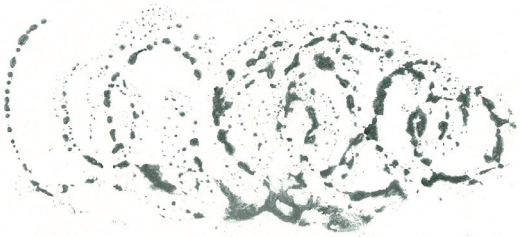


人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第二十話

ダイバーシティが本格化し、国内の職場にも外国人が配属されることになった。現場のマネジメントで、心がけるべきこととは。

田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。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『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。

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子、新井啓太(書画)

グローバル時代を迎え、日本ではダイバーシティの議論が盛んです。しかしそれは、根本的な部分の議論を伴ったものでしょうか。私には異質な人々が入ってくること、異質な国へ行って仕事をすることへの恐ればかりが先行し、チャンスをチャンスとしてとらえられないでいる企業や個人が多いように思えます。今回は本質的なダイバーシティとはどういうものか、中国古典を読みつつ考えていきます。

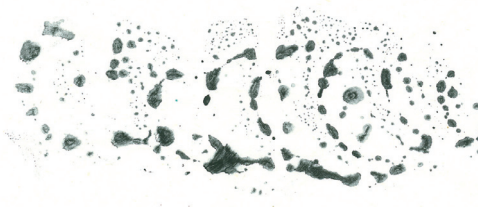
「陰陽」から多様性を認識する

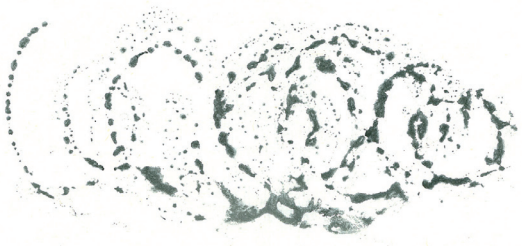
名無し、天地の始(はじめ)には。名有れ、萬物の母にこそ。(老子)

宇宙の根源である道は天地をまず作り、次に万物を作ったという意味の言葉です。私たちは天と地の間に住み、万物のなかの一員です。日本の自然観は自然に神を感じ、道端の木や石のなかにも神を見てきました。その観点を突き詰めていけば、生きとし生けるものすべてを同等に見る精神を持っていたはずですが、西欧化の途中でその心をどこかに取り落としてしまったかのようです。

まずは冷静になって、自分が暮らす時代と空間を見つめ直すことです。自分たちが宇宙の広がりのなか、地球上で生きている現実をしっかりと受け止めましょう。私たちは地球上で活動し、したがって取引する相手は決して日本に限定されず、地球上の人間なのだという事実を認識することからすべては始まります。

中国ではこの世のすべては「陰」と「陽」で成り立っていると考えます。それも「陰」と「陽」だけでなく、「陰」のなかにはさらに「陰陰」あり、「陰陽」あり。中国哲学と宇宙観の書である『易経』では、もっ





と細かく分かれ、「陰陰陰」「陰陰陽」「陰陽陽」というふうに「六四卦」、すなわち64に分類されるほど多様性に富んでいます。この世を注意深く観察し、陰陽という成り立ちに気づき細かく分類したことで、古代の中国人は「この世は多様である」「多様なのがこの世」と認識していました。

自分を「陽」だと思っている人のなかにも「陰」が存在します。自分のなかに既に異質なものがある。それなら異質な人、ものを受け入れることを恐れてはならない。まさにダイバーシティの考え方を先取りしていたといえます。

水の心で
相手に浸透しよう

大同にして小同と異なる、此を之れ小同異と謂ふ。萬物畢く同じく畢く異なる、此を之れ大同異と謂ふ。(荘子)

「大同小異」という言葉は日本人にもおなじみです。同じという視点から見ればすべて同じことが、「まったく違う」という視点から見ればことごとく違うように思えるもの。自分がどのような視点を持つかが重要なのです。たとえば社内に外国人が増えてきたとき、常に彼らとの違いを数え上げるのか、共通点をまず発見していくのかによって、得られるものはまったく違うのではないでしょうか。

萬物を齊しくするを以て首と爲す。(荘子)

地上に生まれた者をすべてひとしく見ることから物事は始まります。私がイメージするのは釈迦涅槃図です。沙羅双樹の下に横たわって彼岸へ行こうとするお釈迦さまのまわりを、弟子や動物たちが取り囲んで嘆いているあの図です。そこには人間や動物の区別はありません。お釈迦さまを慕う「生きとし生けるもの」の悲しみだけがあります。

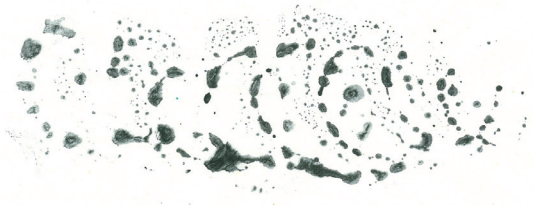
上善は水の若し。水善く萬物を利して爭はず。衆人の惡む所に處る。故に道に幾し。居には地を善しとし、心は淵なるを善しとし、與ふるには仁なるを善しとし、言は信なるを善しとし、政は治まるを善しとし、事には能なるを善しとし、動くには時なるを善しとす。夫れ唯爭はず、故に尤無し。(老子)

有名な「上善如水」は、現代のマネジメントにおいて忘れてほしくない言葉です。多種多様な人々が集まる組織のなかで心がけるべきは、水になること。肩の力を抜いて柔軟な心を持ち、水のように形を変えてどこへでも浸透していくことが求められているからです。私には今の日本人の心が少し硬くなり、内にこもっているように思えます。やわらかな心で愛情深く、収めることをよしとする。争わない。自分を無にしながらも、さまざまな人材をどうすればうまく活用できるか挑戦してみる。自分たちが従来やってきた「型」にとらわれてはいけません。

一人ひとりの
個性を認めよう

人の生まるるや柔弱なり。其の死するや堅强なり。(老子)

生まれたばかりの人間は柔軟でエネルギーに満ちています。発想が硬いということは、死の一歩手前だという意味なのです。中国人とビジネスをした人は、彼らのエネルギーやフレキシビリティに驚くはず。態度がコロコロ変わって一見いいかげんに思えますが、彼らは前例に固執せず挑戦する力を持っています。日本人も「死の一歩手前」のような硬い発想ではなく、柔軟さを持って挑戦しましょう。



柔

自分から相手に合わせることができる。そんな強さが求められる時代。

天下の至柔にして、天下の至堅を馳騁(ちてい)す。無有にして無間(むかん)に入(い)る。（老子）

「天下の至柔」、つまりたとえば雨だれが、「天下の至堅」、岩をもうがつように、繰り返し説く強さが水の強さです。さらに水は形を持たないからどこにでも入っていけます。自分のイメージにとらわれず、そのときどきに自分から相手に合わせることができる。そんな強さが求められる時代です。優秀な営業は「聴き上手」であると言われますが、まさに雨だれの強さを持っているのだと思います。

もう１つ重要なのは、異なる国や立場の人たちと接するときに、その人たちが固有に持っている伝統や価値観を認めることです。そのためにも、たとえば中国に赴任するなら中国史はしっかりと学んでいく。そういう基礎的な知識があるのとないのとではまったく違ってきます。私は、人の上に立つための「大局観」とは「根源的、長期的、多様性」からなると考えています。国民を根源から深く学び、長きにわたってその国を見ていくことで、多様性を受け止められるようになり大局観が育つのです。歴史や文化を尊重し、学び続けることが大切です。

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。有無相生じ、難易相成し、長短相形し、高下相傾け、音聲相和し、前後相隨ふ。（老子）

美しい花を美しいと言う。その後にもっと美しい花が出てきたらどう言うのか。よい人だと褒める。次にもっとよい人が現れたら、前の人はよくなくなってしまうのか。相対的に相手を評価していくのではなく、一人ひとりの個性を発見することが重要だと老子は説きます。どこの国へ行っても、従業員のかけがえのない個性を見つけ、発揮させていくことがマネジメントの要です。外国においてもこのようなマネジメントを心がけていれば、やがて日本の組織に戻ってきても成功するにちがいありません。

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(べ)く、以て之と生く可くして、危きを畏れざるなり。（孫子）

中国で失敗する日本企業を見ていると、ある共通点に気づきます。それは日本人マネジャーの目標設定があいまいであること。儒教では「人間の救済は人間にのみ可能」と考えますし、中国人は基本的に神仏を信じません。見えないものは信じないという感覚は日本人との大きな違いです。国同士の攻防が続き、負ければ皆殺しという歴史があった中国では長期的視野を持ちにくいのです。「ゆくゆくはこうしていこう」と言うのではなく、「5W1H」で目標をはっきりと示し、全員で共有させる。そして達成した暁にどういう論功行賞があるのかも明確にする。「道とは民をして上と意を同じくせしむるなり」とはまさにこのことです。

多様性が武器になる時代

聲(こえ)は五に過ぎざるも、五聲(ごせい)の變(へん)は、勝(あ)げて聽(き)く可からず。色は五に過ぎざるも、五色(ごしょく)の變は、勝げて觀(み)る可からず。味は五に過ぎざるも、五味の變は、勝げて嘗(な)む可からず。（孫子）

日本企業は長いこと、同質性を武器としてきました。しかし現代ではそれは足かせにこそなれ、武器には

「柔」という字に思い浮かべたのが、私が今育てているイチジクの苗木です。朝が来るたび、少しずつ膨らんでいく小さな芽にそっと話しかけると、こちらまで生きる力がわいてくるようです。生命の力強さを静かにみなぎらせた若木の姿で「柔」の文字を表してみました（一艸氏・談）

なりません。「五聲」や「五色」のような多様性があれば発想のバリエーションも生まれやすい。ようやく異質な人間が組織を構成する時代に入ったのですから、それを組織の強みとすべきなのです。

民信無くんば立たずと。(『論語』)

子曰く、民は之に由らしむ可し。之を知らしむ可からず。(『論語』)

しかしその要になるのが「信」です。信頼関係のない組織は弱い。相手に何かをわからせようとするのは非常に難しいことです。日本でも困難なことを外国でやろうとするのですからさらに大変です。それなら、とにかく自分を信頼してもらうことです。

子夏曰く、君子に三變有り。之を望めば儼然たり。之に卽(つ)くや溫なり。其の言を聽くや厲(れい)なり。(『論語』)

信頼とは、ただなついてもらうことではありません。リーダーたるもの、人間としての威厳があり、いざというときに相手を威圧できるような存在感が求められます。それがなければバカにされるだけです。

その一方で、いったん膝を突き合わせれば温かみがあり、親しみが持てる人間であればいうことなしです。また不用意な発言、リップサービスをしてはいけません。

多様な人々が集まる組織で仕事をするにはさまざまな苦労が伴います。しかしこれもよい経験。乗り越えれば、日本のマネジメントはぐっと大人になると私は信じています。

書・題字 = 岡 一艸

Oka Issou_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。現代書展（大澤賞）、スペイン美術賞展（優秀賞）、日本・フランス・中国現代美術世界展（中国美術家協会賞）、イタリア美術賞展（優秀賞・プレスキッド賞）、パリ国際サロン（最高賞・ザッキ賞）、サロン・ドートンヌ展（入選）ほか、国内外受賞実績多数。
http://www.issoart.com/