

# 「無」の経営術

老荘思想研究者田口佳史氏が語る

## プロフェッショナルを育てる

儒家とともに中国古典思想の二大学派を成す老荘思想。  
田口佳史氏は、生死の境をさまよう大怪我をきっかけに老荘思想と出会い、  
40年にわたって研究を続けている。  
「万物斉同」「無為自然」などのキーワードを用いて解説される老荘思想の視点は、  
新たな価値の提供が求められる企業経営の指針を提示する。

### 「等しく同じ」のマネジメント

老荘思想は道教とも呼ばれます。「道」とは万物の根源であり、人間も道から生まれます。この道に学ぶことが、正しい生き方を学ぶ方法です。

道の働きを最もよく理解できるものとして、「生死観」があります。私は1942(昭和17)年に生まれ、25歳のときに、タイのバンコクで水牛2頭に串刺しにされるという大怪我をしました。死への恐怖が間断なく迫ってきましたが、その恐怖から救ってくれたのが、「死は怖いことではなく、命のふるさとである道に帰ること」という、老荘思想の生死観でした。

老荘思想では、人間の根源である「命」を第一義に考えます。いまビジネスには、他社にないサービスやビジネスモデルを生み出すための、知的な活動が求められています。知的な活動には社員の意欲が必要ですが、命が喜ばずして意欲的な活動はできません。そこで重要になるのは、社員の命が喜ぶ人間関係であり、出社するのが嫌だと思ふような状況をなくするためのマネジメントが求められるのです。

これを老荘思想では「万物斉同」といいます。道から生まれた人間はみな等しく同じという考え方に立てば、区分も差別もない。したがって、この世に嫌な人は一人もいない。このような人間関係を前提として、経営を考えます。優秀な人とそうでない人を区分して励ますという形ではありません。他人との競争よりも、昨日の自分と競争することによって向上進歩を続ける生き方が重要なのです。

老荘思想を経営に活かす具体論として「プロフェッショナルの育成」「無為自然」「マイナス要因の排除」「大局観思考法」「陰陽和す」などが挙げられます。

### 見えない世界を見る

プロは日本語で「玄人」と言います。玄とは暗いという意味です。玄人とは、暗いところにあるけれども、見えなければいけないものが見える人

なのです。

いま、プロの典型例を1人挙げるとすれば、アメリカ大リーグのイチロー選手ではないでしょうか。イチローは守備につくと、ピッチャーが次に投げる球種とコースを1球ごとに予測して、守備位置を変えます。

予測が的中すると、本来は捕球が難しい打球も平凡なフライになります。予測が外れたときには、予測どおりに投げなかった理由をピッチャーに聞き、誤差を埋めていったそうです。

「道と命の重視」という基本のうえに説かれているのが「無」の世界です。そのキーワードは「無為自然」です。心理学者のC・G・ユングは無為について、「相手が倒れそうになったらすぐ抱きかかえられるように、緊張感をもって見守ること」と解釈しています。知的活動には、一人ひとりの社員が自主独立して考えることが有効です。マネジメントのあり方も、すべて指示していくのではなく、部下を見守る姿勢が重要なのです。

『老子』にこのような言葉があります。「天下の万物有より生じ、有は無より生ず」。老荘思想では、世界には目に見える「有」の世界と、見えない「無」の世界があると考えます。

ものごとはみな、無の世界に生じて、有の世界に移ってきます。したがってマイナス要因は、無の世界にあるうちに一刻も早く気づいたほうがいい。だから無の世界が見える人間になりなさいというのが、老荘思想の考え方です。

予測を的中させるためには、情報を集中させて、直感を働かせ、確信を得るための「包括的直感力」を鍛えます。どのように鍛えるかといえば、見えないところまで視線を通すための訓練です。さらに、次の結果を予測する感覚を研ぎ澄ます訓練をします。

もう1つお話ししたいものが、「大局観思考法」です。私は東洋思想を勉強しようと決心したときに、東洋思想の背後に潜む人生観や生死観に到達するためには、大局観の習得が必要だと教えられました。大局観を身につけると、思考の深みが増します。部下への指示も、非常に深い洞察力から出たものになるのです。



研究者

### 陰陽論で経営課題を捉える

他社にない価値を提供しつづけるためには、「どちらを取るか」から「両方取る」という考え方に変わってください。陰陽相矛盾する問題の解決策は、どちらを取るか、ではありません。

たとえばコストダウンを取るか、サービスアップを取るかという決断では、両方を取ってください。その成功例が、宅配便です。運送業では、荷物の届け先が不在の場合、何回でも配送に行くこととなります。したがって、運送業における最大のコストダウンは、1回で配送を完了することです。届け先にとっても「自分がいる時間に届けてくれた」ということで、サービスアップになります。これが「陰陽和す」ということです。

好況不況の波を陰陽論で捉えれば、好況は陽の波であり、拡大発展の時期です。不況は充実革新の時期であり、陰の波です。拡大発展を考えれば、同時に社内の充実革新を考えなければいけません。

したがって不況は、新たな自社の体制や魅力をつくる時だと捉えてください。陰のときに陽の活動を強いると、組織自体が悪化します。

このように、陰陽論を心得て不況を捉えるだけでも、経営は変わってくるのです。

第483回(2011年7月)「経営に活かす老荘思想」講演より

なお、本稿へのお問合せはeメールmgt-review@jma.or.jpまで。

「偶会」(経営哲学懇話会)は、日本の心、東洋の精神の探求を中心に、人間としての「生き方、心のあり方」の本質に触れることにより、人格形成ひいては経営哲学確立の一助となることを願って、昭和45年に設立。以来、月1回の「偶会例会」をもち、ここではわが国の文化人、高僧、碩学、その道の達人をお招きし、いわゆる人間力涵養の場として、隅を照らす活動を行っております。経営幹部の方々の精神的バックボーン確立に「理想話会」をお役立てください。

◆お問合せ◆日本能率協会 偶会事務局 TEL 03(3434)1820