

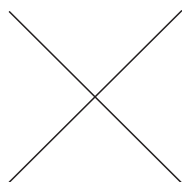
# 人事の哲学

東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ⑧

## 永続的な企業発展

優れた創業者により隆盛を極めた企業が、いつの間にか経済市場の表舞台から姿を消してしまう例は少なくない。「発展を目指す」以上に、「発展を継続させる」ことが難しいのは、多くの経営者が実感するところである。同じ時代、同じ環境にあって、生き残る企業と生き残れない企業が存在するのはなぜか。組織が永続的に発展していくための枢要とは何か。中国古典の明哲に学ぶ。



# 貞観政要

唐代300年（西暦618～907年）の礎を築いたといわれる第2代皇帝、太宗の言行録。没後50年、唐の吏官により編纂された。平安時代に日本にも伝来し、北条政子や徳川家康など多くの為政者が、帝王学の教科書として学んだ。

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。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。



優れた君主だった太宗の事績を長く伝えるべく、編纂された『貞観政要』は、太宗とそれを補佐した重臣たちの政治問答を中心に構成されています。太宗が統治していた貞観年間が非常に平和でよく治まった時代だったことから、帝王学の教科書とされてきました。最近、私のもとにも『『貞観政要』で勉強会を』という話が政界や経済界から寄せられ、ちょっとしたブームとなっています。今回は、継続して企業を発展させる秘訣を『貞観政要』から学びます。

隋の滅亡した理由を研究し  
優れた政治を行った唐の太宗

企業のなかには継続して発展して

いくところと、早々と衰退してしまうところがあります。それを分けるものは何なのでしょう。

「皆、其の耳目を蔽<sup>おほ</sup>うがために、時政の得失を知らず。忠正なる者は言わず、邪諂<sup>じやてん</sup>なる者は日に進む。既に過失を見ず、滅亡に至る所以なり」

創業して間もなく危機を迎える企業はそれほど多くありません。売り上げも組織も不安定で、毎日乗り越えていくだけでも大変なため、皆が緊張して努力するからでしょう。本当の危機は安定期に入ったとたんに訪れます。ようやく安定し、ほっとしている経営者の周りには、よい情報だけを耳に入れる社員が現れます。本当に忠実な部下は、最初のうちこそ悪い情報を伝えようとするも

のの、トップの不興を買ったり、同僚に足を引っ張られたりして、徐々に沈黙するようになっていきます。そうなれば、経営者が製造や販売の現場での過失に気づくことはできません。

創業期には闊達だった風土も官僚的になり、お互いに楽をしようと相手のメンツを傷つけるようなことは言わなくなる。前例を踏襲し、面倒な改革などはしない。組織がそうなってしまえば、「滅亡」はすぐそばまで来ています。

太宗は隋がなぜ滅んでしまったか、徹底的に研究させました。隋の官僚たちは面従腹背で、自分の意見をはっきりと言いません。曖昧な態度に終始し、意見を明確にせず、時によ

皆、其の耳目を蔽<sup>おほ</sup>うがために、時政の得失を知らず。忠正なる者は言わず、  
邪諂<sup>じやてん</sup>なる者は日に進む。既に過失を見ず、滅亡に至る所以なり

臣下が耳目をふさぐゆえ、政治の実態を知ることができない。忠臣は口を閉ざし、おもねる者が取り立てられる。君主は過ちに気づかない。これが滅亡に至る原因である



って言うことを変える。その場しのぎで目先の安定を重視していたのです。ところが、安定していると思った隋は早々に滅びてしまいました。『貞観政要』は、隋が滅びた要因を武力や経済力に求めず、人の心のなかに求めた点が素晴らしいのです。

太宗には4人の側近がいましたが、太宗は常に彼らに質問を投げかけ、答えさせました。鋭い質問が投げかけられるのですから、組織は常に引き締まります。君臣が共に緊張して政治に取り組んだことが、唐が長期にわたって続いた理由といえます。

「**理を致すの本は、惟だ審かに才を量り職を授け、務めて官員を省くに在り。故に書に称す、官に任ずるは惟だ賢才をせよ、と。又云う、官は必ずしも備えず、惟だ其の人をせよ、と**」

最近の企業はまず「職」が先行し、それに人をあてはめる傾向があります。ところが唐では、まず部下の人柄や能力を的確に見抜き、それに合わせて仕事を与えることが肝要だとされました。たとえば、新規事業に

取り組むために人をあてはめるのではなく、今いる社員の能力や得意分野を見て、それにふさわしい事業を起こせば新たに人を増やす必要はありません。まず省けるものは省いて、人に合わせて組織を創っていけばよいのです。組織先行ではなく、人間を先行させることが重要なのです。

諫言が任務の「諫議大夫」ら優秀な側近が太宗を支えた

国は安定期に入ったとき、揺らぎ始めます。経営者も会社が順調に成長を続けていくと、自分を引き締めることを忘れがちになるものです。

「**木、繩に従えば則ち正しく、君、諫めに従えば則ち聖なり、と。故に古者の聖主には、必ず諍臣七人あり**」

曲がった材木も、墨縄で引かれた線に従えば正しく切れるように、君主も良臣の諫めという正しい線に従えば名君となると説きます。

太宗の4人の側近のうち、魏徵とおうけい王珪は「**諫議大夫**」に任ぜられ、太宗に諫言することが役目とされてい

ました。特に魏徵は太宗を恐れずに諫言を繰り返し、君主を支え続けました。企業経営者もそれに学ばなければなりません。

日本では新社長が就任すると、よく、「社長室のドアはいつでも開いているので、どんどん意見を言いに来てほしい」などと言うものです。ところがそれを真に受けて何か言うと、すぐ左遷したりする。これではダメです。太宗が「諫議大夫」という役職を設けたから、魏徵もどんどん意見を言うことができたのです。

太宗に4人の側近がいたことには大きな意味があります。彼らは常に太宗のそばを離れません。情報をどんどん入れる。それがよいのです。1人だけ重用すれば入ってくる情報が偏ってしまうでしょうが、4人いればバランスが取れます。唐は建国後、豪華な宮殿などを建てることなく隋が作った施設を活用しました。これも、太宗が情報を集めていたからでしょう。また、朝貢に来る国が持参する貢物もよく側近がチェックして、取り扱いに気を配っています。

**理を致すの本は、惟だ審かに才を量り職を授け、務めて官員を省くに在り。故に書に称す、官に任ずるは惟だ賢才をせよ、と。又云う、官は必ずしも備えず、惟だ其の人をせよ、と**

政治を行う根本は、才能をよく量り適した職を与え、官員の数を無駄に増やさないことである。書経にも、官にはただ賢才のみを任じよ、とある。また、官職はいたずらに設けず、ただ、ふさわしい人がいるときに設けよ、とある



## 木、<sup>じょう</sup>縄に従えば則ち正しく、君、<sup>いさ</sup>諫めに従えば則ち聖なり、と。 故に古者の<sup>いにしえ</sup>聖主には、必ず<sup>そうしん</sup>諍臣七人あり

曲がった材木も墨縄で引かれた線に従えば正しく切れる。君主も、良臣の諫めに従えば、名君になれる。故に古の名君には、必ず諫める臣下が7人存在した

## 近代は武を重んじて儒を軽んじ、或は<sup>まし</sup>参うるに法律を以てす。 <sup>じゆこう</sup>儒行既に<sup>か</sup>虧け、<sup>やぶ</sup>淳風大いに壊る、と

近頃は武を重んじ儒学を軽んじ、また法律ばかりで取り締まる。  
故に孔子の教えは失われ、温かい風習はすっかり壊されてしまった

受け取ってはいけないとか、受け取ったならそれ以上のものを返すとか、それは行き届いたものです。

徳川家康はよく『貞観政要』から学びました。外様と譜代、直参の旗本を分け、金銀銅の貨幣を発行する権利は幕府が握っても藩札の発行を許すなど、非常にきめ細かい政治を行っています。中央集権でありつつ地方分権も認める。それが、長きにわたって安定した世を実現した理由でしょう。家康も複数の側近を置き、後の将軍もそれに倣いました。

君主に求められる清静と  
国民の心を知る能力

「近代の君臣、国を<sup>おさ</sup>理むること、多く<sup>ぜんこ</sup>前古に劣れるは、何ぞや、と<sup>こた</sup>対えて曰く、古の帝王の<sup>まつりごと</sup>政を為すは、皆、志、<sup>せいせい</sup>清静を尚<sup>たつと</sup>び、<sup>ひやくせい</sup>百姓を以て心と為す」

なぜ近代の君臣は、古い時代の君臣に劣っているのかと太宗は問かけます。側近はみな、古典に精通した人々です。彼らは、「古代の帝王はみな志があり、清静を尊び、国民の代表として政治を行ったからです」と答えています。「清静」とはすなわち贅沢をせず、謙虚に政治に当たったという意味です。太宗はそれに学んで、贅沢を戒めました。また、国民が最も願っているのは戦のない世の中であるとして、それを自分の願いとしました。側近たちも君主の征服欲をよく抑えています。

「近代は武を重んじて儒を軽んじ、或は<sup>まし</sup>参うるに法律を以てす。<sup>じゆこう</sup>儒行既に<sup>か</sup>虧け、<sup>やぶ</sup>淳風大いに壊る、と」

近代の問題の多くは、言ってみれば古典を軽んじたことにあると説明しています。朝廷に問題が生じたとき、拠って立つのは法律ですが、もう1つ法律以上の力を持っている伝統的

ルールがあります。それが「道理」です。たとえ法的に無罪でも道理に照らせば問題ありということがあり得ます。伝統ある国である日本では、時には道理のほうが勝つことがあります。その道理を示しているのが古典です。だからこそ、トップは古典に精通することが重要であり、そういうトップがいれば国民はそれを見習おうとし、自ずと国が治まっていきます。

私が気になるのは、今の日本企業が世界で中国企業に対抗するため、彼らの力づくのビジネスに近づこうとしていること。なんと短期的な視野にとらわれているのでしょうか。むしろ日本らしく、道理や礼を大切にしたい経営をしていくことが、結果的には自分たちの力を高め、息の長い成長につながるはずです。『貞観政要』に学び、経営のあるべき姿にもう一度立ち返ってほしいものです。

