

人の性は善

ダイセル化学工業㈱ 代表取締役会長 久保田 美文



唐突と孟子の性善説論者のような見出しを掲げましたが、何もここで性善説と性悪説の論議をしようというわけではありません。

私は昭和54年から63年まで、従業員3000人、売上1500億円の中堅化学企業の経営をあずかってきました。ちょうど、この10年間は第2次石油危機での低成長と構造不況移行や、60年秋からの急激大幅の円高移行と国際化の進展や、とうとうたる世界的な新技術革新の潮流等、企業経営としては波瀾に富み苦勞も多いが、半面やり甲斐のある時期でした。幸い業績の方は昭和55年を底として着実に上昇をつづけ今日に至っていますが、その間、後ろ向き前向き、いろいろの施策を実行してきましたが、私が一貫してすべての施策の基本にすえた理念は、いかにして従業員1人1人に生き甲斐を感じさせるか、という人間中心の経営理念でした。

1人1人の活性化、いわば人づくりの前提となる人間観は人の性は善なりと信ずることだと思えます。人はすべて自分の持てる能力を存分に発揮して、上司同僚にも認められ、所属組織に貢献し、大きくは社会に役立ちたいと願っています。始めから怠けたいと思っている人は1人もいないはずで、怠けたり仕事に失望し能率が上がらない者がいるとすれば、それはその人の使い方に間違いがあるからです。このような基本思想にたっている人づくり施策を継続して行なってきたので、これらについての若干の経験談を申し上げたいと思っています。

長所を見つけて、伸ばす

人にはそれぞれ個性があります。欠点もあるが必ず長所があるはずで、誰でも長所を見出して

もらい、それをさらに伸ばし、自分に合った仕事をやらせてもらいたいと思っています。幕末の儒学者佐藤一斎の言志叢録に“人、おのおの長ずる処あり、恰好の職掌あり、いやしくもその才にあたらば捨つべきの人無し”という言葉があります。短所を論ずるのではなく、その人の長所に充たる仕事を割り当てよということです。また、武田信玄の名将言行録の中にも“万人を善用せよ”という言葉があります。食うか食われるかの戦国時代にはすべての藩士領民をその得手に合わせて活用し、国力を強くしなければすぐ滅ぼされてしまったからです。ビジネスの世界も同様だと思えます。ところが、現在までの日本の教育制度は個性を尊重し、長所を伸ばすシステムには残念ながらなっていません。明治以来、欧米に追いつくためには、まず国民の平均的水準を上げることが主眼としました。長所を伸ばすよりは、短所の比較的少ない平均的人間をつくることを目標としました。日本国民の平均レベルが高いことは、たとえば自動車やVTRの生産技術において圧倒的な強みを発揮しておりますが、独創的な発明発見の分野では欧米に遅れをとっています。最近教育制度の改革の論議が行なわれていますが、現実には今日社会に出てくる学生にはせつかくの長所、個性を伸ばすチャンスを抑さえられたままの人間が多いのです。企業社会はこれらの人材の長所を伸ばすことに力を貸さなければならないと思います。私はいつも人を育てるのには“褒めることを見つけよ”と言っています。逆に言えば、欠点を言っただけではいけない、長所を見つけてそれを褒めよということです。“賞賛には能力を育てる力がある”とい

う西洋のことわざがありますが、20年前にフィールズ賞を受けられた広中平祐さんは子供の頃、ご両親と先生から数学が良くできるといって褒められたことが今日数学の世界的大家になった動機だということは有名な話です。子供に対する褒め言葉はその人の一生を左右する大きな意味がありますが、これは子供に限らず人間はすべて褒められればハッスルして、その能力をさらに伸ばそうとするものです。私どもの会社では従業員の長所、適性を公正に見出すために「三職経験制度」を導入しました。学卒者は入社して10年くらい経つと課長に登用の資格が発生するのが一般的だと思いますが、わが社では課長になるためには少なくとも3つの違った職種を経験しなければなりません。このことは少なくとも、3人の違った上司に仕えて違った仕事をすることによって課長登用後のその人に最も適した配置を決定するためです。入社時配置された職種や部署でその人の人生が決定されてしまうことががちです。常にその人の長所を見い出して伸ばすことを心がけなければならぬと思います。

教えすぎるな、困知を積み

人間がそれぞれ持っている個性や長所の1つの要素として、知識や経験の内容をいかにして高めるかについて1つの考え方を申し上げたいと思います。人間の知恵は生知、学知、困知の3つに分けられます。この分類は中庸にも出てきますから私の発明ではありません。生知とは生まれながら先天的に持っている才能でして、生まれてからの環境によって充分発現するかどうかは左右されましようが、音楽や絵画の大家、将棋の名人等は1万人に1人の天才です。生知者とはこういう天才のことを言います。学知とは大学で先生から教わったり、書物を読んで得た知識のことです。あの人は学があるという場合の知識、識見です。困知とは困難な問題にぶつかった時、これを克服するためにいろいろの試行錯誤と失敗を繰り返して到達した知恵と体験と満足感のことを言います。学

知を軽視するわけではありませんが、学知にこだわり、これに依存しすぎると新しい創造、進歩がありません。困知を積むことが新しいものをクリエイトしてゆく原動力です。そのためには、上に立つものは教えすぎはいけません。教えられた知識は身につきません。失敗を重ねても自分で学び、困知を積むことによって、その人は成長し自信を持つようになります。

私どもの会社では年1回各工場の代表選手による困知発表会があります。困知の内容に優劣はつけにくいのですが、工場ごとの予選に勝ち抜いた代表グループが、苦心談とその成果を発表し合うわけです。

不揃いの個性の集団

今まで1人1人の従業員の活性化について述べてきましたが、会社はそれらの人間を組織化して仕事をします。組織の活性化をどうするかを常に考えなければなりません。私は組織活性化の要諦は不揃いの個性の集団をつくることだと思っています。従来、人事配置においてありがちな誤りは似た者同志の集団をつくりがちなことです。たとえば、部長や課長は自分と気の合った好みの部下を集めたがります。考え方や習性の違った部下は他の部署に転属させたいと思います。その結果として、その組織は上から下まで同じような考え方や行動をする、金時飴のような組織となります。このような組織は安定指向型で、変動挑戦型ではありません。また、組織内部での相互啓発、相互刺激に欠ける弱点があり、危機対応にも弱いと思います。わが社では常に、ことさらに不揃いの個性を持って組織編成をするように心がけてきました。このような組織を私は「八宝菜組織」と呼んでいます。中国料理の八宝菜のようにいろいろの材料を組み合わせ、しかも調和された旨さを発揮するのが理想的な組織だと思います。このことも原点は、1人1人の人間の性を善と信じ、1人といえども弱者を出さないとする人間中心の経営理念にあるのだと思っています。