

第II部 日本的経営の総点検

第I部 日本のシステムの総点検

てなるまい。今や我が国はその際どい瀬戸際にたたされている。

はじめに

今日、我が国の経済的成功を否定するものはない。米国においてさえ、日本に学べという声が起こりつつあるほどである。

我が国のこの経済的成功は何に依存しているのか。日本経済の成功をもたらした日本企業の強さの秘密はどこにあるのか。これらの問いにたいして、実に多くの人々が様々の答を出している。天然資源には恵まれなかったが、唯一の資源ともいべき人材が極めて優秀であったとする説、日本の経営が成功の鍵であったとする説、あるいはいわゆる日本株式会社論に代表される官民の協調体制がその第一の要因であったとする説等、枚挙に暇がないほどである。

はじめに
ところで、この第二部の目的は、これらの諸説の優劣を論ずるところにあるのではない。ここでは、日本の経営が日本経済の成功の有力な要因の一つであり、日本企業の強さの拠り所であることを指摘するだけに止どめ、むしろこの日本の経営の存立を支えている、特殊日本的な

企業と個人の関係を絞って考察し、そこから八〇年代における企業と個人の望ましい関係について、いささかなりとも有益な結論を引出してみたい。

さて、日本の経営の特徴としては、通常、終身雇用制、年功序列制、ボトムアップの意思決定あるいは合意による意思決定、経営者と労働者の平等主義等が挙げられる。これらは日本企業の強さの源泉をなすものとされるが、いずれも一つの同じ根に根差しているといってもいい。それは、我が国の社会が単一組織専属型ともいうべき成人によって構成されているということだ。一家を支える成人男子のほとんどは、いったん就職すると、そこを定年退職するまで生涯その一つの組織（ここで組織とは、生計の糧を提供するものであれば、企業であれ大学であれ官庁であれすべて含む）にのみ所属し、複数の組織へ所属することは極めて希である。これがいわゆる終身雇用制といわれるものであるが、就職先を変えることが希であるだけでなくそれ以外の経済外的組織（例えば教会、ボランティア活動団体、政党等）へ参加することも極めて少ない。

この様な成人で構成される日本型の社会を今仮に単一組織専属型社会（以下A型社会という）と呼ぼう。これに対し転職がしばしば行われるのみならず、経済外的組織へも成人が気軽に参加するような欧米型の社会を複数組織所属型社会（以下B型社会という）と呼ぼう。

A型社会では、成人男子はなぜ生涯にわたり単一の組織（企業に就職したものにとってはそ

の企業）にのみ専属するのであろうか。その場合、成人男子は、自ら望んでそうしているのであらうか。それとも、なんらかの社会的強制力が働いてそうせざるを得ないのであろうか。

以下、まずA型社会における企業と個人との関係について考察を加えることにより、この様な疑問に答えていくとともに、日本の経営がA型社会を前提とした経営方式であり、A型社会そのものの存立を支える強い機能をも果していることを明らかにしていこう。

第一章 宗教的意識に類似する企業意識

日本における企業と個人の関係の現象面を見ると、両者の結び付きが非常に強いことに気付く。単に経済的動機に基づく関係を越えて、個人の私生活あるいは内面生活にまで両者の結び付きが及んでいる。これはB型社会に見られぬ特徴で、B型社会においては、むしろ宗教と個人の結び付きに類似している。そこでここでは、日本における企業と個人の結び付きを、宗教における宗派と個人との関係に見立てて、両者の類似性を明らかにすることにより、日本社会においては、企業がある種の宗教的機能を果しており、このため、企業と個人とが宗教的共同体と呼ぶに相応しいほど強く結び付いていることを明らかにしよう。

〔終身雇用制〕 まず終身雇用制であるが、この制度の下では、一つの企業へ入社するという行為は、B型社会における入信のように生涯にわたってその宗教を選ぶのと同等の決意の下になされる。生涯にわたって選ぶチャンスは只一回しか無く、選んだ以上中途で安易に抜出

すことは出来ず、企業側でも全くそれを予期しない。転職は、後述するように改宗と同等の困難を伴うばかりか社会的にも様々な非難の対象とされる。

〔行動規範〕 宗教は個人の道徳律の源泉となり、行動規範を与えるものであるが、日本社会においては宗教の果す機能が弱い。それに代って企業が従業員に対し生計の糧のみならず、行動規範をも提供する機能を果している。もとより、集団が形成されれば、集団自体が人間の行動を規定するようになるものであるが、日本においてはB型社会に比べ、個人に占める企業の比重が格段に大きい。従業員は、人生いかに生きるべきかというような面まで企業によって教えられることが多いのである。企業には教義戒律に比すべき様々な行動規範があり、それは生活の万般に及んでいる。コランや聖書のように成文化されていないものがほとんどで、それは空気や雰囲気としてそこに漂っており、従業員は先輩の言動や日常業務を通してそれを感じ得ねばならない。例えば、身なりや髪型一つにしても、その企業に相応しいスタイルの範囲が自ずとあるのであって、それを逸脱すると上司に注意されたり同僚にたしなめられたりすることになる。

企業の教義教育は新入社員研修から始まり、日常的な社員同志の接触、つきあい、上司の指導監督等様々な形で繰返し行われるが、入社後少なくとも十年はかけないとその企業の社員らしい一人前の企業内人間になるのは難しいほどである。この教義教育は宗教教育に比すべき厳格な

ものであって、その企業の教義の有権的解釈に反する解釈を従業員が勝手に行うことは許されず、勝手に解釈するような従業員に対しては様々の手段で徹底的な再教育が施される。

こうして十年近い教義教育によって純粹培養され、その企業タイプの企業内人間が誕生する。この教育を通して多くの場合、従業員は「角がとれ」、企業に対する反発心を失い、異彩や個性を喪失し、同質化する。いわば「会社そのもの」となるのである。

〔教 義〕 企業における教義は、慣習法的に形成されるものが多いが、その源流は教祖にも比すべき創業者や、教主にも比すべき歴代の社長から示されることが多い。創業者の履歴書や遺訓は経巻と同等に扱われる。創業者や社長がゴルフやギャンブルを好まぬ企業では、ゴルフやギャンブルをやる従業員は少ない。社長の後継者としては、入社以来長期間にわたり、教義への恭順度という尺度で篩にかけられ、最後まで残った人物が選ばれる。

従って、歴代の経営者は、企業の教義を一身に体得した使徒的人物なのであって、こうした使徒的人物が中心となって次々と同質の人物を再生産し、これによって企業の良き伝統、良き社風が守られていく。企業における勤務評価は、実績よりやっている態度で評価される面が強く、同じ仕事をやるにしても企業の好むやり方でやるかどうか（例えば、協調的にやるか一匹狼的にやるか）によって差がつく。従って勤務評価は、従業員を各企業へ恭順させる有力な武器となる。

このように各企業は独自の教義を持っているので、我が国には企業の数と同数の宗派がある。

と考えて良いほどである。これがセクショナリズムの源泉でもあり、過当競争の原因でもある。異なった企業に属する人と人とは、相互に異教徒に等しいのであるからその間の交流は難しい。本来は、失業して企業から排除された人を救済することを目的に結成された労働組合が日本では企業内組合に止どまらざるを得ないのは、この様な理由による。従って、企業から排除されれば同時に組合員の資格も失い、本来最も組合を頼りにすべき時には組合は頼りがいの無い存在と化する。また合併企業がうまくいかないのも、全く教義の異なる宗派間の合併のよ

うなものであるからむしろ当然のことと言わなければならない。

〔合意形成〕 企業における各種の決定が、参加者全員の合意の下に行なわれるのも（時にはそうした擬制がとられるのも）宗教が教条に対する全信徒の絶対的恭順を求め、教義にたいして、常に全員の合意を取りつけるのとなら変わらない。企業における全員一致の合意形成プロセスあるいはボトムアップの意思決定プロセスは一種の祭祀に近い宗教的儀式に比すべきものであり、これこそ企業の宗教的団結の核心をなす。合意は、企業の教義の全体から自然に流露してくるものであって、それを体した部下の起案や発言であれば上司であろうと敢えて異議を唱えるのは難しい。

また上司にしても、純粹培養された同質の企業内人間であり、日常的に私生活の面をも含め

てつきあいがあるので、部下の方でも上司の意向について、ほとんどあやまることなく推測出来るのだ。すなわち、この様な意思決定方式は、日本企業のように上から下まで極めて同質の成員で構成されている組織で初めて存立可能な方式なのである。

〔平等主義〕 また、給与面や待遇面における経営者と従業員の平等主義と言われるものも、この様に両者が全く同質で同じ企業内訓練で養成されており、欧米の様に経営能力を買われて最初から経営者として雇用されるものではなく、両者を分かつのが単に年功のみであることに由来する。また平等主義の教義の発生の所以は、実績より姿勢や精神の在り方を重んずる風土とも無縁では無い。一緒にナツパ服を着て働く上司や大して給与の差も無いのに粉骨砕心する上司のイメージは常にプラスイメージとして定着している。その様な上司ならついて行きたいというのが日本人の心情でもある。

日本人にとって理想的な課長像は、時には無理な仕事も押付けるが仕事以外で人の面倒を良くみる課長に定着しており、無理な仕事はさせないが仕事以外では人の面倒を見ない課長はなほだ不人気らしい。このことが示すように、管理者は仕事の管理をするだけではなく、従業員と同じレベルにあつて同じ釜の飯を食い、日常的に接触し、私的な悩みごとの相談にも応するなど、従業員の私生活の面でも面倒を見ることが期待されている。

〔年功序列制〕 日本の企業に年功序列制が存するのも、企業が単に経済的活動体に止ど

まらず、前述のように様々の教義をマスターする、いわば企業道ともいふべき道の修行の場所でもあることと関連しており、宗教的ヒエラルキー同様、企業に対する帰属度、教義の修得度、教義に対する帰属度等によって給料体系にも等級格差が付けられる。企業とはいひながら単に仕事が出来るといふ経済的実力が有ればいいのではなく、むしろ宗教的共同体としての企業に対する理解、その実践ともいふべき宗教的実力が尊ばれ、一人前の企業内人間となるまではたとえどれほど経済的貢献をしようと、それだけで直ちに給料や評価が上がることは無い。年功とはその意味で修行期間と同義であり、そのみが宗教的共同体の内部においては、人々の間の格差を付けうる唯一の尺度たりうるのである。

第1章 宗教的意識に類似する企業意識

〔殉教〕 企業がスキャンダルに巻込まれると、いざ鎌倉とばかり従業員が一致団結して集団的企業防衛を行う。中には責任を一身に被つて企業の不利益となることは一切黙したまま「企業は永遠なり」と遺書を残して自殺するような人物が登場するが、こうした行為はまさしく殉教そのものといつてよく、企業がいわば信仰の対象になっていることを示している。企業の行動規範が、社会的行動規範より優先するのである。また海外や地方支局の駐在員も、同様の精神構造からいけば企業の宣教師として瘴癘の地にあつても自企業のため殉教覚悟で情熱的活動を行うのである。

〔異端審判〕 上述のような様々のメカニズムに支えられ、企業の結束の強さはまさに十字

軍的であり、従業員の企業に対する忠誠心や愛社心には、信仰心と同等の強靱さがある。しかし、恭順しない者への強制力も宗教同様強力である。企業には様々の異端審判制度が設けられており、日常的な会議、同僚の歓送迎会への参加、残業、休暇のとり方等でさえ、その機能を果たすことが希ではない。

この様な踏み絵は実に様々なところに仕掛けられているので従業員は常に細心の注意を払ってそれを習得し対応せねばならない。それは教理問答に備える聖職者のようなものである。従業員は四六時中企業の従業員であることが求められており、退社後といえども企業の教義から自由になるわけにはいかない。これは教会にいる間だけ信徒であるわけにはいかないのと同様であって、企業の教義は従業員の内面をも規制し、従業員は退社後も、自らその企業の社員らしく振舞おうと意識するのみならず、同僚、上司の目を絶えず意識して行動する。

日本人が集団行動するのは、一説には日本人の自我の形成が弱いため集団で行動する傾向を持つとされるが、むしろ日本では企業＝集団の規制力が強く、この様な内面まで企業内人間であることが要求され、厳しい相互監視が行われているので、たとえ退社後といえども一人歩きには危険や不安が伴うからといえよう。少なくとも会社の上司や同僚と共に行動し、相手のすることと同じ事をやっている限りは企業の教義に反する恐れは無く安心感が有る。一人で勝手に妙なことをやったり、企業外の組織へ加わったりして、教義にもととされ、異端視され

第1章 宗教的意識に類似する企業意識

ては困るのである。一度「あいつは変わっている」とか「冷たい」とか「つきあいが悪い」とか、いわば異端であることを示すレッテルを貼られると名誉を回復するのは容易な業ではない。その意味でも、集団行動は、一種の相互安全保障条約を結んで行動しているようなものなのであって、相互に教義に背いていないことを確認しながら行動しうる最も安直かつ精神衛生上も好ましい行動形態なのである。

以上述べたように、日本の経営はいわば「教義」を一にする同質的成員を前提とした経営方式なのであって、そのため従業員を同質化し企業内の結束を高める強い力を持つが、このことが逆に企業を社会から閉ざされた組織にし、従業員の目を専ら企業内のみに向けさせ、外の社会や組織に対して無関心な島國的、井の中の蛙的人物を生出し、宗教の排他的にも似た同質でないものを排除するメカニズムの温床となり、いわゆる「外人」に対する差別意識や自己本位の精神構造を醸成する土壌ともなるのである。

これまで、我が国においては企業が宗教の代替的機能を果し、企業と個人の関係が宗教と個人の関係に類似した側面を多くもっていることを明らかにしてきたが、それは前述のように我が国の社会が単一組織に終身専属する形で一生を送る成人男子によって構成されていること、裏返していえば単一の組織が成人男子を一生にわたりその組織にほとんど一〇〇%帰属させ、

第二章 日本型の企業と個人の関係をもたらしもの

日本において転職が希なのは、前述のようにこれが改宗と同じ意味を持つからである。諸外国においても改宗となるとなかなか難しく、事実上禁止されているに等しい。転職した従業員は、それまで身につけた教義を払拭した上で転職先の教義を全く一から学び直す必要があるが、一度他宗に染まった転職者が純粋に転職先の信徒となりきるのは至難とみなされる（日本企業が新卒者を好むのも一度他社の垢が付くと純粋培養が困難と考えるからで、このため新卒者は商品価値を減じない生涯一度のチャンスを生かすべく激しい就職競争を繰り広げることになる。また就職に失敗した学生は留年という形で自衛策を講ずるのである）。

こうして日本のようなシステムの社会では、事実上転職は不可能となる。もちろん職業選択の自由があるので転職できないわけではないが、就職後日の浅い転職や、極めて専門性の高い職種でもないかぎり、転職者にとって、転職がプラスになることは希である。年功序列制の下

それ以外の組織へは所属させぬ強い規制力を持っていることに起因している。一方、欧米諸国においては、転職が普通であるばかりでなく、各成人は、宗教活動、ボランティア活動、地域クラブへの参画等外の組織への加入も日常的に行っている（企業自体も自治会へ入るなど地域社会へ貢献する）。

での転職は、文字どおりこれまでの年功を零にするに等しい行為なのであり、経済的にもかなりマイナスとなる（年功序列式の給与はいわば生涯賃金システムなのであるから、一カ所で長く勤めず次々と転職すれば生涯賃金は終身雇用者に比べ相当格差が生ずる）。のみならず、辞めた企業からは恩知らずの裏切り者と非難され、転職先ではよそ物扱いされ順調に出世することはまず難しくなる。

こうして終身雇用制、年功序列制の下では、労働者は一度就職したが最後、その企業や自分の仕事を好むと好まざるとにかかわらず、生涯そこで働くことが運命づけられる。再就職が極めて難しく不利なため、現在の職を失わないように従業員は企業に対し、前述のように信徒にも近い忠誠を尽くさざるをえないのである（最近のアンケート調査によると、エリートサラリーマンの約四〇％は転職を考えているという。このことは潜在的転職希望者が意外と多いことを示している。しかし、このうち実際に転職に踏切れる人はごく僅かである）。

また、ある企業内で一度異端視されるとその企業内での信頼を回復することは極めて難しく、栄達の道が閉ざされるばかりか、正常な会社社会全体から異端とされ落伍するに等しいのであるから、従業員は常に細心の注意を払って各種の異端審判に耐えようと努めるのである。

このようにして、個人が一企業に専属し、その他の組織には全く属さないまま定年を迎える制度が確立していくと、従業員にとっては、企業のみが自分の全社会となり、企業は逆に、B

型社会においては様々の組織が分担している機能を一身に供えた疑似社会化の傾向を帯びる（先に述べた宗教的機能をも含めて）。

例えば海外から日本の企業の視察に来た人が驚くことの中に、各企業が極めて多方面に渡って、各種の施設や制度を整備していることがある。社宅、診療所、保養所、売店などの福利厚生施設、各種のリクリエーション・趣味・スポーツ施設、諸種のお稽古ごとのクラブ、持ち家のための融資制度、結婚・育児手当、朝礼での社歌の斉唱、社員ぐるみの旅行・運動会等々、まさに百花繚乱、そのアイデアの豊富さに驚くほどで各企業がそれぞれ趣向を凝らした各種の企画を実施している。いわば企業は入社から定年までの生活上の物心両面の必要物と機能とを提供する総合システム化する傾向を有している。

このいわば大家族主義的な総合機能を有する企業に全てを委ねて依存している限り、従業員の一生涯は安泰で保障されることになるのである。この安心感が従業員の愛社精神の源泉となり、いわば己れをすてて企業に奉仕する精神を醸成する土壌となっていることは否定できない。もちろん企業の持つこの様な各種の機能の総合化は、企業の利益の最大化の動機の下になされるのであるから、単に従業員にメリットを与えるという目的だけでなされるわけではなく、前述の企業の有する様々な強制力と相まって、従業員管理の「アメと鞭」として機能することはいうまでもない。

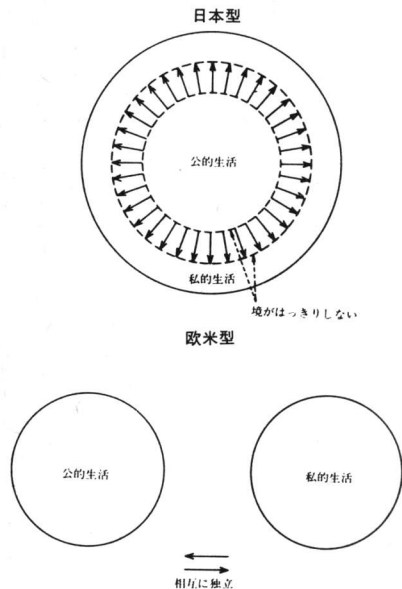


図2

企業も個人もそのことを余り意識しない。これは欧米において勤務時間（企業の拘束時間）と個人の自由時間とが対等の位置におかれ、企業側の一方的意思でそれを制約出来ないのと対照的である。

図2は、勤務を公的生活とし、それ以外の活動を私的生活とした場合の欧米と日本との比較

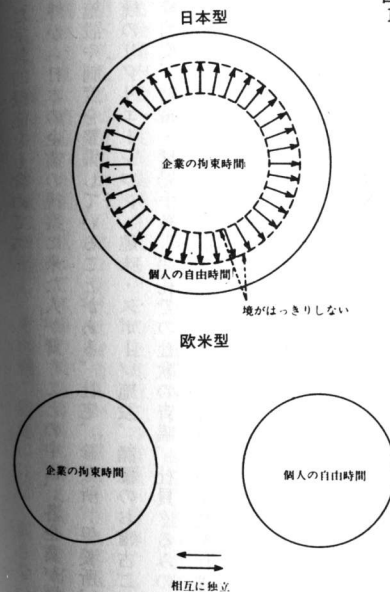


図1

かくして各個人は、いわば私生活の面まで企業に取りこまれる。図1に示すように我が国においては勤務時間外においても従業員意識が抜けないのみならず（むしろ、抜くわけにはいかないのみならず）、残業や退社後のつきあい（「縄暖簾も仕事のうち」などの時間が、個人の自由時間に土足で上がりこんでくる。個人の自由時間が企業の論理で自由に制約される、しかも、

や企業以外の場における社会的活動や、本人の私生活が犠牲にされ、市民生活は危殆に瀕するに至っている。

を示したものである。日本においては、公的生活と私的生活との境が曖昧で、前者が後者に安易に入り込む傾向が強い。しかもそれを非難しない風土がある。このことが逆に私的なことが公的なことに入り込みやすい風土の土壌ともなり、前述のように私的生活面でさえ公的な面で面倒をみてもらう、公私が渾然一体化した日本独自の企業と個人の関係を作り出すことになる。こうした土壌からまた企業が私物化されやすい傾向も生ずるのである。

これに対し欧米では公的生活と私的生活が截然と分立しており、相互に入り込まない構造になっている。

こうして我が国においては、有能な従業員になればなるほど、私生活が貧弱とならざるを得ないのである。中堅の有能な課長が、毎晩の残業のため子供と会えるのが日曜日だけであったり、ある電力会社の老社長の「(社長を)辞めたら何をするか考える余裕がない。考えるのは墓のことだけだよ。結局、自分の人生を振り返ってみると、仕事、仕事にかまけて私生活が余りに貧困だったんだな。仕事をとったらせいぜいゴルフしか残らん」(週刊東洋経済五五・七・五、一三五頁)という述懐がその間の事情を物語っている。そしてこの様な話は枚挙に暇がないほどそこらに転がっている。

近年の我が国は経済的成功を第一の国家目標に掲げがむしやに突進してきた。そのため、公的生活のみが肥大化し従業員の私生活はかなり貧弱化している。このため家族との人間関係

第三章 画一化進む日本社会の前途

これまで述べてきたように、我が国の企業は従業員をコントロールする世界に冠たる絶妙なシステムを有している。日本的経営の極意は、企業による従業員の完全掌握にあるといつてよく、これが日本経済の強さを支えてきた秘密でもある。従つて今後の我が国経済は、かかる組織が崩壊しない限り、全く心配ないように思われる。しかし、果してそうであらうか。

ここでは、現在日本社会の画一化が急速に進みつつあり、これが、八〇年代における我が国の国際化の進展、高齢化社会の到来等の経済社会の変容と相まって、一見強靱とみえる日本的な企業と個人の結び付きにも変革を迫っており、これに対する確な対応を誤るならば、日本経済の前途に決して樂觀を許さないものがあることを指摘し、八〇年代における望ましい企業と個人の関係について考察を進めよう。

我が国の現状を見ると、いい学校、いい企業、いいポスト（肩書）——幸福——という全国民的

規模の単純化された価値体系を軸として、子供の生活にしても大人の生活にしても驚くほど画一化が進んでいることがわかる。

小学生になれば、多くの子供たちは学校—家庭—塾という狭い枠の中で生活することとなる。そしてどの子供もほとんど例外なくいい大学、いい企業を目指して、いい成績を上げるべく、いわば学業専一の生活を始める（始めさせられる）。家庭では、子供がいい上級校へ進むという目的に対して全面的にサポートする能勢がしかれ、子供の勉強中は親同士は声をひそめ、見たいテレビも見ないで協力する。子供は勉強しさえすれば、たいていのわがままは許される。一方学校では、全国共通の厳格なカリキュラムの下で記憶中心の画一的な詰め込み教育が行われ、判断力や創造力の涵養、社会性の修得はさほど重視されない。

こうして試験で一点でも良い点を取り、いい学校、いい企業へ行くという目標へ向かって、気ままに遊びたいといったような子供らしい欲望を抑制しつつ（抑制させられて、あるいは抑制させられ続けているうちにそういう欲望も持たなくなつて）、学校—家庭—塾という枠外の世界をほとんど知らないまま学業を終える。小学校入学から大学卒業までの一六年間はいい企業へ就職するための万年受験生時代といつてよく、まるで修道僧と呼ぶにふさわしい生活を送る。かくして、雑多な知識だけは頭いっぱい詰まっているが、専門的知識には欠け、判断力や創造力には乏しい大勢順応的で欲望抑制型の働きバチ予備軍が多数世の中に生み出され、いい企

業への就職を目指して、最後の関門である入社試験に挑戦する。

さて、その結果願い通りのいい企業へ入れるかどうかは別として、成人して企業へ就職すると、前述の通り単一組織へ生涯専属し、企業―家庭というはなはだ狭い枠の中で今度はいいいポスト(『肩書』出世)を目指して、仕事専一(というより会社専一)の生活を始める。家庭では、夫なり父親なり息子なりが仕事に打ち込めるように全面的にサポートする態勢がとられ、仕事のためなら帰宅がどんなに遅くなろうと、日曜出勤があろうと、結婚記念日や子供の誕生日のパーティーがすっぱかされようと、家族はじつとがまんする。先にも見たとおり公用(仕事で表わされる会社)のためには、たいていの私用は従の位置におかれる。成人男子は、仕事さえよくすればたいていのわがままは許される。そしてそれを許す家族あるいは妻が理想的とされ、内助の功があるとして賞賛される。

成人男子は、少しでもいいポストを目指して(いいポストを目指すのではないという高潔な人は少しでもいい仕事をしたいという情熱にかられて、あるいは窓際族にだけはなりたくないという思いにつまされて)、長い休暇を取ってたまには仕事から全く解放されたいとか、仕事以外の社会的に広い人間関係を持ちたいとかいったような、要するにより人間的な生活を送りたいという様々な欲望を抑制しつつ(あるいは、子供の時からそういう欲求を抑制させられ続けてきたので、そういう人間らしい欲望を感じることもなく、また、抑制することにそれほど苦

痛を感じることもないまま)、長い学生時代に身についた一点でも良い点を取ろうとする百点主義の精神で仕事に専心し続け、企業―家庭の枠外の生活をほとんど知らないまま定年を迎える。いい(?)企業へ就職した後も、いわば子供時代に習性となった万年受験生的な画一化された生活を送り、挙句の果ては仕事中毒症とか働きバチとかいった称号を奉られる。さて、定年となり「毎日が日曜日」で自由時間のたっぷりある生活こそ人間らしい充実した暮らしのできる絶好の時に見えて、実は唯一の生きがいであった仕事(あるいは会社生活、肩書)を奪われて呆然自失、遅まきながら仕事以外の生きがいを求めているいろいろなものに手を出してみるものの、なかなか身につくまでには至らず精神的に充足されない余生を送る。

以上はあまりに日本人の一生を戯画化しすぎたかもしれない。しかし、放っておけば、日本人の大半がそこまで画一化されかねないのである。受験一本槍の学校生活が、働きバチを生み出す精神的土壌を形成し、単一組織専属型の生活がそれを完成品の域まで磨き上げる。こうした現在のシステムが続くかぎり、決して安閑としていいほど事態は楽観的ではないように思われる。

そして、このシステムの背後には、へいい学校・いい企業・いいポスト(肩書)『幸福』という国民的規模の単純化された人生観あるいは幸福観の体系があるといっている。A型社会においては、労働者『国民の自己実現の場は、企業の場合がなく、その企業における成功のメル

クマールは肩書以外にないのである。肩書こそ、全社会的かつ全人間的評価の最終的な象徴に他ならない。それ故にこそその単純化された価値体系の回りに全国民が蟄集し、非常時さながら子供から大人まで「撃ちてしまふ」の精神で受験戦争や経済戦争の兵卒としてこの勲章（肩書）を求めて戦い続け、家庭Ⅱ銃後は「欲しがりません勝つまでは」の精神で陰ながら戦士を支えつつじつと耐乏生活に耐えているのである。要するに先に述べた日本の経営はこのような価値体系をバックボーンとして存立しているのであり、逆にこのような価値体系の成立と定着化を日本の経営が推進してきたともいえるわけである。

これまで企業は、個人の自由時間をほぼ完全に掌握してきた。このため日本人の私生活が全く貧弱化していることは前述の通りである。そのため本来次世代の人材の要請の場となるべき家庭が崩壊に瀕している。自由時間が短いため父親不在の家庭が生まれている。父親不在の家庭からバランスのとれた子女が育成される可能性は低く、逆に青少年の非行化や社会的不適応、自殺、家庭内暴力が生みだされている。子供のしつけのためには父親との接触、対話が必要なのは識者の指摘するところである。また、働きずくめで会社一辺倒、家庭を顧みず、妻子との会話もない父親像はもはや子供の理想像とはなりえず、この理想の喪失が子供を非行へ走らせる原因ともなるのである。

第四章 国際化と高齢化への対応

日本においては家族関係が薄いと言われ、家庭は今や、各成員の所属する組織へ従属する形でしか存在しなくなってしまうている。父親は、ひたすら企業の原理で行動し、一方子供は学校の原理で行動する。家庭に残った主婦は、夫や子供が、そうした原理で行動しやすいようにサポートすることに専念する。これは主婦自身が、企業（あるいは学校）の原理に従属して働くことを示すものだ。こうして主婦は、自らの生きがいを持たず、教育ママ化し、内助の功を発揮するための存在と化すのである。

私生活の貧弱化は、成人男子の視野を狭くし、真の「遊び」の精神を喪失させ、知的生活、創造的生活を没却させ、地域コミュニティの崩壊をもたらすこととなった。

本来一国の文化水準とは、国民一人一人の知的創造的活動の総和なのであって、それが次世代の文化の基盤となるのである。今日我々が享受している文化は（従って、今日の日本企業が

享受し世界中に日本製品という形で輸出している文化も、これまでの幾世代かの知的、創造的活動の所産なのであるが、現代の成人男子層には自由時間が少なくそのような活動が十分でないということになれば、これまでの文化を食い潰すだけとなり、次世代に残すべき文化遺産はおのずと減少せざるをえないことになる。

日本人は話題に乏しく、酒を飲む時も仕事（職場）の話しかしないと言われる。これは前述したように単一組織（企業）専属型の生き方をしていれば、むしろ当然の帰結なのであって何の不思議もない。自由時間ですら拘束されており、仕事に関連する社会以外の社会についてはほとんど知らないのだから、仕事ないし職場の話以外に話題にしようがないのである。

従って、外国人と話し合おうにも、彼らとはこのように全く生活体験が異なり、関心のありかが違っているのだ、なかなか共通の話題が見つけないのだ。やはり、本当に実のある会話をするためには、なんらかの共通した生活体験、あるいはなんらかの共通する価値観が必要なのであって、そうして初めて他の国の人々の生きざまや物の見方が理解でき、共感を持って話し合えるのである。

今後我が国は、エネルギー問題一つにしても国際的対応を誤れば、直ちに国家的危機に直結するような危険性を抱えている。従ってこれからは、外国人と単に商売の話ができるだけでなく、一個の全的人間として、対等に共感をもつてつき合える人材の養成が急務なのであり、そ

のことが我が国の総合的安全保障にとっても不可欠なのである。確かに語学のできる人材の養成も重要だが、それだけが国際人を育てるものではない。筆者の経験では、一番語学のできる日本人が、外国人とのパーティーでボツンと孤立しているのを見たことがある。現在は、多様な価値観の存在を理解し、人間の多面的な生き方に真に共感し、そのような生き方を自らも実践する人材、つまりかかる外国人と価値観を共有しうる人材の養成こそが重要なのだ。従って企業は、自企業のことしか考えないような労働者の過剰な締めつけはやめ、このような国際的に通用する人材の育ちうるような環境を作ることに努める必要がある。

今後、若者が海外に出て大いに活躍するのでなくては我が国の前途は暗い。若者がみんな市役所でのんびり働くことばかり考えては困るし、考えるような社会であっても困る。

我が国では老後が保障されていないことが、従業員を企業にのめりこませる原動力となっている面がある。役員に出世できれば勤務年数が長くなるわけだし、たとえ定年で退職せざるをえないにしても、企業に気に入ってもらっておけば、企業が再就職の世話もしてくれようというものである。

しかし、いずれにしても、今後我が国社会の高年齢化が急速に進むことを考えれば、定年後や退職後に長い余生が待っているものであり、この期間を楽しく有意義に過ごせるような社会をいかにして形成するかが、労働者にとっても企業にとっても重要な課題となるのである。

現在既にその長い退職後の生活に適應できず問題となっているケースが見られるが（定年後急速にボケたり、肩書を奪われてボツクリいたりするようなケースがこれである）、そういう人は、現役時代は仕事専一で会社以外の社会を知らなかった人が多いことに注意すべきである。先の電力会社の老社長ではないが、私生活がなく、家族との心の通った会話もなく、職場における人間関係以外にさしたる人間関係もなく、打ち込めるような趣味、知的活動、ライフワークとてなく、定年により突如唯一の生きがいである仕事や肩書を奪われた労働者は悲劇である。情緒不安定化し、あるいはたちまちボケてしまい、社会的に適應できぬ老人が、今後の労働者の高年齢化に伴います大量に生み出されてくることが予想されるが、その対策に要する社会的コストは馬鹿にならぬであろうし、その負担は社会全体で支払わねばならないのである。このような事態を回避するためにも、社会保障の充実だけでなく、老後の生きがいづくりに労働者も企業も真剣に取り組む必要がある。

たとえ些細とみえる趣味一つにしても、それが本当の生きがいとなり、人生の伴侶となりうるには、長年の蓄積がなければならぬのであって、四十や五十の手習いでは、その意気は壮であるにしても、多くの場合遅きに失する。

第五章 今後企業に望まれること

社会の画一化に歯止めをかけ、今後の我が国の国際化、高年齢化に適應するために企業が行うべき第一歩は従業員の自由時間の確保にもっと関心を持ち、その確保に助力を惜しまぬことである。

自由時間あるいは余暇が直ちに人間をタメにしアイドルな労働者を作り上げるとする経営者も見られるが、これは正しくない。自由時間の不足は、長期的には労働者の質的レベルを落し（肉体的疲労ともども）、企業にとってマイナスとなつてはねかえってくる。企業はまず従業員を信頼することだ。日本人は本来活動的で勤勉な民族なのであるから、むしろこの自由時間を利用してより豊かな社会を作り上げるように努力するに違いない。また自由時間を多く与えれば直ちに労働生産性が落ちることもないであらう。

そもそも、心身ともに十分リフレッシュして働けば、能率が上がる面があるだけでなく、第

一次石油危機後の不況期には労働面の減量を行いながら生産性を引き上げ、石油不足に対しては、石油の使用原単位を引き下げながら労働生産性を引き上げた実績を持っている我が国経済のことである。本来まず最初に使用原単位の引き下げを図るべきものがマンパワーだったはずである。その気になれば省マンパワーをしながら労働生産性を引き上げることもさして難しくないに違いない。

次に、増えた自由時間に個人が何をしようと全く自由であるとの原則を確立すること。退職後はもはや従業員ではなく、一個の独立した人格であることを認めることである。これまでの「会社のため」「仕事のため」という呪文から従業員を解放することだ。かくして自由時間が、個人の生活の中で欧米のように勤務時間と対等の位置づけを与えられるようになれば、個人はその自由時間を計画的に使うことができるようになり、知的・創造的活動に充てるようになるだろう。父親たちは家庭や地域社会へ帰ってゆくことができるようになるだろう。単なる仕事関係だけでない様々な人間関係の形成や、ボランティア活動や公共的活動への参加も進むだろうし、妻子との対話が復活し、夫婦関係の円満化がもたらされ、青少年の非行化も減少するであろう。

かくして現在のあまりに単純化されたへいい大学、いい企業、いいポスト(肩書)―幸福」という一元的価値体系から解放され、多様な価値の存在に目ざめ、これまでの借り物的幸福観

から各個人が独自の幸福観を持つに至り、現今の物的豊かさの中の生活の質的・文化的貧困や、異常な受験地獄からの脱却が徐々に進むこととなる。このような変化は、当然のことながら単一組織専属型の社会の変容をうながし、日本の経営にも対応を迫ることとなる。

企業は、そのような時代の到来に備え、これからはあまりに同質的な人物の採用や養成にばかり力を入れようとしなくて、もっと異質な人材の育成に努める必要がある。勇気ある発言をする者には耳を傾け、少数意見を尊重しなければならない。現在「二足のわらじ」型作家や「クロスオーバー型」の生き方をする人物が企業から生まれつつあるが、彼らはこれまでの単一組織専属型の従業員とは全く異質の、いわば脱単一組織専属型従業員のはしりともいえるべき存在であるが、企業側でもこうした人物を排除することなく、むしろ積極的に評価し養成するほどの度量がなければならない。このような多彩な異質の才能があつてこそ企業は活性化し、非常に強い組織となるのである。

およそ、一国の産業のレベルは、その国の国民の文化水準と極めて深くかわり合っている。日本人は非常に勤勉で自助努力の精神に富む民族であるので、現在の少ない自由時間を利用して精一杯努力しているのだが、そのような努力にもおのずと限界がある。完全週休二日制がとられ長期休暇が普通の国と、週休二日制も完全には実施されておらず、夏休みも大企業におい

〔著者紹介〕

秋光 翔 (あきみつ しょう)

1940年生まれ。

東京大学法学部卒業。

戦後の日本社会の構造を「日本的システム」としてとらえ、幅広い視点から総合的解明を目指す、「日本的システム」研究者。作家。時事評論でも活躍中。

日本的システムの総点検

定価 一三〇〇円

昭和五十九年十月一日 発行

著者 秋光
発行人 田口展生

発行所

財団法人
通商産業調査会
東京中央区銀座二丁目八番九号
電話 〇三(五三五)四八八(代表)
振替東京六一七二二二

(取扱 官報販売所) (122054)
(印刷・製本 第一資料印刷株式会社)

第II部 日本の経営の総点検

てすら四―五日という国における私生活とはまさしく雲泥の差、質的な差があり、個人の努力だけではいかんともしがたい。

今後の我が国が創造的科学技术立国をめざし、高付加価値の多彩な文化商品を創造し輸出していく以外に生き残る道がないとすれば、それを生み出す創造性の豊かな多彩な人材が多数必要なのであるし、またそのような多彩な文化商品を受受しうる資質を持った国民がいなければならない。

そのためにも、単に自由時間の確保に意を用いるだけでなく日本の経営全般についてこの際総点検を行い、よい面は大いに伸ばす一方で行き過ぎと思われる点については率直に反省し、八〇年代の企業と個人との関係をもっと実りあるものとするため努力していかなければならない。国民の一人一人が個人として生きがいのある一生を送れるか否かは、決して個人レベルの問題ではなく、その実現を保証しうるかどうかによって、企業ならびに国家のありようが問われなければならない重大問題なのである。

(第II部は、「週刊東洋経済」昭和五十五年二月六日号掲載論文に一部加筆したものである。)

5114

ISBN4-8065-2194-9 C3033 ¥1300E