

中国古典に学ぶ 投資と経営者の視点

中国古典の第一人者である守屋 洋氏をお招きして、『論語』や『孫子』などの中国古典から経営や投資に学ぶべきものは何であるのか。教育とは、国家とは、一般市民が歩んでいく方向性はどうあるべきなのかをお話いただいた。

ゲスト：中国文学者 守屋 洋氏

編集委員：岡本 和久、澤上 篤人、洪澤 健



【守屋 洋氏プロフィール】

▶1932年宮城県生まれ。東京都立大学大学院人文学部中国文学科修士課程修了。中国古典に精通する第一人者として、著述・講演に活躍。現代社会のなかで中国古典の知恵がどう生かされているのかを語り、難解になりがちな中国古典を平易な語り口でわかりやすく説く。日本文芸協会会員、日本ペンクラブ会員。主な著書に『貞観政要のリーダー学』『中国古典の名言録』など多数。

バブル以降に見直されてきた中国古典

澤上 私はずっと守屋さんのお話を伺いたいと思っていて、今日はものすごく楽しみにしてきました。早速ですが、これまでは国と企業・産業界が日本の経済を動かしてきたけれど、今、この状態に変化が起きつつあるんじゃないかと思うんです。本来であれば生活者・大衆・消費者がもっと主体的に経済に参画してもいいはずなのに、そういう図式がこれまでの日本に存在しなかった。

明治維新以来、とにかく国が先頭に立って富国強兵や殖産興業、戦後は傾斜生産方式による産業育成と企業の国際競争力の強化など、まさに発展途上経済の図式で

成功してきた。

そもそも経済は、われわれ一般大衆の生活、飲んだり食べたりしたりが集まって時々刻々とできあがっていくものですよね。そこに企業経営があり、投資があり、税収もあって国の経済が成り立つ。それなのにこれまでの日本では、国民の生活とか消費者からの視点というのが相当に欠落していた。

しかし、ここへきて一般大衆が自助意識を高め、何かしら行動を起こそうとしている。それに対する方向づけや、指針のようなものはあるのでしょうか。むやみに扇動されず、自分たちの生活や消費行動のうえに企業経営が成り立ち、国も経済も成り立っている、という自覚をもった消費者として行動する方向に進んでいけるので



しょうか。

守屋 平成になってから、世の中の様子がかなり変わってきたと思いますね。銀行業界などは、この20年、業界の再編成があったけれど、その先の姿が見えてきませんから不安ですね。

それに比べて製造業の人たちは、とにかくまじめで細かいものをコツコツと作っている。ごまかしがきかない職種ですからね。問題はお金を扱う商売ですよ。不祥事の続出で、まさに洪沢栄一の『論語と算盤』の世界に立ち帰るときです。お金を扱う仕事にたずさわっている人たちは、よほど自覚してもらわないといけない。「利を見ては義を思う」と論語にありますが、人の道、それだけは踏み外

さないようにしてほしいものです。

洪澤 洪沢栄一の残した言葉をみていくと、そのまま今の時代に使えるものが多いんです。というのは今の時代、事なかれ主義に陥って一人ひとりが守りに入っていて社会に対する責任感もない。

『論語と算盤』の多くは大正時代に書かれたと思われるんですが、大正時代のイメージといえば大正デモクラシー。日本がとても豊かになって、初めて一般市民が社会を形成できる基盤ができた明るい時代です。ところが洪沢栄一は、明治の老人のぼやきともとれるのですが「こんなのダメだ。このままじゃ将来国民が悔やむような事態に陥ってしまう」ということを盛んに言っているんです。そ

して昭和初期に、実際そのとおりになった。

平成の今、大正とは比較にならないほど国民は豊かで、一人ひとりが社会を形成する基盤はもっとしっかりしている。一方で、国民投票法案のようなきわめて重要な法案が、国会をほとんど素通りしてしまうようなことが起きています。

大正時代に洪沢栄一が語ったこと、一人ひとりが社会全体のことを考えなければいけないという警鐘が聞こえてきそうです。

守屋 バブル経済のころから、日本では中国古典が読まれなくなりました。ちょうど漢文になじみのある旧制中学世代が、第一線から退き始めたころに当たります。

バブルがはじけて自信を失った

その後の経営者は、もっぱらアメリカ的な手法に^より所を求めるようになった。平成に入って世の中が変わってきたと感じるのは、そのことが背景にあるんじゃないですか。アメリカにはもちろん学ぶべきものは多いが、同時に、学んではいけないことも多くある。生煮えのままでアメリカ式を取り入れると、消化不良を起こす。

成果主義も市場主義も、このところ消化不良の実態がはっきりと見えてきています。その反省からきているのか、去年くらいから中国古典を見直そうという流れが出てきたようです。

渋澤 ここ2～3年、論語の勉強会は若い経営者の間でも盛んになってきています。

守屋 『論語と算盤』の伝統は途切れたわけではなく、地下水脈のように、この社会のなかに生き続けているのだと思います。

澤上 お客様と話をするときにも感じるんですが、個人投資家層が効率一辺倒の市場主義とは違うものを求めてきていますね。

戦前と戦後の教育の違い で何が変わったか？

守屋 日本は世界に通用するような飛び切り優れたリーダーのいない国ですが、一方でどうにもならないような層も少ない。



岡本 和久

そこそこのレベルの能力を持った層が圧倒的に多いんです。これまでの経済発展も、強力なリーダーが引っ張ってきたわけではないですからね。

よく中国との比較で考えるのですが、中国は飛び切り優秀な人物がいる一方で、どうにもならない層が8～9割いるという国なんです。その中国の古典というと、めほしいものが書かれたのは2千年以上前。当時、字が読める人たちは1パーセントもいたかどうかで、それを書く人も一般庶民などは眼中にない。そういう伝統を中国は持っています。中国では論語が広く一般の人々に読まれるということは、どの時代にもありませんでした。これは教育の問題なんです。

日本は教育熱心な国で、江戸期の寺子屋で論語を教えていましたし、江戸末期ごろには世界で最も教育熱心な国でした。明治期に入れば全国津々浦々に小学校を建てたほどです。

以前、金沢に講演に行ったとき

に「禁酒村」の話聞いたんですが、小学校を建てるために大人たちが“禁酒”してお金を貯めて学校を建てたというんです。また、千葉の田舎のほうでも村の財政の7割を小学校に投入しているところもあるなど、ほんとに日本は教育熱心な国です。戦後は新制大学が広く門戸を開いて多くの大卒者を輩出し、経済の第一線で働いてきた。その層が圧倒的に多いのが日本経済の強みとなったわけです。

渋澤 中国古典には「道」というものがありますが、それはごく限られた層を対象として書かれたんですね。では現代において、大衆、あるいは一般の人々を対象にした「道」はあり得るのか。市民として社会全体のことを考えて、一人ひとりが取るべき「当たり前の行動」、市民社会を形成するための「道」というものを導き出せるのでしょうか。

守屋 可能性、素質としてはありますね。ただ戦後の教育がそれを難しくしているのかもしれない。具体的にいえば、「修身」の教育です。

戦後の教育においては毛嫌いされるような風潮が続いていますが、そもそも修身とは周りや上から押し付けられるものではなくて、自分で自分を磨く自覚的努力なんです。それが身につけば誰でもそれなりのレベルに達すること



澤上 篤人

ができるんですよ。しかし、その「修身」を戦後の教育ではあまりにも軽く見られてしまった。

澤上 まさにそういったことで何か欠けていると多くの人が感じていて、その何かを求めている人も多い。

守屋 私が若い世代に願うのは、日本人としての自覚と誇りをもってもらなければ困るということ。これがなければ外へ出て行っても戦えない。そのためにも近・現代の日本の歴史をもっと勉強してほしいですね。

日本人の長所をひとつあげるならば、困難な仕事でも皆で力を合わせてやり遂げようとする「敢闘精神」。ある中国人の作家が書いていたが、「日本人は一人ひとり豚だが、3人集まると龍に変わる。逆に中国人は3人集まると豚になってしまう」。これは、日本人は結束力があって力を発揮し、中国人はよくも悪くも個人主義だということを表しているんですね。

それにしても日本の企業は社員研修に熱心ですね。何とか戦力に育てようと、手取り足取り教える。これが日本企業の強みですが、やりすぎて型にはめてしまう傾向がある。その点、中国は放ったらかし。しかし、そういうなかで自分を磨いて這い上がってくる人たちはすごいですよ。個性もあってスケールも大きいですが、数が非常に少

ない。

岡本 日本ではプロ意識が希薄なところがあって、プロフェッショナルである前に組織の人間であるという意識が強い。だから組織の中で、組織がうまくいっているときは龍になるし、組織がうまく機能しなかったり、足かせになってくると全くうまくいかなくなってしまう。

守屋 非常にまずいと思うのは、日本人の長所であるまとまりの良さが最近失われてきていることです。企業も苦勞していますね、強い個人も育たないし。今を過渡期と見るのかどうか……。理想を言えば一人ひとりが力を持ち、個性を持ったうえで結束することなんですけどね。

「個」の確立が 戦略・戦術の礎となる

澤上 『インベストラ이프』が創刊時から訴えている基本理念が「個の確立」。社会全体や、人間の優しさ・美しさ、品格など、そう

いうものを意識した“個”を確立しよう、と。個をそれぞれ確立した個人が、独立自尊、それでいてばらばらではない集まりになっている。それが『インベストラ이프』のそもそもの設計概念なんです。

岡本 皆それぞれ考え方は違っていながら共通の理念があって、そこに向かって皆が進んでいるという意味では非常に結束している。ただ一人ひとりそれぞれの思いで動いていますけどね。

澤上 自由に、自在に。個が確立していなければ、自由には動けないから。

守屋 『論語』でいう「和して同ぜず」ですね。「和」はする、仲良くするが、付和雷同はしない。

日本は聖徳太子の昔から「和だ。和だ」といつてきた国ですが、ややもすると「同」になりがちです。

均一、金太郎飴などともいいますが、みな似たり寄ったりなんです。

岡本 それはビジョンの問題だと思うんですね。「和」するのはいいが、「和」してどこに行くのかという目標が、戦後であれば先進国に追いつくというようにはっきりと見えていた時代はよかった。しかしそれがなくなってきた時に、ただ「和」しているだけで、どうしていいかわからない。とりあえずアメリカについていってみよう、という感じになっている。

澤上 「同」じてしまうのは、個が確立していないということ。「和」していても自分の判断基準がしっかりしていれば、同調するときはするが、進む方向がずれてくればそれぞれ自分の判断に基づいて機敏に方向が変えられる。

「個」の確立がなければ、成功体験に振り回されるだけです。集団でパワーを発揮するには「個」が確立していなければいけない。そのために必要なのは頭でっかちな知識ではなく、判断能力・バランス感覚といったことが非常に重要で、そこに古典を学ぶ意義があると思うね。

守屋 日本は伝統的に自己主張が弱い。また、下手にやると嫌われる。それは諸外国と比べてかなり違う点でしょう。逆に中国はすごく自己主張が強い。特に自分が不利益を被るとなると、猛然とまくし立ててくる。

日本人は真面目でまとまりがあるが、欠けている点は戦略・戦術です。真面目すぎて使いこなせないとでもいうか。相手をだましたり陥れたりするような悪い駆け引きは使わないほうがいいのですが、手の内ぐらいいは心得ておかないと相手から仕掛けられた場合にくらっとやられる。

一方で事業を拡大する駆け引き、仕事を成功させる駆け引きというのは、リーダーとして身に付



渋澤 健

けていないといけないのに、日本人はどちらも苦手でなかなか使いこなせない。

岡本 何か大きな目標・ビジョンがあって、それに向けての戦略や戦術があるはずなんです、そういう行動になっていないんですね。いろんな事態が起こってくると、その場その場で考えて、一番みんなに迷惑のかからない解決案でやっていくというのが日本人の性質になってしまっている。

渋澤 そこがパラドックスじゃないんでしょうか。まとまりが良いのか悪いのか、一人ひとりが共通のグランド・ビジョンを信じていない。また、誰かが立てたビジョンを反対もしないで受け入れているから、まとまりもしない。

岡本 お役所のグランド・ビジョンが極めて曖昧になってしまってますね。自分たちが何のために何をしているのかということがわからないでいる。だから、龍が集まって豚になってしまうんですよ。

守屋 日本の敗色濃厚となりつつあった昭和18年秋、日本で開催さ

れた大東亜会議に参加したインドのチャンドラ・ボースが会議の後で何を言ったかということ、「日本にはわれわれアジア人が学ぶべき良いところが多くある。しかしたった一つないものがある。日本にはgood statesman^{*}がない。これが日本の命取りになるかもしれない」。

今でもその事情は変わらないですね。世界を相手に駆け引きできるようなステーツマンがない。

国家が形骸化し、差別化される グローバルとローカル

澤上 これからは国家の形骸化^{けいがい}が進むのではないかと、常日頃思います。グローバル化で残るのは形だけの国家。企業はどんどんグローバル化する一方、人々の生活は結局そんなに地元を離れない。20世紀は何もかもがグローバル化の方向ができて、21世紀はグローバル対応すべきものと、ローカルに対応すべきものとを、使い分ける知力・能力が問われるようになると思いますね。

国家が主役の時代には、パワーポリティクスもステーツマンも絶対に必要だったかもしれない。不幸にして日本に欠けていたものだが、国家が形骸化し個人個人がグローバルとローカルを使い分けるようになると、日本も国家戦略と

^{*}statesman (ステーツマン)=政治家、代議士

まったくびきから解き放たれるんじゃないでしょうか。

守屋 経済は国境を越えつつあるし、この傾向はこれからも続くでしょう。あとはそれぞれの国・民族とどう折り合いをつけていくかということです。

澤上 国ではなく、部族や宗教など、より身近な単位は強いまま残るでしょうね。国内でも地方の人々と話をしていると、地方の誇りを思い起こそうという考えに共感が集まってきています。

手前味噌に聞こえるかもしれませんが、地方にいながら長期投資をするということは、世界の成長を地元に取り込むことだと思えます。昔ならば家族が都会に出稼ぎに行って、都会の富を取り込んでいた。しかしこれからは地方に住んで、世界の成長を取り込みながら地方の文化や伝統を守り、誇りを取り戻す。そんな図式を考えているんですよ。

守屋 それは日本人だからできる発想かもしれないですね。今の日本は、民族や国といった意識がもっとも薄い国でしょう。

日本にいるからこそ、そういった発想でものを見ようとするんじゃないですか。

澤上 以前住んでいたスイスでは、4つに分かれた民族それぞれの自意識が強く、民族間のいざこざが絶えなかった。ところが、ひ

とたび何かあると「国民」として結束する。

岡本 違いはいくらでも容認していて、時にコンフリクトもあるけれど、何か共有しているものがあるということじゃないでしょうか。

アメリカはあれだけ多様な民族がいてそれぞれ勝手気ままにやっているが、デモクラシーという部分については皆が共有しているという意識がある。これこそわれわれの宝である、というものがあるわけです。日本人にとっては一体何なのでしょう？

この日本という島、国土が宝なのか。かつてはそれがお国のためだった時代もあったんですが、何かそういう理念的な、国民全体に共通する価値観のようなものがあればいいと思いますね。

アメリカ的な資本主義に対して、日本的、あるいは東洋的な資本の論理に基づいた、少し違った資本主義が日本のなかで支配的なものとして出てくればよい。

日本には膨大な金融資産があるわけだから、それが日本的な資本の論理に基づいて世界中に発展していくなら素晴らしいことです。日本の個人投資家が喜んで買えるような商品、単なる金儲けの商品というより、何らかの価値観を表した少し品格のある金融商品を作って売る、というような新しい展開が出てくれば面白いと思

ますけどね。

経営の志は「世のため、人のため」 「一視同仁」の心をもつ

守屋 アメリカ流の良い点と、中国古典を含む日本の伝統の良い面と、そのうえに立った新しい経営手法を作り出す、経営者としてそれが今の課題じゃないかと思えますね。

明治の先人たちはまさにそんな努力をしてきた。伝統の良い面を保ちながら、一生懸命新しいものを学んでいる。もともと日本人はそういったことが得意なはずですよ。

渋澤 最近世間を騒がせているスティーラー・パートナーズのようなアクティビスト・ファンドというのは、やや敵対的に経営者との対話を進めていくスタイルなんですね。日本で活動するファンドのなかにはフレンドリー・アクティビズムとあって、経営コンサルティングと、ファンドとしての投資を組み合わせたような形をとっているところもあります。

海外から見ると「フレンドリー」と「アクティビズム」はつながらない概念で、奇妙なやり方と映るんですが、これはまったく日本的な発想ですね。外来した資本の原理を日本に受け入れられやすいように、経営者はファンドの顧客であるという発想で形を少し変えて

活動しています。

守屋 孔子が『論語』で最も重視したのは「仁」で、言い換えれば「思いやり」。同じ儒教圏でも「仁」のあり方は違います。日本流の「仁」は、見ず知らずの他人にまで思いやりの心をおよぼしているという「一視同仁」です。

ところが中国や朝鮮半島の「仁」は、射程距離が短く身内と友人にしかおよばない。圧倒的多数の他人は、知ったことではないというんですね。

驚いたことに日本の一視同仁は、今でも日本の社会に残っている。経営コンサルタントなどがよく口にする「顧客満足度」がそうです。もともとは欧米で言われ出したことなのでしょうが、なんで今さらそういうのか……。 「仁」の心をおよぼしていけば、自ずとそうなるはずなんですけどね。

岡本 収益そのものが、「仁」の心に対する報酬だということ。しかし、ただお金だけ集めればいいという資本家も多い。収益というのは結果であるにもかかわらず、それが目的と化してしまっているところに問題がある。

澤上 わが社の社是のひとつに「ギブ、ギブ、ギブ、とことんギブ」があります。つまり、自分たちは努力して力をつけ、報酬があるかどうかはともかく、その成果をど

食えればいいじゃないか、やっけていて幸せならいいじゃないか、と。計算ずくで欲張ってみても結局見透かされてしまうし、それにすがっている自分の品のなさ、目線の低さに自分で嫌になってしまうでしょう。やりたいからやっている、という意識が大切ですね。

守屋 先日、経営理念について話をする機会があったのですが、中国古典からいうと、要するに志、何のために経営するのかということです。一言でいえば「世の為、人の為」です。それさえ押さえておけば、大きく道を誤ることもないし、やりがいもある。

経営者などから、中国古典の何を読めばいいのかと聞かれることがあります。人それぞれ置かれた状況によって違いますが、一番基本的な入り方は『論語』と『孫子』。これはまさに『論語と算盤』ということですよ。『論語』は信頼される社会人、説得力のあるリーダーを目指すためには何が必要かを説く。それだけでは厳しい現実を生きていけない。そこで戦略・戦術が必要になる。これらを合わせて1本、『論語』と『孫子』というわけです。

強いてもう一冊付け加えると『韓非子』。性善説・性悪説というのがありますが、儒教や論語は性善説に基づいています。人間を信頼することです。これに対して性

悪説の代表が『韓非子』です。

日本の社会は伝統的に性善説です。今でも過大な期待を性善説にかけようとするのが日本流です。性善説の欠点は、どうしても脇が甘くなること。そこを突かれるとひとたまりもありません。それなりの用心・警戒心を持たなければいけないのですが、それを教えてくれるのが『韓非子』なんです。人間なんて信用できないという前提に立ったうえで、どうすればそういう人間をうまく使いこなすことができるのかという性悪説のうえに立った帝王学ということですね。アメリカや中国、ロシアも多分、性悪説の前提に立って運営されてきたと思いますね。

日本人の真面目さは、古典との付き合い方にも出ていますね。途中、どうでもいいようなこともたくさん書いてあるんですが、飛ばして読まずに全部丹念に読んでいこうとするから途中で投げ出されなくなります。そこでもっと簡潔にエッセンスだけ書いてあるものはないかと聞かれると、『菜根譚』と『呻吟語』と答えています。これらは明の時代に書かれたもので、当時の高級官僚が自分の体験の上に立って多くの古典のさわりの部分だけを短い文章で書き記してくれたという書物です。経営者でしたら、この2冊ぐらいいは読んでほしいですね。