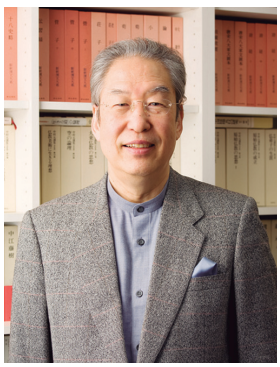
人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第三話

「米国型資本主義の終焉が囁かれる中、新たな時代の経営を、どのような方向に進めていくべきか」



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。

現在の不況は百年に一度だ、いや未曾有の経済危機だと声高な議論が聞こえてくる昨今ですが、今回は東洋思想的資本主義の観点から考えて、今後日本企業がどのように変わっていくべきかを論じてみましょう。

私が危機に見舞われている企業について前々から思っているのは、結局のところ社会的必須の存在意義が確立されていなかったのではないかということです。社会的必須の存在意義を持つ組織としては、消防や警察、医療機関、幼児教育機関などが挙げられます。それらに比肩しうる意義が自分たちの企業において確立されているのかということを、この機会に考えてみる必要があります。

> 「生命論的企業観」を
> 身につけるチャンスが来た

今の危機は自分たちを見直す絶好のチャンスと言えます。これまでの企業経営には「生命論的視点」が欠如していました。弱肉強食の戦いが繰り広げられてきた破綻以前の米国金融界などは、まさにそうであったように思います。

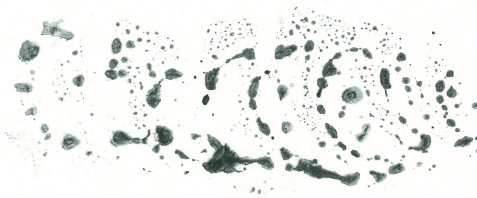
知者は水を楽（たのし）み、仁者は山を楽（たのし）む。知者は動き、仁者は静かなり。知者は楽（たのし）み、仁者は寿（いのちなが）し。

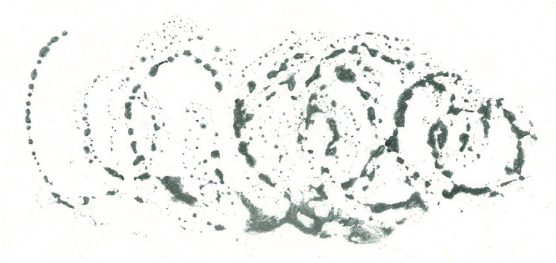
＜論語＞

水は流れるもの。つまり流行や変遷のことを意味しています。知者はそれを追い求める。一方、山は動きません。つまり永遠不変の真理を楽しむ。それが仁者です。真理に近づくこと、これこそ楽しむことの極致であり、それが感動という栄養を命に与えることなのです。だから仁者は長生きなのです。

一方、知者は生き馬の目を抜くような瞬間的スリルや変化を快楽とします。だから、時には命を傷つけて

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子





しまうのです。もっとも私は、知者を否定するわけではありません。時に応じて適切な使い分けをすればよいのです。

企業は命を傷つけるようなことをしてはいけません。たとえば食品メーカーの商品を食べたために死者が出るようなことはあってはならない。法に抵触しなければ何をしてもいいという考え方も問題です。法律ではなく、企業活動をする際に、「自分たちはこれをしてはならないのだ」という自前の倫理観を持つべきです。

生命論的企業観から見れば、「生命を楽しませること」も非常に重要になってきます。私は、顧客に感動・感謝・感激を与えることすべてが命の行為だと考えます。商品やサービスは感動・感謝・感激を与えるための仲介物にすぎません。企業という生命が顧客という生命にメッセージを送ることができれば、そこに「生命と生命の対話」が生まれると思うのです。

しかし、企業活動が他人のまねであったとしたら、そこに感動や喜びはありません。個性や独自性が表れれば大きな喜びを提供できるし、社員の生命も自分自身のオリジナリティに喜ぶことでしょう。

マネジメントは管理ではない 底力を出させることだ

企業にも「道徳」が必要だと言われます。しかし本来、道徳とは、秩序形成のためのモラルだけをさすのではありません。動態的で精力的な創造活動という意味も持っています。明治の偉大な経済人・渋沢栄一は「道徳経済合一説」をとなえ、『論語と算盤』を執筆しました。彼の言う「道徳」とは倫理とともにこの創造という意味も含んでいました。つまり企業とは、革新的な創造活動体であり、そうした気風の充満した企業に不祥事など起こらないはずなのです。

道一を生じ、一二を生じ、二三を生じ、三萬物を生ず。萬物陰を負ひて陽を抱き、冲氣以て和を為す。

＜老子＞

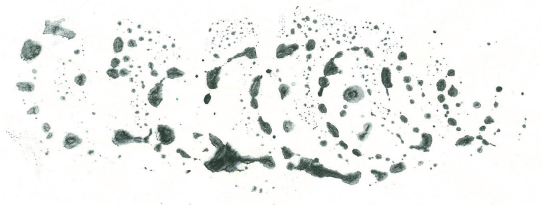
企業組織とは個々の社員の生命の集合体です。出社時、「山田君が会社に来る」のではなく「山田君の生命が会社に来る」と考えてみてはどうでしょう。彼の生命は他の社員の生命と呼応関係にあります。異質な者同士が時にはぶつかりあい、絡み合って仕事や議論が予期せぬ飛躍を遂げる。対論が白熱してヒートアップする中で、新しい発想が生まれ、集団芸術とも言える成果が得られる。これが本来の人間集団としての企業です。

３月に開催された野球のWBCを思い起こしてください。日本チームのメンバーはみな高い力量を持ち、一人ひとりがそれを最大限に発揮することで大きな感激を与えました。彼らは互いに呼応し、大きな成果を生んだのです。

あの時の原監督の姿を見ていると、マネジメントとは管理することではなく底力を出させることだと改めて示されたような気がしました。選手同士の呼応関係は実に見事なものでした。監督はあれこれ細かい指示を出すよりも、選手たちが気持ちよく働ける雰囲気作りをすればよく、それをきちんとやり遂げたと思います。

柔軟な「水の精神」を持ち 生命力を生み出そう

アメリカ型の資本主義の蹉跌は実にいろいろなことを示唆しています。競争し、自分の優位を示そうとするあまり、腕ずくで相手を押しつぶさんとする弱肉強食的なやり方はいずれ限界がきます。今は手前勝手な腕



命

**企業という生命が、顧客という生命に
メッセージを送ることができれば、
企業はより、社会で必須の存在となっていく。**

ずく経営をやめ、共生融合感を高めていくべき時です。

水善く萬物を利して争はず。
＜老子＞

自分と触れ合うものはみな師です。すべての人のお力をいただいて、自分の力を発揮する。相手を尊重し柔軟に対応していけば、それぞれの生命力が発揮され、企業に無限の可能性が生まれることでしょう。

人の生(うま)るるや柔弱なり。其の死するや堅強なり。萬物草木の生ずるや柔脆なり。其の死するや枯槁(こかう)す。故に堅強なる者は死の徒、柔弱なる者は生の徒なり。＜老子＞

人が生まれる時は生命力にあふれていますが、死ぬ時は老化して硬くなってしまう。柔らかい心を持っていることで、生命力が生まれると老子は説きます。企業の経営観はもっと柔軟であってよい。他者のものでもよいことならどんどん活用すべきです。それによって生命力も生まれるでしょう。必要なのは「水の精神」。水はどこにでも入っていけるし、時には鉄砲水などで主張もします。水に学び、水のようにふるまう心構えが必要です。

見えないものを見て聞こえない声を聴く大切さ

共生融合感を高めるためには、企業がそれぞれ節度を持つことです。何もかも自分のものとせず、「これぐらいで切り上げておこうか」という節度。全体の調和を考えながら、企業活動を展開していくべきです。

足るを知れば辱しめられず、止まるを知れば殆(あやふ)からず。以て長久なる可し。＜老子＞

足るを知ることで、逆に尊敬を集め、企業の継続性も得られるでしょう。踏みとどまる勇気が経営においても重要です。

故に有の以て利を為すは、無の以て用を為せばなり。＜老子＞

目に見える成果は、目に見えないところを重視していればあとからついてくるもの。人の噂、評判、信用、真心。すべて目には見えませんがそれらが企業の盛衰を左右するのです。見えない部分を重視し、聞こえない声をどのようにして聴くのか、考えなければなりません。江戸時代、大店(おおだな)と呼ばれる商人はみな、こういうところを重視したものです。

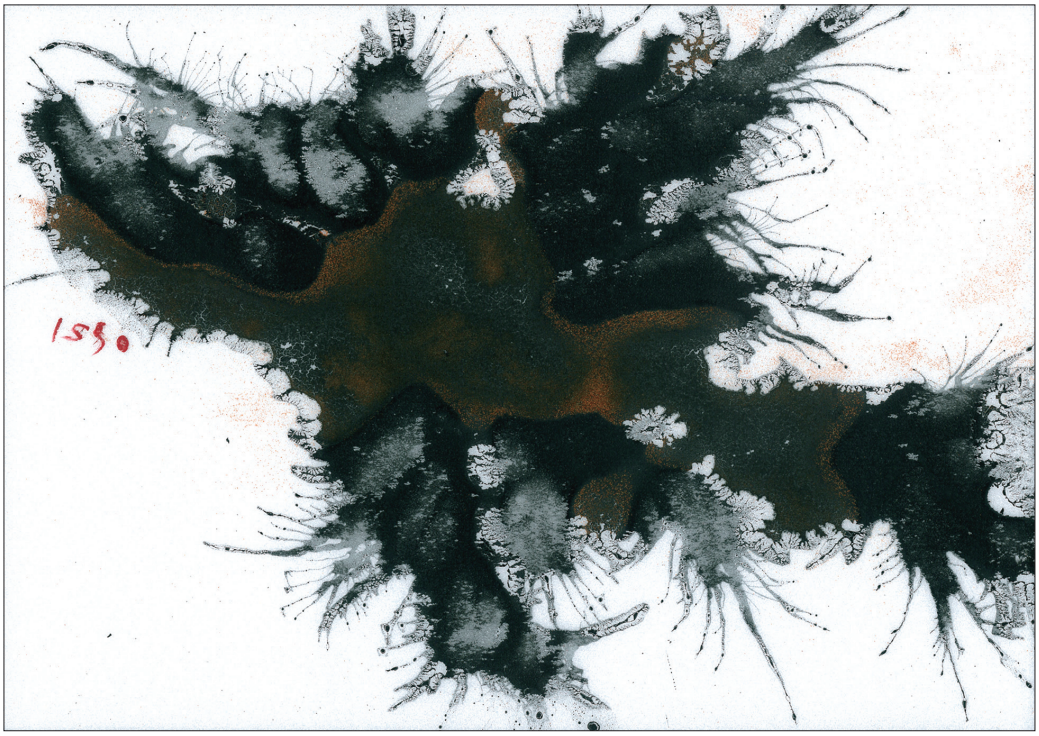
このような「無」の部分を重視する思想は本来東洋のものでした。しかし最近では西洋がしきりに「インビジブル」という表現で「無」の重要性を説いています。日本でも、「無」にもう一度着目すべきです。「儲ける」というのはあくまでも「有」の部分にすぎません。どれだけ心して「無」をすくいあげられるか。一人ひとりが問われています。

善く人を用ふる者は、下ることを為す。これを不争の徳と謂ひ、是を人を用ふるの力と謂ひ、是を天に配すと謂ふ。＜老子＞

生命に階層はありません。部下だからといって、人格においては対等なのです。部下の全人格を否定するような発言はもってのほかで、人を使う立場の人間こそ謙虚さを持たなければならない。また、大企業こそ謙虚さを持つべきです。

心の満足を重視してきた本来のあり方に帰ろう

従業員の生命力を喚起し、不可能を可能にするような企業。そこまで



「息を引き取る」という言葉には、亡くなった魂を残る者が引き取り命を繋いでいく意味があるそうです。様々な命がアメーバのように連なり、人知を超えた大きな力となっていく。そんなイメージを書画にしました　（一艸氏・談）

行かなければ本当に創造的な仕事はできません。

また、人間は「まわりと協働する喜び」を本質的に求める生き物です。たとえばソニーのウォークマンのように個性的な大ヒット商品は多くの人の協働作業で生まれ、商品やサービスを通じてたくさんの消費者に喜びを与えました。関わった従業員はウォークマンのことを「自分の作品」と思えたことでしょう。

「自己作品の社会化」ができる醍醐味。それを企業は忘れてはならないと思うのです。厳しい仕事であっても、自分の作品と思えるような商品やサービスを生み出し、社会に受け入れられた喜びが苦労を乗り越えさせるものです。

企業にも個性があります。それを磨かずして、一体何を磨くのか。オリジナリティのある商品やサービスを生み出すことで、従業員はいきいきと働くことができます。ただ高い報酬を得ることだけが醍醐味ではありません。

私は人間の長い歴史においては心の満足を重視してきた時代のほうがはるかに長いと考えています。外面のほうを重視するようになったのは文明社会のひずみが生んだもの。

日本は本来足るを知り、心の満足を重視する方向へ行こうという土壌を持っている国だと思います。そしてその心を今こそ取り戻したいものです。

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