

第一章 会社発展の決め手

一 基本に忠実

「君子は本を務む。本立ちて道生ず」と『論語』にある。何ごとにつけ、君子は根本に忠実である。根本をしつかりと身につけておれば道は自ら開けてくる、という意味である。

聖人孔子は高弟の子貢に、「私は、博識だといわれているが、ただ一つの原則を貫いているだけだ」といった。

後に子貢が他の弟子たちから、そのわけをきかれ、「先生は、良心をいつわらぬこと、すなわち『忠』と、他人への思いやり、すなわち『恕』とが人の道の根本であるといわれたのだ」と答えた。忠、恕をあわせ『仁』としている。

つまり、孔子の教えは万般にわたっているようであるが、その根本は、忠、恕といえる。これが「一を以て之を貫く」の故事だが、すべての教えは、たったの一字『仁』から発せられているといえるのである。逆にいえば、仁の一字に忠実であったために百般にわたる教の道が開けたともいえよう。

現代の処世、企業経営にしても根本をはっきりと自覚し、それにのっとって進んだのと、

根本をあやふやにして進んだのとは大きな違いがでてくる。根本から出発したレールの上を走ると、根本から外れて遠回りしたり、迷って逆戻りするのでは大きな格差になってくる。「千里の謬りも毫釐の差より起こる」（当然着くべきところより千里も離れたところに着いてしまうほどの失敗も、そのもとをただしてみると毛の先ほど小さなところから始まっている）ということがある。

「迷ったらもと来た道に戻れ」とか、「スランプに陥ったら基本に戻れ」という教えがある。もし、もと来た道を知り、根本を知っていたとすれば戻る必要はない。迷いやスランプというものは、根本をはっきりつかみ、それに対しての忠実を怠ったからである。

「多岐亡羊」の故事が『列子』にある。

楊子の隣家で羊が一匹逃げた。そこで一家全員に楊子の家僕まで借りて羊を探しに出た。一匹の羊のために、なんで人間を大勢かり出すのか、ときくと、わかれ道があるから、といっている。

やがて一同が羊を見失なつて疲れて帰ってきたので話をきくと、わかれていた道のほかに、さらにわかれ道があったからだと説明した。

そこで楊子は、学問の道もこれと同じく、帰一する原点を疎かにするようでは、得るもの

がなく学んでも徒勞に終る、と悟ったという。この学問の道を、処世、経営とおきかえても示唆するところが多い。

現職時代、販売担当者から「商売の秘訣はなにか」ときかれ、「それは『恕』である」と咄嗟に答えた。恕とはお客を思いやること、お客の立場になること、親身になることである。

ユーザー指向、消費者本位、さては、お客は神様など、すべて恕からでたものである。

さらに、現代の便利な器具、機械や加工食品、多くのカードシステムから行きとどいたサービスの発達など目を見張るものづくめであるが、すべて恕の心が道を開いたものである。つまり、販売の基本は恕にあり、とした心が生んだ新商品といえるのである。

もし、この基本を「販売とは利にあり」、つまり会社の利を得るということを基本にしたとすれば、開かれる前途も極めて狭いものになるだろう。

よく「初心忘るべからず」といつている。

初心とはなにか。それぞれ初心をもつが、欠くことのできない点は、ことの根本である。たとえば、孫子の兵法では、将たる者の基本条件といえば、仁慈、知謀、信義、勇氣、威厳となる。これらを書くことが将の位置を保つ道といえるだろう。

かつて「会社発展の近道は」ときかれ、「基本を忠実に貫くことである」と『論語』を引用

したことがある。

二 会社経営の原点

前項でのべた「君子は本を務む。本立ちて道生ず」に従えば、経営者が根本に忠実であれば前途は開かれ、希望に満ちた会社ということができる。

会社は、それぞれ経営理念を定め、基本として遵守に努めている。社訓、社是、社則などすべてここから発している。経営者はこれを信条とし、社員はこれにそって仕事に励む。

いずれの会社の経営理念をみても、短文で要を得たものである。それを根本としてあらゆる経営戦略を展開し、あるいは、そこに働く人たちの信条としている。

『論語』に、次のようなくだりがある。

「これを信条とすれば国を振興させる、という言葉はないものだろうか」と定公にたずねられた孔子は、

「言葉というものは本来そういう役目をもつものではありませんが、その主旨に近い言葉

はあります。諺に「君たるは難し、臣たるも易からず」といいますが、もし政治を行なう者が「君たるは難し」の意味を十分に理解したならば、国を興す言葉ともなりましょう」と答えた。

「では、一言で国を亡ぼさせる言葉はあるだろうか」というつづいての質問に、

「やはり、質問の主旨に近い言葉があります。諺に「われは君たるを楽しまず。ただ物言いてわれに逆らう者なきを楽しむ」とあります。もし、良いことをいったために逆らわれたいのならいうことはありませんが、悪いことをいっても君主たるがゆえに下が逆らわないということになりますと、この諺は国を滅亡させる言葉ともなりましょう」と。

もし、この言葉を経営者が座右の銘として守り行なうのであれば、期せずして名経営者として社員に敬われることになるだろう。なぜなら経営者の心得とすべき原点ともいえるものであるからだ。

さて、それなら会社経営とは何か。

ある人は「経営とは変化に挑戦することである」と説明している。これからの企業環境はどのように変化していくかを予測し、それに対応することである、という意である。

「変化対応」を経営の基本と信じている経営者は常に変化を予測することに努め、いかな

る変化があつても直ちに対応できる臨機応変の準備に万全を期することになるだろう。

またある経営者は「経営とは厳しさに挑戦することである」としている。常に、経営とは「安易例外、厳しき当然の構え」といえるもので、困難、厳しきのみを前提とした経営である。いわば「安けれども危うきを忘れず。存すれども亡を忘れず。治まれども乱を忘れず」を基本とした経営といえる。

さらにある人は「経営とは理想に挑戦することである」とのべている。

最初から天下一を理想とする者もあるだろうし、量より質の堅実を理想とする者もあれば、新技術開発を誇りとしているむきもある。

いずれも企業の進路を示すものであり、経営者の指針といえる。

また会社の目的として、公共、営利、健全の三つがあげられるが、一つとして欠くことのできない経営目標である。

前にもものべたように、経営の抛り所、進むべき方角、さらには目的を定めておくことは企業発展の近道であるといえる。

しかし、現代のように人智が限りなく進み、さらに内外環境の著しく変化するなかでは、抛り所や方角、目的だけではなにか物足らなく、企業永遠の発展を考える上で少なからず疑

問が起こってくる。なにか企業が永久に発展しつづけるための哲学はないものだろうか——経営者が誰でも考えることである。

こうした疑問につきあたったのは、いまから二十年ほど前、ある会社の再建に協力したときである。

その会社が創業以来浮沈を重ねていたのをみて、これを何とか、ゆるやかでもよいから上昇カーブ一線にしたい、と考えたときである。

ある日、雑誌原稿を書いているとき、ふと聖人孔子の『論語』にある言葉を思い出した。孔子が、楚の葉公から、「もつとも良い政治とはどういうことだろうか」とたずねられた。これに対して孔子は、

「近き者説よつこべば、遠き者来きたらん」と答えた。

つまり、家臣や領民など近い者が喜ぶように政治をすると、遠くに住む人々が評判をきいて慕したって集まってくるということになる。

現代でも同じようなことが起こっている。

ベルリンの壁に代表される東から西への大移住、その他いろいろな難民の脱出がそれである。

これを企業に読みかえたらどうか。会社に近き者は社員、顧客、株主である。

この三者が喜ぶ経営、これこそ会社経営の基本としてゆるぎないものといえるのではなからうか。

三 近き者の喜びとは

会社経営にもっとも近い者は社員である。その社員の喜びの第一は会社の安泰と成長である。後にのべるように、社員の喜びのすべては会社の安泰成長から生まれてくるからである。

第二に、利を喜ぶ。

月々の収入が多い、賞与が多い、退職金、年金が多い。一人としてこれに反対する者はいない。

物価高のなかでの生活水準向上競争に対応するため、利を望む声は高まる一方、人間の本能からしても低くなることはない。

さらに高齢化社会において、当然に考えるのが将来の利である。退職金、年金の多いこと

を望み、財形貯蓄、持株制度を通じた蓄財、さらには、自社株上場による値上り益の期待まで、利に対する欲求は高まればとて低くなることはない。こうした現在、将来への喜びを与えなければ、働き甲斐^{がい}を失ない、志気の低下など見えない損失が懸念^{けねん}されてくる。

第三の喜びは、名、すなわち地位や名誉である。

衣食足りて、地位を望むのは人間の本性といえる。多少にかかわらず権力をともなうため、現代サラリーマン社会でも渴望^{かつぼう}の的^{まと}といえる。

とかく、利のみを望む者もないではないが、利は地位にしたがっているため、地位を望まねば多くの利を望むことはできない。

また、地位が高くなるにつれて権力も強くなり、社会的地位も高まる。個人的信用も高まることになる。

よく、地位は望むところではないとしているむきもないではないが、本心からのものとするれば、組織人としては好ましからぬ人間といえるだろう。そうした無欲、無気力人間は競争渦中にある企業には無用といえるからだ。

このようにみれば、意欲的人間、つまり企業にとって好ましい人間は、たてまえばともかく本心は地位を望んでいるといえる。

意欲ある人間の特色の一つは、「人に認められる」ことにある。地位はその表現であつて誇りとするに足るものである。資格ある人間に名を与えないことは、社員の喜びを奪っているといえるのではないか。

第四の喜びは自由である。

「人間一度生まれたからには」という気力は意欲の人間には誰にもある。

もつとも現代版胡亥（秦の始皇帝の後継者で、帝位について間もなく「朕は天下のありとあらゆる快樂をつくして一生をおくりたい」といった人物で、秦を滅亡に追いこんだ）もないとはいえないが、心ある人物なら幾旗でもあげてやろうという気概をもっているものである。この気概を具体化させる自由を与えることが気力ある人間の喜びである。

いかに生活にこと欠くことはないといつても、柵の中に入れられ野性味を奪われては眞の喜びとはいえないだろう。

その他、働く者の喜びは、希望、安心感などからも得られるが、後にのべたい。

次に、近い者のうちに顧客がある。

これについての説明は多くを要しない。

商売繁昌も一朝一夕に成つたものではない。客が少数であつた当時から、客の立場になつ

て優れた商品をさらに優れたものとし、また新たな商品を開発し、それを割安に、行きとどいたサービスで提供しつづけてきた、つまり客を喜ばせてきたために、それを伝え聞いた人が遠方から、現代では海外からも買いにくるようになったのである。

このように考えると「経営とは何か」などと四角四面の上で考えることもなさそうである。「経営とは近き者を喜ばせるにあり」で足りるのではないか。近き者も、遠くより来た人も喜ぶようであれば、喜びは当然に喜ばせた人に返ってくる。

四 名経営者とは

顧客、社員など近き者を喜ばすことを経営の根本理念とすれば、名経営者とは、まず、近き者を喜ばすことのできる経営者ということになる。

こののべるといかにも甘い経営者を思わせるが、考えようによつてはこれほど厳しいものはない。なぜなら近い者を喜ばせる第一は企業の安泰成長である。また社員の喜びで優先するものは自己の名利である。

企業の安泰成長を期すためには、まず社員の「智」と「汗」を望まないかぎり不可能である。智も汗もだせない者には静かに居てもらうか、静かに去ってもらう冷酷さをもつ経営者でなければならぬ。この冷酷さこそ企業に対する真の忠実といえるものである。

また社員が名利を喜ぶといつても、能も功もない人間に名利を与えることはできない。能あり、功ある者に名利を与えることは当然である。とすれば、社員としても自分が喜ぶためには相応の厳しさを覚悟しなければならない。

言い換えれば、名経営者とは賞罰を公平に、巧みに行なうことのできる者といえそうである。

さて、経営者の基本的な条件として昔から、仁慈^{じんじ}―忠^{じゆん}（誠実）、恕^{じよ}（思いやり）、慈^{いっくし}み、あるいは知謀、信義、勇氣、威嚴などがあげられている。仁、智、勇、としているが、これを兼ね備えた者が名経営者としての評価を受けることになる。社員の立場から言い換えれば、期待できる経営者、喜びを与えてくれる経営者ということになる。

孔子が高弟の顔回^{がんかい}と子路^{しろう}にそれぞれの理想をきいたとき、子路は「車馬、衣服その他の持ち物が共通していて、破れても、こわれてもお互いに気にしないような友情関係を結びたい」と答えた。

顔回は「良い行ないをしても誇ることなく、労苦を人に強い人間でありたい」と。

これに対し孔子は「高年者からは安心され、同輩からは信頼され、年少者からは慕われることが自分の理想である」といった。

この孔子の理想を現代の企業組織にあてはめてみると、どうなるであろうか。

高年者は、定年も近づき、体力の限界を意識するようになると、高まるのは定年後の不安。低くなるのが気力である。このとき不安を取り除き希望を与えてくれる経営者がいたとすれば、大きな光明を見いだすに違いない。

また、トップを補佐するスタッフにしても、補佐するに足るトップであれば一致協力の労もいとわなくなる。

古来、大成した人には多くの有力な補佐役が一致協力している。一致協力をむすぶ紐はトップに対する信頼なのである。

年少者がトップを慕うのは、思いやりがあり、自分を成長させるための手本と考えるからである。

人間とは、年若いときからより立派な人間になろうと考えているものである。そのため、それを助けるような人物に魅力を感じる。

英雄、偉人、人気ある人々を慕^{した}う。それは興味だけに限らず、そうした人間になりたいという欲求からでもある。会社のトップを年少者が慕う心もそこにある。背徳者などには遠ざかればとて慕い寄ることはないものである。

魚や鳥を呼び寄せるには撒餌^{まきえ}をたくさん与えればよい。いくらでも集まってくる。しかし、危険を感じると餌^{えさ}も食わず四散してしまう。餌を与えなければ与えてくれる場所へ移ってしまふ。そこには従来之恩義など全くない。

人間は、餌も魅力だが、それがすべてではない。「人生意気に感ず。功名誰^たれか復^また論ぜん」ではないが、心と心の結びつきがある。

たとえば、自分の会社だからといって、会社のかねで私財を増やし、贅沢^{ぜいたく}三昧^{さんまい}の生活をしているトップを尊敬し、慕う者がいるだろうか。

反対に、「他より給与は少ない、厚生施設も乏しいが他に移る気がおきない。親身になってくれる社長から別れることはできない」というむきも少なくない。

「士^しにして居^{きよ}を懐^{おも}うは、以^{もつ}て士と為^なすに足らず」とは孔子の言葉だが、私生活の安樂ばかりを追求しているような人間は、立派な人間と呼ぶことはできない。むしろ、企業のトップとしては失格といえるだろう。

要するに、財力、学力、権力に頼るものは名経営者とはいえない。これに「仁」という心の魅力が加わって初めて名経営者としての誉^{ほまれ}が得られるのである。

昔、徳川秀忠^{ひでただ}が「立派な人間とは」ときいたところ、細川忠興^{たたとけき}がこう答えた。

「鳴門^{なると}と同じく明石^{あかし}の潮は激しい。激しいなかに身を置き、流れが運ぶ養分を吸う牡蠣^{かき}。見た目は無骨^{ぶこつ}だが中身の濃い人間」と。

酸^すいも甘いも知りつくした人で、人間味豊かである、という意味である。

これは、学問によって得られるものではない。厳しい体験によって自ら身につけるものである。苦勞もせず、骨も折らず、トップの座につきたいということは、木に登って魚を求むるに等しい。

五 部下も経営者を選ぶ

近年、企業のなかには人手不足が深刻化し、業績不振に陥^{おちい}ったところもあれば、休業、倒産に追いこまれたところもある。いずれも、業容拡大で人手不足になったわけではない。中

途退職者が相次いだためである。

退職者は、老齡、病弱などで去ったわけではない。同業者など、自分の体験や専門が活かせる職場に移っているのである。

なぜ会社を変えたのか。理由は簡単。いまより良い会社が見つかったからである。

それなら何を良いと思つて移つたのか。給料が高い、高い地位で迎えてくれる、安心して働けるなどであろうが、一言でいえば「自分を認めてくれる」という心の問題である。

前述の言葉を引用すれば、「自分を喜ばせてくれない会社を見限り、喜ばせてくれる会社へ移る」ということになる。

その昔、ある会社に関係したとき、ニクソンショックの影響も加わつて会社が危地に陥り、給料遅配を余儀なくされるほどであつた。労使対立も激しくなりストの連続、生産販売もガタ落ち。志気は低下し、不安はつのるばかり。

社員のなかには会社の将来に見切りをつけ、まず手持ちの自社株の処分をはじめめる者もある。気の早い者は、新聞の社員募集欄に注目し、さらに早い者は、退職届を郵便で送り、他の会社へ勤務している者もある。

退職届を出した社員宅を訪問し、思いとどまるよう頼んでも、会社に愛想をつかしている

者を引き止めることは至難であった。

ところが、これをストップさせてくれたものがあつた。第一次の石油ショックである。石油ショック後は各社とも中途採用どころか、人員整理に追いこまれたため、会社を辞めても行く場がないからだ。

技術が売りものの会社が経験豊かな技術者に去られるということは、奈落の底への転落を意味する。

といって、去る者を引き止めるブレーキは会社の魅力、経営者への信頼だけである。引き止めるだけの魅力を示せばよいが、その日暮らしの身ではいかんともなしがたい。

そんなある日、「社員が売ろうとしている株式は全部私が買い受ける」といったあとで、「去る人間を追って経営はできぬ。ここは一日も早く業績回復を計って会社の魅力を増すことだ」といったが、は、つ、たりも含めたセリフを社員はどう受けとめたか。

しかし、近年では中途退職者は結婚、病氣ぐらいなもので、新入社希望者が多く、すべてをかなえることはできなくなっている。選ばれる会社になつたからといえるだろう。

『言志四録』に「人君たる者は、臣なきを患うることなく、宜しく君なきを患うべし。即ち君徳なり」（君主たる者は、賢臣のいないことを憂えず、明君のいないことを憂えるがよい。

これが君主たるものの徳である」とあるが、とかく社員が会社を見限つて去ると、恩知らずと罵るが、返してもらうほどの恩を施してないから去つたのである。

また、去る社員が相次ぐ場合、その多くは経営者を見限るからで、志のある有為な人材といえる。経営者の無能に耐えられなくなったのである。つまり、有能が無能を見限るのである。

六 人を活かすも殺すも

「林深ければ則ち鳥棲み、水広ければ則ち魚遊ぶ。仁義積めば則ち物自ら之に帰す」

これは『貞觀政要』にある言葉だが、要するに、林が深ければ鳥が多く棲みつくし、川が広ければ魚が多くそこに泳ぐ。同じように、仁義の徳をつみ施せば、人は自らついてくるという意味で、唐の名君太宗の言にふさわしい。

太宗は中国史上まれにみる英主といわれている。位についたとき、ある者が太宗に上書して、こびへつらう人間を朝廷から除きたいと願ひでた。そして付言した。

「陛下には、いかにも怒ったように見せかけて、おためし下さい。道理を守ってかたく言い張る者は、正直な臣です。ご威光に恐れて、仰せどおりになる者は、へつらい人間です」と。

それに対して太宗は、「自分自らいつわりをして、どうして臣に正直であれといえようか。自分は人を、べてんにかけようなことはせず、至誠をもつて天下を治めたい」と。

またある臣が、「法律を重くして盗賊がでないようにしていただきたい」と願いました。太宗は、「盗賊が起ころのは民が生活に困るからである。自ら奢侈を慎み、冗費をはぶき、夫役を軽くし、潔白な役人を用いれば、民は衣食も足り、自然に盗みなどしなくなる。なんで法律を重くする必要がある」と答えた。

このように政治に心を用いたので、数年のうちに民も豊かになり、路に落ちたものを私する者もなくなり、盗賊もでなくなったので行商する人も安心して野宿するようになったという。

上がこのようであれば下も安心して生業に励むことになり、自ら国も富んでくることになる。

この故事を現代の企業にあてはめてみると、学ぶべき点がきわめて多い。組織内の人々を

やる気十分にするには格別の技術は必要としない。経営する人の心一つにある、というも過言ではない。

ここでの心とは、いかにして「近き者を喜ばすか」の真心といえるだろう。

さらに一步を進め、献身的人材を求めるなら、その心をもって、組織制度を改め、目的達成の功をその人の名利に十分結びつけるように配慮すること、端的に言えば十分な賞を確約することである。

しかも、その賞は、たんに一時の功に見合うだけのものとせず、その功者の向上意欲を高める配慮が望ましい。つまり、一時の功者に金一封というおごなりのものとせず、地位や名誉も与えることによって次の意欲をかりたてるよう仕向けることである。

進んで厳しさ、困難に挑もうとする人材はこうした制度から生まれるものである。

これは名利という好餌にひかれることよりも、自分が高く認められる、という一つの誇りがしからしめるものである。心ある人間のもつとも喜ぶ褒賞は、上司が認めるということにある。その人の長所や功を認めるということである。金銭の賞は一時の喜びにすぎないが、認められる喜びは永久である。

ところが上司のなかには、部下が功を立てれば横取りし、精進して頭角を現わせば槌で打

ち、足を引く卑劣な者もいる。

また、部下の名声を羨み、妬んで退ける小心なトップも見かける。

こうしたトップの部下はやる気を失ない、ついには逃げ出すことになる。残る者は忠臣を装う佞臣だけとなる。

だいたい、天上天下唯我独尊といえる経営者は部下の欠点、過ちは見えるが、功績や長所は見えなくなっている。したがって才能ある人、忠実な部下を見定めることができない。

そのため部下は働き甲斐を失なう。失なうからトップは権力を振り回して部下を動かさねばならなくなる。それでは、部下は喜ぶいとまらない。

権力では人を活かして用いることはできない。人を殺して使う懸念もある。謙虚は権力をふりかざさなくとも、部下を活かして使うことができる。