

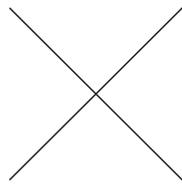
人事の哲学

東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ②

## 今後組織はどうあるべきか

これまで企業の組織管理統制は、組織を階層化したヒエラルキー構造を中心になされてきた。しかし、スピードを重視する昨今のビジネスに対応し、役職を排除したフラットかつインフォーマルな組織運営を導入する企業も出始めている。その変化は新たな問題も生んでいる。それではそもそも東洋思想では、「組織」というものをどのように捉えているのか。企業のガバナンス手法にはさらなる変化が必要なのだろうか。



# 孫子

中国春秋時代の新興国、呉の将軍として仕えた思想家、孫武の作とされる兵法書。始計、作戰、謀攻、軍形、兵勢、虚实、軍争、九変、行軍、地形、九地、火攻、用間の13篇で構成される。

Text = 千葉 望    Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画)    題字・書画 = 岡一舛

## 田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi\_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『孫子の至言』(2012年光文社)、『リーダーの指針 東洋思考』(2011年かんき出版)、『老子の無言』(2011年光文社)、『論語の一言』(2010年 同)。2008年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」(DVD全12巻)を完成させた。



「孫子の兵法」で知られる孫子。実は孫子は、組織論においても優れた見識を披露しています。孫子の組織論の核は自由自在、融通無碍であること。そしてそれは今求められている組織作りのために、非常に役立つものです。その理由をいくつかの言葉から探っていきましょう。

「無形」に尽きる  
組織作りのキーワード

東洋思想では組織の究極の形を「無形」といいます。「兵を形するの極は、無形に至る」。つまり、形を作ることの良さよりも、弊害のほう

が大きいと考えるのです。組織とは目的に合わせて作られるべきものであり、動的に変化していかなくてはなりません。ところががちりとした大きな組織を作ってしまうと静態的になってしまい、必要な変化に後れを取ってしまいがちです。現代のように目標がどんどん変わらざるを得ない時代の組織は、「無形」であるべきです。

孫子は理想とする組織を水に例えました。水は形がないから、相手の形に合わせることができます。だから入り込めないところがありません。都心に威圧的なほど立派な本社を構え、なかには自社の社員がぎっしり

という組織よりも、本当はオフィスがどこにどれだけあるのかわからない、自律分散型のほうがいい。個人個人が自分のパソコンとモバイルをオフィスだと思ってやっていけばいいのです。

社員構成も同じ。必要に応じて、必要な能力を持った人材が加わったり離れたたりできるように、フェローのような立場の人を多くしていけばよいのです。あるいは有用と思われる人材や組織があるならば、すぐに提携すればよい。なんでも自社でやる必要はありません。古代中国では、敵方を倒せばすぐに味方に引き入れます。相手を倒せば倒すほど、味方

## 兵を形するの極は、無形に至る（虚実篇）

兵の態勢の神髄は、敵にこちらの実態を感じさせず、さらに自由自在に変化可能な無形であることを至上とする



の車（戦車）が増えていくというしくみでした。

ただ、組織内をなんでも平等に処遇する従来の日本型人事制度は変えなければならないでしょう。給与制度も、戦略的配分が可能なしくみが必要です。臨機応変に、高い業績をあげられる人材にはかなり良い給料が出せるように変わっていかなければ、優秀な人材がどんどん流出する時代が来るでしょう。今でも、高度な技術を持った人材が日本のメーカーから中韓の企業にどんどん引き抜かれているのです。

そして今後は、哲学の共有が「無形組織」のガバナンスの根源となるでしょう。その企業の経営哲学、ものづくりの哲学、自社活動を通して世界平和に貢献するといった哲学の共有が、人間を心的結合に向かわせるのです。ですから、経営者には「この人のそばで働きたい」と思ってもらえるような、より一層明確な思想哲学、人格や教養が要求されます。「いや、企業とは利益を追求すべき

ものだ」とおっしゃるかもしれませんが。しかし今後は、哲学なき利益を優先すればするほど利益が得られない時代であり、日本企業がその方向を選択すれば、価格競争に巻き込まれ、苦戦を強いられるだけです。今、中国企業は海外に留学していた優秀な人材が帰国し、研究開発体制を急速に充実させています。一方で、あの広大な国土のなかにはまだまだ貧しい人がいる。研究開発力と安価な労働力が共存している国と、日本がまともに価格競争しても勝てるわけがありません。

「奇正」を併せ持つ  
組織が成功する

さらに、組織に必要な要素とは何でしょうか。それは、孫子のいう「奇正」を併せ持った組織です。「凡そ戦いは正を以て合い、奇を以て勝つ」（勢篇）。正攻法と奇策（バリエーション）のどちらも使いこなせ、力強く、柔軟性もある。マネジメン

トも、タイトとルーズの両方がある。従来はどちらか一方のみを取ってきましたが、今後は的確なタイミングでいろいろな施策が繰り出されることが大事です。ところが今、日本企業は鈍重で、動きの速さとかキレの良さが見られない。

それではどうすればよいのか。既に多くの人員を抱え込み、リストラにも限界があるという企業もあることでしょう。それなら「衆を治むること寡を治むるが如くするは、分数是なり」とあるように、巨大組織も分けていけばハンドリングがしやすくなるものです。これは古代中国の軍事編成を見ればわかります。五人＝伍、五伍＝兩、四兩＝卒、五卒＝旅、五旅＝師、五師＝軍。1万2500人で軍となります。1万2500人をまとめてマネジメントするのは大変ですから細かく分けていく。最小単位が5人であれば、個人の顔が見えやすくなります。

その際、人間は成果が見えなければ意欲的になりませんから、最初は

## 衆を治むること寡<sup>か</sup>を治むるが如くするは、分数是なり（勢篇）

大軍を治めるには、少数を治めるかのように小さく分けてフレキシブルに動かせなくてはならない

# 激水の疾くして石を漂わすに至る者は、勢なり。鷺鳥の疾くして毀折に至る者は、節なり。是の故に善く戦う者は、其の勢険に、其の節短なり（勢篇）

激流が岩をも押し流してしまうのはその勢いのため。猛禽が獲物を一撃で打ち砕くのは、節目を計り一瞬にして攻撃するため。このように良い指導者は、勢いがあり、タイミングを活かす

少々低めの目標から始め、成果を実感させながら高めていくことも大事です。

決断の速度と  
タイミングが勝負を決める

これからは組織よりも個の能力が問われます。個人がより力を発揮できるよう、組織が邪魔をしないことも大事です。

「激水の疾くして石を漂わすに至る者は、勢なり」とあるように、勢いを重視すべきです。現場に権限を委譲し、いちいち本社にお伺いを立てなくても次の一手を打てるようにすれば、勢いよく事業が回転し始めるでしょう。ある程度基本ルールを定めた後は個人を信頼し、経験を積み重ねていくことが重要です。また、決断とはタイミング。それを示したのが、「鷺鳥の疾くして毀折に至る者

は、節なり」です。タカやワシなどの猛禽類が小鳥を空中で狙うときは、一気に急降下して嘴で的確に背骨を砕く。それを「節」といいますが、事業もそれと同じで、ここ一点一時に全力を投入することです。

また、孫子は、「帥いて之と期するや、高きに上りて其の梯を去るが如く」（九地篇）とも説いています。画期的な商品を生んだチームは、もう後がない状態だったことが多いもの。弱い集団でも、この一戦で命をかけてやるしかないという状況になれば強く戦うものです。そうした状態をあえて作れるかどうかも大切です。私が社会に出た当時はアツ鳥の玉砕の生き残りなど、戦争帰りという上司がいました。こういう人たちは決断がうまく、勝負所を判断する力を持っていました。なけなしの弾をいつ撃てば最も効果的か。考え抜いて判断していたからでしょう。

ところが今は、ほとんどの企業が予算の掛け方を平準化してしまっています。まともに勝負をしたことがないからです。

もう1つ、グローバル時代の組織のあり方として、「国の貧しきは、遠く輸ればなり」（作戦篇）という言葉も紹介しておきましょう。海外で武器弾薬（人員など）が足りないから本国から送ってくれなど愚の骨頂。何かといえば本社に対して要求しているのでは、本社が貧しくなり、力を失ってしまいます。進出先にはいい会社があれば提携する。社員は現地採用をする。どんなときも現地調達させる。思い切って現地に任せるのが、外に出ていったときの有効打です。日本のことは日本人が詳しいでしょう。それと同じでインドに行ったらインド人に任せる。インドの会社と提携する。そう心に決め、頭脳的に挑戦していきましょう。

