



The White  
Company  
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視するホワイト企業への道について語る。

## 老子 人間性経営学と

合理主義ではなかった日本

F・W・テイラー以来発展してきた従来の経営手法は、合理的に効率性を追求することから「合理主義経営学」と私は呼んでいる。合理性ばかりを追うと「ブラック企業」になつてしまふが、まともな企業では同時に経営者の徳により「人間性」も尊重されている。「合理性の追求」と「人間性の追求」は相矛盾しており、経営者たちはバランスに苦慮し

てきた。バランス次第では、ブラックにもなるしホワイトにもなる。ところがごく最近、「人間性の追求」だけを徹底的に進めるとかえって効率上がる、ということが発見された。人は信頼され、任せてもらうと「やる気」「働きがい」が出てくる。そうすると、頭で考えて合理的に追求した経営より、かえって効率が上回るので。経営学者たちは、ブラジルのセムコ社やアメリカのゴア社などに、その例を見いだした。私は、こちらの経営手法を「人間性経営学」と呼ぶことを提案している。日本企業は、「年功序列」「終身雇用」「愛社精神」などの特徴があり、合理性の追求がゆるく、封建的な制度のなごりはあつたものの、「やる気」「働きがい」が重視されて「人間性」が尊重される傾向があつた。しかしながら、一九九〇年代には多くの日本企業が「合理主義経営学」を厳密に取り入れ、「人間性」を尊重する経営から離れていった。「人間性経営学」は、そのまま「ホワイト企業」へ通じる。多くの人が、

天外伺朗  
てんがいしろう



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

売上げ・利益を追求しなくて大丈夫だろうかと心配するが、信頼され、仕事を任せられた社員が経営者と同じ視点を持つようになるので、売上げ・利益はひとり以上に上がっていく。「人間性経営学」という呼称を私が提案したのは、二〇〇六年、比較的最近だ。しかしながら、そのエッセンスは古典にも記述されている。それに気づいたエピソードを、ご紹介しよう。

## 日本の経営の伝統

ソニーの創業者の井深大の口癖は「仕事の報酬は仕事」だった。成果を上げれば、さらにおもしろい仕事を任せてもらえる、という社員の「働きたい」に焦点を当てた言葉だ。「指示・命令」を極力減らし、仕事を部下に任せる経営でもある。

「人間性経営学」というシリーズで何冊か本を書いているが、その第一弾は井深大の経営学を紹介した『マネジメント革命——「燃える集団」を実現する「長老型」のススメ』(講

談社)だった。

出版直後に読者からお叱りのハガキを受け取った。「天外さんの言っていることは老子の教えと同じだ。参考文献に『道德経』がないのはけしからん」というのだ。慌てて読んだ。

本当だった。『道德経』には、私が「長老型マネジメント」あるいは「存在のマネジメント」と呼んでいるリーダーシップのあり方が記述されていた。

『道德経』第二章「賢者は干渉しないでものごとを扱い、言葉のない教えをする」(張鐘元『老子の思想——タオ・新しい思惟への道』上野浩道訳、講談社)。

第十七章「最上の指導者は誰れも知らない。その次の指導者は人々に親近感があり、ほめたたええられる。その次の者は人々に畏れられる。最下等の指導者は人々に軽蔑される」(前掲書)。

井深大はキリスト教の敬虔な信者であり、特に老荘思想に傾倒していたわけではない。それでも、ドクターの推すプロテスタント精神より、むしろ老子に近い経営がごく自然に実行されていた。これが本来の日本の経営の伝統だと思われる。

八十年前に「道経一体思想」を説いていた廣池千九郎(一八六六—一九三八)は、このような伝統のつとりに、「合理主義経営学」が発達する以前に「人間性経営学」のエッセンスを見いだしていたのであろう。日本という国は、廣池千九郎や井深大に見られるように、もともと「ホワイト企業」の素地は脈々と息づいていたのだ。「ホワイト企業大賞」の活動を通じて、それを再び掘り起こし、日本の産業界の変容に貢献できたら、とても嬉しい。

中国甘肅省隴西駅の老子像

