

今さら聞けない#56・「春風接人、秋霜自肅」

1. 「重職心得箇条」

右掲は2001年4月に第87代総理大臣になった小泉純一郎氏が盟友であった外務大臣に抜擢した田中真紀子氏が官僚とそりが合わず「伏魔殿」と外務省を揶揄する状況を見て「重職心得箇条」を手渡して反省するように諭したという書物です。同書の第17条に

「人君の初政は、年に春のある如きものなり。まず人心を一新して発揚歓欣の所を持たしむべし。刑賞に至ても明白なるべし。財帑窮迫の処より、徒に剥落嚴沍の令のみにては、始終却て行立ぬ事となるべし。此手心にて取扱あり度(たき)ものなり。」と説いています。

佐藤一斎は江戸時代の儒学者であり、随想録『言志四録』の中の一つ「言志後録」の33条で「春風を以て人に接し、秋霜を以て自ら肅しむ。」(春風接人、秋霜自肅)と説いているものが元と言われています。この「春風接人」は多くの方の座右の銘になっていますが、「秋霜自肅」の4文字は忘れられているケースがあります。例えば、兵庫県知事になった斎藤元彦氏は官僚へのパワハラ問題になっていますが、自身が気が付くことが部下が出来ないと直接指摘したのですが、自分中心になった例として取り上げることが出来ます。恐らくは自身は「秋霜自肅」でいると思っていると思われるのですが、前段の「春風接人」が欠けて、それが「仇」になり、部下にプレッシャーを感じさせる事になり「悪循環」が始まったのではないかと思います。



2. 「春風接人」

「重職心得箇条」の17条は「人君の初政は、年に春のある如きものなり。まず人心を一新して発揚歓欣の所を持たしむべし。刑賞に至ても明白なるべし。財帑窮迫の処より、徒に剥落嚴沍の令のみにては、始終却て行立ぬ事となるべし。此手心にて取扱あり度(たき)ものなり。」ですが、深い意味があります。

まず「人君」は君主という事です。「上に立つ者」は「初政」は「始政」と同じで「年に春のある如きものなり」と穏やかに暖かく始めることを言っています。(春風接人)そして、人事異動などで「人心一新」して、新しい事への「発揚歓欣」(昂揚)させ、さらに「刑賞」(賞罰)の基準を決める事が大切であり、また、財政が悪いと倹約や取りやめばかりでは自分の足元ばかり気にするようになるので、ムダを省くことばかりに気を取られるのではなく、同時に“発揚歓欣”することを考えなければ、人事異動しても実力を発揮してもらえず、上手く展開しないという意味です。

現実的には、組織のリーダーとなった場合、「まず人心を一新して発揚歓欣の所を持たしむべし」とあるように、自分の方針を明確に示した後に「一席」を設けて感想などを言える場をつくる事で「齟齬」をなくすようにする事が「春風接人」のポイントになります。例えば、会議の中で珈琲ブレイクを行って「場」を緩めると全員の「口」が開くようになり「心」までオープンになると「腑に落ちる」ようになるのです。この応用編は部下との対面する場合、「いきなり」本論に入るのではなく、「相手を気づかう」ことから入り、まず部下の心境を聞きレベル合わせすることで「春風接人」を示すことが出来ます。積極的傾聴法と言いましたが、「そうだね・・・」と相手の心境を受容する言葉をかける事がポイントです。言葉のキャッチボールを繰り返して「本音」が出るようになれば、相手はこちら側の言い分に気付くようになり「自己決着」します。

つまり、タイパとかコスパとか効率主義の言葉が流行っていますが、相手が「腑に落ちる」状況でないと真の効率や品質にはなりません。圧力で言い含める「管理」型ではなく、自発的に動くように導くことが大切です。積極的傾聴法の一つに「Why⁵」法がありますが、自発的に「Why⁵」を行えば、必ず、原因は自身にあると気づくので「それは、なぜ？」と訊いてみるのも良い方法です。

3.「秋霜自肅」

しかし、一般的に誰しも自身に甘いところがあり、幾ら「春風接人」を行なおうとしても相手は「そういうあなたはどうかの？」と思うようでは会話のキャッチボールが続きません。佐藤一斎は「秋霜自肅」と言っていますが、「秋霜」には「秋霜烈日」という意味があり「秋の冷たい霜や夏の激しい日差しのような気候の厳しさのことで、刑罰・権威などが極めて厳しく、また 厳（ おごそ ） かであることのたとえ。」とあるように「凜」としていることがポイントです。「自肅」は「自分から進んで、行いや態度を慎むこと」なので、平素から心がける必要があります。

右掲は呉にある大和ミュージアムのHPにある山本五十六の「やってみせ・・・」の格言ですが

- ・やってみせ 言って聞かせてさせてみて 誉めてやらねば人は動かじ
 - ・話し合い 耳を傾け承認し 任せてやらねば人は育たず
 - ・やっている姿を感謝で見守って 信頼せねば人は実らず
- と人材育成の要点を示しています。

つまり、「やってみせ」「耳を傾け承認」「感謝で見守る」の3要点がポイントになりますが、私の母は社員を雇う時に「〇〇さんは〇〇家の大切な孫」と教えてくれて、「子供」よりも「孫」に接するように「視座」を変えるようにしました。「孫」ならば、成長の歩みを見守れるのです。つまり、少しの成果にも大きな感動をもって接することが可能なのです。自身は「凜」としている事が大切ですが、孫を見る目のように「優しく穏やかな慈愛ある眼差し」になれるので、その気持ちを心に戒めています。



4.「ふてほど」時代の「春風接人」

昨年の流行語大賞「ふてほど」は、テレビドラマの題名「不適切にもほどがある」の略との事ですが、昭和世代の私には身に沁みるものがあります。物語は昭和から令和の時代にタイムスリップした阿部サダヲ演じる主人公が価値観の違いに戸惑いながらも奮闘する姿をコミカルに描き、コンプライアンスに縛られがちな現代を風刺して話題になったドラマだそうです。昭和世代の価値観が現代の方々と大きなギャップがあるのです。

例えば、典型的な例ではFaxやメールを送る際に、昭和世代は「今から送る」と電話した上で送信して、念のために「届きましたか」と確認する方がいらっしゃいますが、現在の方は「送信」だけという方が多いのです。つまり、タイパやコスパが叫ばれる時代なので「丁寧」はムダであり、「情報」を見て対応するのが当たり前という感覚が蔓延しているのです。また、ZOOMで会議する時代ですが、詳細の個別に関してはLINEやCHATで行ない、タイムラグが出て構わないという傾向です。多くの方はスマホでLINEやCHATを行っています。私の場合、スマホは電話という観念がありLINEやCHATはパソコンで行なっていますので、若い世代の方々はレスポンスが早いですが、夕方の情報なら翌日という程のタイムラグがあります。これでは「ふてほど」と言われても仕方ないという状況です。

「春風接人」を心がけ、「秋霜自肅」と弁えて、例えば、山本五十六の「やってみせ・・・」を実行しようとしても「1on1」と言いますが個別対応を対面ではなく、CHATなどの非接触の時代になっているので対応に苦慮しています。お互いに「人間」なので理詰めではない部分があり、また、対面することで「熱量」なども肌感覚で感じる事が出来るのですが、それが出来ない時代になっていると実感しています。しかし、特定の方とは「波長」が合い、ほぼ毎日電話で会話しているので、レアなケースですが「ふてほど」となっていないようです。毎日なので雑談が殆どですが、その中で、言いたい要件が自ずから伝わってビジネス的にはうまく展開しています。つまり、「波長」がポイントなので全てに合わず時代でもない観念しています。