

JPNサロン再録

誌上 講演

講師

易経研究家

竹村 亜希子 氏

Akiko Takemura



『易経』が説く リーダーの あるべき姿とは

世界最古の書物といわれる『易経』。単なる「占いの古典」と勘違いされることも多いが、正しく読み解けば、「時」や「兆し」をどうとらえるか、リーダーはどう振る舞うべきかなど、さまざまな知恵をもたらしてくれる。

こうして皆さんに「易経」のお話をできることは、私にとつての喜びです。「易経」は、中国だけではなく、世界で最も古い書物であろうといわれています。今日は、難解だといわれるこの「易経」の意味を、できるだけわかりやすくお伝えしたいと思います。

「易」という字には、3つの意味があります。

まずは「変易」。この世のすべてのものは時々刻々と変化していく。変化しないものは何ひとつないということですから、もうひとつの意味が「不易」。その変化の仕方には、一定の法則性がある、変化の仕方は変わらないという意味です。3つ目は「易簡」。これは、変化の法則性を私たちが知れば、人生や経営、技術の習得といったあらゆるものに応用するのは簡単だという意味です。

「易」という一文字には、これだけの意味が含まれているのです。

「易経」は時、処、位が三位一体になった「時」についての専門書

「易経」の特徴は、「時」と「兆し」についての専門書であることです。

ここでいう「時」というのは、時間だ

けではありません。何年前、何年ごろのどのような環境に自分が置かれていたか。どのようなところにいたか。立場はどうであったか。どのような問題が起きていたのか。それにまつわる登場人物は——など、それがすべてひとつの「時」という言葉に集約されています。「易経」は、時（時間やタイミング）、処（環境や状況）、位（立場や人間関係）が三位一体になった「時」について書かれているのです。

また、「易経」には、「吉」と「凶」という言葉が書かれています。私たちが吉や凶というところ、おみくじの中で良いことがあるとか悪いことがあるとか書かれています。あるものを想像しますが、「易経」では違います。吉は「得る」。凶は「失う」という概念です。それとは別の言葉も書かれています。吉は「亨る」（物事が成り立つ）や「通じる」。凶は「亨らない」「通じない」という意味です。

先ほど「変化の仕方には一定の法則性があり、その法則性は変わらない」と言いましたが、「易経」は、その法則性について、すべて喻えて書かれています。

春が夏になり、夏は秋になり、秋は冬になり、冬の次には必ず春が来る。でも、その春は、過去の春とはまったく違う新

しい春です。「そんなの当たり前じゃないか」と皆さんおっしゃるのですが、当たり前前の話し「易経」には書かれていません。

例えば、とても素晴らしい植物の種がここにあるとします。その種を春に蒔けば実りを得られますが、冬の氷の上に種を蒔いても実りません。それは「通じない」「亨らない」話なのです。だから、結果を「失う」。それを「凶」というのです。

一方、びつたりの時に種を蒔けば、実りを迎えることができます。それは「通じる」、物事が「亨る」ということで、結果を「得る」ことができます。それを「吉」というと書いてあるので。

結果の吉凶は、わずかな問題をどうとらえるかにかかっている

「易経」では、「吉凶の分かれ目は悔と吝にある」と書いてあります。「悔（悔やむ、後悔するの意）」は、後悔して考え方ややり方を改めるといふことです。

「吝（ケチの意）」は、このぐらい何ともない、今まで問題はなかったから、このまま続けていっても大丈夫だよ、とやり方を改めるのをケチるといふ意味です。

「易経」は、この「悔」は吉につながっていく、「吝」は凶につながっていくといえます。

ここで、「兆し」というものを考えていただきたいのです。例えば、食品メーカーで、ある問題が起きて、お客さまからクレームがきたとします。それ自体は些細なことであり、合図・信号みたいなもので、吉でも凶でもないのですが、この現象——氷山の一角を見て、氷山の全体像を把握できるかどうか重要です。

もし全体像をつかみ、後悔して、これはやり方を改めないと大変だぞとなれば、根本的な問題に立ち返って、流れを変える作業が始まります。例えば、工場のあり方や社員の教育のようなものから変えなければならぬかもしれません。これにはお金も手間ひまもかかります。とはいえ、そうやって、すぐには「吉」にはならないと「易経」には書いてあります。しばらくの間は片付けなければならぬ問題が膿として出てきて、ある一定量に達したとき、急に「吉」に変わるといいます。

逆に、こんな問題はないとしたことないよ、消費期限をちよつとぐらいい変えてもどうってことないよ、お金も時間もかかるし、と改めることをケチっているという場合もあります。「易経」では、こう

いう状態をそのまま続けても、すぐに「凶」になるとは書いてありません。その間も、何度も「信号」が送られてきます。それでも「大丈夫だよ」と考え続けた結果、ある一定量に達すると、突然「凶」に変わると思います。

つまり、結果が吉になるか凶になるかは、わずかな問題が起きたとき——そのときに後悔するか、ケチるか、その一点にかかっている。何度も「信号」が送られてきたときに、「咎」から「悔」へ流れが変われば、吉につながっていくという事なのです。

「時中」と「時流」というふたつの言葉があります。

「時中」はあまり聞き慣れていない言葉だと思いますが、「易経」はこれを大変重んじます。簡単な話で、「そのときにびつたりのことをする」ということです。例えば「冬に氷の上に種は蒔かない」ということが時中です。そのときにびつたりのことをすると、亨る。結果を得ることができる。だから吉です。冬に氷の上に種を蒔くことは時中ではありません。だから凶なのです。

一方、「時流」に関しては、「時流」というものは存在する。ただし、時流を追い求める者は時流によって滅びる」と書か

れています。

『易経』は、最初に占いの書として発展しました。ところが、占いのやり方がすべて書かれてある一方、占いを否定する書でもあるのです。意外と思われるかもしれませんが、『易経』を座右の書として読み込めば、占わなくても出処進退の判断ができる。今どこに自分が置かれているのか、今ここで起きている問題はどのようなことなのかを把握し、どうすれば問題を解決できるのかということが、これでもか、これでもかというぐらいしつこく書かれている書物なのです。

陰と陽は別のものではなく ひとつの別の面である

ここからは、『易経』の冒頭、「乾（乾为天）」に出てくる龍の話をご紹介します。と思います。

龍は古代から、非常にめでたい生き物として珍重されています。ただし、現実に存在する生き物ではなく、想像上のものです。龍の絵や置物は、昔からたくさんありますが、龍だけの絵はありませんか？ 思い出していたらいいのですが、必ず雲と一緒にいませんか？ 雲と龍は必ず一緒に出てきて、龍だけなんてこと

『易経』を座右の書として読み込めば、
占わなくても出処進退の判断ができる。

は絶対にはありません。

なぜめでたい生き物とされたのかというと、龍は雲を呼んで雨を降らせる能力があるからです。この雨を大地が受けて百花草木を養います。これらの龍の話が人間になぞらえらると、雲を呼んで恵みの雨を降らせるという役割を担う君子——リーダーたるもの話になってきます。

雲は陰陽でいうと陰のもの、龍は陽のものです。ひとつお断りしておきますが、陰と陽はひとつのものです。決して陰だけのものや陽だけのものが存在しているわけではありません。ひとつのものの陰の面、陽の面というふうにとらえます。

昼と夜は、昼が陽で夜が陰になります。天と地では、天が陽で地が陰になります。男女で見ると男が陽で女が陰ですが、親子で見ると親が陽で子どもが陰なのです。

つまり、親子の概念で見ると、母親は女であっても陽で、息子が陰になるわけです。でも、これを男女の概念で見ると、母親が陰で息子が陽になります。このように、陰と陽という定まったものがあるわけではなく、陰と陽はそのとらえ方によって変わります。人間の賢い面・愚かな面、長所・短所も同様です。

「易経」には、64種類の「卦」というものがあり、ひとつの卦は、喜びの時や争

いの時など「ある時の様相」と、その「変遷過程」を6段階で示しています。

「乾为天」は、「易経」の冒頭に出てくる卦で、君子の成長——われわれでいえば人生や会社・プロジェクトなどが、どのように伸びて、どういった場合に没落していくのかを、龍になぞらえて説明しているのです。

この話を見ていくときには、ふたつの立場に立って見てください。ひとつは、ご自分が龍の立場に立つこと。もうひとつは、相手や相手の会社、ほかの何かを見て、6つの段階のうちのどれなのか、という見方をしていくということです。

くまなく見えない志を打ち立て 型をつくっていくふたつの時期

最初の段階は、「潜龍」です。「易経」では「潜龍用うるなかれ」と書いてあります。これは、氷の上に種を蒔くようなもので、その「時」をまだ得ていない。潜龍は、力もない。実力もないという状態がひとつ。もうひとつは、実力はあるのだけれども、時を得ていないという場合があります。いずれにしても、この者を用いてはならないのです。

逆に、自分が「潜龍」だったときは、

どうすればいいか。「易経」には「確乎不拔の志をもて」と書いてあります。どのような環境に置かれても、確固としてぐらつかない志をこの時代に打ち立てなさいということ。あわせて「志はしほむよ。志は変わるよ」とも書いてある。「将来おれは、雲を呼んで雨を降らせるような龍の働きをするぞ」という志があった人が、認められ、恵まれて過ごしているうちに、志からまったくはずれた、とんでもない不祥事に手を染めるといことがよくあります。だから、志には必ずメンテナン스가要るよ、と書かれているのです。

次の段階は「見龍」です。潜龍の時代に培った志や力を見抜く人が、必ず出てくるということです。これが「見龍田にあり」、龍が田畑に出てきたという意味です。「見」は見る、見られる、会う、聞くという意味もあります。

続いて「大人を見るに利ろし」という言葉が出てきます。見龍のときは見る力を付けなくてはなりません。成すべきは、基づくり、型づくり、基本づくりです。龍の徳を見出して田畑に引き上げられた「大人」を見習いなさい、見てまねをしなければという意味。逆に、私たちが見龍を田畑に引き上げた大人の立場として見

る場合は、見龍からまねされてもいい自分であるかを自分で省みなさいという意味でもあります。

型を本物の技術に磨き上げ 「時」を得て飛び立つ

次の段階が「君子終日乾乾」です。君子も龍のことで、「一日中、朝から晩まで積極果敢に、疲れず休まず、勇気をもつてとにかく努力しなさい」と言っているのです。

そして、「夕べに惕若たり」と続きます。「惕」とは「恐れる」という意味。例えば、一日が終わって寝る前に、たった30分でもいいですが、「今日の自分は本当にあれでよかったのか」と反省しなさい、心配しなさいということですよ。

「積極」と「惕れる」——これを繰り返して継続していくと、あるとき、見えてくるものがあります。例えば「今回はたまたまよかったが、もし何か条件が変わっていたら、とんでもないことが起きていた」といったことです。これが危機管理につながります。さらには「もつといい商品づくりがあった」「もつといい経営のやり方があった」と、マネジメント能力の養成にもつながります。

次は「躍龍」です。「易経」では、「あるいは躍りて淵にあり」と書かれています。あるときは躍る。あるときは淵にいるという意味です。この「躍る」というのは、瞬、空中にいるということ。つまり、この次の段階「飛龍」のシミュレーションの時期だと言っているのです。また、「淵」は潜龍がいた淵です。

「潜龍」は水の底に沈んでいます。「見龍」は田畑に出てきて基本・型をつくっています。「君子終日乾乾」は、見龍でつくった型を本物の技術にする段階です。もう実力は付いていますから、あとは「時」なのです。この「躍龍」の段階では、一瞬躍りながらまた淵に潜んで、潜龍のときの確乎不拔の志と違えていないか、シミュレーションをしながらか、志のメンテナンスをします。

そして、「時」を得て龍は飛び立ちます。「飛龍」の段階がくれば、やることなすこと何もかもがうまくいきます。もし技術があったとしたら、ネットワークが向こうから飛び込んできます。資金力が足らなければ、資金のほうに向こうから「借りてくれ」ときますし、場合によっては資金を持つている会社がやってきます。ありとあらゆる面で、自分の会社もしくは自分が計画した、予定した以上

に物事がスムーズに運ぶのが飛龍の時代なのです。

また、何か齟齬することがあったとしても、その齟齬が逆にうまく働きます。「そっちの方向に行かないほうが、結局は良かったんだね」というように、齟齬したことでもつと別のいいことが起きてくるわけです。

陰の力があつて陽の力を發揮できる 昇りつめた龍は降るしかない

当然のことながら、最初は謙虚に慎重に事を起こしていた飛龍ですが、すべてがうまくいきますことで尊敬されるようになります。「あの人はただ者じゃないすこくできる人だ」と言われます。それはお世辞ではなく、みんなが本気で思っているのです。やること成すこと当たりますので、「おれって、本当はすごい力があったんだな」と思い始めます。

ところが、「易は窮まれば変じ、変ずれば通じ、通ずれば久し」という有名な言葉をこ存じだと思えます。この言葉は「易経」が古典です。

「賢い」とか「強い」とか、積極性はすべて「陽」の力に属します。自分の力を發揮するのは陽の力、人の力を發揮させ

るのは陰の力です。自分を育てて自分の力を発揮するのは陽の力、人を育てるのは陰の力です。

陰と陽の話だけをしていると、賢い、強いが陽で少し、怖れる、愚かが陰で、陽のほうに優れた力だと思ってしまう。でも、よく考えると、陰の力によって陽の力を発揮するわけです。

最初に「龍は陽のもの。でも、龍は龍だけではないくて、雲とともにいる」と言いました。雲は陰のものです。陰と陽が交わって初めて新しい生命が生まれます。雲と龍が交わって初めて、雨を降らせることができます。

しかし、陽が強くなればなるほど、陰が弱くなっていきます。そうすると、陰である雲がずっと下にいて、陽の極みである龍は、はつと気が付いたら、雲からずつと離れて昇りつばなしという可能性はあるわけです。雲を呼んで雨を降らせられなくなった龍は、粗大ゴミと一緒に昇りつめた龍は降るしかないのです。これが6番目の段階「亢龍」です。

そうならないように、飛龍に対してのアドバイスとして、「見龍」のときも書いてあった「大人を見るに利ろし」という言葉が出てきます。見龍のときは、自分を見いだし、潜龍から田畑の見龍に引

き立ててくれた人に学びなさいという意味でしたが、飛龍にとつての大人は、飛龍以外のすべての人、もの、こと。学ぶ気があれば、ありとあらゆるものが教えてくれるということです。

聞く耳を育て、人を育てること 意識して陰の力を生む

もうひとつ、飛龍の段階では、ともすれば陽の力がどんどん強くなっていきます。自分の中で意識してバランスを取り、陰の力を生じさせなければ、極陽になって、亢龍になります。

人を育てるのは陰の力だといいますが、聞く耳があるのも陰の力になります。陰の力を生じさせるために、自分以外の人、もの、ことに学ぶ「聞く耳」を育てなさい。自分から積極的に意識して陰を生じさせなさい。それが聞く耳につながる。そして、見えないものを観る力（洞察力）にもつながる——「易経」はこう言っているのです。

例えば、「あの人はすごい経営者だった」と褒められる自分を目指すのではなく、「あの人はすごい経営者だった」と言われる人を育てる自分にならなければいけません。それが「陰を育てる」とい

うことなのです。

また「子曰く、徳薄くして位尊く、小にして謀大に、力小にして任重ければ、及ばざること鮮し。易に曰く、「鼎足を折り、公の餼を覆す」ともいいます。

「鼎」とは、おいしいごちそうを入れて天にささげた王朝の象徴です。一番上のリーダーである人が、例えば力がないのにゴマすりやうまいような人に「自分が気に入っているから」という理由で要職を与えた場合、その鼎の足が覆って、おいしい食べ物——要するに会社ごとんでもないことになるということです。

このような場合、「易経」では、足を折ったその人ではなく、その人を任命したトップ（リーダー）の責任だと書かれています。すべての問題と責任は、やはりリーダーにあるのです。

（文責・編集部）

竹村 亞希子 — たけむらあきこ

愛知県生まれ、易経研究者。NHK文化センター等の講師として、雑学といわれる中国の古典「易経」をわかりやすく解説。「易経」に学ぶ企業経営術などを、「易経」をさまざまな切り口から解釈したテーマでの講演活動も行う。また、企業の経営者、管理職の相談にも携わっている。著書に「リーダーの易経」時の変化の道理を学ぶ（PHP研究所）、「人生に活かす易経」（岩波出版）、日経オピオブック「江守徹の易経で楽しむ易経入門」竹村 亞希子（日経新聞）がある。