PHP management

『松下幸之助塾』より
リニューアル

衆知

2016.5-6
collective wisdom

特集

難局を打破する組織力

津賀一宏 パナソニック社長

井村雅代 シンクロナイズド・スイミング日本代表ヘッドコーチ

観世清和 二十六世観世宗家

ほか

特別対談

サントリーホールディングス会長 **佐治信忠**×パナソニック副会長、PHP研究所会長 **松下正幸**

シリーズ
幸之助さんの教えに学んだこと
野田佳彦 前内閣総理大臣

笑顔が輝く社会のために PHP 70th anniversary since 1946

衆知

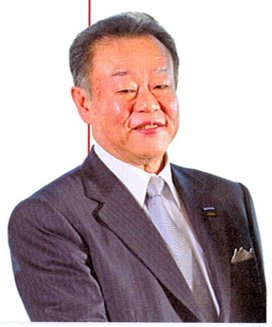
2016.5-6

目次

PHP言志録
見せかけの利益は不幸をもたらす●塚越　寛（伊那食品工業会長）……1

松下正幸の「志」対談
創業理念を伝承してこそ企業は進化する
サントリーのトップは「やってみなはれ」の精神を受け継いだ
佐治信忠（サントリーホールディングス会長）×松下正幸（パナソニック副会長、PHP研究所会長）……2

特集
難局を打破する組織力
「生成発展」こそパナソニックの道●津賀一宏（パナソニック社長）
聞き手・加護野忠男（甲南大学特別客員教授）……14
真のチームワークは個々の成長から生まれる
シンクロ日本代表を復活させた信念と手腕●井村雅代（シンクロナイズド・スイミング日本代表ヘッドコーチ）……24
人に愛されてこそ芸は磨かれ、座は繁栄し続ける
『風姿花伝』と観世宗家●観世清和（二十六世観世宗家）……30
難局の克服には「打てば響く」組織で
販売制度改革にみる松下幸之助の不況克服法●川上恒雄（PHP研究所 松下理念研究部長）……36



創刊特別企画　幸之助さんの教えに学んだこと
伝説の13時間街頭演説は松下塾長の助言で始めた●野田佳彦（前内閣総理大臣）……40

松下幸之助経営塾

使命に生きる
「最高のおもてなし」は〝本物の心〟から
「キング・オブ・レクサス」を生んだ顧客目線の徹底
山口春三さん（キリックスグループ創業者・社主）
山口峰伺さん（ネッツトヨタ東名古屋社長）……46

講義録
理念経営をやり抜く
障がい者、引きこもり、生活保護受給者を雇用
渡邉幸義（アイエスエフネットグループ代表）……52

◆塾生通信　日に新た……58
◆PHP友の会通信……60

Business Skill Review

グロービス経営大学院 ロジカルシンキング講座
誤った主張を見破る方法
嶋田　毅（グロービス経営大学院教授）……62

コンプライアンス経営 実践のヒント
〝誠実さ〟の仕組みづくりを
田中宏司（経営倫理実践研究センター理事）……67

ビジネスマンのための心を支える禅の知恵
心はどこにある？ 達磨大師の話
笠倉健司（有徳経営研究所代表）……70

後継者育成のためのキーポイント
なぜ事業承継がうまくいかないのか
鑄方貞了（アクティブ経営研究所所長）……74

思考と行動を変える 実践！アドラー心理学
経営に活かせる「勇気づけ」の心理学
岩井俊憲（ヒューマン・ギルド代表）……78

連載

鍵山秀三郎の幸福論
日本が持続可能になるために
鍵山秀三郎（日本を美しくする会相談役）……82

「今」に活かす中国古典
『韓非子』①
人が信用できない中で、いかに組織を運営するか
守屋　淳（中国文学者）……84

立川流と談志イズム～弟子の育て方・鍛え方～
協会から脱退した立川流と昇進システム
立川談四楼（落語家）……86

「空」を用いる。
思考や気分を内観してみる
小池龍之介（月読寺・正現寺住職）……90

ビジネスマンのための 心を支える 禅 の知恵 第1回

心はどこにある？ 達磨大師の話

笠倉健司

かさくら・けんじ※1961年生まれ。'80年早稲田大学入学後、在家で臨済禅の修行に打ち込む。また、安岡正篤氏の思想に傾倒し、東洋哲学を学ぶ。卒業後、高校講師を経て、'92年公認会計士試験に合格。大手監査法人などで活躍する中で「人間性尊重の経営」を志向し、退職して有徳経営研究所株式会社を設立。人間学を基礎とした「徳のある経営」の研究と人財開発支援を行なっている。

ビジネスにおいて悩みや壁にぶつかった場合、それをどう乗り越えるか。公認会計士として数々のビジネスの現場を経験し、「徳のある経営」を追究する笠倉氏が、禅の言葉やエピソードを現代的な視点で紐解き、悩みを取り除くためのヒントを贈る。

「知識」から「知恵」の時代へ

私は、五年ほど前から、定期的にメガバンク系のセミナー会社や商工会議所などから依頼され、ビジネスマン向けに「イス禅セミナー」を行なっています。一般的に、ビジネスセミナーは仕事にすぐに役立つノウハウやスキルをわかりやすく教えるのが特徴です。その中で、ビジネススキルとは異質と思える「禅のセミナー」がビジネスマン向けの教育として取り上げられていることを不思議に感じる方もおられるでしょう。

その理由を考えてみますと、現代が「知識」から「知恵」の時代に変化しつつあるからだと思います。ネット社会になって知識や情報はあふれています。しかし、何が本当に大事なのかを見抜く知恵までは、コンピューターは教えてくれません。さらに長引くデフレ経済のもと、将来への不安感が「心の知恵」を求める気持ちを高めているのでしょう。

では、「知恵」の力を磨くにはどうしたらよいのでしょうか？ いろいろな方法があると思いますが、「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」という格言があるように、歴史的に評価が高い賢人の教えに学ぶのが基本的で確実な方法であろうと思います。環境は時代によって大きく変化しますが、人間の本質は簡単には変わらないからです。

二千五百年の歴史を持つ禅の教えも人間の本質に対する鋭い洞察を含んでおり、禅独自の知恵を私たちに教えてくれます。本来は、禅の知恵を学ぶには禅道場に通って老師の指導を受けるのが一番よいのですが、忙しいビジネスマンにとって禅道場に通うことは決して楽なことではありません。

そこで、昔から伝わっている禅話（禅のエピソード）をエッセイとしてご紹介することで、ビジネスマンに禅の知恵のエッセンスを感じ取っていただきたいと思っています。

中国に禅を伝えた達磨大師

お釈迦様の入寂（徳の高い僧侶が死ぬこと）から千年ほど経った六世紀頃から、中国で禅宗が盛んになります。中国に禅の教えを伝えた最初の人として禅門で大切にされているのが、達磨大師です。

達磨大師は、縁起物の赤い張子の置物「だるまさん」のモデルとなった方です。ご利益のある人形になるほど有名な達磨大師ですが、実は記録が少なすぎて詳細はよくわからず、学問的には「存在自体が後世の人が創作した伝説である」とされています。しかし、歴史的事実というより真実の知恵を伝える物語として禅門では大事にされています。

さて、六世紀前半に達磨大師はインドから中国に来たとされますが、当時中国の南半分を治めていたのは、梁の初代皇帝である武帝でした。梁の武帝は、「仏心天子」と呼ばれるほど、熱心な仏教信者でした。国のお金で多数のお寺をつくり、たくさんの僧侶を保護し、みずからも袈裟をつけて臣下の者たちに般若経の講義をしたと伝えられています。

禅宗という新しい仏教の教えを伝えるために、達磨大師という大変えらいお坊さんが、わざわざインドからやってきたと聞いた梁の武帝は、早速宮廷に招いて禅問答をしました。

からりとして何もない

まず梁の武帝は達磨大師に対して「私はたくさんのお寺をつくり、熱心に仏教を保護してきたが、どのような功徳があるのか？」と質問しました。信心深い皇帝としては、インドから来た高僧に、自分をほめてもらいたかったのでしょう。

世間的な常識でいえば、「大変よいことをなされています。仏のご加護で、お国はますます栄えるでしょう」というようなことを答えるところです。お世辞が入っていたとしても初対面の挨拶と考えれば、それはそれで正しい対応といえるでしょう。

しかし、達磨大師は、全く異なることを言いました。なんと「無功徳」と言ったのです。「功徳はない」と正面から武帝のことを否定した言葉です。達磨大師の意図は、「功徳を欲しがる気持ちは、すでに煩悩であり、心の汚れである。そのような気持ちをなくせば、いっそうの功徳があるものだ」ということです。しかし、それを丁寧に説明せずに、ズバッと本質だけを簡潔に答えたのがいかにも禅的です。

答えが期待とかけ離れていたので、梁の武帝は面食らいました。皇帝に対してこのような無礼な口をきく人はほとんどいなかった時代です。乱暴な皇帝ならば、怒って達磨大師の首をはねたかもしれません。

しかし、さすがに武帝は熱心な仏教徒だけに怒りを抑えて次の質問をしました。「それでは、仏教の一番の核心となるありがたい教えは、どのようなものじゃ？」という、するどい問いです。それに対する達磨大師の答えは、「廓然無聖」でした。現代語に置き換えれば、「からりと晴れた大空のように（廓然）、ありがたいものなど何もない（無聖）」というものです。これには武帝も驚き、「禅仏教に功徳もなければ、ありがたい教えもないとは、この禅僧は何を伝えに中国に来たのだ？」と訝んだようです。

そこで、武帝は、第三問として「ありがたいものが何もないならば、お前は一体何者じゃ？」と質問しました。それに対して、達磨大師は、「不識」と答えました。「知らんわい！」という意味です。取りつく島のない突っ放した答えに、さすがの武帝も唖然として一連の問答は終わりました。

「無功徳」「廓然無聖」「不識」という達磨大師の答えは、いかにも禅問答らしいものです。「功徳を期待したり、ありがたそうな教えや偉そうな人にすがっているうちは、仏教の本当のありがたみはわからない」と武帝に示したのでした。

誰もが素晴らしい生命の輝き（仏心）を生まれながらに心の内に持っており、それを自分で磨いていくことによって、おのずから功徳が生まれるというのが禅仏教の教えです。それを丁寧に説明せずに、あえて謎のような短い言葉を投げかけて自分で考えさせるように仕向けるところに禅の面白さがあります。

壁に向かった9年間

残念ながら、武帝には達磨大師の禅の教えは理解できませんでした。武帝に失望した達磨大師は、梁の国を後にして、揚子江を渡って中国北方にある少林寺というお寺に入りました。

そこで、自分の教えを伝えるに足る熱心な修行者が現れるのを待ちながら、毎日、岩壁に向かって坐禅をしておられました。それが九年間にも及んだと伝わっています。

この達磨大師の禅問答から想起されるのが、松下電器（現パナソニック）の創業者・松下幸之助氏が残した数々の名言です。短い言葉でビジネスや人生の本質をずばりと語り、聞く者に深く考えさせる力がある点で、松下幸之助氏の言葉は禅語（禅の名言）のようだと感じることがあります。その一つに、

「無理に売るな。客の好むものも売るな。客のためになるものを売れ」

というものがあります。新しい商品やサービスを売るにあたって「これこそは、お客様のためになる」という想いがあれば、これほど強いものはないでしょう。反対に自分の利益のために無理に売ろうとすれば、遅かれ早かれお客様が離れていきます。

達磨大師は、禅の教えこそが「人々のためになる」と確信していました。だからこそ焦ることなく九年間も坐禅中心の生活をしながら、禅の教えを真剣に学ぼうとする人が現れるのを忍耐強く待ったのでした。

そして、九年後に慧可が現れます。慧可は後に達磨大師の後継者となって禅の教えを後世に伝えました。達磨大師の忍耐は報われたのです。

心を持ってこい！

慧可は、達磨大師に出会う前に仏教の教えを広く学んで高度の理解を持っていたといわれます。しかし、いくら仏教を学問的に学んでも底知れない不安感が拭えず、悩み苦しんでいました。現代的にいえば、実存的な悩みに苦しんでいたのでした。「自分が何のために生きているのかわからない」という悩みで、この悩みに取りつかれたならば誰でもノイローゼになるでしょう。実存的な悩みを抱く慧可は、入門するとその悩みを達磨大師にぶつけたのです。

慧可は問いかけました。「私は、どうしても不安で不安でたまりません。どうか、この不安に悩む心を静めてください」。それに対して達磨大師は、「その不安な心をここに持ってきなさい。安心させてあげよう」と言いました。

達磨大師から「不安な心を持ってこい」と言われてから、慧可は、相当の月日を真剣に禅の修行に打ち込みました。その末に、「ついに心を捕まえることはできない」とはっきり自覚した慧可は、達磨のもとに行って問答をします。

「探しても探しても、心はどうしても捕まりません（心を求むるに、ついに不可得なり）」と言う慧可に対し、達磨大師は、「お前のために、安心させてやったぞ」と答えました。

この禅問答の眼目は、慧可の「不可得なり」というところです。「心を捕まえられない」ということは、要するに実体がないということ。「心を探そうとする自分の心が、そのまま自分のすべてであって、それ以外に自分の実体はない」ということを、慧可ははっきりと悟ったのでした。達磨大師に導かれて、慧可は「無心」という境地に到達したのでしょう。慧可の実存的な悩みは、無心を悟ることで雲散霧消していました。

自分を忘れる工夫

私たちも、悩める慧可のように様々な不安や悩みに心がとらわれ、とても苦しい思いをすることがあります。人生の中には晴れの日もあれば、雨の日もあります。真面目な人ほど、仕事のため家族や愛する人のために悩み苦しむ時があることでしょう。そのように苦しむのはとても尊いことで、その苦しみを乗り越えてこそ人間は大きく成長していくことができます。

さらに高い見地からみれば、言い換えればサムシンググレート（神仏や天など）の見地からみれば、人間は常に自分の運命を生きているのであり、苦しみも悲しみも一回限りの大事な人生の欠かせない一コマといえるのではないでしょうか。苦労や努力の結果がどうであれ、運命を素直に受けとめて、現在を精一杯生きることに人生の本当の価値があり、その積み重ねで結果的に人として成長して人生もよい方向に開けていくのだと思います。

達磨大師が慧可に伝えたかったのは、「無心になれ」ということです。無心といっても、「何も考えない」という意味ではありません。「ただ真剣に目の前のやるべきことに打ち込んでいく心のあり方」をいっています。「不安だ、不安だ」と心がとらわれていると、ますます不安になるのが人間です。それよりも、不安や悩みの真ん中で苦しみながらも、目の前の仕事や日常生活に心を向けて打ち込むことによって、不安や悩みが自然に解決に向かうことをこの禅問答は教えてくれているのでしょう。

この禅問答については、私の好きな『論語物語』（『論語』の世界を題材にした異色の教養小説。下村湖人著、講談社学術文庫）の次の一節を思い出します。

子貢、なによりも自分を忘れる工夫をすることじゃ。自分のことばかりにこだわっていては君子にはなれない。君子は徳をもってすべての人の才能を生かしていくが、それは自分を忘れることができるからじゃ。

『論語』の主人公である孔子の弟子の中で、世間的に最も有能で経済的にも成功したのが子貢でした。その有能な子貢に対して孔子は、「自分を忘れる工夫をせよ」と教えます。「自分を忘れる」とは「私心がないこと」であり、禅でいう「無心」の境地を現実に応用したものです。

徳をもって周りの人々を活かしていくためには、自分にとらわれない広やかな心が必要です。それを養うのが「自分を忘れる工夫」、つまり「無心」になる修行なのではないでしょうか。

有能な人の中には自分の能力に頼りすぎて、周りの人（チームメンバーや部下など）の力を十分に活かすことができない人もいます。しかし、集団の中でリーダー的な地位に立つ立派な人（『論語』でいう「君子」）は、チームメンバーすべての人の能力を活かすことで、チームをよい方向に導きます。そのためには、自分にとらわれずに無心の境地になって素直に他人の長所を評価し、活かすことが大事なのだと思います。

最後に、この禅話に関連して松下幸之助氏の名言を一つご紹介しましょう。

「私にはみんな自分より偉く見える。そんな気持ちで人を使い、接してきたことが、多少とも成功した原因ではないか」

松下幸之助氏は、学歴がない上に（最終学歴は小学校中退）身体も弱かったので、早い時期から人に仕事を任せる経営を心がけてきました。その秘訣を語ったのがこの言葉だと思います。自己にとらわれない「私心のなさ」「無心」の境地が生み出した名言であり、それを自然体で実践したところに、松下幸之助氏の偉大さがあったと思われます。

ビジネスマンにオススメのイス禅

イラスト：ひでみ企画

イス禅とは、イスに腰掛けて行なう坐禅のことで、誰でも簡単にできる禅的瞑想法です。通常の坐禅は特別な形で足を組む必要があり、足がしびれたり腰が痛くなったり肉体的には辛い面があります。その点、イス禅は足腰が痛むことはありません。それ以外は坐禅と同じで、腰骨を立てて姿勢を正し、静かに深い呼吸を行なって瞑想に入ります。イス禅によって心が安らかになり平常心（しなやかな心）を養うことができます。忙しいビジネスマンでも簡単にできる禅として普及しつつあります。