

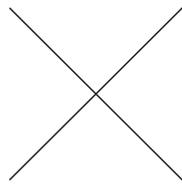
人事の哲学

東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ③

日本企業の先延ばし体質をどうすべきか

この10年、世界市場のバランス構造がめまぐるしく変化しているが、日本企業の変化は遅い。グローバル化、組織改革、スピードアップなどを早くから課題に掲げながらも、欧米・アジア企業に後れをとるばかりである。日本企業・日本人は、なぜ危機感を持ちながらも変わらないのか、変わることを避けたがるのか、日本の先延ばし体質に対して、東洋思想はどのような指摘をするのか。



孟子

中国の思想家（B.C.372—B.C.289）、あるいは『論語』『中庸』『大学』に並ぶ四書の1つ、『孟子』を指す。孔子の孫、子思の学派で儒学を学び、群雄割拠の戦国時代、仁義王道による政治を説いた。

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。



孟子は、孔子に比べ、義や筋道を重視した人でした。日本では吉田松陰が信奉し、その「孟子の教え」を受けた志士たちの手によって維新が成し遂げられました。今日本では明治維新に対する関心が高いため、その源にある孟子の思想もぜひ理解してもらいたいと思います。さらにこの孟子こそ、日本企業の問題とされている「先延ばし体質」を改めるうえで、最も学ぶべき思想家なのです。

先延ばし体質の根源には「人の和」の喪失がある

日本企業の先延ばし体質や決定の

遅さはつとに指摘されるところで。私がつきあいのある東アジアの急成長企業は、経営トップが例外なく非常に速い決定を下し、それに従って一気に戦略を実現していきます。なぜ、日本企業だけが先延ばし体質を指摘されるのでしょうか。

孟子は「**天の時**は**地の利**に如かず。**地の利**は**人の和**に如かず」(公孫丑上)と言っていますが、これは、天の利を得ても地の利がなければ事は成し遂げられない、しかし人の和がなければ地の利も活かせないという有名な言葉です。

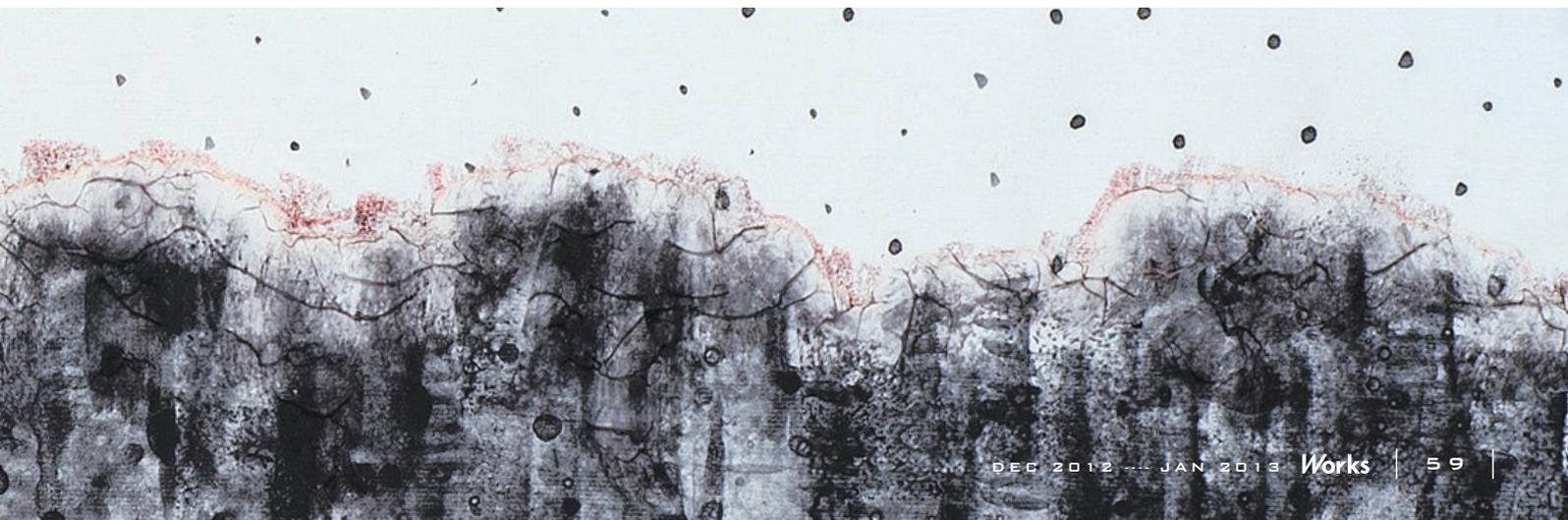
そもそもすべてのことには天の利があります。「このチャンスをこう

活かさなければ！」と直感的につかむ能力が何よりも必要です。それは経営者だけではありません。社員全体に浸透していれば、社内に生存意欲がみなぎり、それが環境適応に対する敏感さを生むのです。ところが往々にして、「まだ体制が整っていない」などと言い訳をし、挑戦を回避してしまう。「人の和」が薄く社員の心がバラバラになっているからです。

それはなぜでしょう。孟子は「**人皆、人に忍びざるの心有り**」と言っています。人は皆、心の奥底に危険や危機を見過ごせない心を持っているもの。そうした状況を見れば、と

我善く吾が浩然の気を養う。(中略) 其の気たるや、義と道とに配す (公孫丑上)

私(孟子)は浩然の気を養う。この気は、正義と道理に合わなければ失われてしまう



っさに駆け寄って助けるはずです。今問題なのは、その心が劣化していることです。自分がやらなくても、誰かがやってくれれば、どこかで思っているのでしょう。

孟子はこうも言っています。「**狗彘人の食を食えども、検するを知らず。塗に餓莩有れども、発するを知らず。人死すれば、則ち我に非ざるなり、歳なりと曰う**」(梁恵王上)。凶作の年に王家の犬や豚が人間の食糧を食い漁っていてもそれを防ぐことをせず、人々が餓死しても国の蔵を開いて救おうとしない。為政者の立場にありながら、人民が死んでも自分のせいではない、天候不良の年のせいにするという意味です。

これを現代に置き換えてみれば、いろいろと思ひ当たるでしょう。いくら不景気だ、円高だ、デフレだと事業がうまくいかない理由をあげたところで、同業のなかには好業績をあげた企業もあるもので、言い訳にもなりません。要は、やるべきことをやっていないだけ。自社が困難に

ぶつかっているのに、「自分たちのせいではない」「誰かがやってくれるはず」と考える社員が多い企業は、ずるずると改革を先延ばしにするような体質になってしまいます。

「正義」と「道理」に従い
気概を持って事に当たるべき

それでは、「人の和」はどのようにして作られるのでしょうか。

「**自ら反して縮ければ、千万人と雖も、吾れ往かん**」(公孫丑上)。自ら省みて恥じることがないなら相手が千万人いても立ち向かう気概、それが今求められています。幕末の志士の凄さはここにあるのです。無謀ではない、気概を持って事に当たりました。その気概とは、「浩然の気」だと孟子は言います。

「**我善く吾が浩然の気を養う。(中略) 其の気たるや、義と道とに配す**」(公孫丑上)

孟子は「自分は浩然の気を養うようにしている」「その気は、どこま

でも大きく強く、たわませることなく養っていけばやがて天地に満ちていくだろう。その気は、正義と道理に従っているものである」と答えました。正義と道理は孟子が最も重視したことです。人間は私利私欲だけで頑張れるものではありません。正義とは、社会や他人のために働くこと、道理とは、人として行うべき正しい道です。だから他人のためなら、困難なことでも頑張れるものです。そのような気が社員にみなぎれば、人の和はおのずと生まれることでしょう。そのためにはまず経営者が正義と道理について語ることです。

孟子はこうも言います。「**太山を挟みて以て北海を超えんとす。人に語りて曰く、我能わず、と。是れ誠に能わざるなり。長者の為に枝を折らんとす。人に語りて曰く、我能わず、と。是れ為さざるなり、能わざるに非ざるなり**」(梁恵王上)

泰山を小脇にかかえて渤海を飛び越えることは人間業では不可能ですから、本当にできないことだといえ

是れ為さざるなり、能わざるに非ざるなり (梁恵王上)

「自分にはできない」というのは、できないのではなく、しようとしていないのである



王何ぞ必ずしも利と曰わん。亦仁義有るのみ（梁恵王上）

どうして利益を問うのか。国を治めるに大切なのはただ仁義だけである

ます。しかし、目上の人のために木々の枝をはらうことを『自分にはできない』というのは、できないのではなくて、「しようとしただけだ」と言っています。その区分が、今とても甘くなっています。生まれたときから恵まれた環境で甘やかされて育った現代の日本人は、自分にできることさえ何かと理由をあげて、やろうとしないのです。

経営者が「霸道」ではなく「王道」を語る時が来た

このように育ってきた社員を受け入れた企業はどうすればよいのでしょうか。孟子はこう言っています。「**天の將に大任を是の人に降さんとするや、必ず先ず心志を苦しめ、其の筋骨を勞せしめ、その皮膚を餓えしめ、其の身を空乏にし、行うところ其の為さんとする所に抃乱せしむ**」（告子下）

天は大任を下そうとする人間には、

まず必ず労苦を与えます。苦しめ、飢えさせ、当てどのない気持ちにさせ、本来やるべきことになかなかたどりつかせないものなのです。しかしそれは必要な労苦。大任に耐えられるよう、真の力を付けさせているのです。だからそれを乗り越えたとき、人は大きく成長しているはずです。

問題は甘やかされて育ってきた社員にだけあるものではありません。戦後、利ばかり追求してきた経営の責任も大きなものがあります。「**王何ぞ必ずしも利と曰わん。亦仁義有るのみ**」（梁恵王上）。どうして利益を問うのか、国を治めるに大切なのはただ仁義だと孟子は言います。孟子は、利ばかりを要求していると、結局は、「**奪わずんばあかず**」（梁恵王上）、他人のものを奪わないと済まないことになる。強奪を奨励し、仲間を蹴落とすように追い込むことになるから、人間としてあるべきでない状態を要求していることになる、それは「人の和」を失うことになる

説いています。したがって要求すべきは「仁義のみ」。経営者は正統な活動により顧客から絶賛される商品やサービスこそを要求するべきです。「先義後利」、つまり義（やるべきこと）をしっかりとやれば利益はおのずから付いてくるという考え方こそが「人の和」を生み長期間の安定をもたらす「王道経営」なのです。

人材育成についても同じことがいえるでしょう。一時、経済効率に偏った成果主義が日本企業の間で流行しました。確かに短期的には業績が上がったかもしれませんが。しかし私が見聞した限りでは、結局社内の風土がぎすぎすし、若手社員が育たず、制度を元に戻した企業が数多くありました。やはり、長い目で見て人を育てることが大切です。今、企業人は過去に学び、「人の和」を重視し、「正統な企業とは」「正統なビジネスとは」という問いかけを、真剣にすべきです。これこそが先延ばし体質を改める最良の方法なのです。