高論卓説

物事の本質を見極めるための視点
「思考の三原則」

元陸上自衛隊 陸将
第1師団 師団長
反怖 謙一

私は、苗字を「反怖（たんぶ）」と申しまして、同姓の人は全国でも70名しかいない様です。反怖をそのまま英訳しますと、”アンチ・テロリズム“。実は、私は元陸上自衛官で、最終補職は、首都圏の防衛・警備、災害派遣、民生協力を任務とする第1師団の師団長、階級は陸将（旧軍でいえば陸軍中将）を勤めさせていただきました。

さて、経営者の重要な責任の一つは、「どんな難題であろうとも、しっかり考え抜いて判断し決断を下すこと」です。私も自衛官時代、リーダーとしての判断・決断のため、いつも考え続け、悔いなく自分自身納得のいくまで考え抜きました。その考え抜く際の視点として私が最も重宝させていただいた先人の知恵があります。

それは、かつて東洋思想家として活躍し、戦前・戦後を通じ、政財界のリーダーの啓発・教化に尽力した故・安岡正篤氏が提唱した「思考の三原則」です。この三原則には、物事の本質を見極めるための要諦が凝縮されており、この三原則に照らして物事を考察する度に、そうした要諦が面白いように浮かび上がって来て、自分の見識が成長するのを実感できました。

高い視座から見る
～一拍おいて、改めて考える

「思考の三原則」の一つ目は、「目先に捉われないで、出来るだけ長い目で見る」です。判断を要する場面に直面した際、保身や忖度、利害得失や欲得打算が先に立って、安易に見境なく飛び付いて判断しがちです。しかしそこで、二・三回深呼吸して気持ちを落ち着かせ、少し高い視座から遠くを見計らうようにして、あれこれ考えてみると、意外にも真逆の判断になることが結構多いものです。

幕末期の儒家山田方谷（ほうこく）氏は、「事がこじれたら、一旦事の外に出て、事の次第を鳥瞰（ちょうかん）すべし」と教えました。視点・視座を高くすると、目先の事に囚われなくなり、目の前の情報や環境、条件がよく見えてきて、冷静かつ適切な判断が出来るようになります。「見」という漢字は、両足の上に目が付いている姿がもとになっています。人間の背丈程度の目線では、先々を広く遠く見渡すことは出来ませんが、高い木の上に目を持っていけば、遠くまで見晴らせます。このことから「木」の横に「目」を書いて「相」という漢字ができました。政治家は、国民の誰よりも視点が高く、先を読み、国民を正しい方向に導く存在です。それ故、政治家のトップである大臣を「国交相」や「防衛相」と呼ぶのです。政治家と同じように、経営トップリーダーにも「相」、高い視点・視座からものを見ることが求められています。

多面的に、できれば全面的に見る
～「裏側」を知る

三原則の二つ目は「物事の一面に捉われないで、出来るだけ多面的に、出来れば全面的に見る」です。ここでは、二つのお話をします。

一つは「立体的に理解する」ことです。かつて松下幸之助氏は、「物事の本質を見極めるには、表層だけでなく、様々な角度から物事を観察して、立体的に理解しなければならない」と説きました。また、ある人は、「論語は、平板的に読むとつまらないが、登場する孔子や弟子達の業績を知るほど、立体的で面白い読み物になる」と評しました。「裏側が見えると解釈が立体化する」という金言が示すように、背景、事情、経緯、歴史等のバックボーン情報（「裏側」）を知ることで、立体的理解が容易になります。神社・仏閣、博物館や美術館を訪れても、建物や作品の由緒、由来、由縁といったバックボーンの知識がなければ、ただ漫然と通り過ぎるだけです。「裏側」を知り立体的に理解することで、桁違いの面白さを味わえるのです。

もう一つは「他人の知恵をお借りする」です。そもそも物を見るとき、三百六十度、無数の客観的視点から見ることができれば、本当の姿、真実を見極めることが出来るはずです。しかし、一人の人間が見る視点や考えには限界があり、加えて偏見や先入観、思い込みもあります。「古今東西、人類共通の失敗は、『情報不足』『思い込み』『思い上がり』の三つに集約される」と言われますが、だからこそ、他人様の”お知恵拝借“が不可欠となってくる訳です。お知恵を拝借するには、とにかく”謙虚“であることが必要です。自分の身の程をわきまえ、身を低くしていればこそ、水が高い所から低い所へと流れるように、あらゆるものが沢山流れ込んで来て、その中から自分が必要なものを自由に選択することができます。相手に敬意を払い、その存在を認め、誠意と関心と熱意を寄せて、お知恵拝借をお願いすれば、相手もそれに応えて一生懸命考えてくれます。更に相手が感動・感激してこちらに魅力まで感じてくれれば、こんなにお得なことはありません。まさに人使いのコツは、”謙虚“なのです。

根本的に考える
～「原理原則」に従って進める

三原則の最後は、「何事によらず枝葉末節に捉われず、根本的に考える」です。自然は自然の摂理のまま営まれています。人間社会にも、自然界同様、原理原則、法理法則、摂理とも呼ばれる、厳粛で猛烈な流れがあります。この物凄い流れには誰も敵いません。そして、これに従い、これに沿って進む限り、その先には、成功、永続、繁栄、進化が待っているのです。ここに注目したのが松下幸之助氏です。松下氏は、「世の中は本来シンプルなんや。原理原則をわきまえ、そのとおりやっていきさえすれば、成功するようになっている。経営というものはやなあ、天地自然の法則に沿って、世間大衆の声を聴き、社内の衆知を集めて、やるべきことをやっていれば成功するんや。雨が降れば傘を差す。まさに天然自然流の経営やな」と周囲を教導しました。

原理原則、事の成り立ちには、必ず必然性があり、その必然性の真理を描いているものこそが”古典“です。古典が永く読み継がれているのは、優れていて普遍性があるからです。”古典“は、人間の厳しい選択の中を生き抜き、数千年にわたって生き残って来たものであり、古典は”神の化身“と呼ばれるほど、私達人間にとって、必然性の真理を学ぶ拠り所となり得る存在です。数ある古典の中から、皆さんにご縁があり心に響く一句だけでも深く読み込んで、自分のものとしていただきたいと思います。日常の様々な経験に古典の言葉を照らし合わせて自分を振り返ることは、実に意義あるものです。大小の経験を古典の言葉を借りて整理し、そこから貴重な教訓を導き出し、それを自分の内なる引き出しに蓄積していく。そして、それがやがて発酵し結晶化して行くように、知識が知恵（生きた真理をピタリピタリと押さえて行く応用能力）へと昇華して、人生や仕事を支える頼もしい相棒となることでしょう。

反怖 謙一（たんぷ けんいち）

1979年防衛大学校卒業、陸上自衛隊入隊。98年米国陸軍戦略大学留学、その後東部方面総監部防衛部長、北部方面総監部幕僚長兼札幌駐屯地司令を歴任。2012年陸将　第1師団（司令部：練馬）師団長に就任し首都圏の防衛・警備、災害派遣、国家行事支援の任務に携わる。14年陸上自衛隊退官。その後㈱三井住友銀行人事部研修所顧問、銀泉㈱研修所顧問に就任。自衛隊での経験を活かし、リーダーシップ・マネジメント・部下指導等、様々なテーマで研修講師として活躍している。