

「よい人材を得るために」荻生徂徠の人材論

企業経営漫談士 岡野実空

佐藤雅美氏の労作『知の巨人』に感銘を受け、主人公・荻生徂徠の『政談』を読みました。今回のコラムは、『政談』中の白眉、下記7つの「よい人材を得るために」のまとめです。

一、人の長所を始めより知らんと求むべからず。人を用いて、初めて長所の現るるものなり。一、人はその長所のみを取らば可なり。短所を知るを要せず。一、己が好みに合う者のみを用いるなかれ。一、小過を咎むる要なし。ただ事を大切になさば可なり。一、用うる上は、そのことを十分にゆだねべし。一、上にある者、下の者と才智を争うべからず。一、人材は、必ず一癖あるものなり。器材なるが故なり。癖を捨つべからず。

要諦1：権限委譲

荻生徂徠の思想の根本は「性善説」。上記7つの訓戒は、それを前提にした「権限委譲」の実践ですが、簡潔でありながら濃密で、これを越す人材論をこれまで目にしたことはありません。

その目的は、多くの部下に「責任」を持たせ、「モチベーション」を高めるとともに、「組織の活性化」を図ること。それはまた自分の負担を軽減し、自らはより上位の役割を果たすことにもつながります。江戸中期、聖人による統治を理想とする朱子学を超越した彼の持論は、カリスマに依存しない、現在のマネジメント論の先駆けです。

要諦2：適材適所/適所適材

『政談』を基盤の目の線引きという例えから始めているように、彼の組織論の特徴は、近代的な「分業体系」を前提にした計画的なもの。各自の「短所」や少々の「ミス」には目をつぶり、登用して始めて確認できる各々の「長所」を組み合わせ、組織の目的を達成するという、「適材適所」かつ「適所適材」の画期的なシステムでした。

またその阻害要因である、上に立つ者の「好き嫌い」や「嫉妬」を排除する戒めは、豊富な古典の独学や、それを巡る仲間との真摯な議論、さらに自らの下積み経験に裏打ちされた、真の「実学」です。

要諦3：有能有癖

「有能有敵」改め「有能有癖」。敵を作る主因でもある「ひと癖」の擁護論は、落語や講談のネタとなるほど、庶民に人気のあった稀代の学者の面目躍如。後の「守旧」為政者や「保身」学者が、彼および弟子たちの排斥を画策したのも、その影響力の大きさゆえ。その意味で、彼自身が「有能有敵」の体現者でもあったのです。

徂徠が63歳で亡くなったのは1728年。それから112年後、渋沢栄一が誕生し、その知の偉大な具現者となりました。しかしそ

KM0-17 荻生徂徠「よい人材を得るために」



の人材論は、一部のエリートと大量の均質な人間作りという明治以降の教育のコンセプトと相いれないことから、戦前は日の目を見ることがありませんでした。

また戦後の実践者の筆頭は、元日本興業銀行頭取の中山素平氏。その姿は、高杉良著『小説 日本興業銀行』(講談社文庫)で詳しく学べます。(少々大部なので、体力に自信のない方は、続編『勁草の人 中山素平』(文春文庫)をどうぞ)しかしそれも、右肩上がりの横並び時代には、人材論の主流とはならず、ようやく知識社会に入り、その真価が認められるようになったのです。

『政談』は「政治」ばかりでなく、「経済」や「組織」「社会制度」など多岐にわたるマニュアルですが、当時の身分制社会を背景にしたものも多く、一概に参考になる訳ではありません。しかしその「人材論」には時空を超えた価値があります。

かつて「よい人材を得るために」を議論したS氏は、某社の千名近くを擁するインド関係会社の元トップ。「徂徠の人材論は、哲学の本場でも立派に通用しました」という彼の報告は、その何よりの証拠です。その内容には、インド人もびっくり!

2019年7月12日(初出平成29年8月28日) 実空