

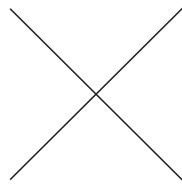
# 人事の哲学

東洋思想が斬る、ニッポンの今

ニッポンの今 ①

グローバル化の時代、何をよりどころにすべきかわからない。

これまで日本企業の海外進出は、あくまでも日本に軸足を置いた国際化にすぎなかった。しかし現在では現地化が進み、無国籍化さえ企業テーマとなりつつある。今まで組織の求心力であったはずの国や民族のくくりは、今後のグローバル経営においては捨て去るべき過去の遺物なのか。日本が今抱えるこの大きな問いに、東洋古典思想および思想家たちから、我々はどのような解を得るべきか。田口佳史氏を水先案内人に、「人事の哲学」新シリーズを展開していく。



# 老子

中国春秋時代、紀元前6世紀頃の中国古典「老子道德経」、もしくはその著者を指す。楚の出身で、周の図書室の書記官。中国三大思想（三教）の1つ、道教の基となる思想を創出した人物とされるが、存在は実証されていない。

Text = 千葉 望    Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）    題字・書画 = 岡一舂

## 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。



世界は今、大きな文明の転換期を迎えています。西洋近代思想が行き詰まりを見せ、一方ではアジアが大市場として成長し、存在感を増しています。そのほごまで日本は戸惑い、存在感を失いつつあるようです。

そこで私は、さまざまな東洋古典思想から毎回1つを選び、日本の未来を開く突破口を見出そうと考えました。今回は老子を取り上げます。

日本が受け継いできた  
知的遺産を生かそう

老子は、東洋思想のなかで最も宇宙の根源、「タオ（道）」を説いた思

想家です。老子は自分の根源がどこにあるか自覚することから「生」が始まると考えます。今の日本が取り組まなくてはならないのは、経済を再興し、もう一度世界に冠たる経済立国を実現すること。そのためには、老子が示したように自分たちの根に帰ることが求められるように思うのです。

「夫れ物芸芸たるも、各々其の根に復歸す」とは、万物はいろいろな形に繁茂するものだけれど、いずれはその根となるところに帰っていくという意味です。

戦後の日本企業はアメリカ企業の経営手法を追いかけるばかりで、根

の部分を忘れ去ってしまいました。一時は最先端の技術と商品開発力で世界をリードする立場に立ったものの、それに自信を持つあまりプロダクトアウト型の商品を投入し続け、マーケットの実情に即した商品作りに後れを取るようになってしまいました。最近では韓国はじめ、新興国の企業の猛追を受けています。世界から見て日本の存在感は薄れるばかり。しかし今は浮き足立つのではなく、自分たちがどういう「根」を持っているのかしっかりと見つめなおさなくてはなりません。

そのためのヒントとなるのが「天下皆美の美たるを知る、斯れ悪のみ。

### 夫れ物芸芸たるも、各々其の根に復歸す（歸根第十六）

そもそも万物は多様に生まれているが、いずれはそれぞれの根へと帰っていく、根は1つというもの

### 天下皆美の美たるを知る、斯れ悪のみ。皆善の善たるを知る、斯れ不善のみ（養身第二）

天下の人々は美しいというが、それは醜いものとの相対ではないか。善というが、それも不善との対比でいってはいないか



## 皆善の善たるを知る、斯れ不善のみ」

です。ここで老子は相対主義を否定しています。たとえば「Aと比べればBが美しい」「Cと比べればDがよい」というのではなく、誰が見ても素晴らしいものを生み出すことが、世界での成功を約束します。相対主義にとらわれていると、常に他社との比較において商品やサービスの価値を判断されてしまいます。自社の商品やサービスが他を圧して素晴らしいものであれば、競争を恐れることはありません。とことんオンリーワン性を追求することを経営の柱とすべきなのです。

「そう言われても、何がオンリーワンに当たるのかわからない」という方もいるかもしれません。なぜわからないのか。それは日本の伝統や文化の特性を知らないからです。ここで老子の言う「根」について考えてみましょう。日本という国は文化的、地理的に際立った特性を持っています。ユーラシア地域の東端にあり、主要な東洋思想がほとんど流れ着き、蓄積し、発酵した国。日本古来の神道に仏教、道教、儒教、禪が渾然一体となって、私たちの生活や

文化に溶け込んでいます。

長い歴史によって培われた日本の産業の特性は、精神性に裏打ちされた繊細さでしょう。微細加工技術などはその一例で、細部に神が宿ると考え徹底して完成度を追求する日本人だから創り出せるものです。世界で評価されることの多いおもてなしの心を生かしたサービスも、繊細さという特性が生み出したものにはかならず、今後アジアなどの新興国市場でニーズが高まるはず。ところが、そういう知的遺産について日本人自身が目覚めていません。ましてや、それを企業活動に生かそうという人はまだまだ少ないのが実情です。自分たちがよって立つ「根」を知り、帰ることが今こそ重要なのですが。

「無」から発想する  
日本人の伝統精神を生かせ

「天下の萬物有より生じ、有は無より生ず」も、アイデンティティをつきつめていくヒントになるでしょう。かつて日本は目には見えない「無」を前提に考え、ものを生み出すこと

をお家芸としてきました。マーケティング調査によるデータに基づいて商品を開発するのではなく、消費者自身も気づいていないようなニーズを汲み取り、思いがけない新商品を生んで世界的にヒットさせてきました。ところが、最近は何んでも計数に頼るようになってしまいました。その結果、商品開発力が落ち、高い技術力を持ちながらそれを生かせずにいるのは残念の極みです。

今後期待されるのは、日本のきめ細かなサービスを取り入れた分野でしょう。コンビニエンスストアや運送業などで、いくつもの先行事例が見られます。荷物にも心を見て、大切に届ける精神を従業員に根付かせた日本の運送サービスは、世界でも例を見ない発展を遂げています。日本でよくいわれる「おもてなしの心」とは、目に見えないものを見ることから始まります。これもまた、計数では読み取れない世界です。

もともと日本では木や石にも仏性を見てきました。物にも命がある、心がある。そんな考え方は、自覚されているかどうかは別にして現代人にも受け継がれており、ビジネスに

## 天下の萬物有より生じ、有は無より生ず (去用第四十)

万物は形のある「有」から生じ、「有」は目に見えない「無」から生じる



## 無為を為せば、<sup>すなわ</sup>則ち治まらざる無し（安民第三）

何事もあえて為そうとせずに自然の摂理に従えば、国家は必ず治まる

### 聖人<sup>つね</sup>には常の心無し。百姓の心を以て心と為す（仁徳第四十九）

聖人は、常にこうであるというようなとらわれの心はない。人々の心を以て心とする

取り入れることによって、他国にはないサービスを提供できたのです。このような精神は、グローバル化時代にも大きな武器となるにちがいません。

自信があれば  
相手に対して寛容になれる

「無為を為せば、則ち治まらざる無し」——ここでいう「無為」とは何もしないことではありません。自分たちの土台にあるものを確認し、自覚し、そのなかから大切なものをつかみ取れば、おのずと物事は収まるべきところに収まるという意味です。それが目に見えないことを見るすべなのです。金庫がないわけではない、私たちのなかに金庫はある。それに気づかず、外に新しいものを求めているは新たな発展は望めません。まず自分たちが既に持っている室に気づき、それを生かすべきです。

社員に対しても「社員重視」とあえて言う必要はありません。老子は

「聖人には常の心無し。百姓の心を以て心と為す」と言っています。真剣に部下に相對し、部下の言うことを命がけで聞くところから「徳」が生まれます。そういう上司がいたら、やる気が出ると思いませんか？きちんと相手の話を聞く。しかし、ただ受け入れることはしない、言うべきことは言う。その姿勢が信頼を生みます。海外に出ても同じことです。何でも相手の言うことを受け入れる人や国家に「徳」はありません。駄目なことは断じて駄目だと主張できる人間は、どこの国でも尊敬されるはず。主張を持つためには、やはり自分の国の伝統や文化を知ることです。それがあれば誇りを持って主張もできますし、逆に相手の主張に耳を傾けることもできます。

日本企業が自社の製品や技術を過信して、新興国の市場ニーズを無視した商品を投入し失敗してしまうのも、私に言わせれば「自信」がないからなのです。自信のある人物は、譲れる部分、決して譲れない部分を

よく知っているので、交渉の場であっても寛容になれるもの。やみくもに自分を押し付けるのは自信がない証拠です。

いろいろと語ってきましたが、私は日本を素晴らしい国だと思っています。それだけに、日本の良さを知らずにグローバル化を目指すことへの危惧がぬぐえないのです。私たちの根源はあくまでも日本にあります。

世界中どこへ出ていこうが、ふるさとへの愛は生きていく力になるもの。根無し草ほど恐ろしいものはありません。どこにも帰れない、心の帰っていく場所がない。多くの日本人がそんな得体の知れない恐ろしい生物へとなりかけているのではないのでしょうか。老子が言うように帰るべき根源を常に自覚していれば、視野は決して狭くなることなく、日本人であることから、さらには宇宙のなかに生きる地球人としての意識が生まれるでしょう。それによって、他の生物への慈しみまで育まれる。私はそう思っているのです。