

〈研究論文〉

太極理念から経営へのアプローチ

孫根 志華 ・ 甘 雨田

【要旨】

中国経済の持続的な高成長に伴って、国内外で中国の企業経営に対する関心が高まりつつある。中国の企業経営は、経営者が中国の伝統思想に影響を受けている特徴があると言われる。なかでも、道教思想の原点である太極理念を企業経営に導入した事例が注目される。

本論文は、太極理念は企業経営への導入の可能性があるという仮説を立てて分析を進める。仮説を検証するために、本論文はまず経済・経営と宗教、経営と哲学との関係性に焦点を当てて、経営における宗教と哲学の必要性と重要性を考察する。次に道教思想の精髓とされる太極理念を概説し、企業経営における太極理念の導入の可能性を検証する。

キーワード：道教思想、太極理念、経営と宗教、経営と哲学

1. はじめに

太極理念は、中国の三大宗教である儒教、仏教、道教のうち、道教の教えから起源する。太極とは、中国思想史に大きな影響を与える『易経』の生成論において、陰陽思想と結合して宇宙の根源として重視された概念であり、太極は万物の根源とされる考えである。太極理念を背景に持つ『老子』¹⁾に「人法地、地法天、天法道、道法自然」(人は地に法り、地は天に法り、天は道に法り、道は自然に法る)とある。つまり、人は地のあり方を手本とし、地は天のあり方を手本とし、天は道のあり方を手本とし、道は自然を手本としている。ここで「道」とは万物創造の根源として捉える。そして人間は自然界の生き物であるので、人間も「道」(自然の法則)に従わなければならないという東洋哲学思想である。

近年、中国経済の持続的な高成長に伴って、国内外で中国の企業経営に対する関心が高まりつつあり、様々な視点からの研究が行われている。これまで先進国の企業経営に関して、アメリカ型経営、日本型経営と言われるような研究成果が多く世に送り出したが、世界2位の経済大国に躍進した中国の企業経営に関する研究が増えてはいるが、その認識には大きな差異があり、未だ意見の一致を見ていないのが現状である。その背景には、中国と先進諸国との国の制度や、現代企業制度導入のプロセス、国民の価値観などの多岐にわたる相違が存在しているからである。一方、中国の経営者の中に、中国の宗教、哲学などの伝統思想の影

響を受け、企業経営に実践し、経営業績の向上を実現した事例が時々報道される。これらは、中国の伝統思想と経営との関係に対する関心度を高めるきっかけとなっている。なかでも、道教思想の精髓とされる太極理念に影響を受けた「アリババ」の創業者である馬雲や、大手投資グループ「復星集団」を率いる郭広昌が太極理念を企業経営に実践している事例が注目される。

本論文は、太極理念は企業経営への導入の可能性があるという仮説を立てて分析を進める。仮説を検証するために、本論文は、まず経済・経営と宗教、経営と哲学との関係性に焦点を当てて、経営における宗教と哲学の必要性、重要性を考察する。次に道教思想の原点とされる太極理念を概説し、企業経営における太極理念導入の可能性を検証する。

2. 経済・経営と宗教

太極理念は、中国3大宗教のうちの道教から生まれる。人間が自然の法則に従わなければならないという太極理念は、東洋哲学の思想を包摂している。従って、本研究の仮説である太極理念が企業経営に導入の可能性があることを検証する前に、先に経済・経営と宗教との関係性について触れおきたい。

2.1 経済と宗教

経済と宗教の関係性について、マックス・ウェーバーは、宗教と経済分野における衝突に関して、以下のように論じた。

「これが最も明確になるのは、経済の分野である。原初的な宗教は、呪術や秘法によって精霊や神々を自分の意のままに動かして、個人の利益を実現しようとするものだ。それが自明な目的としたのは富であり、それとともに長寿、健康、名誉、子孫、さらに来世での幸福などを願ったのである。[古代ギリシャの] エレウシスの秘儀だけでなく、フェニキアやヴェーダの宗教、中国の民間宗教、古代ユダヤ教、古代のイスラム教、ヒンドゥー教や仏教なども、敬虔な世俗の信者にこうしたことを約束したのである。

それに対して宗教が救済宗教に純化され、一方で経済分野が合理化されてくると、この二つの領域の間で次第に緊張が高まるようになる。合理的な経済は、現実の事実に向き合った経営であって、貨幣価格に焦点を合わせようになるが、この貨幣価格は、人間の利害を争う競争のうちで、市場において形成されるものである。こうした貨幣価格による評価なしでは、そして利害を争うなしでは、いかなる計算も不可能である。」²

ここで、ウェーバーは宗教と富との関係、そして、宗教が経済分野の合理化を作り出し、そこから貨幣が生まれ、貨幣価格は人間に利害関係の争いを引き起こし、競争的な市場が形

成されるという、貨幣を媒体とする競争のメカニズムをわかりやすく説いた。

続いて、宗教の特徴を作りだした社会的な階層、すなわち貧富の格差を作り出す要因について、以下のように言及した。

「具体的には儒教では古典についての教養をもつ身分倫理をそなえた官吏層がその役割を果たした。儒教においてはこうした教養人層に属していない者は、初めから問題にもならなかったのである。そしてこの官吏層の宗教的な身分倫理は、この官吏層だけではなく、中国のすべての人々の生活様式を規定していた。

仏教を伝播させたのは托鉢僧で、彼らは世俗的な生活を拒否して、故郷を離れて放浪しながら、ひたすら瞑想にふけることを好んだ。厳密に言えば、仏教の教団に属するのはこうした出家した托鉢僧だけだった。それ以外のすべての人々は宗教的には価値の低い俗人であり、信仰の主体ではなく、客体にすぎなかった。

古代のヒンドゥー教では聖典の教養を積んだ人々の世襲のカーストが、身分的な階層分化の進む方向を定める中核となった。このカーストに属する人々は、いかなる官職に就くこともなく、個人や集団を対象としてある種の儀礼を司る司牧者（魂の配慮を司る人々）として機能していた。このようにヒンドゥー教ではカーストが中核となり、社会の秩序を確立していたのである。真の資格をそなえた宗教的な身分となったのは、ヴェーダ教典についての教養をそなえたブラフマンのカーストの人々だけだった。

ユダヤ教は、バビロンの捕囚の後には、市民的な「パーリア民族」の宗教となった。中世になると、ユダヤ教本来の経典や祭儀について教育をうけた知識人層が指導するようになる。この知識人層は、しだいに無産者的になって合理主義的な傾向を強めつつあった小市民の知識人層を代表するものだった。」³

このように、ある宗教はその型が明確化されると、異質な階層である経済にも広範な影響を及ぼすといえる。

さらに、ウェーバーは『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』において、宗教と資本主義との関係を論じた。

「キリスト教においては、人生は一度きりであり、仏教のように何度も生まれ変わる（輪廻転生）ということはない。そして、死後（第1の死）に再び肉体を与えられて、最後の審判に臨むときに、救済される人間として選ばれなかった者は、永遠の地獄に落ちる、あるいは、消滅する（第2の死）。そして、そうなってしまえば、救済や復活は、もう二度と起こらない。

このように、善行を働いても救われるとは限らない。また、自分が救われているかどうかをあらかじめ知ることができない。そして、もし選ばれていなかったら自分は永遠の地獄に落ち、二度と救済されることがない。このような予定説の恐るべき論理は、人間に恐怖と激しい精神的緊張を強いる。（中略）

そうして、人々は、世俗内において、信仰と労働に禁欲的に励むことによって、社会に貢献した。そして、この世に神の栄光をあらわすことによって、ようやく自分が救われているという確信を持つことができるようになったのである。(中略)

それまで、金儲けは、高く評価されるものではなかった。そして、プロテスタンティズム、特にカルヴァン主義は、最も禁欲的であり、金儲けを強硬に否定する宗教であった。」⁴

上記のように、ウェーバーは、プロテスタンティズムの信者が多い地域ほど資本主義が発展していることに注目し、プロテスタントの世俗内禁欲が資本主義の「精神」に適合性を持っていたという、逆説的な論理を提出し、近代資本主義の成立を解き明かしている。

2.2 経営と宗教

経営という言葉が、すぐさま「営利目的」や「利潤追求」といったイメージと結びつきやすい。一方、宗教団体の運営は企業経営とは本質的に異なるものである。それでも宗教教団と企業体はともに人間の行為によって社会的に構築されるものであり、共通の基盤に立って両者を分析する合理性がある。そのため、企業経営は宗教から知見を得ることができるし、またその逆も可能と言える。

宗教が経営に影響を及ぼす直接的な原因として経営自体に宗教が入り込むことが考えられる。岩井は宗教経営学あるいは経営人類学の視点から、宗教教団と企業の類似性を指摘している。すなわち、①宗教の創始者・教祖と企業の創業者・経営者、②教義と経営理念、③聖典と社史などの対応関係である。

①宗教の創始者・教祖と企業の創業者・経営者に関しては、岩井は以下のように論じた。

「創始者・教祖と創業者・経営者については、リーダーシップやカリスマといった概念を使って、ある程度、共通の分析が可能である。また、宗教研究におけるシャーマンとプリーストの関係を、企業における独創的な経営者と、その考えをわかりやすく社員に翻訳して伝える、参謀役の関係に置き換えて考えることもできる。独創的な経営者の思想や言葉は、シャーマンの託宣に似て、しばしば特殊な用語で語られ、難解なものとしてとらえられるそれを組織内に浸透させるためには、参謀役の翻訳が重要となる。」⁵

ここでは、岩井はリーダーシップやカリスマという視点から、宗教の教祖と会社の創立者はほぼ同じ役割を果たすと強調された。

続いて、②教義と経営理念に関しては、岩井は下記のように言及した。

「経営理念は不変のものではなく、解釈・再解釈されるとともに、共有・実践されるものである。このことは、宗教における教義のあり方とも共通する。宗教の教義は、時代を経て様々

な地域に伝わるにつれ、解釈しなおされて変形する性質をもつ。宗教教団と企業にとって、教義や経営理念を組織内に浸透させることは、メンバーにアイデンティティを付与するとともに、組織の紐帯を高めるうえで重要である。宗教教団では、説教・法話など口頭によるものと、型典やその他の文書を通して教義が信者に伝えられる。これ以外にも、さまざまな儀礼や布教活動などの実践を通して、信者は教義の内容を再認識する。一方、企業の場合、研修等で経営理念を社員に教え込むはかに、朝礼における社是・社訓の引和や、さまざまな行事などを通して、経営理念の浸透がはかられている。」⁶

経営理念も教義も時代の変化とともに解釈・再解釈されるものであり、経営理念は会社の研修や朝礼などを通じて社員に浸透するが、教義は説教や法話などを通じて信者に伝えられる。経営理念と教義の伝達方法も両者に共通点があると指摘された。

さらに、③聖典と社史などの対応関係については、岩井は以下のように指摘した。

「聖典と社史については、その成立過程に類似点がみられる。宗教において、多くの場合、聖典は長い時間をかけて編纂される傾向がある。編纂過程で、正統なものとして取り込むべき教義や文書の取捨選択が行われる。社史の場合、周年事業の一環として企業の歴史が編纂される場合が多いが、その過程においても、宗教の聖典と同様に、社内に伝えるべき正統な歴史が取捨選択されることが多い。社史に「正史」として編纂された歴史は、社史編纂当時の経営者や社員が、過去をどのように認識しているかを反映している。新たな社史が編纂されると、そこに記述された歴史の解釈は、それ以前の社史のものとは異なることも考えられる。宗教研究が明らかにしているように、明文化された聖典があつたとしても、教義内容に対する様々な解釈が生まれる。これと同様に、社史に書かれた歴史についても、日々の企業活動を通じて、その内容に対する解釈が生まれる可能性もある。」⁷

聖典は時間をかけて取捨選択的に編纂されるが、社史も時代の変化とともに過去の認識に対する変化があり、新たな社史が編纂される。ここでも両者の成立過程に類似点が見られる。

以上のように、宗教教団と企業を対比させたとき、様々な類似性がみられる。儀礼や行事などの実践・行動、聖典や社史といった文書、さらに物語という手法を通して、宗教教団や企業において教義や経営理念の浸透がはかられている。しかし、教義や経営理念の浸透への努力は、必ずしも意図した結果をもたらすとはいえず、そこには信者や社員が解釈をほどこす余地が残されており、教義や経営理念に対する解釈はダイナミックに変化する可能性がある。

具体的にみると、宗教思想と経営理念あるいは経営の関連性について、ウェーバーは古典的研究において、西欧における近代資本主義の発展がプロテスタンティズムの禁欲的な職業倫理や生活態度と深く関係していると指摘したことは既述のとおりである。

また、ドラッカーは、近代に入って企業が台頭する以前の時代に、マネジメントが実行さ

れている組織は軍隊とカトリックの教会しかなかったと指摘した⁸。これはドラッカーの経営学が宗教集団の分析に活用できることを意味するだけではなく、宗教教団と企業が同じ角度から分析可能なことを示唆している。

2.3 日本における経営と宗教の事例

現代の経営を見る場合、宗教教義からそのエッセンスを抽出して経営方針に取り入れられている事例が多くある。これらは宗教教義に止まらず、真理の追究という側面から広く哲学思想を経営に応用するという現象として捉えることができる。日本にも仏教が経済活動に影響を与え、実際に江戸時代に活躍した近江商人は仏教の宗派の一つである浄土真宗の教義を商売に取り入れるなど浄土真宗の影響を受けている。⁹近江商人が多くの子業を設立したが、その中で、今日でも活躍している伊藤忠商事のような日本の代表的な総合商社がある。

以下は、宗教要素を企業経営に導入した事例を見てみる。

松下幸之助—徹底した人間中心主義の人間観

松下電器産業（現パナソニック）の創業者である松下幸之助は、自らの経営哲学についてまとめた本をいくつも刊行している。そのなかで、経営ということを超えて自らの世界観について記録したのは『人間を考える—新しい人間観の提唱、真の人間道を求めて』¹⁰と言える。同著の冒頭では、

「宇宙に存在するすべてのものは、つねに生成し、たえず発展する。万物は目に新たであり、生成発展は自然の理法である。

人間には、この宇宙の動きに順応しつつ万物を支配する力が、その本性として与えられている。人間は絶えず生成発展する宇宙に君臨し、宇宙に潜む偉大な力を開発し、万物に与えられたそれぞれの本質を見出しながら、これを活かし活用することによって、物心一如の真の繁栄を生み出すことができるのである。

かかる人間の特性は、自然の理法によって与えられた天命である。」

この幸之助の人間観は、唯一絶対の創造神を信仰の対象とする、キリスト教やイスラム教のような一神教からは出てこない考え方である。幸之助は、宇宙が生成発展を続けていくことを自然の理法としてとらえられており、そこに神の力の働きを認めようとしない。そして、人間は万物を支配する存在と位置づけ、そこに人間の天命を見ようとさえしている。幸之助の人間観は徹底した人間中心主義である。幸之助は世界に冠する巨大企業を一から作り上げた人物だけに、自らに対して強い自信をもっていた。会社に危機が訪れると、率先して営業の最前線に立とうとするなど、自らの力で会社を再生させることに奮闘した。そうした彼の姿が、この人間観には明確に反映されていた。

また、太極理念が唱える「道」は万物の根源、人間は自然の摂理に従うものに対して、幸之助は、人間は万物を支配するという異なった視点から、自然と人間との関係を見ることによって、彼の人間本位の会社経営の思想が映し出される。

トヨタ「カンバン方式」は秘儀化している

トヨタ独自の生産システムである「カンバン方式」は、「ジャスト・イン・タイム方式」として世界で知られている。生産過程における無駄を徹底的に排除することを目的として導入されたものである。どういった部品がすでに使用され、すぐにそれを生産する必要があることを示すために、帳票が用いられたことに由来する。トヨタでは、この帳票をカンバンと呼んだが、トヨタ生産方式では、このカンバンに限らず、独特の用語が多用されている。

「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」という頭文字のSをとった「5S」もトヨタ語の一つであり、ほかにも「自動化」、「改善」、「見える化」「作業標準」などがある。これらはトヨタ生産方式 (Toyota Production System TPS) 用語集¹¹ と称されている。トヨタで働くうえでは、他の企業でトヨタ生産方式を導入するにもトヨタ語の体系的な理解が不可欠である。

このようなトヨタ語は、各宗教団体において、その教団に特有の用語が多用されていることと似ており、その点で、トヨタ生産方式は「秘儀化」しているともいえる。秘儀とは、特別の修行を積んだ人間にしか明かされない秘密の儀礼や信仰を意味する。宗教団体では、そうした秘儀を通して教団特有の言葉を学び、それを自由に操る人間が上に立つことになるが、トヨタの場合にも、社内でも出世するにはトヨタ生産方式を実際に経験し、トヨタ語を精通していることが不可欠になるはずである。トヨタ語に通じていくことで、その人間はトヨタの経営理念を体得していくことになる。

サントリー—創業者・鳥井信治郎は信仰に熱心

鳥井信治郎の共同出資者となった西川定義という人物は信仰熱心で、信治郎に強い影響を与えていた。信治郎は西川に導かれて、比叡山延暦寺をはじめ、日本の主要な仏閣神社に参拝に出かけた。それは個人としての活動にとどまらず、壽屋¹² の会社としての活動にも及んだ。社内には神棚が祀られていて、新聞社に広告原稿の紙型を納めるときには、それを神棚にそなえ、信治郎をはじめ社員が柏手を打って成功を祈願した。戦時中、社内には神仏課という部署さえ設けているほど、信仰心が強かった。社員を採用する際にも、信治郎は易に頼った。八卦で占ってもらい、その結果が良くなければその人間を採用しなかったという。

こうした信治郎の宗教とのかかわりから生み出されたのが、「利益三分主義」である。信治郎は、「わたしたちの事業は、お得意先やお取引先、そしてこの社会のおかげで成り立っています。だから、事業で得た利益は、「事業への再投資」にとどまらず、「お得意先・お

取引先へのサービス」や「社会への貢献」にも役立てていこう。そんな思いを言葉にしたのが『利益三分主義』です。「おかげさまで」の心で、事業の成功をステークホルダーや社会全体と分け合い、互いに発展・成長していける関係づくりに全力を注ぐこと。これもまた、サントリーグループ不変の価値観です。」¹³と述べていた。

また、壽屋の社報の巻頭にのせられた「私の信仰心」という文章の中で、信治郎は「私たちは親や先祖に返しきれぬ大きな恩を借りている。それから、太陽、火、水、その他天地自然の大きな恵みを借りている」と述べ、恩という要素を重視し、恩を受けているものはそれを返す必要があることを強調していた。

このような社員採用時に八卦で占ってもらうこと、天地自然に恩返しといった信治郎の強い信仰心の中に、太極の基本である易学、八卦、五行などに相通じるものがあると言える。

3. 経営と哲学

企業経営には「経営哲学」あるいは「企業理念」「経営理念」などと呼ばれるものがあり、その重要性が強調されている。なぜ「経営哲学」が企業にとって重要かという点、それは、時代の変化に応じて企業に変化が求められる。そのため、経営者も従業員も同じ方向を向いていく必要があり、そのための経営者や従業員が共感できる「理念」によって会社の経営を支えていく必要になるからである。人事採用、人材育成、経営戦略などの、企業活動のすべては「理念」によって規定されており、その際、社内のすべての関係者が共感できる「理念」が会社経営の不可欠な条件であり、そのための経営哲学が必要となる。

3.1 経営者と哲学

一般に、哲学は真理を探究する知的営みとされる。物事の本質を見極めるための知的探究的な取り組み、およびその知的探究を方法的に進めるための学問である哲学は、経営者にとって経営理念、経営方針、経営戦略などを決めるにあたって、必要不可欠な要素と言える。

投資の神様と呼ばれるウォーレン・バフェットは、時代が変わっても、誰から何を言われても変わらない信念を持っており、周りに流されることなく前人未踏の実績を残してきた経営者として知られている。そうした「哲学」があるからこそ、彼の言動は注目され、真似され、尊敬され、みんなが彼の考え方を聴きたがるようになった。

同じく著名な投資家であるジョージ・ソロスは著書『ソロスの講義録 資本主義の呪縛を超えて』¹⁴において、大哲学者になる夢を持っていたと明かしている。ソロスは哲学博士号を取得した投資家として知られ、自由時間を哲学研究に充てていた。その中で考案した数々の哲学概念が、彼を投資家として成功させる原動力になったという。

近年、哲学者がビジネス現場で活躍することもしばしば報道されている。例えば、スカイプやツイッター、フェイスブックは、哲学者アンドリュー・タガードが設立したアスコルト

いう哲学コンサルティング企業のクライアントである。グーグルやアップルはインハウス・フィロソファー＝企業専属哲学者をフルタイムで雇っている¹⁵。こうした企業専属哲学者は、経営会議をより本質的なものへと導き、経営者へ直接助言を与えることから、CEOなどと並ぶ呼称としてCPO（Chief Philosophy Officer＝最高哲学責任者）と呼ばれることがある。

また、中国の伝統思想が経営現場で活用される例も多数ある。儒教思想の代表作として知られる『論語』は、孔子と彼の高弟の言行を孔子の死後、弟子達が記録した書物であるが、「近代日本経済の父」といわれる渋沢栄一は『論語と算盤』を著し、「道德経済合一説」という理念を打ち出した。『論語』を拠り所に倫理と利益の両立を掲げ、経済を発展させ、利益を独占するのではなく、国全体を豊かにする為に、富は全体で共有するものとして社会に還元することを説いている。

そして、2500年前に書かれた『孫子兵法』¹⁶がある。もともとは戦争のために用いられていた兵法であるが、その思想は哲学書、ビジネス戦略本など様々な分野で活用され、世界最高の人生戦略の書と称されるほど、世界各国の経営者に愛読されるビジネス戦略本の一冊となっている。

技術の進歩や世の中の変化に伴って、企業経営もそれに合わせて変化し続けている。「現在」の姿が会社のすべてではない。しかし、ブレない軸を持っている会社は、変化をしても、根本的な「理念」は変わらない。経営者が哲学を重視することは、哲学はあらゆる学問の基礎となり、ビジネスのような答えのない課題に立ち向かうスキルを身に付ける手段として、応用性の高い思考力を養うことができるからと言える。

3.2 日本における経営と哲学の事例

高度成長をとげた日本に対して、日本型経営は日本の強さの源泉と肯定的に評価されることが多かった。なかでも、日本型経営の三本柱とされる終身雇用、年功序列、企業別組合のほか、集団主義や参加的意思決定、系列間取引などの従業員、および人間関係を重視する経営手法が多く研究されていた。

その背景には、文化特性として労働者が親しみを覚える「家族主義」や、村社会的な「集団主義」志向に訴えかけ、経営現象としての「集団主義経営」を実現するための、極めて合理的な従業員重視の経営哲学と経営手法があったと言える。このような欧米型経営と一線を画した日本型経営を代表する経営者の事例を見てみよう。

松下幸之助の例

松下幸之助の『実践経営哲学』では、正しい経営理念は正しい人間観に立脚したものと強調された。

「経営は人間が行うものである。経営の衝にあたる経営者自身も人間であるし、従業員も

人間、顧客やあらゆる関係先もすべて人間である。つまり、経営というものは、人間が相寄って、人間の幸せのために行う活動だと言える。(中略) いかえれば、人間観というものを持たなくてはならないということである。だから、正しい経営理念というものはそういう人間観に立脚したものでなくてはならないと言える。」¹⁷

また、優秀な人材と会社経営の関係については、以下のように説明された。

「“事業は人なり”といわれるが、これはまったくそのとおりである。どんな経営でも適切な人を得てはじめて発展していくものである。いかに立派な歴史、伝統をもつ企業でも、その伝統を正しく受け継いでいく人を得なければ、だんだんに衰微していつてしまう。経営の組織とか手法とかもちろん大切であるが、それを生かすのはやはり人である。どんなに完備した組織をつくり、新しい手法を導入してみても、それを生かす人を得なければ、成果もあがらず、したがって企業の使命も果たしていくことができない。」¹⁸

さらに、会社における人を育てることは、まず正しい経営理念・使命観を確立し、一人ひとりに繰り返し訴える。そして、その使命観に立って、ときには厳しい叱責を厭わないことも大切であると強調された。

「人を育てるというのは、結局、経営の分かる人、どんな小さな仕事でも経営的な感覚をもってできる人を育てることである。(中略) ここでもやはり、その会社としての基本の考え、経営理念というものがきわめて大切になってくるわけである。

また、人を育てるということについて、特に心しなくてはならないのは、単に仕事ができ、技術がすぐれていればいいというものではないということである。」¹⁹

上記のように、幸之助は、人には皆、磨けば光り輝く可能性が必ずあるという信念に立って、人材育成に取り組むべきという哲学を持っていた。

稲盛和夫の例

稲盛和夫は、「人間はいかにあるべきか」ということを徹底的に考えていた。彼のフィロソフィーには、表層的なビジョンや単純な利潤追求ではない、人間の本質まで考え抜いた圧倒的な深みがある。

「人間に人格があるように、会社にも社格というものがあるはずです。その社格を与えるためにも、フィロソフィーは企業経営にどうしても必要なものだとは私は考えています。(中略)

高邁な哲学に裏打ちされたすばらしい社格の会社の社員は、さすが信頼と尊敬に値する。だから我々は彼らの言うことを聞かなければならない」と、海外の従業員をして言わしめる。そのためにこそ、企業にすばらしい社格を与え、従業員にすばらしい人格を与える、世界に普遍的に通じる高邁な哲学が必要となるのです。」²⁰

稲盛は、会社経営に哲学が必要だけでなく、社員一人一人の人格を高めることによって、はじめて世界に通用する会社経営ができると説いた。このような哲学があるから、京セラ・KDDIの創業、JALの経営再建など、常人には到底できない実績を残してきたと言える。

一方、日本型経営の伝統と言われる社員、集団に関しては、以下のように実践している。「大家族主義で経営する」に関しては、「私たちは、人の喜びを自分の喜びとして感じ、苦楽を共にできる家族のような信頼関係を大切にしてきました。これが京セラの社員どうしのつながりの原点といえます。

この家族のような関係は、お互いに感謝しあうという気持ち、お互いを思いやるという気持ちとなって、これが信じあえる仲間をつくり、仕事をしていく基盤となりました。家族のような関係ですから、仲間が仕事で困っているときには、理屈抜きで助けあえますし、プライベートなことでも親身になって話しあえます。人の心をベースとした経営は、とりもなおさず家族のような関係を大切にす経営でもあるのです。」²¹

また、「全員参加で経営する」に関しては、「京セラでは、アミーバ組織を経営の単位としています。各アミーバは自主独立で経営されており、そこでは誰もが自分の意見を言い、経営を考え、それに参画することができます。一握りの人だけで経営が行われるのではなく、全員が参加するということにその神髄があるのです。この経営への参加を通じて一人一人の自己実現が図られ、全員の力が一つの方向にそろったときに集団としての目標達成へとつながっていきます。

全員参加の精神は、私たちが日頃のひらかれた人間関係や仲間意識、家族意識をつちかう場として、仕事と同じように大切にしてきた会社行事やコンパなどにも受けつがれています。」²²

上記のように、日本を代表する二人の経営者が、従業員を育てるには正しい経営理念が不可欠であるという経営哲学の持ち主であることが分かる。そして、日本型経営の本質は正しい経営理念を持ち、従業員を大切にすることにあると再認識させられた。

4. 太極理念の企業経営への応用可能性

中国経済の持続的な高成長に伴って、国内外で中国の企業経営に対する関心が高まりつつある。これまで先進国の企業経営に対して、アメリカ型経営、日本型経営と言われるような研究が多く行われたが、中国の企業経営に関する研究成果は一部みられるが、その論点には

大きな差異があり、未だ意見の一致を見ていない。その背景には、中国と先進諸国との国家制度や、現代企業制度導入のプロセス、国民の価値観などの多岐にわたる相違が存在しているからである。

その中で企業システムや経営戦略、マネジメント手法などよりも、中国の宗教、哲学などの伝統思想による経営者への影響にフォーカスした研究が現れ、中国の伝統思想と経営との関係に対する関心が高められるきっかけとなっている。なかでも、道教思想の原点である太極理念を企業経営に導入した事例が注目される。

4.1 道教と太極理念

道教は、中国で生まれた宗教である。「無為自然」という概念を核とし、「人為的なことをしないで、道に従って生きればいい」、「物事を無理やり動かそうとする必要はない」という意味である。道教思想の神髄は、太極図²³を通して紹介され、太極理念に凝縮されている。

太極理念の原点は、太極は万物の根源であり、ここから陰陽の二元が生ずる。もともとは『易経』繫辞上傳にある言葉で「易有太極 是生兩儀 兩儀生四象 四象生八卦 八卦定吉凶 吉凶生大業」(易に太極あり、これ兩儀を生じ、兩儀は四象を生じ、四象は八卦を生ず。八卦は吉凶を定め、吉凶は大業を生ず)という易の八卦の生成過程、ひいては天地万物の生成論を示すものであった²⁴。

後の『太極図説』²⁵では、さらに『易経』の思想と陰陽思想(宇宙のありとあらゆる事物をさまざまな観点から陰と陽に分類する)、五行思想(万物は火・水・木・金・土の5元素が互いに影響を与え合い、その生滅盛衰によって天地万物が変化する)に儒教思想を関連づけて説き、森羅万象の生成発展から人間の地位や道徳の根本を論説し、それまでの儒教思想には見られなかった新しい世界観を提示した。

「無極にして太極(混沌たる根元)。太極が動いて陽を生ず。動が極まって静なり。静にして陰を生ず。静が極まってまた動。一動一静、互いに其の根と為って、分かれて陰、分かれて陽、兩儀立つ。陽が変じて陰が合して、水火木金土を生ず。五気(水火木金土)が順に動いて四時(四季)が行われる。これを五行と言うけれども、要するに一陰陽である。(中略)

五性(水火木金土)が感動して、ここに善悪というものが分かれ、あらゆる人間活動が出てくる。そうして最も秀麗にして神知を發した優れた聖人がこの万物生成化育の道を観察・開拓して、中正仁義というものを立てた。人間としていかに生くべきか(人極)は静(含蓄・潜在)を主とする。(中略)

君子これを修めて吉、小人これに悖(もと)りて凶。故に、天の道を立てて陰陽と言い、地の道を立てて柔と剛と言い、人の道を立てて仁義と言う。(以下省略)²⁶

わずか250文字の『太極図説』ではあるが、中国の伝統思想の基礎となる宇宙、陰陽、五

行、善悪といった、自然界の生成から人間の地位や道徳を含めた太極思想を論じ、中国の伝統思想を形成する重要な一冊となった。

4.2 企業経営における太極理論の応用例

今日、太極理念を応用した例として、中国の大衆の間に広く知られている太極拳がある。太極拳は道教の陰陽五行思想や吐納法と呼ばれる呼吸法を取り入れて編み出した武術であり、太極思想を取り入れた健康法として親しまれている。太極拳の本質は、人間は自然の法則に従って合理的な運動をすれば、健康維持が可能と言われる思想である。このような自然の法則に従った思想は、人間集団からなる企業組織、特に太極理念が唱える人間の道徳観や、陰陽説は企業の人材教育や会社の経営にも有用ではないかと注目され、そのための経営実践に導入される事例が多く報道されている。その代表的な例は以下紹介する。

馬雲の例

世界的に知られている中国のIT企業であるアリババの創業者、馬雲（ジャックマー）²⁷は、太極理念に関連する言葉を残している。例えば、「我静下来、公司就会静下来」（私が静まれば、会社も静まり返る）、「在太极里、我最欣赏的三个字定、随、舍」（太極の中で私が「定」「随」「舍」の三字を最も良しとする）、「阴和阳、物极必反、什么时候该收、什么时候该放、什么时候该化、什么时候该聚、跟企业管理是一模一样的」（陽陰において物極まると必ず反転するが、いつ収束するか、いつ放すか、いつ変化するか、いつ集まるか、それは企業管理も同様である）²⁸ などがある。

また馬雲は経営マネジメントにおいても実際に太極理念を応用している。その応用方法は次の通りである。

まず、職場マネジメント手法として、「陽性管理」と「陰性管理」の2種類を導入する。「陽性管理」とは、規則・制度を中心に、ルール、規律監督、賞罰によって社員を管理する。「陰性管理」とは、人を対象に、従業員価値観の共有、職場雰囲気重視、従業員人格の尊重という管理方法である。そして、陽のルール、制度を基礎にし、陰の従業員の心理や行動を柔軟に応用するという陰陽を結合させたマネジメント手法を完成させた。

さらに、経営全般のマネージャーに関しては、「太極的管理」を導入する。「太極的管理」とは、東洋の伝統思想と西洋の科学的手法を融合させた管理である。その特徴は次の通りである。

- 1) 管理のバランス。管理者の権利と責任のバランス、管理者と被管理者のバランス、上司と部下のバランスなど、『易経』の特徴である「平衡」の概念によってバランスをとる²⁹。
- 2) ブランド強化。伝統的なブランド戦略を変更して、太極理念によってブランド概念を運用する。具体的には販売開始前にブランド力を強化する。例えば企業名、ロゴ、企業カラー、企業のデータシステムを強化する。

- 3) 個性を重視した作業分担。各人にはそれぞれ独特の能力があり、その適正も異なる。太極管理では陰陽による人材分類方法によって、適切な仕事を配分する。
- 4) システム思考。問題解決について西洋的な特定の角度から分析するのではなく、太極的思考により、円形の多角度から分析して企業管理における最善の解決方法を見つける。³⁰このような「陰陽管理」、「太極的管理」があるから、アリババ社が IT 分野の世界トップ企業の位置を獲得できたと考えられる。また、このマネジメント手法は同社の発展を通じて、今後、世界は太極理念への関心を高めるきっかけとなろう。

郭広昌の例

もう一つの例を紹介しよう。中国を代表する企業「復星集団」（以下復星）の創始者である郭広昌³¹は、太極理念を自身の会社である復星に導入した以降、復星の投資マネジメントにも太極の知恵が投影された。郭広昌は太極理念の研究者ではなく、企業家である。彼は2010年の世界博覧会において民営企業聯合館の発起人となった。その過程で太極拳の専門学校である「易太極」³²の出資者となった。

郭広昌は、復星創業の過程で自身の健康管理を顧みず企業発展に邁進していたため、その姿は痩せて、虚弱体質に見られていた。その後、馬雲の薦めで太極拳を開始してから、虚弱体質が改善された。太極拳の影響により、郭広昌は太極理念について研究し、太極の概念と復星の企業理念を結合させ、企業のグレードを一段階上げることに成功した。その核心は『太極拳譜』や『太極拳論』³³に基づく太極の究極の知恵である、「運虚御実、动中求静、用意不用力、太极而无极」³⁴（虚を運（めぐ）らせて実を御（おさ）め、動の中に静を求め、意を用いて力を用いざれば、太極にして無極なり）にある。太極理念を導入することで、復星の企業使命をより明確にし、自身の追求の方向性が明確になったという。

復星はこれまでに国際資源と国内資源を統合したグローバルプラットフォームを確立するなかで、海外への投資が増加した。復星の投資と管理に弾力性、柔軟性を重視することは、まさに復星の太極理念が強調する「運虚御実、动中求静」を体現している。株式投資を行う際に簡単に市場調査をして、マクロ的判断で何十億人民元もの投資を行ったりしないのは、リスクが大きいからである。多元化投資の最もいい方法は株主になることである。「運虚御実、动中求静」を行動指針とし、優秀と認める会社と何年も共にして、その企業から学び、チャンスがあれば株式を利用してコントロールし、企業がそれを拒めば、類似の企業をまた探す。

また、復星はどのように投資先の企業にサービスを提供するかを課題としている。この点についても復星の太極理念にある「用意不用力」（力を使わずに理念を用いる）をその行動指針とする。サービス提供について復星は過少過多を避け、バランスを重視して投資先の会社の管理方針や考えを尊重し、サービス提供することで投資先の企業発展を実現する。この方策のもと、投資先企業との問題を回避している。一方、復星は毎年投資先企業の管

理層や、財務部門、法務部門などのメンバーを会議に招集し、その努力を促し投資先に適度なプレッシャーをかけることで企業の更なる発展を実現している。

上記のように、太極理念が唱える人間の道德観や、陰陽説は企業の人材教育から、社員の健康維持、組織マネジメント、人材の適材適所、提携企業との共存共栄まで幅広く応用されていることが分かる。これらは従業員を重視し、人材育成が第一という日本型経営と相通じるものもあり、太極理念は企業経営に有用な思想であると言えよう。

5. おわりに

2020年版「フォーチュングローバル500」によると、中国企業は124社がランクインし、アメリカ(121社)を超え、世界1位となった。この事実を通して、今後、世界が中国の企業経営を研究する要因の一つと予想される。一方、124社のうち、国有企業92社、民間企業32社をそれぞれ占めている。本論文で取り上げたアリババと復星集団はいずれも民間企業であるが、これは、必ずしも民営企業だから太極理念が導入しやすいという意味ではない。中国の伝統思想が数千年の中華民族の歴史の中に脈々と受け継がれていることから考えると、国民の思想の中に根強く根付いているものがあると言える。したがって、太極理念をはじめ、哲学、宗教などの伝統思想が今後も経営者を通じて、企業経営の現場に反映されるものと考えられる。

本論文は、太極理念を企業経営への導入の可能性があるという仮説を立てて分析を進めてきた。経営・経済と宗教、哲学と経営などの考察を通して、経営活動における宗教、哲学の重要性と必要性を考察した後、太極理念を中国の代表的なIT企業や投資企業での導入実践の事例を通して、太極理念は企業経営への導入の可能性を検証した。検証結果は、今後、中国の企業経営の有効な分析ツール、また中国の企業および消費者を理解し、有効なマーケティング戦略を立てる際のツールとして活用していきたい。

最後に、本論文で取り上げた太極理念を企業経営への導入の可能性に関する研究は、中国の伝統思想と企業経営との関係性を検証するための一つの試みであり、研究成果を今後中国の企業研究に活かし、ほかの分野への活用に広げられるきっかけとなれば幸いである。

【注】

- 1 蜂屋邦夫訳注『老子』(岩波文庫)2008年、120頁
- 2 マックス・ウェーバー、中山元訳『世界宗教の経済倫理—比較宗教社会学の試み 序論・中間考察』日経BP社、2010年、127-128頁
- 3 同上掲『世界宗教の経済倫理—比較宗教社会学の試み 序論・中間考察』11頁
- 4 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』*Die protestantische Ethik und der 'Geist' des*

- Kapitalismus*) は、ドイツの社会学者マックス・ヴェーバーによって 1904 年～1905 年に著された論文
- 5 岩井洋「宗教と経営—宗教経営学の視点から—」『宗教研究』91 巻 2 輯、2017 年
 - 6 同上掲「宗教と経営—宗教経営学の視点から—」
 - 7 同上掲「宗教と経営—宗教経営学の視点から—」
 - 8 『P.F.ドラッカー経営論』「第 3 章プロフェッショナルを活かす」ダイヤモンド社、2006 年
 - 9 辻井清吾「近江商人の経済倫理と信仰の意義」『佛教経済研究』2016 年 45 号
 - 10 松下幸之助『人間を考える—新しい人間観の提唱、真の人間道を求めて』PHP ビジネス新書、1972 年
 - 11 柴田誠『トヨタ語の辞典』日本実業出版社、2003 年
 - 12 サントリーは創業者の鳥井信治郎が 1899 年に葡萄酒の製造販売を行うために設立した鳥井商店に始まる。1921 年には株式会社壽屋に改称され、サントリーは壽屋が最初に販売したウィスキーにつけられたブランド名である。壽屋がサントリー株式会社に社名変更されたのは 1963 年。
 - 13 「サントリーグループの理念体系」(<https://www.suntory.co.jp/company/philosophy/>) (2020 年 9 月 17 日)
 - 14 ジョージ・ソロス (著)、徳川家広 (翻訳)『ソロスの講義録 資本主義の呪縛を超えて』講談社、2010 年
 - 15 吉田幸司『グーグル、アップル、フェイスブック・・・世界的企業がこぞって「哲学者」を雇う理由』<https://ix-careercompass.jp/article/5071/> (2020 年 12 月 8 日)
 - 16 金谷治訳注『孫子』岩波文庫、2000 年
 - 17 松下幸之助『実践経営哲学』PHP 文庫、2018 年、pp.30-31
 - 18 同上掲 pp.114-115
 - 19 同上掲 pp.119-121
 - 20 「盛和塾ハワイ開塾式 (2010 年 1 月 20 日)」(<https://www.kyocera.co.jp/inamori/special/lectures/philosophy/words.html>) (2020 年 12 月 8 日)
 - 21 全員参加で経営する | 稲盛和夫 OFFICIAL SITE (kyocera.co.jp) (2010 年 1 月 20 日)
 - 22 同上掲「稲盛和夫 OFFICIAL SITE」
 - 23 太極図が文献として確認されるのは北宋の周敦頤の著した『太極図説』(1070 年) が最初である。『易経』繫辞上伝における「太極 - 両儀 - 四象 - 八卦」にもとづきつつ陰陽五行や『老子』の無極を取り入れて万物化生にいたる宇宙生成モデルを表した。
 - 24 高田 眞治、後藤 基巳訳注『易経〈下〉』岩波文庫、1989 年、241 頁
 - 25 『太極図説』は中国・北宋の周敦頤が撰述した書物、中国伝統思想を記した主要著書の一冊とされる。
 - 26 西晋一郎・小糸夏次郎訳注『太極図説・通説・西銘・正蒙』岩波文庫、1938 年
 - 27 馬雲 (ジャック・マー、1964 年 9 月 10 日～) は中国の起業家。アリババグループの創業者、元 CEO、ソフトバンクグループ取締役。浙江省杭州市出身。中国本土の起業家で初めて『フォーブス』に名前が掲載された。
 - 28 罗伯特「马云的太极范儿」『中国经济周刊』2013 年、第 18 期
 - 29 同上掲『易経〈上〉』39 頁
 - 30 「马云创业: 云式太极管理」(<http://chuangye.yjbys.com/gushi/jingyanfangtan/561532.html>) (2020 年 8 月)

30日)

- ³¹ 郭広昌：浙江省東陽の出身で、1989年に復旦大学哲学系を卒業し、復旦大学工商管理大学院の学位を取得した。その後1992年に上海広信科技発展公司（後の復星集団）を設立し、復星集団は中国最大の私営企業の一つとなった。「中国のパフェット」といわれ上海復星集団の董事長である。資産は500億人民元、管理資産は1,600億人民元といわれる。
- ³² 「易太極」は2006年に創設された。最初の易太極養生館は上海八万人体育館内で開業し、復星グループ傘下の子会社である。また、中国において初めて基準化された教育体系と道場型運営方式を用い、専門的太極拳教育と太極文化の普及をチェーン展開によって行う太極養生ブランドとなった。さらに、国家太極拳教練職業資格認証システムも制定している。現在、太極道場（養生館、精粹館）は上海、北京、杭州、成都、南京などの一級都市で運営され、将来的にはその他地域でも展開される見込みである。
- ³³ 王宗岳『太極拳譜』は、中国武術のひとつである太極拳の理論書太極拳の理解と、太極拳の修行における練習の心得やその要綱について論じたものである。全文わずか400文字に過ぎない書物で原本は存在しない。『太極拳論』は、中国武術の、伝統拳である太極拳の武式太極拳の武禹襄と李經綸より研究された太極拳譜の中で王宗岳の作と伝わる理論書のひとつ。別称を「太極拳経」ともいう。
- ³⁴ ここでは「中身のないものから実体のあるものへ、動的なものから静的なものへ、心や意識を用いて力を用いず」と解釈する。

【参考文献】

1. 蜂屋邦夫訳注『老子』（岩波文庫）2008年
2. マックス・ウェーバー、中山元訳『世界宗教の経済倫理—比較宗教社会学の試み 序論・中間考察』日経BP社、2010年
3. 高田 眞治、後藤 基巳訳注『易経〈上〉〈下〉』岩波文庫、1989年
4. 金谷治訳注『孫子』岩波文庫、2000年
5. 保坂俊司『宗教の経済思想』光文社新書、2006年
6. 島田裕巳『7大企業を動かす宗教哲学—名経営者、戦略の源』角川書店、2013年
7. 寺西重郎『経済行動と宗教—日本経済システムの誕生』勁草書房、2014年
8. 住原則也『経営と宗教—メタ理念の諸相』東方出版、2014年
9. 守屋洋『孫子の兵法がわかる本』三笠書房、2008年
10. 道添進編訳『論語と算盤—モラルと起業家精神』日本能率協会マネジメントセンター、2020年
11. 柴田誠『トヨタ語の辞典』日本実業出版社、2003年
12. 岩井洋「宗教と経営—宗教経営学の視点から—」『宗教研究』91巻2輯、2017年
13. 辻井清吾「近江商人の経済倫理と信仰の意義」『佛教経済研究』2016年
14. 青木崇「近江商人の流れを汲む伊藤忠商事の企業理念と企業の社会的責任活動」『商大論集』2016

年、68号

15. 『P.F.ドラッカー経営論』ダイヤモンド社、2006年
16. 宮原啓彰「日本人が知らない哲学の力 なぜ哲学がビジネスに必要なのか」『週刊ダイヤモンド』
2020年8月2日号
17. 罗伯特「马云的太极范儿」『中国经济周刊』2013年、第18期、
18. 『马云创业：云式太极管理』<http://chuangye.yjbys.com/gushi/jingyanfangtan/561532.html>
19. 経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂、2003年
20. PHP総合研究所【編著】『一冊でわかる！松下幸之助 一代で世界的企業を創り上げた経営者の生涯
と成功哲学』PHPビジネス新書、2009年
21. ジョージ・ソロス（著）、徳川家広（翻訳）『ソロスの講義録 資本主義の呪縛を超えて』講談社、
2010年
22. 稲盛和夫『京セラフィロソフィ』サンマーク出版、2014年
23. 稲盛和夫『稲盛和夫の哲学 人は何のために生きるのか』PHP文庫、2003年
24. 講演での稲盛の発言 | 人格を高めようと努力し続ける | 稲盛和夫 OFFICIAL SITE (kyocera.co.jp)
25. 松下幸之助『実践経営哲学』第1版29刷、PHP文庫、2018年

Taiji Philosophy as an Approach to Management

Shika Sone, Gan Yu Tian

Abstract

With the sustained high growth of the Chinese economy, interest in Chinese corporate management is increasing domestically and abroad. Chinese-style management is said to be characterized by the fact that managers are influenced by traditional Chinese thought. Of particular note is the introduction of Taiji philosophy, which is the origin of Taoist thought, into corporate management practices.

The analysis of this paper proceeds from the hypothesis that Taiji philosophy may be introduced into corporate management. To test the hypothesis, this paper first considers the necessity and importance of religion and philosophy in management, focusing on the relationship between economy/management and religion, and management and philosophy. Following this is an outline of Taiji philosophy and an examination of the potential for introducing the Taiji philosophy in corporate management.

Key words: Taoist thought, Taiji Philosophy, Management and religion, Management and philosophy