

経営哲学 詳細シラバス

授業科目 経営哲学（専門職大学院科目）1単位

担当教官 原田 勉

連絡先 harada@people.kobe-u.ac.jp

開講日 7月3日～24日、5・6限

開講形態 オンライン形式で実施する。URLはBEEF+にて指示する。

I. 授業のテーマ

本授業は、東洋思想を哲学史として学ぶのではなく、経営実践に内在する問題構造を読み解くための思考資源として再構成することを目的とする。

現代の経営教育は、合理的意思決定、制度設計、戦略分析といった「正解を探し、実装する」枠組みに大きく依拠している。しかし実際の経営現場では、正解の存在しない状況、制度や計画が機能しない局面、主体性と組織秩序の緊張、関係性や環境変化による予測不能性といった問題に直面する。本授業では、儒教・朱子学・陽明学・華厳思想・老子を参照しながら、経営を「秩序」「主体」「関係」「勢い」という四つの次元から捉え直す。

儒教、とりわけ孔子においては、人間の自然的感情が礼によって調整され、秩序ある行動パターンと関係構造へと整えられる過程を検討する。朱子学においては、理を単なる自然法則としてではなく、行動規範としての「所当然の理」と、その背後にある構造的根拠としての「所以然の理」として捉え、経営におけるルール、制度、システム構造の意味を考察する。陽明学においては、外部の規範としての理が、良知として主体の内面において一体的に働く段階を、熟達した判断と行動の問題として考える。

さらに、華厳思想からは、企業・組織・顧客・取引先・社会が相互依存的に成立する関係性の構造を学ぶ。老子からは、秩序が形成され、固定化し、崩れ、再び生成される運動に注目し、ビジョン、メンタルモデル、システム構造、行動パターン、出来事のあいだを循環する「勢い」の経営を考察する。目的は、特定の思想を信奉することではない。むしろ、東洋思想を手がかりに、経営判断の射程を拡張し、不確実性下で機能する判断軸を獲得することである。

II. 授業の到達目標

本授業修了時に、受講生は以下を達成することを目標とする。

1. 経営課題を「秩序・主体・関係・勢い」の四次元から構造的に分析できる。
2. 儒教における礼、朱子学における理、陽明学における良知を手がかりに、組織における制度、ルール、主体的判断の関係を説明できる。
3. 経営上の問題を、出来事レベルの火消し対応にとどめず、行動パターン、システム構造、メンタルモデル、ビジョンの階層から捉え直すことができる。

4. 華嚴思想を手がかりに、企業や組織を孤立した主体としてではなく、顧客、取引先、社員、地域、制度、社会との相互依存的な関係性のなかで理解できる。
5. 老子思想を手がかりに、固定的な計画や制度に依存するのではなく、秩序の生成・崩壊・再生のダイナミクスを踏まえた戦略観を提示できる。
6. 不確実性下における意思決定について、自らの判断基軸を言語化し、現代企業の組織設計、リーダーシップ、戦略形成、セルフマネジメントの問題に応用できる。

III. 教科書・参考書

テキストとして、以下の2冊を使用する。

1. ダニエル・キム（著）・原田 勉（訳）『Theory（セオリー）：「学習する組織」を構築する理論と実践ツール』東洋経済新報社、2026年。
2. 原田 勉『戦略書としての「老子」』東洋経済新報社、2025年。

第1回から第3回までの講義では、ダニエル・キム『Theory（セオリー）』を用いる。ただし、同書で示されるフレームワークは、講義全体を整理するための基盤としても活用する。第4回から第8回までの講義では、主として原田勉『戦略書としての「老子」』を用いる。その他の資料については、必要に応じてBEEF+にて配布する。

参考文献としては、以下を指定する。いずれも、本授業の内容を構想するうえで大きな影響を受けた文献である。

1. 白川 静『孔子伝』中公文庫、中央公論新社、2003年。
2. 荒木見悟『新版 仏教と儒教』研文出版、1993年。
3. 荒木見悟『仏教と陽明学』法蔵館文庫、法蔵館、2024年。
4. 木村清孝・吉田叡禮 訳註『新国訳大蔵経 中国撰述部〈1-1〉華嚴宗部——華嚴五教章〈宋本〉・金師子章・法界玄鏡』大蔵出版、2011年。
5. 伊福部隆彦『老子道德経研究』池田書店、1955年。
6. 大浜 皓『新装版 老子の哲学』勁草書房、1986年。

儒教・論語については、1が分かりやすい。朱子学、陽明学、華嚴思想については、2で体系的に整理されている。3は、2の内容のうち禅・朱子学・陽明学に関わる論点を中心に引き上げ、より一般向けに論じたものである。4は、華嚴思想の大成者である法蔵の『華嚴五教章』等を収録した文献である。5、6は、『老子道德経』について独自の視点から解説したものである。なお、5、6については、現在入手が困難である。

本講義において、これらは必読文献ではない。ただし、このなかで1と3は分量が比較的少なく、一般向けに読みやすく書かれているため、授業内容をさらに深く理解したい受講

生には推薦する。

IV. 成績評価の方法

成績は、授業への参加、中間レポート、最終レポートを総合して評価する。

- 授業参加・討議への貢献：40%
- 中間レポート：20%
- 最終レポート：40%

レポートの課題、提出期限等は、BEEF+および授業内で指示をする。

V. 講義のスケジュール

第1回（7月3日5限） 孔子と礼のマネジメント

— 自然的感情を秩序ある行動へ整える —

講義内容

第1回では、儒教、とりわけ孔子の思想を、「道徳思想」や「上下秩序の思想」としてではなく、人間の自然的感情を社会的に成立する行動へと整える思想として読み直す。孔子において重要なのは、人間が最初から抽象的なルールや制度に従って行動する存在ではないという点である。人はまず、親しみ、敬意、悲しみ、恥、いたわり、怒りといった自然的感情をもっている。これらの感情は、人間関係や共同体を支える根源的な力である。しかし、それがそのまま表出されれば、えこひいき、衝突、依存、支配、感情的対立を生むこともある。

そこで孔子は「礼」を重視した。礼とは、自然的感情を抑圧する制度ではなく、感情を秩序ある行動パターンへと整える形式である。たとえば、敬意は礼によって挨拶や態度として表現され、悲しみは葬礼によって共同体に共有され、親しみは節度ある関係として調整される。礼は、感情を社会的に意味ある行動へ変換する装置である。

経営組織においても、役職、権限、責任、評価制度、報告ライン、会議体、儀礼、挨拶、承認、謝罪などは、単なる形式ではない。それらは、組織内の感情や関係性を調整し、安定した行動パターンとシステム構造を形成する働きをもつ。この回では、孔子の礼を手がかりに、組織における秩序、役割、感情、関係性、制度の意味を考察する。

主要論点

- 孔子はなぜ「礼」を重視したのか。
- 礼は自然的感情を抑圧するものか、それとも整えるものか。
- 組織における挨拶、会議、報告、謝罪、承認、評価は、単なる形式なのか。
- 自然的感情は、組織にとってリスクなのか、秩序形成の基盤なのか。
- 「秩序ある組織」と「形式化・硬直化した組織」は何が違うのか。
- 経営において、礼が失われると何が起きるのか。

事前課題

ダニエル・キム『Theory (セオリー)』第1章「学習コミュニティの構築——分断から統合へ」および第10章「視点のレベル」を読んでくること。第1章では、組織における制度的分断がどのように生じるのかを確認し、第10章では、出来事・行動パターン・システム構造・メンタルモデル・ビジョンという視点の階層を理解する。そのうえで、孔子の「礼」を、自然的感情を秩序ある行動へ整え、分断された関係を再接続する仕組みとして考える。

第2回（7月3日6限） 朱子学と理のマネジメント

— 所当然の理と所以然の理から組織を読む —

講義内容

第2回では、朱子学を「自然秩序の客観的把握」としてではなく、人が状況のなかでいかに振る舞うべきかを明らかにする実践的思想として取り上げる。朱子学における「理」は、しばしば事物の背後にある普遍的原理として説明される。しかし、それを近代自然科学における法則のように理解すると、朱子学の本質を見誤ることになる。たとえば、竹の「理」とは、竹の生物学的メカニズムそのものではない。竹に向き合う人間が、いつ剪定し、どのように水をやり、どのように育て、どのように扱うべきかという、竹に即した行動の筋道である。この意味で、理とは単なる知識ではなく、行動規範である。理を学ぶとは、対象を外側から観察して説明することではなく、対象との関係において、自分がどのように判断し、どのように行動すべきかを明らかにすることである。

ただし、朱子学における理は、単なる表面的なマニュアルではない。朱子は、理を「所当然の則」と「所以然の故」という二つの側面から捉えている。前者は、ある状況において当然そうすべき行動規範であり、後者は、なぜそのように行動すべきなのかを支える構造的根拠である。経営においても、理には階層がある。たとえば、クレームが起きたときにどう対応するかというルールは、出来事レベルの対応であり、行動パターンとしての「所当然の理」である。しかし、なぜ同じクレームが繰り返されるのかを考えると、業務プロセス、評価制度、部門間連携、権限配分、組織文化といったシステム構造の問題に入る。これは「所以然の理」に相当する。

この回では、朱子学の「理」を、経営における判断規範、行動基準、制度設計、システム構造の理解として読み替え、標準化・制度化・マニュアル化の意義と限界について考える。

主要論点

- 朱子学における「理」は、自然法則なのか、行動規範なのか。
- 「所当然の理」と「所以然の理」は、経営においてどのように区別できるのか。
- ルールやマニュアルは、出来事への火消し対応にとどまるのか、それとも背後の構造理解に支えられているのか。
- 理による標準化・制度化は組織を強くするのか、それとも柔軟性を奪うのか。

- KPI、業務標準、評価制度、職務権限は、単なる管理手段なのか、それとも組織の理を表現するものなのか。
- 原理に基づく経営と、現場感覚に基づく経営はどのように接続されるのか。

事前課題

ダニエル・キム『Theory (セオリー)』第10章「視点のレベル」を読んでくること。本講義では、同章の「出来事・行動パターン・システム構造・メンタルモデル・ビジョン」の枠組みを用いて、朱子学における「所当然の理」を行動パターン、「所以然の理」をシステム構造として理解する。自社または身近な組織におけるルール、マニュアル、KPI、評価制度などが、どのような行動規範と構造的根拠をもっているのかを考えてくること。

第3回（7月10日5限） 陽明学と良知のマネジメント

— 熟達・決断・知行合一 —

講義内容

第3回では、陽明学を、主体的判断と実践の思想として取り上げる。陽明学の中心概念である「心即理」「致良知」「知行合一」は、外部の制度や原理に従うだけでなく、自己の内側にある良知に即して判断し、行動することを重視する思想である。前回扱った朱子学では、理は状況に即した行動規範として理解された。すなわち、何をすべきかを示す「所当然の理」と、なぜそうすべきかを支える「所以然の理」である。これに対して陽明学では、理は外部にある規則や構造としてではなく、心の内なる良知として捉え直される。

このとき、行動パターン、システム構造、メンタルモデルは明確に分離されない。良知が働くとは、目の前の状況に対して、何をすべきか、なぜそうすべきか、どのように行動すべきかが、一体的に現れることである。これは、マニュアルを参照しながら行動する初心者の段階ではなく、長い経験と実践を通じて、判断基準が内面化された熟達者、あるいはエキスパートの段階に近い。

経営においても、すべての意思決定をルールや分析だけで導くことはできない。特に、不確実性が高い状況、情報が不完全な状況、責任を引き受けなければならない状況では、最終的に経営者やリーダーの決断が問われる。陽明学を手がかりに、経営判断における主体性、責任、熟達、直観、実践の意味を考える。

ただし、陽明学は単なる直観主義ではない。良知に従うとは、思いつきで行動することではなく、現実の事柄に向き合う「事上磨練」を通じて、判断と行動を鍛えていくことである。この回では、陽明学を、外部の理を学ぶ段階から、それを内面化し、状況に即して即座に行動できる段階への転換として捉える。

主要論点

- 陽明学における「良知」とは何か。

- 「心即理」とは、外部のルールを否定する思想なのか。
- 「知行合一」は、単なる実行重視の思想なのか。
- 朱子学における理と、陽明学における良知はどのように異なるのか。
- 経営者の決断において、分析と直観はどのように関係するのか。
- 主体性とは、制度から自由になることか、それとも責任を引き受けることか。
- 熟達者は、なぜマニュアルを意識せずに正しく行動できるのか。
- 「正しいと分かっているが実行できない」という問題をどう考えるか。
- 経営における信念、使命感、覚悟はどのような意味を持つのか。

事前課題

ダニエル・キム『Theory (セオリー)』第3章、第4章、第5章を読んでくること。第3章では、スキル習得の5段階モデルを通じて、良知を熟達者の実践的直観として理解する。第4章・第5章では、直観や判断が既存のメンタルモデル、思い込み、自己生成された現実によって歪められる可能性を確認し、良知を鍛えるためには現実に根ざした検証と内省が必要であることを考える。

第4回(7月10日6限) 華厳思想と関係性経営

一 相互依存をシステム構造として読む 一

講義内容

第4回では、華厳思想を、関係性と相互依存の思想として取り上げる。華厳思想では、個々の存在は孤立して存在するのではなく、相互に関係し合いながら全体を形成していると考えられる。この発想は、現代経営におけるネットワーク、エコシステム、サプライチェーン、組織間関係、ステークホルダー経営を考えるうえで有効である。

これまでの授業では、孔子において自然的感情が礼によって行動パターンと関係秩序に整えられ、朱子学において理が行動規範とその構造的根拠として捉えられ、陽明学において理が良知として主体の内側に一体化される過程を見てきた。これに対して華厳思想は、個々の主体や制度を、それ自体としてではなく、相互依存する関係性の全体構造のなかで捉える視点を提供する。

経営課題は、単一部門、単一企業、単一市場の内部だけで完結することは少ない。ある部門の最適化が、別の部門の非効率を生み出すことがある。ある企業の競争優位が、取引先、顧客、地域、制度、技術、ブランドとの関係に依存していることもある。したがって、経営を理解するためには、個別主体の意思決定だけでなく、その主体が埋め込まれている関係性の構造を読む必要がある。華厳思想における「相即相入」や「一即一切・一切即一」は、このような関係性の構造を考えるための重要な手がかりとなる。一つの要素は全体から切り離されて存在するのではなく、全体の関係性のなかで意味を持つ。同時に、全体もまた個々の要素の働きを通じて現れる。

この回では、華嚴思想を手がかりに、経営を「個別主体の意思決定」ではなく、「関係性のシステム構造」として捉える視点を養う。また、華嚴思想は単なる構造分析にとどまらず、企業を孤立した主体ではなく、顧客、取引先、社員、地域、社会と相互に成り立つ存在として見るメンタルモデルであり、さらに個と全体が相互に生かし合う経営のビジョンでもあることを検討する。

主要論点

- 華嚴思想における「相即相入」とは何か。
- 「一即一切・一切即一」は、経営においてどのように理解できるのか。
- 組織や市場において、個別要素はどのように全体と関係しているのか。
- 部分最適はなぜ全体最適にならないのか。
- 企業の競争優位は、企業内部の能力だけに宿るのか、それとも関係性のなかに宿るのか。
- エコシステム型競争では、競争優位はどこに存在するのか。
- 関係性をマネジメントするとはどういうことか。
- 華嚴思想は、システム構造、メンタルモデル、ビジョンのどの水準で経営に応用できるのか。

事前課題・討議課題

ダニエル・キム『Theory (セオリー)』第7章「組織の成功を支えるコア・セオリーとは」を読んでくること。必要に応じて、第10章「視点のレベル」も参照すること。華嚴思想については授業内で解説する。本講義では、第7章で示されるKSL、すなわち重要成功ループの考え方をを用いて、華嚴思想における相即相入を、個別要素ではなく要素間の相互依存関係として理解する。自社または身近な企業について、競争力を支える要素がどのように結びつき、自己強化型またはバランス型のループを形成しているのかを考えてくること。

第5回（7月17日5限） 老子とセルフマネジメント型経営

ー 優れたリーダーは何もしない：余白の効力 ー

講義内容

第5回からは、老子思想を中心に、計画主義・管理主義とは異なる経営観を検討する。第5回では、その導入として、老子思想を「セルフマネジメント型経営」の思想として読み直す。一般に老子というと、何もせず、無為自然のままに隠遁生活を送る思想というイメージを持たれがちである。しかし、本授業では老子を、消極的な不作為の思想としてではなく、組織や人が自ら動き出すための条件を整えるマネジメント思想として取り上げる。

老子の主張を経営に翻訳すれば、それはセルフマネジメントである。すなわち、自分の仕事は自分で管理し、他人の仕事については他人に任せる。自分に対しても他者に対しても、

できるだけ余計な介入を控え、それぞれが自律的に働くことのできる余白をつくることが重要になる。

拙著『戦略書としての老子』では、老子のマネジメントを、第一にセルフマネジメント型経営、第二にリーダーシップ型経営、第三にルール型経営、第四に派閥型経営として整理している。老子が最も重視するのは、カリスマ的リーダーが組織を引っ張る経営でも、マニュアルや規則で人を動かす経営でもなく、現場が自ら判断し、自ら動くセルフマネジメント型経営である。この観点から見ると、「無為」とは、何もしないことではない。むしろ、過剰な介入によって、現場の自律性や組織の勢いを妨げないことである。優れたリーダーは、前面に出て自分の力を誇示するのではなく、部下や現場が自ら動くための余白を残す。老子が説く聖人は、英雄的なリーダーではなく、「陰に隠れた存在」であり、民や部下が「自分たちは自然にこうなった」と感じるように導く存在である。

この回では、老子の「無為」を、組織における余白の設計、権限委譲、自律性、信頼、セルフマネジメントの問題として考察する。管理しないことは単なる放任ではない。むしろ、現場が自律的に判断し、行動し、成果を生み出すことができるように、リーダーがあえて前面に出すぎない高度なマネジメントである。

主要論点

- 老子の無為とは、単なる不作為なのか、それとも高度なマネジメントなのか。
- 「優れたリーダーは何もしない」とは、どういう意味か。
- セルフマネジメント型経営は、リーダーシップ型経営やルール型経営と何が違うのか。
- 組織における「余白」とは何か。
- リーダーが介入しないことで、なぜ部下や現場の勢いが生まれるのか。
- マイクロマネジメントは、なぜ組織の自律性を奪うのか。
- 権限委譲と放任は何が違うのか。
- ルールを減らしても組織が機能するためには、どのような条件が必要か。

事前課題・討議課題

原田 勉『戦略書としての「老子」』「はじめに」、第一計「優れたリーダーは何もしない」を読んでくること。老子思想を、単なる「何もしない」思想ではなく、現場や部下が自律的に動くためのセルフマネジメント型経営として理解する。そのうえで、自分の所属組織またはよく知る企業について、上司や本部の過剰な介入によって現場の自律性が妨げられている例、あるいは任せることで現場がうまく動いている例を考えてくること。

第6回（7月17日6限） 柔弱の効力と非競争戦略

— 強者は弱者に勝てない：争わない戦略 —

講義内容

第6回では、老子における「柔弱」の思想を取り上げる。老子は、硬く強いものよりも、柔らかく弱いものが最終的には生き残るという逆説的な発想を示している。これは、経営戦略における正面衝突、規模の競争、強者の論理とは異なる戦略観を提示している。

前回は、老子の無為を、現場や部下の勢いを邪魔しない「余白の効力」として捉えた。今回は、それに続いて、柔らかく弱いものがかえって多くを引き寄せ、勢いを増していく「柔弱の効力」を検討する。拙著『戦略書としての老子』では、第2計を「強者は弱者に勝てない」とし、争わないがゆえに負けることがないこと、柔弱なところにあらゆるものが集まること、強剛ではなく柔弱が部下の信頼を獲得すること、さらに柔弱組織のマネジメントや無形の戦略について論じている。

ここでいう柔弱とは、単に弱いことではない。むしろ、自らを硬直した形に固定せず、相手や環境の動きに応じて姿を変え、正面から衝突しないことである。水が低いところに流れ、多くのものを受け入れながら、やがて大きな力をもつように、柔弱な存在は、強さを誇示しないからこそ、周囲の力を集め、勢いを生み出す。

企業経営においても、強い企業が常に勝つとは限らない。むしろ、強者と同じ土俵で戦わない企業、競争軸をずらす企業、ニッチに入り込む企業、顧客との関係を柔軟に変える企業、環境変化に合わせて姿を変える企業が、持続的に生き残る場合がある。

この回では、柔弱の思想を通じて、非競争戦略、ニッチ戦略、回避戦略、適応戦略を検討する。また、第4計で扱われる「目指す方向の逆を行く」という発想、第5計で扱われる「成功する人は徹底的に手を抜く」「過少の効果」とも接続しながら、強さを拡大するのではなく、強さへの執着を緩めることで生まれる戦略的可能性を考える。

主要論点

- 老子における「柔弱」は、なぜ強さと結びつくのか。
- 「強者は弱者に勝てない」とは、経営戦略において何を意味するのか。
- 競争に勝つことと、競争を避けることはどう違うのか。
- 「争わないがゆえに負けない」戦略は、どのような条件で成立するのか。
- 弱者はどのようにして強者と戦わずに生き残るのか。
- ニッチ戦略、差別化戦略、ブルーオーシャン戦略は、柔弱の思想とどう関係するのか。
- 「無形の戦略」とは何か。
- 強剛なリーダーではなく、柔弱なリーダーが信頼を獲得するのはなぜか。
- 目指す方向の逆を行くことは、なぜ戦略になりうるのか。
- 「勝つ戦略」ではなく「負けない戦略」とは何か。

事前課題・討議課題

原田 勉『戦略書としての「老子」』第二計「強者は弱者に勝てない」、第四計「目指す方向の逆を行く」、第五計「成功する人は徹底的に手を抜く」を読んでくること。老子における「柔弱」を、単なる弱さではなく、強者と正面から争わず、競争軸をずらし、組織や事業の勢いを生み出す戦略として理解する。そのうえで、自分の所属組織またはよく知る企業について、強者と正面から競争するのではなく、別の土俵をつくることで成果を上げている例を考えてくること。

第7回（7月24日5限） 勢いの生成プロセス

— 静かなるプロセス・兆し・小さな実験 —

講義内容

第7回では、「勢い」という観点から戦略を捉え直す。通常の経営戦略では、目標を設定し、計画を立て、資源を配分し、実行するという順序が想定される。しかし実際の経営では、最初から明確な計画があるのではなく、小さな動きが連鎖し、周囲を巻き込み、ある時点で大きな勢いになることがある。

老子思想には、物事を無理に動かすのではなく、流れを読み、タイミングを捉え、自然に展開させる発想がある。拙著『戦略書としての老子』では、第3計を「静かなるプロセス」として、あらゆるものは静かな生成過程から生まれ、リーダーの仕事は転がる球の勢いを増すことにあると説明している。また、このプロセスは振り子運動として捉えられ、順行、逆行、停止、創造という循環から成り立つ。

この見方では、戦略とは、完成された計画を上から実行することではない。むしろ、まだ形を持たない潜在的な勢いを読み取り、それが大きく展開するように小さく働きかけることである。老子のいう「無」や「道」は、何もない空白ではなく、まだ形になっていない潜在的な勢いを含んだ場として理解できる。新しい事業や組織変革も、最初から大きな構想として現れるのではなく、微細な兆し、小さな違和感、顧客の未充足ニーズ、現場の工夫、偶然の発見として現れる。

この回では、勢いを「設計された計画」ではなく、「生成する流れ」として理解する視点を検討する。特に、創造の起点としての直覚、兆しへの対応、小さな実験、ピボット、やさしいことから始める戦略を取り上げる。拙著のケース問題でも、新規事業創造においては、最初から大規模投資を行うのではなく、小さな実験によるピボットを繰り返しながら、アイデアの潜在的勢いを見極めることが重要であると論じている。

主要論点

- 戦略は計画によって実現するのか、それとも流れのなかで生成するのか。
- 勢いはどのように生まれるのか。
- 「静かなるプロセス」とは何か。

- 振り子運動として、順行・逆行・停止・創造をどう理解するか。
- タイミングを読むとは、経営において何を意味するのか。
- 兆しに気づくことは、なぜ大きな成果につながるのか。
- 直覚と単なる思いつきは何が違うのか。
- 小さな実験とピボットは、老子的な戦略とどのように関係するのか。
- なぜ「やさしいことだけ手を付ける」ことが創造の要諦になるのか。
- 環境適応と主体的戦略形成はどう両立するのか。

事前課題

原田 勉『戦略書としての「老子」』第三計「静かなるプロセス」、第七計「学ばずして本質を見抜く」、第八計「やさしいことだけ手を付ける」を読んでくること。老子思想における「勢い」を、事前に設計された計画ではなく、小さな兆しや静かなプロセスから生成する流れとして理解する。そのうえで、自分の所属組織またはよく知る企業について、最初は小さな取り組みであったが、途中から勢いが生まれ、大きな成果につながった例を考えてくること。

第8回（7月24日6限） 組織のグリップを手放す経営

一 秩序・主体・関係・勢いの統合 一

講義内容

最終回では、これまでの議論を総括し、経営を「秩序」「主体」「関係」「勢い」という四つの次元から統合的に捉える。

前半では、孔子、朱子学、陽明学、華嚴思想を通じて、経営における秩序形成、主体的判断、関係性の構造を検討してきた。孔子においては、自然的感情が礼によって秩序ある行動パターンへ整えられる。朱子学においては、理が「所当然の理」と「所以然の理」として、行動規範とその構造的根拠を示す。陽明学においては、その理が良知として主体の内側に一体化され、熟達した判断と行動として現れる。華嚴思想においては、企業や組織は孤立した主体ではなく、相互依存する関係性の構造のなかで理解される。

後半では、老子思想を通じて、秩序や制度を固定的に維持するのではなく、組織の勢いが自律的に生成する条件を考えてきた。第5回では「優れたリーダーは何もしない」という無為の経営を、第6回では「柔弱の効力」と非競争戦略を、第7回では「静かなるプロセス」と勢いの生成を取り上げた。最終回では、これらを踏まえ、経営者や管理職が「どこまで組織を握り、どこから手放すべきか」という問題を中心に議論する。

拙著『戦略書としての老子』では、第9計を「組織のグリップを手放す」とし、老子の説く無為の経営を、セルフマネジメント型経営の完成形として位置づけている。そこでは、リーダーが職位によって人を動かすのではなく、役割に対して権限を与え、現場が自律的に動く状態をつくることが重要になる。また、第10計では「優れたリーダーは柔にとどまる」

として、上層部は過剰に硬直したルールで締めつけるのではなく、下剛・上柔、すなわち現場のルーティンを支えつつ、上位者は柔軟性を保つことの重要性を論じている。さらに第11計では、「下流から人を動かす」という観点から、人を直接押すのではなく、人が自ら動きたくなる条件を整えるマネジメントが示されている。

組織を完全にコントロールしようとするれば、現場の自律性、創造性、責任感は失われる。しかし完全に手放せば、組織は分散し、方向性を失う。したがって経営とは、単に握ることも、単に手放すことでもない。秩序を整え、主体を育て、関係性をつなぎ、勢いが生まれる条件を設計したうえで、最終的には組織が自ら動く余白を残すことである。この回では、東洋思想を手がかりに、経営者・管理職・リーダーの役割を「支配する存在」から「場を整える存在」へと再定義する。

主要論点

- 経営者は、何を管理し、何を手放すべきか。
- 「組織のグリップを手放す」とは、管理を放棄することなのか。
- 秩序と自由はどのように両立するのか。
- 役割に対して権限を与えとはどういうことか。
- 職位による管理と、役割による自律的運営は何が違うのか。
- 「下剛・上柔」とは、組織マネジメントにおいて何を意味するのか。
- ルールよりも常識を重視する組織は、どのように成立するのか。
- リーダーは、どのようにして「下流から人を動かす」ことができるのか。
- 主体的な意思決定と、関係性への配慮はどう接続されるのか。
- 勢いを生み出すために、経営者は何をしてはいけないのか。
- 東洋思想から見た経営者の役割とは何か。

事前課題

原田 勉『戦略書としての「老子」』第九計「組織のグリップを手放す」、第十計「優れたリーダーは柔にとどまる」、第十一計「下流から人を動かす」を読んでくること。そのうえで、自分の所属組織またはよく知る企業について、経営者や管理職が何を管理し、何を手放すべきかを考えてくること。特に、ルールや職位によって人を動かすのではなく、役割、権限、信頼、余白を通じて、現場が自律的に動く条件をどのように整えられるかを検討すること。