

小林恵智著『「組織潜在力」—その活用の原理・原則』プレジデント社 2008年1月31日刊を読む

## 「組織潜在力」—その活用の原理・原則

### 1. 日本最古の企業が教える「適材適所」

- (1) 高度経済成長を遂げ、GDP(国内総生産)で世界第二位である日本。しかしながら、狭小な国土には天然資源が乏しく、あるのは人のみ。いかえるなら、「人資源しかない国」ともいえよう。
- (2) しかし、資源である人を活かす考え方や知恵には脈々と培<sup>つちか</sup>われたものがある。まずは、過去の出来事を例にとって考えてみることにしよう。
- (3) 西暦 578 年、聖徳太子の命を受けて百済<sup>くだら</sup>から 3 人の工匠が来日し、現在の大阪に四天王寺を築いた。これが「金剛組」という日本最古の企業のかたちらしい。その教えの一つが「適材適所」であるが、それは現代でも息づいている。

2. (1) それぞれ違った環境で育った木は、本来あるべき場所で 100 % の力を出す。我々はこの木の癖、素性を見抜く力を徹底して叩き込まれる。木と会話する事ができるかどうか、その木を活かしきれぬかが、数百年の風雪に耐える建物を生む。
- (2) 607 年(推古 15 年)、四天王寺に遅れること 14 年。同じく聖徳太子の命により創建された法隆寺もまた、我が国が世界に誇る木造建築の最高峰の一つ。これは、金剛重光とともに百済より渡来した 2 名の工匠たち(うち 1 名は山城の国に赴任)の手によるものと言われています。
- (3) 四天王寺と法隆寺。日本建築を代表する二大歴史遺産を築いた工法は、今もなお脈々と生きています。

(「金剛組」のホームページより)

3. (1) また、宮大工の棟<sup>とうりょう</sup>梁として法隆寺の昭和大修理や薬師寺金堂復興などで功績を残し、最後の棟梁といわれた西岡常一氏の家には、代々伝わる口伝<sup>くでん</sup>の教えがある。
  - ① 「塔組は木組。木組は木の癖組。木の癖組は人組。人組は人の心組。人の心組は棟梁の工人への思いやり。工人の非を責めず己の不徳を思え」
  - ② 「塔組は木組。木組は木の癖組」というのは、いかにうまく木を組むかで塔が立つかが決まる、また、まっすぐな木だけでは建築はできない、たとえ一軒の家を建てるにしても、まっすぐな木だけでは強度が不足し、屋根裏の母屋組や縁の下のか組などでは、まっすぐな木と曲がった木を組み合わせて使う、という意味である。どの組み合わせで強さと構造の美を出すかが、棟梁の腕の見せどころである。

- ③「木の癖組は人組」は、木の癖を組み合わせるのと同様に、なんらかの癖をもった人間と癖のないまっすぐな人間とを組み合わせることで組織は強くなる、ということを表わしている。まじめな人間や癖のない人間ばかり集めたら、能率も上がらず、組織も強くはならない。
- ④「人組は人の心組」は、人間と人間をただ物理的に配置するのではなく、その心と心を組み合わせる事が大事だということを示している。
- ⑤「人の心組は棟梁の工人への思いやり。工人の非を責めず己の不徳を思え」は、一人ひとりの心のなかに塔を立てる、するとみずからが夢をもって塔を建てようとする、その気持ちを引き出すのが棟梁の仕事であり、一人ひとりの心のなかに「自分の塔」を立てようという思いができたとき、棟梁の仕事は終わる。それが完成しなければ、棟梁が各人に塔のイメージをつくれなかったことに非がある、ということを表わしている。
- ⑥これが、人と人の癖を組み合わせて強い組織をつくるための古くからの考え方である。それぞれの癖を見極め、適所に組み合わせることで、強く、美しい建造物が姿を現わすのだ。

#### 4. 「やわらぎをもってたつとしとなし……」

- (1) 四天王寺や法隆寺と時を同じくして姿を現わした条文が、聖徳太子が策定したといわれる「**十七条の憲法**」である。この冒頭にある、よく知られたフレーズをあえてここでは引用し、訳文を付してみたい。
- (2) ① 一曰。以和為貴。無忤為宗。人皆有党。亦少達者。是以或不順君父。乍違于隣里。然上和下睦。諧於論事。則事理自通。何事不成。
- ② (いちにいわく。やわらぎをもってたつとしとなし、さからうことなきをむねとせよ。ひとみなたむらあり、さとれるものすくなし。これをもって、あるいはくんぷにしたがわず、またさととなりにたがう。しかれどもかみやわらぎ、しもむつびてととのえば、ことをあげつらわんに、すなわちことわりみずからかよえり。なにごとかならざらん)
- ③<訳文>
- 一つ。節度をもって仲よくすることが大事で、足を引っ張り合うようなことはしてはいけません。人はみんな派閥をつくって群れ、感情的に動くもので、論理的に考え行動できる者は少ないものです。つまり、直接の上司の命令に従わない者や仲間どうしの喧嘩で規範を逸脱する者が出ます。しかし、上の者に敬意を払い、下の者に正しく接すれば、上下関係は円満となり正しい議論が生まれ、物事の原因や結果を共有し、正しい対策がとれるので、不祥事は起きなくなるものです。
- (3) どうだろうか。これを組織論や経営論と直接結びつけるのは大げさかもしれない。しかし、日本古来の組織のあり方の理想や美徳を感じることはできるだろう。いまから 1400 年も前に、私たちの祖先は組織においてもっとも重視すべきことはなんであるかを見極めていたのである。

## 5. 「人は城、人は石垣」の真意

(1) この発想は戦国時代にも姿を現わす。戦国武将の一人、武田信玄の名言である。

(2) 人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり。

(どれだけ城を堅固にしても、人の心が離れてしまったら世を治めることはできない。情けは人をつなぎとめ、結果として国を栄えさせるが、仇をふやせば国は滅びる)

(「ウィキペディア」より)

(3) 名武将といわれる人物が、城や館という“モノ”よりも、人心を掌握<sup>しょうあく</sup>し、それを活かすことをいかに重要視していたかがうかがい知れる。前述の金剛組や西岡氏の例を出すまでもなく、わが国では、組織において人を活かすことが強い組織を形成するために不可欠であったことがわかる。

## 6. (1) さて、ここで、日本的経営の意味を定義しておきたい。そもそも「経営」という語がもつ

本来の意味は、じつは 11 世紀の仏教経典『法華驗記』<sup>ほっけげんき</sup>に出てくる「日々の営みを経て、目的・目標を達成させること」にその語源を求めることができる。

(2) 「経営」という漢字から、「経(たて・へる)」+「営(いとなみ)」の意味であることは十分に理解できるだろう。「経営」を日本的にとらえると、「人と人を組み合わせて日々の営みを経ながら、目的・目標を達成し、人も組織も成長させる」ことにほかならない。いいかえると、わが国においては「教育」がいちばん近い概念かもしれない。

## 7. (1) 時代は下って、これは企業経営でも同じことがあてはまる。京都に本社をかまえる制御機

器、電子機器のリーディングメーカーであるオムロンは、早くから「人」の個性と多様性に重点を置いた経営を行なってきた。同社は創業者みずからが開発した「SINIC 理論(オムロンの創業者が描いた未来予想図)」を発展的に解釈し、「ヒューマニズムと効率主義」「個人と全体」といった異なる二つの価値観を最適に融合させる試みを展開している。それは、同社の企業理念である「人間視点の経営」にも反映されている。

(2) 同社では、経営トップと従業員が直接対話する双方向コミュニケーションを継続的に開催している。経営者はこれにより若手社員の社会観、企業理念、価値観の背景を知り、社員は、みずから取り組む仕事や、その思いを真剣に語ることで、みずからの仕事の意義に気づき、考え、創造性豊かな行動を起こすことを目的としている。

(3) 経営者やリーダーと従業員という人間どうしがお互いに心を知りあうこと、それがみずからを「永遠のベンチャー企業」と自負できる土壌を<sup>はぐく</sup>育てていることは確かである。

P20 ~ 26

## <コメント>

みんなの力でみんなの「組織の潜在能力」を引き伸ばすにはどのようにしたらよいか。今年は、その基本的な考え方を小林先生の本書から学びたい。

2020年1月1日(水)