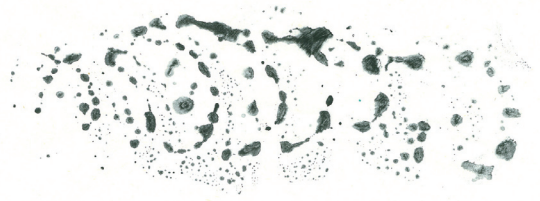


# 人事の哲学



## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第九話

「欠陥商品により会社の信用が一気に失墜。  
このような時、経営者は  
どうリーダーシップを取るべきか？」



田口佳史

Yoshifumi Taguchi\_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、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『論語の一言』（2010年 光文社）、『清く美しい流れ』（07年 PHP研究所）。08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。

企業をはじめ、組織には思いがけない時にさまざまな危機が降りかかってくるものです。その際、リーダーがどのようなふるまいを見せるかで、その後の内外の反応に大きな違いが出てしまいます。最近の経済界では米トヨタのリコール問題が大きな話題を呼び、多くのことを私たちに考えさせました。自社だったらどうしたか、考え込んだビジネスパーソンも少なくないことでしょう。

危機が降りかかった時、どのように対処すべきなのか。細かい方法論ではなく、ここではまず基本となるべき哲学についてお話ししていきたいと思います。

「陰陽」を知った上で  
危機への対処を考える

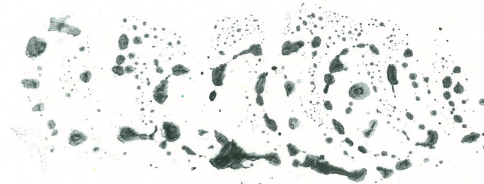
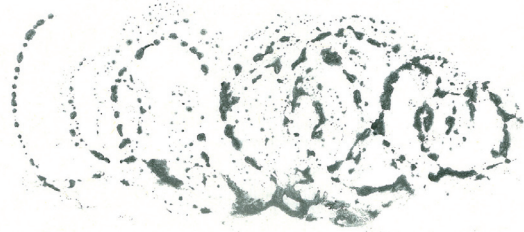
重<sup>ちゆう</sup>は軽<sup>けい</sup>の根<sup>こん</sup>たり。静<sup>せい</sup>は躁<sup>さう</sup>の君<sup>きみ</sup>たり。  
(老子)

重くどっしりした物は、軽く浮ついた物の支えとなる根本である。静かに落ち着いた者は、騒がしく動きまわる者を抑える主であるという意味です。リーダーたるもの、何があってもどっしりと構え、冷静に事に当たらなくてはなりません。これはなかなかむずかしいものです。勇気には肉体的勇気と精神的勇気とがあります。精神的勇気とは、冷静さを保ちきることです。「孟子」のいう「不動心」が必要です。そのためには日常的に冷静さを保つ訓練が必要です。周辺が浮き足立つ時でも泰然自若とした姿勢を見せれば、まわりも自然に落ち着いてきます。危機が訪れた時、とりあえずやらなくてはならないのは、悪い情報にさらに尾ひれがついていくのを止めること。そのためにも冷静に現状を見る努力が欠かせません。

明<sup>めい</sup>かに陰陽を知れば…… (呉子)

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画)



「孫子」とともに戦略書として名高い「呉子」に、「陰陽」の重要性について説かれたところがあります。「陰陽」とは、男女、夏冬、昼夜など相対を言います。中国古典思想を貫く重要な概念ですが、日本人はこの言葉を知っていても、なかなか理解しがたいもの。たとえば「広がる力」があれば「押しとどめる力」がある。遠心力と求心力です。これが「陰陽」です。現在はすべてのことを「0」か「1」かで判断する二元論が幅を利かせていますが、世の中はそれほど単純ではありません。どんな出来事であれ「陰陽」で考えれば、おのずと対処方法も見えてくるものです。

一例を挙げると、アメリカの公聴会に呼ばれたトヨタの豊田章男社長は、直後に販売店の従業員たちと急遽ミーティングを行いました。これは「陰陽」の考え方に合致します。ディーラーの人たちはいわば顧客対応の最前線です。彼らに正しい情報を与え、不安を抱いて問い合わせるトヨタ車のユーザーに自信を持って説明してもらうこと。それが悪い評判の広がりを押しとどめる防波堤となるのです。広がる力「陽」に対し、内に返る「陰」の力です。読

者も判断に迷った時には、現状が「陰陽」から見てバランスがとれているかどうか振り返ってみればよいでしょう。おそらくバランスが崩れている、それならバランスを改善するために何をすべきか、常に「陰陽」で考える訓練をすれば、危機に対して冷静に対処する力もついてくると思います。

彼を知り己を知れば、百戦<sup>あやふ</sup>して殆<sup>あやふ</sup>からず。(孫子)

「孫子の兵法」の中でも、もっとも有名な言葉と言ってよいかもしれません。敵と味方の情勢や能力をよく知れば、何度戦っても決して敗れることはないという意味です。

問題が起こった時、自分たちがどのように社会に受け入れられているか、反響はどのようなものか、きちんと把握する。それと同時に、自分たちの会社が社会や顧客に対してどのようなマイナスをもたらしたか理解することから始める必要があります。まず情報を集め、正確に理解する。それからトップが冷静で的確な判断を下す。そうすれば問題は最小限で抑えられるでしょう。トップの発言や行動がぶれた結果、どういうことが起こるのか、つい最近私たちは国のトップの辞任を通じて目の

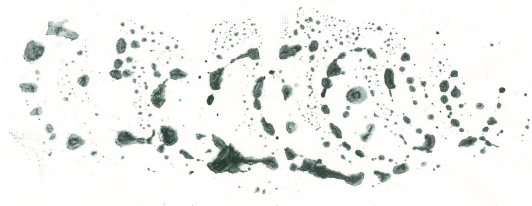
当たりにしたばかりです。

危機にあたって重要なのは  
社業の本質を振り返ること

人にして信<sup>しん</sup>無くんば、其の可なる  
を知らざるなり。(論語)

人としての信義がなければ、物事をうまく運ぶことなどできません。通常、社業の基本は顧客の信頼を獲得することにあるはずですが。しかし信義を以て事に当たることを企業が軽んじた時、信頼はもろくも崩れ去ってしまいます。それなのに、ほとんどの会社は問題が起こった時、「なんとかうまく対処して責任から逃れてしまおう」と考えます。本来なら、「いかにして信頼関係を取り戻すか」を考えなければなりません。最初は問題を軽くとらえ、訴訟など社会問題になった時点でようやく真剣に考え始めるのでは本末転倒といえましょう。

企業は自社の製品やサービスを顧客に提供し、利益を得ます。そこには顧客に対する愛情がなければなりません。これを中国古典では「仁」と呼ぶのです。「信」のものは「仁」。「仁」なくして「信」が得られるとはゆめゆめ思わないことです。



# 信

人としての信義がなければ、  
物事をうまく運ぶことはできない。

社会や顧客、社員と企業との関係は相互補助の仲であり、たとえて言うなら「夫婦」のようなもの。「夫婦」とは「陰陽」の最高の例といえます。互いの支えがあってはじめて成り立つ関係だからです。

禍は福の倚る所、福は禍の伏す所なり。(老子)

この言葉を言い換えれば「禍福はあざなえる縄のごとし」。幸運も不運も実は表裏一体で、禍の中に福を生み出すチャンスが潜んでいるもの。劣勢を逆転させるのもリーダーの大切な仕事です。「あの事件があったから、わが社の今日がある」と言えるようにしなくてはなりません。実際、大きな問題に直面したから自社の課題に取り組み、よりよい組織に変わることができた企業は少なくありません。業績の良い時は改革に手をつけづらいもの。抜本的改革の好機が到来したととらえるぐらいでなければいけません。

リーダーのあるべき姿を  
危機は如実に映し出す

孫子曰く、兵は國の大事にして、  
死生の地、存亡の道なり。察せざる

べ可からず。故に、之を經むるに五事を以てし、之を校するに計を以てして、其の情を索む。一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く將、五に曰く法。道とは民をして上と意を同じくせしむるなり。故に以て之と死す可く、以て之と生く可くして、危きを畏れざるなり。天とは陰陽・寒暑・時制なり。地とは、遠近・險易・廣狹・死生なり。將とは智・信・仁・勇・嚴なり。法とは曲制・官道・主用なり。凡そ此の五者、將聞かざるは莫し。之を知る者は勝ち、知らざる者は勝たず。(孫子)

國を統治するには五事、すなわち「道」と「天」と「地」と「將」と「法」が不可欠です。「道」とは、国民の心を君主と1つにすること。「天」とは、天体の運行による事物の変化の法則をとらえること。「地」とは、遠いか近いか、険しいか平坦か、広い狭いか、有利か不利か、ということ。「將」とはミドルクラスがしっかりしていること。「法」とは、完備された制度や規定、正しい運営のことです。トップと社員が心を1つにして物事に対処でき、ミドルクラスがしっかりして、組織としての仕組みがちゃんとできている企業な

ら、困難を乗り越えていけるに違いありません。

故に兵を用ふるの法、其の來らざるを待むこと無く、吾が以て待つ有るを待むなり。其の攻めざるを待むこと無く、吾が攻む可からざる所有るを待むなり。(孫子)

敵兵が来ませんようにと祈っているだけでは戦争には勝てません。どんなにうまくいっている企業でも、いつ危機が到来してもよいように、きちんと準備をして態勢を整えておくことが必要です。

帥みて之と深く諸侯の地に入りて、其の機を發するや、舟を焚き釜を破りて、群羊を驅るが若く、驅られて往き、驅られて來り、之く所を知る莫し。三軍の衆を聚めて、之を險に投ず。此を將軍の事と謂ふなり。(孫子)

敵地に深く侵入して攻撃する場合には、乗ってきた舟を焼き、釜を壊し、背水の心境にして死地の覚悟を決めさせる。それを統率するのが將軍の役割だと孫子は語ります。たとえ軍がヒツジの群れであろうとも、リーダーの思い通りに敵と戦うことができれば、十分に強い軍となりうるでしょう。そのためにも、社員に





「信」という字は、「人」と「言」からできていますね。心が口から発せられてはじめて人は相手を信じることができる。そうして互につながり融合することが、さらに大きな力となって広がっていく。そんなイメージをこめた「信」の書です（一艸氏・談）

「絶対に逃げない」という覚悟を決めさせることです。組織の危機の前にたじろぐのではなく、気持ちを1つにするため、リーダー自身が逃げない姿勢を見せることです。

之を亡地に投じて、然る後に存し、之を死地に陥れて、然る後に生く。夫れ衆は害に陥りて、然る後に能く勝敗を爲す。（孫子）

兵は滅亡すべき地に投じてはじめて存し、死すべき地に陥れられてはじめて生きるという意味です。これを企業に置き換えると、社員は厳しい体験をさせれば鍛えられ、大きく成長していくといえます。私はいろいろなビジネスパーソンとつきあいがありますが、人間的に深みがある人は例外なく組織の中で不遇の時期を過ごした経験を持っています。ど

うしようもない海外法人の撤退を任せられるとか、二進も三進も行かない状態で大変な苦勞をし、成果を挙げている。人間としてぎりぎりのぶつかりあいも経験しています。見込みのある社員には苦勞をさせよ。それが人間を成長させるからです。

たしかに危機は一時的に、企業に大きな負荷をもたらします。しかし、これが人材を育てるチャンスかもしれない。経営者も社員も、通常ならできない経験を積むことができます。問題点も洗い出せるでしょう。

最近では若手を中心に、苦勞をしたがらない社員が増えていると聞きます。そこをあえて苦勞させることで、ひと皮もふた皮も剥けた人材となる。その機会を企業も個人も逃してはなりません。



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.issso-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、09年も入選）その他多数