



©AFP=時事

第11回 仕事と人生に生かすドラッカーの教え

経営管理者が学ぶことのできない資質、
習得することができず、もともと
もっていないなければならない資質がある。
才能ではなく真摯さである。

『現代の経営』（1954）

佐藤 等

ドラッカー学会理事

さとう・ひとし——昭和36年北海道生まれ。59年小樽商科大学商学部商業学科卒業。平成2年公認会計士試験合格。佐藤等公認会計士事務所開設。14年同大学大学院商学研究科修士課程修了。ドラッカー学会理事。編著に『実践するドラッカー』シリーズ（ダイヤモンド社）。

マネジメントの礎 真摯さを問う

日本人なら誰でもハッとさせられる言葉に「真摯さ」があります。英語で integrity——翻訳者の上田惇生先生の名訳です。

「真摯さはごまかしがきかない。一緒に働けば、特に部下にはその者が真摯であるかどうかは数週間わかる。部下たちは、無能、無知、頼りなさ、不作法などほとんどのことは許す。しかし真摯さの欠如だけは許さない。そして、そのような者を選ぶマネジメントを許さない」

『現代の経営』

真摯さのない者は、マネジャーに就けてはならない。重い言葉です。この組織ではこんな人が評価され昇進していくという強いメッセージとして伝わるからです。

それゆえ真摯さを欠くマネジャーは組織を破壊します。逆に昇進人事はよき組織風土を築くための重要な機会となります。

「人事において、断固、人格的な真摯さを評価することである。なぜならば、リーダーシップが発揮されるのは、人格においてだからである。多くの人の模範となり、まねされるのも人格においてだからである」

『現代の経営』

経営者をはじめとしたマネジャーが真摯さを身につけていることは、マネジメントの礎といっても過言ではありません。では真摯さとは何なのでしょう。ドラッカーはいいいます。

「真摯さの定義は難しい。だが、マネジャーとして失格とすべき真摯さの欠如を定義することは難しくない」

『マネジメント』
人の強みよりも弱みに目を向ける者、何が正しいかよりも誰が正しいかに関心をもつ者、自らの仕事に高い基準を設定しない者、部下に脅威を感じる者、実践家ではなく評論家……ドラッカーが示し

ガバナンスではなく マネジメント

た真摯さの欠如を示す典型例です。言葉では説明しにくい真摯さ、一緒に働けば数週間わかると思います。さらにドラッカーは、真摯さの有無を知るため「彼の下で自分の子供を働かせたいと思うか」というシンプルなテストを示しました。定義できずとも明確な判断基準となります。

世間の耳目を集める組織における不正や法令違反、カリスマ経営者による独走とその結果としての組織価値の棄損などの例は後を絶

ちません。

そのたびに出てくるのがガバナンスやコンプライアンスという言葉です。Governance——組織統治

た。日本語では主として法令順守と訳されます。

法令を守るといふ当たり前のことができていない大人が多いとい

修養によって
真摯さを身につける

であることを意味します。
「経営管理者であるということに、親であり教師であるということに近い。そのような場合、仕事上の

どのことは許す。しかし真摯さの欠如だけは許さない。そして、そのような者を選ぶマネジメントを許さない」

『現代の経営』

されるのは、人格においてだからである。多くの人の模範となり、まねされるのも人格においてだからである」

『現代の経営』

しいかに関心をもつ者、自らの仕事に高い基準を設定しない者、部下に脅威を感じる者、実践家ではなく評論家……ドラッカーが示し

世間の耳目を集める組織における不正や法令違反、カリスマ経営者による独走とその結果としての組織価値の棄損などの例は後を絶

ちません。

そのたびに出てくるのがガバナンスやコンプライアンスという言葉です。governance——組織統治という意味でつかわれていますが、government(政府)と同じ語源をもつことからわかるように元々は政治の言葉です。

古来統治のためには「機能」と「尊敬心」が必要だといわれています。機能とは、統治の仕組みのことです。また「尊敬心」とは、指導者などに対して生まれるもので、皇室や王室の存在はその典型といわれています。

ひるがえって昨今の組織のガバナンスに関する議論は、機能面ばかりに焦点が当てられ、「尊敬心」の部分が大きく欠けているように感じられます。

「尊敬心」の基礎にあるもの、それは経営者以下すべてのマネジャーが有すべき「真摯さ」なのではないでしょうか。機能中心のガバナンス議論も必要ですが、前提となるマネジャーの資質の欠如やマネジメントの不全を嘆くべきです。さらにガバナンスの一角を形成するコンプライアンスという言葉が広く認識されるようになりまし

た。日本語では主として法令順守と訳されます。

法令を守るといふ当たり前のことができていない大人が多いという現実がこの言葉の普及を裏づけています。本来、コンプライアンスは、誰も見ていなければ赤信号の横断歩道を渡ってしまうような順法精神を欠く人間にだけ必要な言葉です。コンプライアンスをいくら叫んでも良い組織はできません。そこには最低基準を守るという意味しかないからです。

ドラッカーはマネジメントの正統性という言葉に見られるように、政治用語であったガバナンスの実現をマネジメントにおいてなそうとしました。健全なマネジメントなしにガバナンスもコンプライアンスも機能することはないということです。マネジメントとは、他者をコントロールすることでも支配することでもありません。「そもそも自らをマネジメントできない者が、部下や同僚をマネジメントできるはずがない。マネジメントとは、模範となることによって行うものである」

『経営者の条件』
必要なのは模範となるという覚

悟です。尊敬心はそこから生まれるのです。

修養によって 真摯さを身につける

マネジメントに不可欠なのは、「優れた組織の文化」です。それは最低基準を守るのではなく、最高を目指す姿勢です。

「経営管理者を動機づけ、彼らの献身と力を引き出すもの(中略)は、組織の文化である」『現代の経営』
このような組織の文化は、日々の活動や行動の積み重ねによって醸成されます。一朝一夕にはでき上がりませんが、行動を起こさなければ形成されません。それは行動規範となり、経営者や働く者が替わっても文化として残るものです。

「優れた文化を実現するために必要とされるものは行動規範である。強みの重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さである」 『現代の経営』

真摯さは、優れた組織の文化の基礎を形成する大切な要素です。

integrity(真摯さ)は、integration(統合)と同じ語源の言葉です。これは、真摯さが全人格的な概念

であることを意味します。

「経営管理者であるということは、親であり教師であるということに近い。そのような場合、仕事上の真摯さだけでは十分ではない。人間としての真摯さこそ、決定的に重要である」 『現代の経営』

では唯一学ぶことも習得することもできない真摯さをどうやって身につければいいのでしょうか。

学ぶことができないということとは、後天的に外から獲得するものではなく、自分の内面にある善きものを磨きだすことを意味します。マネジャーになるまでに練磨しておく必要があります。

integrityは誠実とも訳されます。誠実は、古来聖賢が最も大事にしてきた最高の徳目です。徳は天性ではありません。修養の中で育まれ醸成されてくるものです。一人ひとりが心を磨き、性格を練りあげ、人格を向上させることです。「学問の要訣はただ八箇の字にあり。徳性を涵養し、氣質を変化す」

明の儒学者呂新吾の至言です。仕事をとおした修養によって範となることで真摯さという不可欠の資質を磨いていきたいものです。



第六十二回

禅語に学ぶ



「長空礙えず、白雲の飛ぶを」

臨済宗円覚寺派管長

横田南嶺

長空不礙

白雲飛

円覚南嶺



よこた・なんれい——昭和39年和歌山県新宮市生まれ。62年筑波大学卒業。在学中に出家得度し、卒業と同時に京都建仁寺僧堂で修行。平成3年円覚寺僧堂で修行。11年円覚寺僧堂師家。22年臨済宗円覚寺派管長に就任。29年12月花園大学総長に就任。著書に『人生を照らす禅の言葉』『禅が教える人生の大道』『自分を創る禅の教え』など多数。最新刊に『生きる力になる禅語』（いずれも致知出版社）。

フランス禅問答

昨年（二〇一八）十月に、「ジャポニスム二〇一八」の企画で渡仏し、パリで坐禅会や講演会を行ってきた。フランスの方々は実に熱心に坐禅をされていて、講演会も満席になるほどで、フランスでの禅に対する関心の高さに驚いた。

坐禅会の折には、質疑応答の時間も設けることにした。質問に対してこちらが禅の立場で答えるのであるから、禅問答と言えなくもない。

とある女性からの質問を受けた。その日の坐禅会では、数息観という呼吸を数えて

心を調える方法を教えたのだった。それを受けて、「今回教わった坐禅や数息観を、日常の暮らしにおいてどのように活用して、取り入れたらいいですか」という質問だった。坐禅を今回限りではなく、普段の暮らし

だと受け入れる事が大切です。思いや雑念が湧いて、自分の坐禅がうまくいっていないなど、自分を責める必要はありません。例えば橋の上から川の流れをただ見ているように、静かに自分の心を見ている二

なものだ」と表現されているように、はじめにしていた血が落ちたとしても、洗った血が残ってしまっ、堂堂巡りになってしま。雑念を無くそうという思い自体が、所には雑念となる。



よこた・なんれい
筑波大学卒業。在
寺僧堂で修行。平
師家。22年臨済宗
長に就任。著書に『
の大道』『自分を創
になる禅語』(いず

立場で答えるのであるから、禪問答と言えなくもない。
とある女性からの質問を受けた。その日の坐禅会では、数息観という呼吸を数えて

心を調える方法を教えたのだった。それを受けて、「今回教わった坐禅や数息観を、日常の暮らしにおいてどのように活用して、取り入れたらいいですか」という質問だった。坐禅を今回限りではなく、普段の暮らしに取り入れたいという思いが有りがたく感じられた。

それに対して私は、「坐禅をするのに一番いいのは、朝起きてすぐの時間と夜の寝る前でしょう。朝起きて、ベッドの上で五分でもいいから静かに坐ってみることで、夜も同じくベッドの上でいいから静かに坐るという習慣をつけることが大事です。数息(呼吸を数えること)は、簡単なようで、大きな効果があります。一番いいのは、感情的になってしまった時でしょう。腹を立てて怒りの感情にまかせて、言葉を発したり、行動を起こしたりすると、よい結果にはなりません。感情的になっていいる時ほど、少し落ちついて自分の呼吸を一から十まで数えてみることで。それだけでも感情はおさまっていきます」と答えた。

すると、また別の女性から質問を受けた。「坐っていても次から次へと思いが湧いて、あふれてきて仕方がない。どうしたらよいのか」という問いである。

その日は、坐禅会の会場である日仏会館にゆく途中、セーヌ川の畔を歩いていったので、川の流れを譬えにお答えした。「先ず、思いが湧いてくるのは自然なこと

だと受け入れる事が大切です。思いや雑念が湧いて、自分の坐禅がうまくいっていないなどと、自分を責める必要はありません。例えば橋の上から川の流れをただ見ているように、静かに自分の思いを見ていることがいいでしょう。決して思いの中に入り込んでいたり、追いかけたりしないで、ただ見ているのです。

すると、どんな思いであっても、必ず湧いては消えてゆきます。そうして少し離れて見ていることがいいと思います。思いの波にのみ込まれないようにして、思いをそれ以上増幅させないようにすることが必要です」と。

これは、坐禅を始めた人が、必ず湧いていほど直面する問題でもある。雑念が起きて仕方がない、どうしたらいいのかと



晴れたる空に雲の湧く如し

和歌山県日高郡由良町にある興国寺の開山である法灯国師(心地覚心)は、雑念や妄想の起こる様子を、「晴れた空に雲が湧くようなものだ」と譬えられている。

我々の心の本体は、青空のようなものであり、妄想は空に浮かんだ雲なのだ。雲が湧いて浮かぶのは、自然の様子であり、元来それほど苦にするほどのものではない。無理に雑念を無くそうとがんばってみても、それは盤珪禪師が「血で血を洗うよう

なものだ」と表現されているように、はじめについていた血が落ちたとしても、洗った血が残ってしまった、堂堂巡りになってしまふ。雑念を無くそうという思い自体が、新たな雑念となる。

坐禅中に、雑念が湧いて仕方なく感じるのは、むしろ自然のことだ。普段から雑念を起こして暮らしているのがお互いであって、普段は雑念にまみれて、雑念が起きていることすら気がついていないだけだ。少し落ち着いて坐ってみると、よく心の様子が見えるようになって、雑念が気になるのだ。

湧いてくる雑念を相手にする必要はない。雲の譬えでいえば、浮かんでいる雲は自然の風景くらいに思っ、それよりも大空を見つめるようにする。心の本体に目を向ける工夫をすることが大切である。

例えば鏡にはさまざまな像が映るが、鏡の本体には何の汚れもない。映画のスクリーンも同じだ。どんな映像が浮かんでいたとしても、スクリーン本体に汚れはつかないのだ。

だから、ただ浮かんで消える様子を静かに見つめて、心の本体は清らかなままであると気がつくことだ。

雑念の中に取り込まれてしまわないように、腰を立てて呼吸を調べて、息を数える方法が数息観である。雑念を無くそうというのではなく、相手にしない対処法なので

ある。
空に浮かぶ雲は、浮かんで消えてゆくだけのものである。それと同じように、雑念とて、相手にしなければ必ず浮かんで消える。追いかけて、相手にしないことが大事だ。

 **空にいだかれ雲の遊べる**

『景德伝灯録』卷十四に石頭禪師の問答がある。弟子が「仏法の大意」とは何ですかと問うたのに対して、石頭禪師はただ「そんなものは会得してもいいし、知りもしない」と答えた。更に、もっと高い境地を示して欲しいと迫る弟子に対して「長空を礙えず、白雲の飛ぶを」と答えた。
はてしなき悠久の天空に、白雲が自由にゆきかうばかりという意である。
私達は、理解したとか、会得したとか思っている、それは空に浮かんだ雲のようなものだ。はかなくもろい。そんなものを相手にするよりも、広い天空を見よと言いたかったのであろう。

あろう。しかしながら、少し離れて大きな目で見てみれば、いろんな事が起きるのは自然のことであらう。
浄土真宗の教えを深く学ばれた甲斐和里子女士は、
「岩もあり 木の根もあれど さらにとたださらさらと 水の流るる」という和歌を残されている。
岩も木の根も、何もない平坦な道を求めても無理であらう。むしろ岩もあり、木の根もあるのが自然なのだと思うって、それにひっかからない心を養うことが重要なのである。
お互いの人生においても、さまざまな出来事が起こってくる。何事も起こらないようにすることは無理であり、それよりも、どんなことが起こっても、冷静に見つめてとらわれない心を培うことが大切だ。
今夏、長野県塩尻市にある無量寺という曹洞宗のお寺の「禅のつどい」という行事に招かれた。寺に百五十名ほどの方々が寝泊まりして坐禅修行するのであった。その間に九十分の講義を三回動めてきた。

ただくことがある。私が、もっとも好きで引用する青山老師の和歌は、
「その中に ありとも知らず 晴れわたる空に抱かれ 雲の遊べる」という一首だ。塩尻での講演を終えて、帰る時に老師から御著書をいただいた。寺に帰ってみると、この和歌が本の扉に揮毫されていて驚いた。不思議な縁である。
青山老師の御著書にある解説によれば、この和歌は昭和六十四年の勅題「晴れ」に寄せて詠われたものだという。
「その中」というのは仏さまの御手の真ん中ということである。お互いは、お互いなる仏さまの御手に懷かれて産まれて生きている。そのことに気がつくとならないとに関わりはない。知らず、気づかずとも、御手の中なのである。
その中に浮かぶ雲とは、小は頭の中の雑念妄想から、更にはお互いの人生のさまざまな出来事であるともいえよう。いや私という存在そのものでもあらうか。
いずれにしても浮かんで消える雲の姿に一喜一憂するのではなく、その様子を静かに見つめて、懷かれてある大いなる空に気がつくことが肝要なのだ。天空は雲の飛ぶのを妨げないのである。朝に夜に一時の坐禅であらうとも、或いは雑念のやまぬ坐禅であらうとも、大いなるものに懷かれての一坐であると気づけば、そのまま安らぎの坐禅になろう。