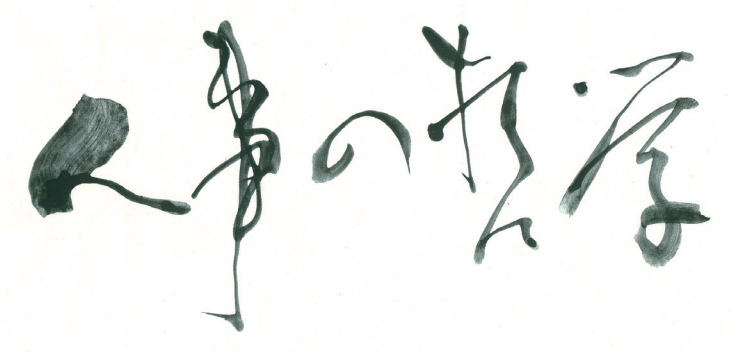
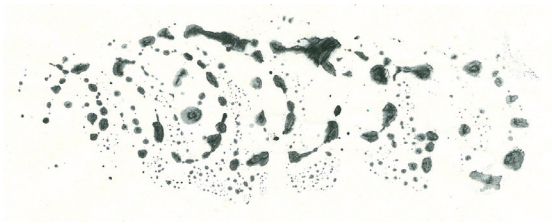


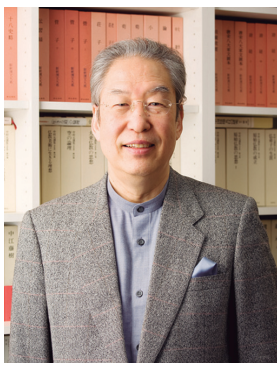


人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第二話

「長期化が予想される世界不況。経営計画や人事戦略の本格的な見直しが必要になりそうだ。施策立案に当たって欠いてはならない視点とは？」



田口佳史

YOSHIFUMI TAGUCHI

老荘思想家。株式会社イメージプ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1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『清く美しい流れ』（2007年 PHP研究所）、『タオ・マネジメント』（1998年産調出版）。今回、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。

日本を代表する大手企業が次々に巨額の赤字決算の見通しを発表し、巷には悲観的な論調があふれています。倒産が増え、雇用がゆらぎ、学生の内定取り消しや採用数の大幅減が取りざたされているのですから、世の中が悲観的になることも理解できます。

しかし、現在の「経営危機」を取り巻く空気をそのまま受け止めていいのでしょうか。東洋思想をそこに取り入れることによって、また別の見方が生まれてくるはずです。

> 陰の時代は充実革新のとき
> 楽しむ心構えを持とう

たとえば江戸時代の人々であったら、今の状況をどのように見たでしょうか。私は恐らく「陰陽論」から判断したはずだと考えます。

陰陽論では、

「この世のものはすべて陰陽でできている。陰と陽の微妙な働き、作用から成り立っている」

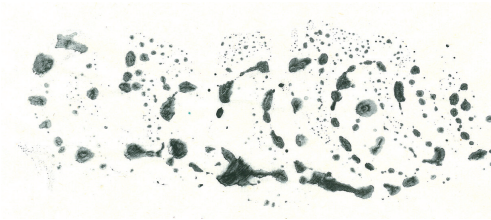
ととらえます。人間が生まれるのも自然界の陰陽の働きによるように、陰が勝つときもあれば陽が勝つときもあるのが自然であり、人間の世です。

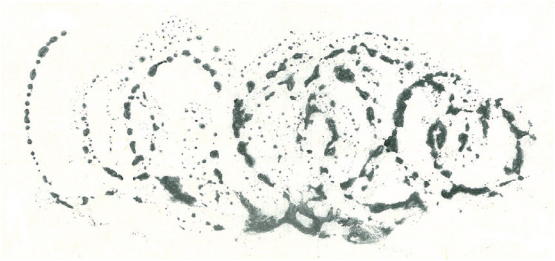
陽が続き極まれば、やがて陰に転換し、陰が続き極まれば、陽に変わるというのが当たり前で、景気も人生もこうした流れで成り立っているものです。こういう陰陽の考え方からすれば、好況や不況が繰り返すのは当然のことと言えます。

一陰一陽これを道と謂う。これを継ぐものは善なり、これを成すものは性なり。（周易繫辞上伝）

現代に生きる私たちも、「陰の時代が来たことは悪いことではない」と受け止めるべきです。陰があるから陽もある。陽は拡大、発展を意味

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子





しますが、だからといって走り続けていたら、会社の体力が持ちません。

陰の時代は充実革新、蓄積のときです。次の飛躍に備えて、精力・気力・骨力を蓄え、新たな自分に作り替えていけばよいのです。陰がなければ健全な発展はあり得ません。

「これからどういう価値を社会に提供していけばよいのか」

という課題に向かって深く考え、策を練っていくべきです。内へ内へと求心力を高め、自分や自社を充実させ、革新へと導けばよい。そのための機会を与えられたのです。

「自分の会社の魅力はどんな点か」

「今後の飛躍に向けた戦略とは」

「これから有用なサービスとは」

「新しい時代の顧客サービスはどうあるべきか」

こういうテーマを深め、充実させていってください。たとえば顧客サービスであれば、もう一度、

「そこまでやるのか」

というほどのサービスを考えてください。

いたずらに走り続けているよりも、本質的なテーマを掘り下げて考えるのは楽しい、喜ばしいことです。陰の時代を楽しむという心構えを、東洋思想が教えてくれています。

陰陽をバランスよく見られる人材が現代には必要

私は、現代人が常に幸福だけを求めることを危険だと思っています。幸福の絶頂は、実はいちばんこわいこと。あとは下っていくしかないのですから。一方で不幸・不運な時期にも、その中に福に転じる芽が隠されていると、東洋思想は教えます。

禍(わざはひ)は福の倚(よ)る所、福は禍の伏(ふく)す所なり。(老子)

禍福は表裏一体。みなさんも思い出してみてください。仕事において、また人生において、

「あの試練があったから今の繁栄がある」

と思うことはありませんか。常に禍と福の両方を見る知恵を身につけることが肝要です。今の時代に欠けているのは、まさにその知恵。人々は理想を見失い、売上高や利益などの計数が多くなることが重要だと思いすぎています。数字が増えればそれでよいのか。数字が増えれば、人間は幸福に生きられるのでしょうか。

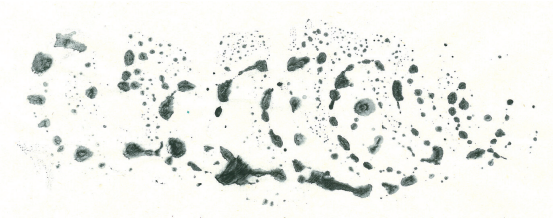
自動車需要を例にとって考えてみましょう。今は世界的に自動車の需要が急減しています。日本などの先進国では特にそうです。若者は以前ほど車へのこだわりをなくしているとも聞きます。無理もないことです。自動車がなくても別に困らない。それどころか環境には悪影響があるし、ガソリン価格にも振り回される。

それなら、今は新しい時代に求められる自動車について、本質的な考えを深めればよいのです。

思い出してみてください。日本は近代以降、何度も陰の時代を経て次の発展を実現してきました。ここ30年余りで考えても、オイルショックがあり、プラザ合意後の円高不況があり、バブル崩壊がありました。その都度立ち直ったのは、不況の時代に内省を深めたからです。これは10年単位の「陰陽」でした。

陰陽には100年周期の大きな波も存在しています。今がまさにその時期。石油文明からの転換を求めているのです。10年単位の「陰」と100年単位の「陰」がたまたま同時期にやってきたとも言えます。

長い間東洋思想を離れ、西洋思想に傾いてきた日本も、今回の経済危機を経て、もう一度東洋思想に回帰するうねりが来るでしょう。こういう時代には、たくさんの陰陽を見守る人間になる鍛錬をすべきです。そ



陰陽

この世のものはすべて陰陽でできている。陰と陽の微妙な働き、作用から成り立っている。

うすれば、普通の人には見えないものが見られる人となる。それができればすなわち「卓越したビジネスパーソン」になることも可能なのです。

大きな陰陽を見て、卓越した政策をとった人物が江戸時代にいます。幕末の安政時代に活躍した備中松山藩（現在の岡山県高梁市）の山田方谷がその人です。彼は農民でありながら儒家・陽明学者で、能力を認められて松山藩から元締役兼吟味役元締を命ぜられ、疲弊し切った藩政の改革に取り組みました。

当時の松山藩は十万両もの借財がありました。そもそも藩の財務諸表は偽装されたもので、いわば粉飾決算。そうすることで、大商人から借金を続けていたのです。しかしそれも限界になり、方谷に改革の命が下りました。

そのときまず方谷が取り組んだのは、粉飾決算を商人たちにすべて明らかにすること。そうして借財を一時棚上げしてもらいました。あまりにも状況が悪かった、つまり「陰」であったために、このような思い切った手段に出たのでしょう。商人たちはどう反応したか。

「よく正直に言ってくれた」

と、むしろ方谷は信頼を得ました。次に彼が取り組んだのは、すべての産業を藩の管理下に置き、思い切った産業振興を行うことでした。松山藩では良質の砂鉄が採れたので、藩直営の鉄工所を作って、農具を製造し、直売場をおいて江戸で売ったのです。地元ではなく、価値を認めて高く買ってくれる人のいるところで販売をした。ここに方谷の慧眼があります。

藩内では「大節約令」を出して、重臣である自分の家計を第三者に委任してすべて公開。誰から見ても潔白であることを明らかにしました。また、すっかり価値を失っていた藩札を正価で買い戻し、それを河原で燃やしたのです。これは絶大なPR効果をもたらしました。

「自分たちはこういう覚悟で改革に取り組んでいる」

と示したわけです。その結果、新しい藩札の信用は全国一にまで高まりました。方谷の施策を見ていると、彼は極陰のさなかにあっても、うまく陰と陽を取り入れていることがわかります。その結果、十万両の借財は消え、彼の改革によって十万両を蓄財することができました。

戦わずして勝つために己を知り市場を知る

今大事なのは、右肩上がりだけをよしとしないものの考え方です。経済が乱高下を繰り返すのは当然のこと。そのため乱高下が人生そのものになっている人すらいます。それでは人生の意味を深く味わうことはできません。

現在求められる戦略の本質は、東洋思想の中にすでに表れています。

無為を為（な）し、無事を事（こと）とし、無味を味はふ。小を大とし少を多とし、怨みに報ゆるに徳を以てす。難を其の易きに圖（はか）り、大を其の細（さい）に為（をさ）む。天下の難事は、必ず易きより作（おこ）り、天下の大事は、必ず細より作（おこ）る。（老子）

無事が何よりであり、無味さえ味わう力。これを備えれば大きな陰のうねりもこわくないでしょう。

柔弱（じゅうじゃく）は剛強（ごうきょう）に勝つ。（老子）

不況の今、ただ絞り上げるだけのマネジメントは社員を追い詰めます。

深遠にして温かい闇。そこで蓄えられた生のエネルギーがやがて光に導かれていく様を書画にしました。夜と朝、死と生……自然界の輪廻にまさに陰陽を思います（一艸氏・談）

それよりもどんな相手にも対応できる柔軟性を備える。遊びも許容する。経営者がゆとりを持てば、社員にも伝わります。それは社内の「和」をもたらすでしょう。

天の時は地の利に如(し)かず。地の利は人の和に如(し)かず。（孟子）

陰の時代にあってまず重視されるべきは「人の和」。それによって苦難を乗り越えることができるからです。今打ち出している施策が、「人の和」を生み出すものか、はたまた損なうものか、自己問答すべきです。

そして、自分の戦略が真に市場を知り、自社を知ったうえで打ち出されたものかも考えてほしいのです。

勝兵は先づ勝ちて、而(しか)る後に戦ひを求め、敗兵は先づ戦ひて、而(しか)る後に勝(かち)を求む。（孫子）

彼を知り己を知れば、百戦して殆(あやふ)からず。（孫子）

戦略もなく、とにかく戦いに突入してしまう。それでは勝利につながりません。日本も日露戦争では、日本海海戦に突入する前にすでに停戦の根回しを各国に行っていました。だから勝てたのです。長い戦いになっていたら、当時の国力では確実にロシアに負けていたでしょう。

戦わずして勝つことが、東洋的な戦法です。そのためにはマーケットや顧客、自分たちについて徹底的に知らなければならない。双方を深く知ったうえで正しい戦略を立てていけば、きっと長い目で見た「勝利」を手にすることができるはずです。

書・題字＝岡 一艸（おか いっそう）

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員
http://www.isso-art.com

受賞実績

1997　第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
1999　スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
2001　日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
2002　第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
2003　イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
2005　第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年も入選）
その他多数