

# 人事の哲学



## 人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

### 第六話

**「企業の買収。円滑な統合を行い、社員間の  
トラブルをさげ、新会社独自の経営風土を  
築いていくには、何に気をつけるべきか」**



田口佳史

Yoshifumi Taguchi\_老荘思想家。  
株式会社イメージプラン代表取締役  
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『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)。  
08年、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。

昨年来の景気悪化の影響で、企業買収の件数が減少しているという報道がなされています。今の段階では企業の投資意欲が減退しているのも当然ですが、大きな企業戦略を描いていくときに企業買収は欠かせない要素の1つでしょう。いずれまた、さまざまな企業買収が行われる時期がやってくるはずですし、現在も案件を抱えている企業が多いことと思います。今回は、東洋思想の人間論に基づいた「企業買収の成功要件」について考えていきます。

経営者の「王道」なくして  
企業買収の長期的成功はない

日本で話題となる企業買収のうち、いわゆる「敵対的買収」とされるものを見ていると、一時的に利益が上がったとしても結果的にひずみ生まれ、投資家、経営者、従業員の間

で心のひずみが大きくなって、経営がうまくいかなかったケースをしばしば目にします。

何が問題でこのような結果に終わったのか考えると、私は買収する側の、企業を買う以前の経営哲学の問題が大きいように思うのです。そもそも買収とは、自前で事業や会社を育てるための時間を買う、つまりすでにある程度育った事業や企業を買ってしまえば大いに時間の節約になるわけで、これは正当な企業活動と言えます。

しかし問題は、企業は店に並んでいるような商品とは違うということです。企業には従業員がおり、従業員には「心」がある。心を見殺したままの買収は、いずれ必ず大きなひずみを生じるのです。すなわち買収側に問われるのは、日常の経営に関する「哲学」、「王道」か「霸道」かなのです。今後企業買収を有効な戦

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画)



略的手段と考えるなら、先を見越したこの日常のあり方を考えておかねばなりません。

偏無く黨無く、王道蕩蕩。偏無く黨無く、王道平平たり。 (書経)

ここで言っているのは、「君主の心の中に偏ったものの見方があってはならない」

ということ。君主の心に偏りや私欲、異質なものを排除しようとする心がなければ、施政は安らかで平穩である。経営者も同じです。

一方、単に利益を求め、私利私欲で経営をするのは大きな問題があります。勝手気ままな利己主義に基づいて経営をすれば、組織は閉鎖的になり、派閥が生まれることでしょう。これまで話題になった企業の合併や買収の例を見ていると、組織がうまく溶け合うことがどれほど困難か、よくわかります。

「無偏無党=王道」であり、一緒になる相手先の会社がどのような経営思想を持っていたのか、忘れてはならない。それを無視して自分たちのやり方を押しつける「霸道」では、融合など望めないでしょう。

生を養ひ死を喪して憾無きは、王道の始めなり。 (孟子)

生きている人をしっかり養えば、

死んだ人も悔いなく弔うことができます。これが王道の基本だと孟子は言います。生死を軽視することなく、人生の始めと終わりをきちんと受け止め、敬意を払うことが大切です。

七十の者帛を衣、肉を食ひ、黎民饑えず寒えず。然り而して王たらざる者は、未だ之有らざるなり。

(孟子)

70歳を過ぎた老人が絹の着物を着、肉を食べられる暮らしができて、領民が飢えず凍えずにいられるような世の中で、君主が王道を歩んでいなかった事例は古今にない。生命が重視され、領民が生命の心配をせずに行われることが大事です。

これを経営に置き換えてみれば、社員の生命をしっかりと考えて、傷つけることなく充実感や満足感を与えられるような経営をすれば、それが「王道」。会社を生命体ととらえ、生命論的に経営を考える思想が今後は重要になっていくはずですよ。

狗彘人の食を食らへども、検するを知らず。塗に餓学有れども、發するを知らず。人死すれば、則ち我に非ざるなり。歳なりと曰ふ。是れ何ぞ人を刺して之を殺し、我に非ざるなり、兵なりと曰ふに異ならんや。

(孟子)

一方で、犬や豚が人の食べる食物を食べていても取り締まることをせず、道端に飢えて死ぬ人がいても対策を取らない。人が死んだら「それは凶作の年のせいだ」と言う為政者は、人を刺殺しておいて「殺したのは自分ではなくこの武器だ」と言っているようなものです。

企業であれば、経営者が社員のことを考えずに自分の所得だけを高くするとか、景気が悪くなって従業員の首を切り、彼らが路頭に迷っても「景気が悪いから」「時代が悪いから」と言っているのと同じこと。これは王道論からかけ離れています。

企業が抱える根本的矛盾を見切ることが経営者の力

孟子曰く、力を以て仁を假る者は覇たり。覇は必ず大國を有つ。徳を以て仁を行ふ者は王たり。王は大を待たず。……(中略)……力を以て人を服する者は、心服に非ざるなり。力贍らざればなり。徳を以て人を服する者は、中心悦びて誠に服するなり。 (孟子)

孟子は力によって人を屈伏させたところ、相手は心から服しているのではない、仁徳によって服従させ



王

道

君主の心に偏りや私欲、  
異質なものを排除する心がなければ、  
施政の道は安らかで平穩である。

た場合なら、心から喜びを持って服するだろうと考えます。

「霸道」を「王道」と勘違いしている人間も多いものです。企業であれば、なんでも大きくするのは霸道。大きくすることが経営の目的ではありません。企業買収をするとき、相手方の社員が気の毒だから助けたいという発想で買収をすることが、人間論的な経営の根本にあるべきです。「そうは言っても、上場している企業の中にはオーナー一族がすべての実権を握って、不祥事を起こしても退任しないケースがあるではないか。そういう企業は買収されて経営者が入れ替わり、風土も変わったほうがよくなるのではないか」

という声が出そうです。たしかに、株式を公開していながら、オーナー一族が不祥事を起こし、改革する力がないという企業が散見されます。そういう会社では、社員がいつの間にかオーナー一族を「社会=天の声」や「憲法」のように見上げるばかりで、自分の頭で考えることをせず、客観性が失われている。経営がずれたまま修正がきかない状態です。

会社には「安定性を求める性質」

と「競争力を強化する性質」があります。ベンチャー企業の泣き所は不安定なことです。成長していつある分岐点を越えると今度は保守的になってしまいます。競争が強化されていくと、今度は情報を閉鎖したり、秘密主義に走ります。大いに矛盾しています。

早く会社を成長させて安定軌道に乗せたいと願った企業が今度は保守的になる。あるいは競争力を強化してみると今度は閉鎖的に陥る。望んでいたことが逆に弱点になってしまうのですから、経営とは難しいものです。中国古典では「善極まれば悪となり、悪極まれば善となる」と言われます。これをどう扱うかが経営者の力とも言えます。

買収される企業の従業員が  
ほれ込むような経営者が必要

東征すれば西夷怨み、南征すれば北狄怨む。曰く、奚ぞ獨り予を後にすると。徂く攸の民、室家相慶して、曰く、予が君を倭つ。后来らば其れ蘇せんと。民の商を戴く、厥れ惟れ舊しき哉。(書経)

ここで言われているのは、王道を行く君主・湯王が東の国を攻めたとき、圧政に苦しむ西の国の民から「なぜ私たちの所を攻めてくれないのか」と恨まれたという逸話です。つまり、「あなたたちが来てくれれば私の生活はずっとよくなる」と、民衆が待っているわけです。

買収に行くのではなく、「ぜひうちの会社を買ってほしい」と言われるような企業買収なら、成功する確率はもっとも高いでしょう。

人の兵を屈するも、戦ふに非ざるなり。人の城を抜くも、攻むるに非ざるなり。人の國を毀るも、久しきに非ざるなり。(孫子)

上兵は謀を伐つ。其の次は交を伐つ。(孫子)

孫子は、戦って相手の兵を支配するのは最低のやり方だと言っています。また、「上兵は謀を伐つ」と述べているのは、刃を交える前の謀をなくすようにふるまえば、大きな犠牲を払うことなく勝利することができるという意味です。

それと同じように、企業買収の場合、相手の従業員を敵対するような行動は避ける。買収以前にまず業務



一本の道のようにいてそこには無限の厚みと広がりがある……。1人の生き方のように見えて助け支えるものがある……。あるいは水一滴一滴が結集し流れを選び蛇行していく大河。王道という言葉に感じた、自然や生命の力強さを表現しました（一艸氏・談）



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.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

提携、次に資本提携へと進み、自然の流れの中で互いに融合できるようにすることが重要です。

また経営者同士が肝胆相照らす仲になることよりも、買われる側の従業員が買う側の経営者にほれ込んでくれることが、買収がスムーズに行くポイントとなります。経営者が自分を磨いていかななくてはいけない理由がここにもあります。失敗事例の中には、従業員が反発するような言動を繰り返す買収者もあり、人間論的経営から遠く離れていると思わざ

るを得ません。「買ってやるのだからこちらに合わせるのが当たり前」というのは傲慢です。

東洋思想には「陰陽相和す」という考え方があります。この世には陰陽があり、そのバランスがとれた状態がいちばんよいとされるのです。ですから、買収した側の色に相手を染めるのは決してよいことではありません。相和して、「第三の風土」をお互いの努力で作っていくことです。

これからは、国境を越えた企業買収が盛んになっていくことでしょう。

海外の企業を買収する、あるいは日本企業が買収されることが日常になっていく。そういうときに必要なのは、異文化を理解しコントロールしていく力です。日本的経営を持ち込むだけでは成功は見込めません。まず自分の国の文化を知ることが第一、それをベースに相手の文化を理解し、融合させていく努力が不可欠です。こんなグローバル精神が求められる今、私は「陰陽相和す」の精神が、さらに輝きを増す時代に入ったのだと考えています。