

特集

不立文字

●多摩大学大学院教授

シンクタンク・ソフワイアバンク代表

田坂広志

(たさか・ひろし)

日々を生き切る

語りえぬ経営の叡智

世界から賞賛された一九八〇年代の日本型経営は、バブルが崩壊した途端、一転、悪しき慣習と見なされるようになった。以降約二十年間、われわれは欧米型経営を受容し続けた。

その結果、ビジネススクールで習った知識で経営ができると思ひ込む人々が増え、若者はマニュアルでスキルアップできると信じ、厳しい修練を積もうとしなくなった。機械論的な発想の欧米型経営は、何よりも言葉で語られることを真実とみる。

日本企業が大事にしてきた「暗黙知の経営」さえも忘れ去られつつある。世の中に安易な発想が蔓延している今、

田坂広志氏は、己の外に頼ることなく、日々の仕事を行っていくことの大切さを説く。それが、日本型経営に受け継がれてきた深い叡智を蘇らせることになる。

表層的な論理思考で経営が語られるようになった

マネジメントにおいては言語で伝えられる部分は、わずかな表面部分でしかなく、深いところはほとんど暗黙知で伝えられている——。このことは経営の深みを体験された方であれば誰もが分かっていることだと思えます。十二年前、私は『「暗黙知」の経営』（徳間書店）という本を世に出しました。本来、経営の営みとは、言語化できない暗黙知そのものであって、わざわざ「暗黙知の」という形容を入れなくてもよいのですが、あえてこの言葉を使ったのは、経営の世界が表層的な論理思考だけで語られるようになってきたからです。

その状況は今日も変わらず、むしろ、さらに悪くなっていると思います。例えば、今、職場のコミュニケーションの質は非常に低下しています。語られた言葉、書かれた文字だけでコミュニケーションを行い、それでマネジメントができると思っている人が増えているからです。

例えば、課長が部下を呼んで「職場に不満があったら言ってみたまえ」と聞く。そこで部下が「特にありません」と、少

し硬い表情で目をそらしながら言ったとすれば、内心色々な不満があるのだろうと察するでしょう。そして、無理に聞いても、もし自分に対して不信感を持っているならば、正直には語らないだろうということも分かるでしょう。しかし、最近の職場に増えている、部下の無言の声を聞く力のない課長は、残念ながら、「彼は、何も不満はないと言っています」と、上司の部長に報告をする。

本来、コミュニケーションは、言葉にならない部分も含めて相手の言葉の行間を読んでいきます。言葉で表せる世界だけがコミュニケーションであるならば、世の中は非常に浅薄なものになってしまいます。言葉は、いくつもあるコミュニケーション手段のひとつにすぎない。実際、文字を使わないコミュニケーションを、われわれは毎日、数多くやっています。そして、コミュニケーションの本当の素晴らしさは、言語を超えたことも伝えることができるからなのです。

経営の叡智というものも、まさに言葉にできない暗黙知です。そして、それが暗黙知の世界だからこそ、経営というものは、極めて高度な営みなのです。言葉で表される知だけでは、決して経営はできません。

また、本来、人間の思いは、論理思考で明確に割り切れないものです。

例えば、上司に対する不満を訴えた部下に対して、「君は要するに、部長についていけないのか。それともついていけないのか」と結論を迫るマネジャーもいます。しかし人間の感情は複雑ですから、二項対立的に聞かれても言葉では答えられないことがあります。けれども、コミュニケーションが非常に表層的になっているため、人間の感情さえも、好きか嫌いかといった二項対立的な基準で分けたがる浅いマネジメントが生まれてくるのです。

かつての日本企業においては、もっと深みあるコミュニケーションがなされてきました。それは、上司に人間としての力量があったからです。そして部下もまた力量があった。しかし、今は双方ともにその力が落ちてきているため、全てを言語化しないとコミュニケーションにならない。だが仮に、全てを言語化しようと思っても、人間は、自分の思いや考えを全て言葉にすることはできません。だから必ずミス・コミュニケーションが発生するのです。

私が、昨今、経営の世界が危ういと感じる理由は、ビジネススクールにおいて

「言葉」や「理論」で教える経営学が世の中に強い影響を与えるようになってきたからです。ビジネススクールでは基本的にすべてを言語化し、理論化して教えようとする傾向があります。ときに「暗黙知」について教えることもありませんが、この暗黙知についてさえ言語化し、理論化してしまう。その結果、暗黙知も何かの方法で形式知に転換すれば伝えることができるという錯覚と誤解が生まれてしまうのです。しかし、暗黙知とは、そもそも言語化も理論化もできないから暗黙知なのであり、本来、暗黙知は、暗黙知としてしか伝えようがないのです。

行じることができるとその魂の強さが問われている

そうした時代だからこそ、我々は、昔から伝わる「不立文字」という言葉の意味を深く理解しなければならぬのです。この不立文字という言葉は禅の言葉ですが、文字や言語というものを盲信するその瞬間に、そこに大きな落とし穴が待ち受けているということを、厳しく戒めているのです。もとよりこの言葉は、決して、いかなる時にも文字を使ってはならないということを言っているわけではない

ありません。なぜなら、この言葉の一方で、道元の『正法眼蔵』などに象徴されるように、禅ほど文字を立てている宗教はないからです。

では、なぜ、不立文字ということが言われるのか。それは、文字を立てた瞬間に、我々がしばしば、心の弱さがゆえに、文字で表せない叡智、言葉で表せない暗黙知の大切さを見失ってしまうからです。すなわち、この不立文字という言葉が求めているのは、「魂の強さ」なのです。強い魂を持つていなければ、実は、深いコミュニケーションはできない。逆に、魂が弱いと人間は必ず言葉が増えてくる。人間の強い思いや覚悟などは、本当は黙っていても伝わるものです。だからそうした思いや覚悟がない人は、饒舌な言葉に頼らざるを得なくなるのです。

例えば、あるプロジェクトを遂行するために、部下からの信頼が不可欠だというとき、力量のある上司であれば、その覚悟と存在感によって信頼を得ることができます。しかし、逆に、覚悟の浅い上司は、「ぜひ信頼してもらいたい」「君とは長い付き合いだから」「君のことをこれほど思っているのだよ」などと饒舌に語る。だが、信頼とはそういう言葉によって得るものではない。だから儒学にお

いても、「巧言令色 鮮仁」という警句を發しているわけです。同様に、禅では「不立文字」。大切な場面では言葉を使う必要はない、と覚悟を迫るわけです。

禅にはまた「只管打坐」という言葉もあります。これは「ただ坐れ」という意味です。弟子に「どうしたら悟りの境地に達することができるでしょうか」と聞かれたならば、師は「只管打坐」と言う。そこで、もし弟子が「いや、苦しい坐禅を行じなくとも、これを読めば悟りを得られるような経典はないでしょうか」と問えば、その安易な姿に対して、師は「不立文字」と厳しく突き放すのです。

これは一種の禅問答です。要するに、「文字や言葉を読むだけで、何か大切なことが掴めないかと思う、その心の安易さにこそ大きな落とし穴がある」ということを教えている。禅問答というのは論理的に読んでも全く理解できないものです。なぜなら、その問答を通じて深く問われているのは、弟子の知識や論理ではなく、弟子の覚悟の深さだからです。逆に言えば、その弟子の覚悟が定まっているならば、言葉や論理は何でもよい。弟子の覚悟の深さを見たときに、掴んだか、掴んでいないかが師には見えるのです。

では、その覚悟とは何か。釈尊がこの



世に生まれてきたときに「天上天下唯我独尊」という言葉を發したと言われます。この言葉は、現代においては、「傍若無人」を揶揄する言葉として誤って使われていますが、本来は、「自分自身のために、いかなる権威にも頼るべきではない。自分自身の中に宿る力を、深く信じよ」ということを教えている言葉です。

心に弱さがあると、「どこかに良い経典はないだろうか」と経典に頼ろうとする気持ちが生じます。もとより経典は悟りの境地に達する手段として役に立つことがあります。しかし、ひとたび悟り

を得たならば、もはやその経典は必要ない。捨て去るべきなのです。自分自身の中に宿る力を信じ、他の権威にすぎらない。そのことの大切さを教えているのです。

ですから、禅の世界では、「仏に会いては、仏を殺せ」という言葉さえ出てきます。仏という存在を絶対の権威として、それに盲目的に依存する弱き心を戒めているのです。そして、不立文字という言葉の根本にも、この強さがあります。この言葉は、言葉による伝達の限界を語っている言葉ではなく、人間が修行して

くときに陥る「魂の弱さ」の落とし穴を教えている言葉なのです。

同様に、只管打坐も、「禅においては、ただただ坐ることが大切であり、坐ることによって悟りの境地に辿り着ける」という意味ではない。現代語に直訳すればそういう意味ですが、本当は、この只管打坐という言葉も、やはり我々に魂の強さを求めているのです。「おまえ、覚悟を定めて、黙って、三年坐れるか」と。

道元禅師の弟子、孤雲懷奘の『正法眼蔵随聞記』の中に、こうした問答が書かれています。ある弟子が道元に対して「厳しい修行の結果、体を壊し、命まで失ってしまうとすれば、その修行に意味があるでしょうか」と聞く。それに対して道元は何と答えたか。「悟りの境地に至らんとして修行し、修行して命を落とす。本望ではないか」。そこまで言い切るかと思われるかもしれませんが、これを本来、命懸けの修行と呼ぶのでしょうか。道元はその修行を求めたのです。

自ら行じることなく安易に得ようとする

かつては、道元ほどではなくとも、命懸けで一つの道を究めようとした日本人

は何人もいた。しかし、現代においてはその覚悟や強さを持たない人が増えていきます。仕事の技術にも、すぐに安易なマニュアルを求めようとする。根本のところに覚悟の甘さや弱さがあり、何かに依存する安易な心がある。そして、学ぶ側だけでなく、教える側もマニュアル的に教えようとする。その結果、深い暗黙知の世界に行けない。その存在にすら気がつかない。そのため、初級のレベルで、職業人としての成長が止まってしまう。

仕事の技術、特にその奥義の世界は、先輩たちが何十年もかけて体得したものであり、単にマニュアルを読んでも同じ技術を身につけることはできません。それは、本来、ひたすら経験を積み、行じ続ける中で自分で掴むしかありません。先ほど述べたように、禅の世界では、それを「只管打坐」と言うわけです。それは、技術や奥義という暗黙知を、暗黙知のまま正しく伝える方法なのです。

例えば、職人の世界では、入門したばかりの弟子に、師匠はただ「道具を砥げ」とだけ命じたりします。毎日毎日それだけで、何も教えない。では、なぜそうするのか。「智恵」を掴ませるためです。「知識」というものは、本人が知りたいと思わなくとも、身につけさせることができ

る。暗記試験を十回やれば、強制的に覚えさせることができる。しかし、「智恵」は、そうではない。智恵は、本人が「掴みたい」という切なる思いを持たないと掴めないのです。

だから、来る日も来る日も、砥いで砥いで……とやっついて、「そろそろ技術を教えてもらいたい」という思いが高まったとき、ベストの学ぶ状態になっている。そのとき、砂が水を吸うように技術を掴み、智恵を掴むのです。すなわち、智恵を掴むために大切なのは「渴望感」。その渴望感を持つとき、師匠の一言一言を深く学ぶのです。

かつてプロ野球の世界で「安打製造機」と呼ばれた張本選手の話ですが、ある若手選手がスランプで悩んだ挙句、張本選手のところに来て、「理想のバッティングフォームを教えてください」と尋ねた。そのとき、張本選手はこう教えたそうです。「それを知りたかったら、一晩中素振りをしなさい。素振りをし続けて疲れ果てたときに出てくるフォーム、それが君にとつて一番無理のない理想のフォームだよ」。この張本選手の言葉も、只管打坐のことを言っているのでしょう。今、書店に行くとプロフェッショナルの本が数多く並んでいる。しかし、それ

一流のプロフェッショナルの方々には、生の声で語った本を残していただきたいと思っています。

問題は読む側にあるのです。多くの読者は、単に「知識」として学んだものを、「智恵」を掴んだと思ひ込んでしまう。それゆえ、本を読んだ後、そこで掴んだものが、単なる知識なのか、智恵なのかを振り返ること。それを、読む側は必ず行わなければなりません。

そして、本に書かれているプロフェッショナルの言葉を、自分自身の経験に当てはめて振り返るべきです。プロの言葉と自分の経験との共鳴が起こったとき、初めて、我々は、「本を通じて智恵を掴む」という経験をします。それは、言わば、本を通じた過去の体験の想起と追体験です。

エゴも欲も得も蠢く

修羅の巷こそ最高の修行の場

禅の話とビジネスの話を重ねて語ってきましたが、宗教の世界も、ビジネスの世界も、最も深い智恵は、「行じる」ことを抜きにして掴むことはできません。

では、「行じる」ための最高の修行の場は、どこか。宗教の世界には、そのこ

とを教えてください。言葉があります。

「小賢は山陰に通し、大賢は市井に通す」

すなわち、少し賢い人間は山に籠って修行をする。最も賢い人間は市井、つまり、この修羅の巷で修行をする。そのことを語っている言葉です。仏教の世界で、在家と出家という言葉がありますが、「在家でも悟りの境地を開けます」と言う人がいますが、そうではない。真実は逆なのです。人間のエゴも欲も得も蠢くこの修羅の巷での修行こそが、最高の修行なのです。「山陰」に通して修行をするよりも、この「市井」、修羅の巷で悩み、苦しみ、辛い思いをしながら人間成長を求め、静かな境涯を求めて歩む。その修行に比べれば、人里離れた山奥において静かな境涯を掴むのは、それほど難しくはない。

これは、そのままビジネスの世界でも同じこと。日々の仕事で悪戦苦闘し、部下や社員との格闘をすることなく、経営の本を数多く読んだだけで、「経営とは……」と語るのは、決して難しいことではない。

例えば、ビジネススクールで学んだだけの若いコンサルタントは、「この会社は、リストラで人員削減するべき」とい

にもかかわらず、実際にプロフェッショナルとして活躍する人は少ない。その理由も、プロフェッショナルの言葉を学んでも、実際に行じないからです。毎日、道具を砥ぐのも、一晩中、素振りをするのも大変です。つらい。だからやりたくない。心の中に「何か手っ取り早い方法はないか。楽な方法はないか」という安易な気持ちがあるのです。だから、本を読むだけで、楽をして一流のプロフェッショナルになれないかと思う。しかし、常に「敵は我にあり」。その安易な気持ちこそが、仕事の現場で年月を重ねて行じ続けることを避けさせるのです。そして、本に頼る。体験ではなく、言葉に頼る。

一方、本を作っている側も流される。「本を読むだけで、プロになりたい」という読者の安易なニーズに応じて、「この本を読めば、あなたもすぐにプロになれる」というキャッチフレーズの本を作る。読者に厳しいことを求める本は売れないからです。

もちろん、私はプロフェッショナルの書かれた本を否定しているわけではありません。生半可にプロの世界を齧った人の本は、分かっていないことを分かったつもりで書いていて危険ですが、多くの

つたことを簡単に口にします。たしかに経営であるかぎり、人員削減をやらざるを得ないときはある。しかし、人員削減をするときに、経営者に深く問われることがある。削減される社員の思い、その社員の家族の思いを想像できるか。その人々の人生に深い思いを抱いているかということ。

経営は統計数字ではありません。「この収益では千人の社員を支えられないから、二百人を削減して経費を削減する」という論理は、たしかに数字で見ればそうです。しかし経営の世界では、「何を行った」かの前に、「どのような心境で行った」が深く問われるのです。そして、経営者のその心境は、必ず、経営の現場に映し出されるのです。

なぜなら、社員には無言で分かるからです。その社長が、削減される社員に深い思いを持ちながら、その削減を行うのか、それとも経営コンサルタントに経費が浮くからと言われて、そうするのか、黙っていても社員に分かるのです。それもまた、言葉を超えた世界です。

「暗黙知の経営」というのは「智恵の経営」という意味です。そして、「智恵」とは、本来、言葉にならない。体験を通じてしか掴めないものです。この深い智



田坂 広志 たさか・ひろし
多摩大学大学院教授・シンクタンク・ソフィアバンク代表。1951年(昭和26)生まれ。74年、東京大学工学部卒業。81年、東京大学大学院修了。工学博士(原子力工学)。87年、米国シンクタンクBattelle Memorial Institute客員研究員。同時に米国国立研究所Pacific Northwest National Laboratories客員研究員。90年、日本総合研究所の設立に参画。取締役・創発戦略センター所長を務め、現在、日本総合研究所フェロー。99年、米国New England Complex Systems Instituteのファカルティに就任。2000年、多摩大学大学院教授に就任。同年、21世紀の社会システムのパラダイム転換をめざすグローバル・シンクタンク、ソフィアバンクを設立。代表に就任。03年、社会起業家フォーラム(JSEF)を設立。代表に就任。05年、米国New Yorkに本拠を置き、100年の歴史を持つJapan Societyより、“US-Japan Innovators”に選ばれる。08年、ダボス会議を主催するWorld Economic ForumのGlobal Agenda Councilのメンバーに就任。10年、4人のノーベル賞受賞者が名誉会員を務める世界賢人会議Club of Budapestの日本代表に就任。著書は50冊余。現在、海外でも旺盛な出版と講演の活動を行い、Philosopher and Poetとしての独自のスタイルで国際的な活動を展開している。主な著書に、『忘れられた叡智』(PHP研究所)、『目に見えない資本主義』(東洋経済新報社)、『未来を予見する5つの法則』(光文社)、『生命論パラダイムの時代』(ダイヤモンド社)、『複雑系の知』(講談社)、『ガイアの思想』(生産性出版)、『「暗黙知」の経営』(徳間書店)、『仕事の思想』(PHP文庫)

恵によって処すべき経営を、単なる知識として勉強しただけで、自分はマネジメントができると考える人が増えている。これが今の時代の非常に大きな病だと思ふのです。

いま、「知識」と「智慧」について述べましたが、「知能」と「知性」という二つの言葉についても述べておきましょう。

「知能」とは、「答えがある問題」を投げかけられたとき、早く正しく答えを出す力のことです。しかし、「知性」とは、

まったく反対の言葉。「答えのない問い」に対して、生涯問うても答えなど得られぬと分かっている、なおそれを問い続ける力のことです。

けれども、我々の中から、この「知性」の力が失われてしまっている。それが、今の時代なのでしょう。

経営も人生も、「答えのない問い」を問いつける歩みに他ならない。人生とは何か。人はなぜ生きるのか。働き甲斐とは何か。自分に与えられた使命とは何か。そうした問いには、どこにも答えがない。

しかし、その問いを深く問い続ける。それが、真の知性です。そして、もし一人の人物が、その「答えのない問い」を深く問い続けていくなれば、その人物は、必ず知性的な人物になっていきます。そして、物事の本質が深く見えるようになっていきます。

日本の経営思想には 叡智が宿っている

経営者というのは、自分の経営判断ひ

とつで、何千人もの人間を路頭に迷わせるかもしれないという重い荷物を背負っている。まさに修羅の巷です。しかし、だから経営の世界こそ最高の修行ができる。だから経営の世界には最高の叡智が宿るのです。

もちろん、それは決して他の職業を貶める意味で申し上げているのではありません。いかなる職業であっても、その根本において「世のため人のため」という覚悟を持つならば、それぞれの職場で修行をしていくことができる。そして、日々の仕事こそが、最高の修行なのです。道元の有名なエピソードがあります。

中国に渡った若き道元が、ある禅寺で修行に取り組む。しかし、食事時になると、その寺の高僧が飯を炊いている。思わず「あなたのような高僧が、なぜ典座(炊事)をされるのですか」と尋ねると、「典座こそが、最高の修行なのです」と高僧は答える。

心に残るエピソードです。では、そもそも、なぜ「行じる」こと、「修行する」ことが必要なのか。

それは、究極、人生観と仕事観の問題です。我々は、何のために働くのか、何のために仕事に取り組むのか。

我々は、この世に一人の人間として生

を享け、一瞬の人生を駆け抜けていく。

その人生において、様々な経験や苦労が与えられ、それを糧として、我々は魂の成長を遂げていく。その尊い人生において、魂の最高の修行の場が、仕事の場であり、職場なのでしょう。

そう考えるならば、マネジャーが部下を預かるのは、単に商品を開発したり、販売したりするためだけではない。むしろ部下との出会いを通じて、互いに人間として成長することに深い意義がある。そして、その出会いを通じて、互いに力を合わせ、世の中のために良き仕事をなすこと。そこにも大きな意義がある。そして、そうした人間成長と社会貢献を大切にす企業こそが、結果として素晴らしい業績を残すとの信念。それが、まさに日本型経営における経営思想であり、経営者の覚悟に他ならない。

そもそも、日本型経営というのは欧米型経営とはまったく逆のパラダイムです。欧米型経営は基本的に機械論的であり、まず目標があつてそれを達成するためにどのような手段を取ればよいかと直線的に考える。しかし、日本型経営は、生命論的であり、目標よりも、プロセスを重視する。そのため、社員が日々どのような思いで働き、生きるかというところから

始まります。

だから、縁とか、恩とか、感謝という言葉から経営が始まるわけです。そして、なぜ、日本型経営においては、「世の中のため」という言葉が自然に出てくるのか。それは、日本人は、その根本において、大いなるものに生かされている、世の中に生かされているという感覚を持っているからです。だから、世の中に生かされている自分は、この世の中のために何を恩返しできるだろうかと考え、仕事を通じてそれを実現していくのです。

私は、この日本型経営の経営思想は、世界に誇るべき深みを持った経営思想だと思ひます。しかし残念ながら、いま、日本人の多くが、そのことを忘れていないのではないのでしょうか。

最近、『忘れられた叡智』(PHP研究所)という本を上梓したのは、この国の多くの人々に、日本という国の土壌に宿る深い叡智に気がついて頂きたいと思つたからです。その叡智の言葉の一つが、「不立文字」という言葉であり、「只管打坐」という言葉なのでしょう。

我々が、その「忘れられた叡智」を思い起こしたとき、この国の復活も始まるのだと信じています。