

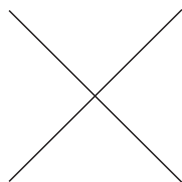


東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ⑦

同質化したがる日本企業

グローバル市場での成功をかけて、今、多くの日本企業が、内部に海外人材を取り込み始めている。海外現地法人のみならず、日本オフィス内にも、外国人社員が増えている。しかし、長い間、同質化を組織安定の支えにしてきた日本企業は、多様化した人材を真の意味で活かしきれていない。彼らを早々に転出させてしまうか、実のところ日本流に同化させているだけというケースが少なくない。日本企業が悪しき同質化から脱するために、東洋の智はどのようなヒントを与えてくれるだろうか。



論源塞本拔

紀元前から続く儒教思想を、明の時代により実践的に発展させた儒家・王陽明が、晩年にまとめた思想。王陽明の「陽明学」は、吉田松陰や西郷隆盛など維新の志士に大きな影響を与えた。

Text = 千葉 望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画) 題字・書画 = 岡一州

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。主な著書に『リーダーに大切な「自分の軸」をつくる言葉』(2013年かんき出版)、『孫子の至言』(2012年光文社)、『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。



今回取り上げる同質化というテーマは、昨今ではよくないものとして語られがちです。グローバル化、多様化などの声が高まると、同質化はそれに反するようにとらえられるからでしょう。しかし、本当にそうでしょうか？ 東洋思想は対処策よりも、なぜそれが起こるのかを掘り下げます。問題は「異質なものを排除する」「無理に同じ価値観に合わせることを要求する」という悪しき同質化であって、よき同質化もあるはずです。

そうした視点から、今回は王陽明の「抜本塞源論」に基づいて考えて

いきます。王陽明は、「知行合一」、つまり実践を伴って初めて知識となるという思想で知られる儒者です。武将であったため、普通の儒者とは異なり「現場」を知る人でもありました。戦場にあっては平時以上に部下(兵)を掌握していなければなりません。そんな彼の言葉は現代の企業人にも大いに参考になるはずで

創業期の理想を忘れたとき
企業は劣化していく

まず、悪しき同質化がなぜ起こるのかを考えてみましょう。王陽明は、

「天下の人の心も、其の始は、亦聖人に異なること有るに非ざるなり」と言っています。企業も同じで、創業期には理想に燃え、「こういう会社を創ろう！」とみんなが力を合わせるもの。よい意味で同質です。ところが、聖人のようだった人心がいつか色あせ、悪しき同質化へと転じます。「有我の私に聞てられ、物欲の蔽に隔てられて、大なる者も以て小に、通ずる者も以て塞がり、人各心有りて、其の父子兄弟を視ること、仇讐の如き者有るに至る」。私利私欲や物欲で、人々の間に距離ができるからです。仲間であるはずの従

有我の私に聞てられ、物欲の蔽に隔てられて、大なる者も以て小に、
通ずる者も以て塞がり、人各心有りて、其の父子兄弟を視ること、
仇讐の如き者有るに至る

私利私欲や物欲が間に入り、人と人が隔てられ、本来大きなものだった心も小さくなり、和気あいあいと心を通わせることができなくなってしまった。各々の心がバラバラで、親子、兄弟ですら仇のように思う者までいる

業員が仇のようになり、力を合わせる相手ではなく、自分の価値観に従わせる相手となってしまふ。

こうした利己主義は、企業の劣化を引き起こします。王陽明はこう続けます。「相^{あいほこ}矜るに知を以てし、相^{きし}軋るに勢^{いきおい}を以てし、相争うに利を以てし、相高ぶるに技能を以てし、相取^{せいよ}るに^{せいよ}声誉を以てす」。優れた創業者によって大きく育った企業が、少しずつ組織風土を劣化させていく例は、枚挙にいとまがありません。人々が知識の量や権力の多寡、損得で競い合うようになると、企業はうまくいかなくなるのです。今は「業績を上げた人」が優秀な人と、単純に優劣を決めがちですが、王陽明はその危うさも指摘します。「記^き誦^{しやう}の広きは、適^{たまたま}以て其の^{おごり}教^{おごり}を長ずるなり。知識の多きは、適以て其の悪を行うなり」。記憶力に長ずれば傲慢を生じ、知識が多いと、少々ルールから外れたことをしてもその知識で覆い隠そうとする。ルールの穴を見つけては、そこにつけこむようなことをしている人や企業は、残念なことに決して

少なくないものです。

人が本来持つ善なるものに
気づかせるのがリーダー

日本人同士の組織でさえそうですから、多様な人々が集まれば、よい同質化を保つのはさらに困難です。企業の劣化を防ぐにはどうしたらよいのか。王陽明が「抜本塞源論」で語るのは、物事を根本から考え、正すべきということです。「天地万物一体の仁を推して以て天下を教え、之をして皆以て其の私に克ち、其の蔽^{かえ}を去りて、以て其の心体の同然に復^{かえ}ること有らしむ」。自他を一体のものとして受け入れ、一人ひとりが私利私欲に打ち勝ち、人間が本来持っている「仁」を取り戻すことにつきます。人間には本来崇高な、他人を思いやる心「仁」が備わっているのです。一方、人間性にあふれた人の前では誰しも、「この人のように生きたい」と願うようになるもの。そういう社員を1人ずつ増やしていくために、リーダー自身が仁政

を進めていくことが重要です。「天下の人を視ること、外内遠近と無く、凡^{およ}そ血氣有るものは、皆其の昆^{こん}弟^{てい}赤子の親のごとく、安全して之を教養し、以て其の万物一体の念を遂げんと欲せざるは莫^なし」。大切なのは社員をわが子のように愛すること。自分の子は愛しても、他人には冷たいというのでは、社員がついてくるわけがありません。部下に対する親愛の情を深く持つことが、異質な集団をまとめるカギといえます。

王陽明は、人間関係において持つべき基本は儒家の説く「五倫」だと言っています。「父子親有り、君臣義有り、夫婦別有り、長幼序有り、朋友信有るの五者のみ」。互いに持つべき情愛をきちんと持てれば、誰にでも同じような情愛を抱けるはず。同じ会社の仲間であれば、日本人であろうが外国人であろうが違いはありません。「其の親に^こ孝に、其の長に^{てい}弟に、其の朋友に信にして、以て其の心体の同然に復らしむればなり」「是れ蓋^{せいふん}し性分の固有する所にして、外^かに^か復ること有る者に非ざれば、則

父子親有り、君臣義有り、夫婦別有り、長幼序有り、朋友信有るの五者のみ

人間関係で大切なのは、親子の間の親しみの情、君主と家臣の間の義、夫婦が互いの役割を尊重すること、年長者を敬うこと、友との間の信頼、この5つ、五倫である

心学純明にして、以て其の「万物一体の仁」を全うすること有り。 故に、其の精神流貫し、志気通達して、人己の分、物我の間て有ること無し

心を純粹にすれば、万物を、一体の愛情をもって受け入れられる。そうすれば精神や志気の人々の間に流れわたり、自他の間に物欲による隔てもなくなる

ち人亦孰か之を能せざらんや」。このように人間関係の基本となる善なる心は、本来人間が持っているもので、外から学ぶものではありません。それならば、気づけばいいのです。

身近に優れたリーダーの存在があれば、社員は自ずから自分のなかの善に気づき、リーダーに学ぼうとします。人と人の心が通じ合い、起業の志がきちんと共有されていれば、同じ目標に向かって進んでいけるでしょう。「心学純明にして、以て其の『万物一体の仁』を全うすること有り。故に、其の精神流貫し、志気通達して、人己の分、物我の間て有ること無し」。そういう組織のなかでは他人と自分、物と自分を隔てる心などなくなるもの。よい同質化が進み、組織も活性化していきます。

「心」の大切さに注目する
企業経営者が増えてきた

王陽明はこれを人間の体に例えて語ります。「之を一人の身に譬うる

に、目は視、耳は聴き、手は持ち、足は行きて、以て一身の用を済すごとし。目は其の聡無きを恥じずして、耳の渉る所は、目必ず営む。足は其の執ること無きを恥じずして、手の探る所は、足必ず前む」。人間の身体とは、すべてが流れるようにつながって1つの用を足すようにできています。何かを聴きつけば目も自然にそちらの方向を向きます。手で何かを探ろうとすると、足が自然にその動きを助けるように前へ進みます。目や足はいちいち指示されて動いているわけではありませんが、肉体がうまく連携することによって、気が満ち、血液も勢よく流れるようになります。

組織もそれと同じことです。リーダーが目標に向かって動くとき、自然に全社員が組織だって同じ方向に向かって進み始めるのがよい組織。てんでばらばらの動きをしていることが多様性ではありません。目標を分かち合い、それぞれの能力を発揮しながら進むことが多様性であり、

よき同質化なのです。

最近、企業経営者と接していて感じるのは、「心」に注目する人が増えてきたこと。ここ20年、日本の企業はさまざまなルールや方法論を学び、経営にとりいれてきました。しかし、やはり企業は人間の集団。人間の心にこそ多くの根本的原因があるとの見識が見直されています。

それでは、企業のなかで「心」の問題を扱うのはどこか。それはやはり「人事」でしょう。中国でも成功したある小売企業が、採用基準を「誠実」に決めたそうです。能力よりもまず人間性が誠実であれば、店頭に出たときに必ず通じると、経営者が理解したのです。それは非常に本質的なことです。

日本国内であれ海外であれ、従業員の間性を認め、尊重し、「道理」にかなった経営を行っている企業は必ず業績がよいもの。王陽明が語るように、常に根源に立ち返って、経営やマネジメントの原点を見直してみてください。