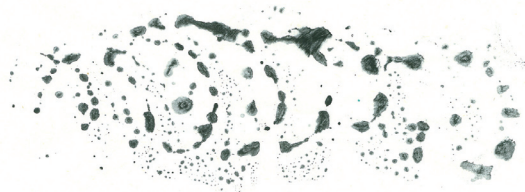


# 人事の哲学



## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第五話

「海外M&Aにより、現地経営を国内から派遣し任せることになった。その者にどんな心構えをさせたらいいのか」



田口佳史

YOSHIFUMI  
TAGUCHI

老荘思想家。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『清く美しい流れ』（2007年 PHP研究所）、『タオ・マネジメント』（1998年 産調出版）。今回、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）

グローバル化が進んだ企業活動の中で、日本企業は世界のあちこちに拠点を置き、社員を派遣してきました。最近では輸出市場としてBRICsなど、新興国が注目を集めており、欧米の先進国とのビジネスとは違う苦勞も生まれています。可能性があれば挑戦することを厭わないという姿勢は必要ですが、まわりの空気に押し出されるように海外に進出し、失敗する企業も後を絶ちません。

今回は、いわゆる「孫子の兵法」を読み解くことで、グローバル時代の海外戦略に必要なものは何か、考えていこうと思います。

海外進出の新時代はまず  
リスクをよく知ることから

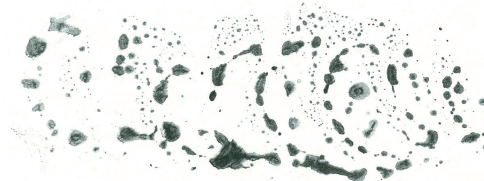
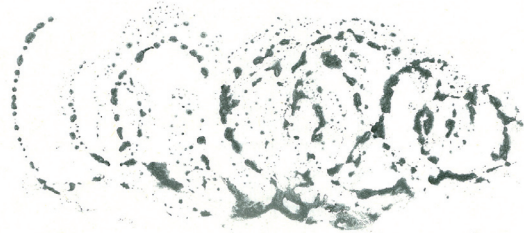
孫子曰く、凡そ兵を用ふる法、馳車千駟、革車千乘、帶甲十萬、千里に糧を饋れば、即ち内外の費、賓客

の用、膠漆の材、車甲の奉、日に千金を費す。然る後に十萬の師舉る。

（孫子）

国を遠く離れた戦場に派兵するとき、行くのは兵士だけではありません。軍を動かすために必要な戦車、輸送車、補給するための食糧や装備などをすべて整えて送る兵站が重要です。戦場では兵士が靴を片方なくしても戦力がダウンしますし、こわれた装備は修理しなくてはなりません。このように、補給のことまで考え抜いた作戦を遂行しなくてはならず、それは日々大金を費やすことを意味するというのです。

また、戦争を終結させるのに重要なのは「外交」です。日露戦争で戦力の劣る日本がロシアに勝利できたのは、勝っているうちにアメリカが終戦工作をしてくれたから。もう少し戦争が長引いていたら、おそらく日本は負けていたでしょう。外交に



はお金がかかります。孫子が「賓客の用」と言うのはそのことです。

企業も同じこと。遠く海外へ社員を派遣してビジネスを展開するのに、ただ人員を出せばなんとかなるとい程度に考えている経営者はいないでしょうか。遠い国でビジネスを展開するには、まず経営者が、尋常でない財政面の負担を覚悟しなければなりません。

國の師に貧しきは、遠く輸ればなり。遠く輸れば即ち百姓貧し。師に近き者は貴賣す。貴賣すれば、即ち百姓の財竭く。財竭くれば、即ち兵役に急なり。力屈し財中原に殫き、内家に虚し。百姓の費、十に其の七を去る。公家の費、破車罷馬、甲冑矢弩、戟楯蔽櫓、丘牛大車、十に其の六を去る。(同)

「師に近き者は貴賣す」とは、戦争になると軍部に予算が回るの、それを見込んで高く売りつける者が出てくるという意味。物資は不足しがちで価格が上がります。物価が上がって迷惑するのは一般庶民です。戦争は国の民を守るために行うものなのに、実際には民は苦しむことが多いのです。戦争を続けるために税を徴収し、国民は疲れていく。金も食糧も枯渇し、国民の財産の7割は失

われると孫子は言っています。

これを企業の海外戦略に置き換えても通用します。いたずらな海外進出は、金・ノウハウ・人材など本社が蓄積したものを流出させ、肝心の本社が疲弊します。

これを防ぐには、トップが現場を知ること。ところが現場が遠くなってしまうとトップもそうそう視察に行くことができません。風土が似通った国ならともかく、商習慣や文化、マーケットの特徴も違う国でやるなら慎重の上にも慎重を期すべきです。

相手国の力を利用すれば  
成功を導き出せる

故に智将は務めて敵に食む。敵の一鍾を食むは、吾が二十鍾に當る。意料一石は、吾が二十石に當る。(同)

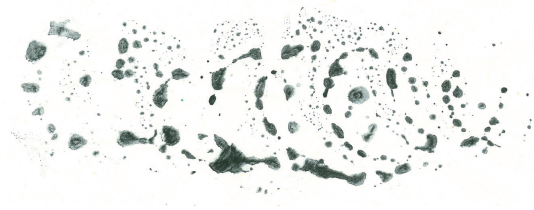
それでも海外でビジネスを展開しようとするなら、できるかぎり資材や人材は現地調達することを心掛けよ、というのが孫子の考えです。敵地で調達した食糧は、本国から送る食糧の20倍の価値がある。かかるコストがまったく違いますし、正当な手段で調達すれば相手のメリットもまた大きくなり、喜ばれることが増えるからです。

食糧や資材だけでなく、人材も現地で採用すべきでしょう。現代では、現地の事情をよく知る人材を活用したほうが、日本から社員を派遣するよりもよほど成功の確率が高くなるという意味になるでしょう。

故に敵を殺すは怒なり。敵に取るの利は貸なり。故に車戦に車十乗已上を得れば、其の先に得たる者を賞して、其の旌旗を更へ、車は雜へて之に乗らしめ、卒は善くして之を養ふ。是を敵に勝ちて強を益すと謂ふ。(同)

敵を殺すのは愚かなことであり、むしろ捕らえて活用したほうがよいと孫子は説きます。孫子の時代は敵でも投降してくればすぐに自軍に入れて使いました。さらに殺し尽くせば恨みが残りますから、生かして活用したほうがよほどよい。また敵から10台戦車を奪った者がいれば大いに賞賛し、旗を自軍のものに取り換えてわが軍に取り込み、兵士も手厚く養えば、敵に勝ってさらに強さを増すことができます。

これを現代風に読みかえれば、海外で手柄をあげた社員はできるだけ手厚く評価すべきだということになるでしょう。本社が理解してくれていると思えば、遠く離れていても社



千

里

千里とは、ただ距離を言うのではない。  
成し遂げるべき目標、  
覚悟の重さでもあるのだ。

員は頑張るもの。「島流し」の不安から解放されますし、他の地域に派遣されている社員も安心します。

現地で採用した社員は優秀であれば、本国よりも若干よい待遇を与えてもよいぐらいです。安いから雇うという姿勢はこれから通用しなくなります。単にコストが安いという発想では、海外進出は必ず失敗するはずです。

違いを乗り越えさせるのは  
結局は「人間の徳」である

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、危ふきを畏れざるなり。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。 (同)

戦争は国家の一大事であり、人の生死と国の存亡がかかっています。企業も同じこと。ゆえに、「道天地將法」の5つの点から情報収集し、よく比較検討するべきです。

「道」とは、組織の上下の意思がひとつになり、生死を共にする覚悟ができていくということ。部下たちが「この人と一緒に人生を送ろう」と思い定めるほど共感してもらえるようであれば、重大な任務は果たせません。「天」とは陰陽や天候など「天の時」を計ること。「地」とは、地の利、たとえば企業の強み、マーケットの状況などをよく分析すること。「將」とは現地のリーダーである中間管理職が己に厳しく、まわりを導くこと。「法」とはルールをきちんと定めてきちんと運用することです。

ただ儲けようと思って進出した企業はたいていうまくいきません。共存共栄を求め、進出先の国の発展に寄与しようという志があれば、相手国の人たちも共感してくれるでしょう。言葉や慣習の違いを超えさせ

るのは、結局は「人間の徳」なので。聞いたところによると、ある企業の海外要員研修では、

- ① 自国の文化を語れること
- ② 現地の文化を深く理解すること
- ③ 互いの文化の相違を話し合えること

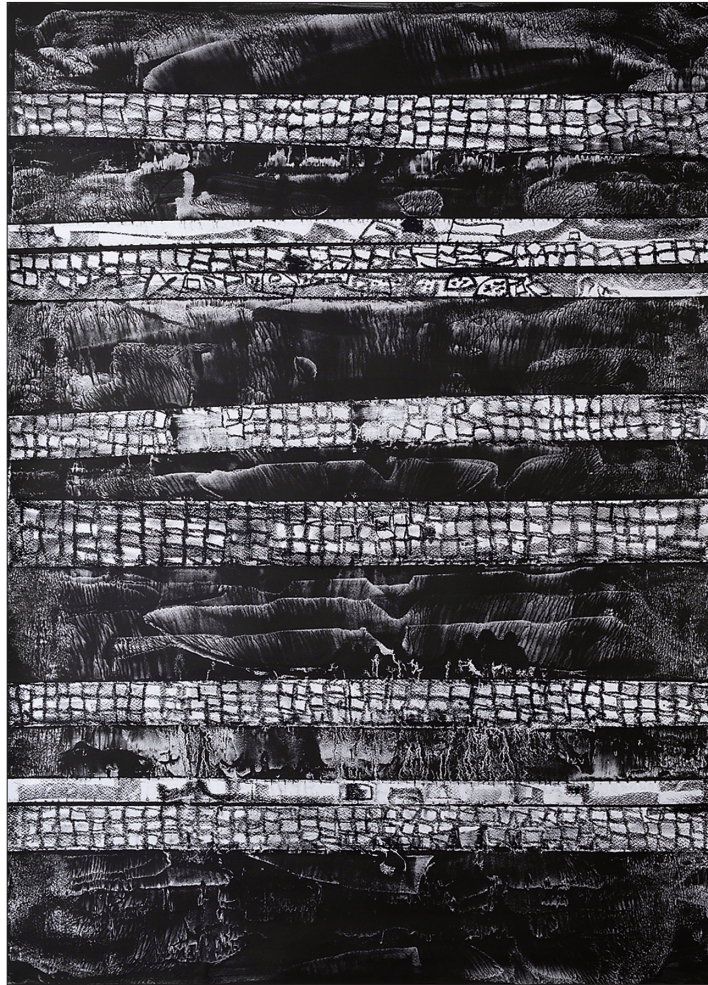
という目標を立てているそうです。まさにこの通りで、自分の国を理解し、その上で相手の国の文化を尊重し、理解し合って互いの利を求め姿勢がビジネスの成功にもつながります。

故に兵は拙速を聞く。未だ巧の久しきを睹ざるなり。 (同)

海外進出は緒戦が重要です。苦節十年はダメ。多少準備不足であっても全力投入で緒戦で勝ってしまわねばならない。そして主導権を得ることです。完璧主義で時間が長くかかるようでは、結果的に勝利は得られないし、社員もついてきません。

故に善く兵を用ふる者は、譬へば率然の如し。率然とは常山の蛇なり。その首を撃てば則ち尾至り、其の尾を撃てば則ち首至り、其の中を撃てば則ち首尾俱に至る。 (同)

「常山」とは中国の名山のひとつ。



千里のかなた。どんなに果てしない道のりでも、その距離を超えたつながりを信じられる。夢とはそういうものでしょう。越えても越えても続く道を一步一步、丁寧に歩む姿を思いながら描きました（一舛氏・談）

そこに棲む蛇を退治しようとして首を撃てば尾が反撃してくる。尾を撃てば首が反撃してくる。胴体を撃てば首と尾が同時に反撃してくるという意味です。つまり、戦うならしたたかに、徹底してやるべきなのです。

子曰く、命を知らざれば、以て君子為ること無きなり。禮を知らざれば、以て立つこと無きなり。言を知らざれば、以て人を知ることを無きなり。（論語）

最後に「孫子」ではなく「論語」から一節を引いてみました。ここで語られているのは「知命」「知礼」「知言」のことです。企業の海外進出における「知命」とは、覚悟を決めること。「知礼」とは、相手がどうあ

れ自らは礼を守り通すこと。「知言」とは、現地の人言葉の裏をくみ取ることと考えられます。

日本企業は海外でM&Aを行っていますし、海外のファンドが日本企業を買収する例も増えています。成功例と失敗例を比べてみると、あることがわかります。単なる資本の移動と考えてM&Aを行ったケースはほとんどが失敗しているのに、肝胆相照らして人間的な触れ合いにまでつながったケースは成功しています。

人間はお金や論理だけで動く生き物ではありません。人間同士が結びついて同じ目標に向かって歩み始めたとき、困難な道も成功へと結びつくのです。



書・題字 = 岡 一舛（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.isso-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

※本企画では、読者の皆様からの田口先生への公開質問を募集しております。質問内容を同封のアンケート用紙にご記入の上、お送りください。