藤一斎は江戸時代の小藩の出身で儒学者であります。つまり、中小企業とよく似た立場の出身なので17箇条は腑に落ちるものです。例えば、2の「大臣の心得」では、「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用いるにしかず。」という件があります。皆に意見を出す機会を与えてから公平に採決するとあり、後からよい意見が出ても大差なければ採用しないという事です。つまり、最初の言い出しっぺを尊重して実践せしめて「後出しジャンケン」で足をすくおうとすることを認めるなという事です。この事は、万年野党化して、与党の失敗にかじりつく習性が身に付いてしまった野党にはオリジナルな事が疎かになっているので魅力がないことにもつながっています。「言い出しっぺ」を大切にしたいと思います。しかし、これは身内の話であり、ビジネスでは仁義なき戦いの場であり、油断していると足元をすくわれると常に用心することを忘れてはならないのは現実の事です。

また、5の「機に応ずるということ」では、「応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、後に及んでとんと行き支えて難渋あるものなり」とありますが、これは「福の神様に後ろ髪がない」という事につながっています。チャンスを得たら躊躇せずに始めることで逃がさないようにする事と言えます。私自身、交渉事はよい条件が整うことを前提としています。つまり、未知の事ですから、どのような結果を生むか想定できないので、なるべく優位なポジションの時に行なうようにしています。平素から優位なポジションになるように心がけておくことがポイントです。

このように、随所に光るものがある良書です。安岡先生が口語訳をつけていらっしゃいますので原文の意味を捕まえやすくなっています。「重職」となる方は一度、目を通して自分の姿をチェックされることをお薦めします。