

## 日本の組織

### 目次

#### 1. 戦後の日本の組織 p2

- 1-1. 敗戦直後から見た日本の将来像 p2
- 1-2. 戦後の日本における経済的繁栄の勝因 p2
- 1-3. 失われた「枠」 p3
  - (1) 「地域共同体」の枠 p3
  - (2) 「階層制度」の枠 p4
  - (3) 「伝統的な行動規範」の枠 p4

#### 2. 組織衰亡の原因 p4

##### 2-1. 際限なき欲望の連鎖 p4

- (1) 健全なローカリズムなくしてはグローバリズムの成立もあり得ない p4
- (2) 衰亡は利権の争奪から p5
- (3) 「自分の城」を築こうとする者は必ず破滅する p6
- (4) 滅亡のもとと贅沢をすることにあり p6

##### 2-2. 「丸投げ」 p7

- (1) 責任感について p7
- (2) 無責任・無関心が呼び寄せるもの p8
- (3) 業務委託が丸投げ責任放棄に至る悪魔のステップ p8
- (4) 丸投げが起こる本当の理由 p9

#### 3. 日本の組織 p9

##### 3-1. 日本を取り巻く環境の変化 p9

- (1) 経済的な側面 p9
- (2) 地政学的な側面 p10
- (3) 組織的な側面 p10

##### 3-2. 日本の組織の現状および問題点 p10

- (1) 終身雇用・年功序列制 p10
- (2) 硬直的かつ高齢化する組織 p10
- (3) 組織に生きがいを求める日本人 p11
- (4) 契約の意識 ～仕事における約束 p11
- (5) 日本という組織のメルトダウン p12
- (6) 目的・目標をたてるのが苦手な日本の組織 p12
- (7) 目標の喪失 p13
- (8) 自律性の獲得 p14

#### 4. 日本の組織のこれからの方向性 p14

- 4-1. 組織の在り様 p15
- 4-2. 効率性と共同体思想の整合性について p15

#### 参考文献 p16

## 1. 戦後の日本の組織

### 1-1. 敗戦直後から見た日本の将来像

一九四六年すなわち戦後わずか一年もたない時点において、R. ベネディクトは将来の日本の繁栄を予言するかのように次のように述べている。

「日本は、もしも軍国化ということとその予算の中に含めないとするれば、そして、もしその気があるならば、遠からず自らの繁栄のための準備をすることができるようになる。そして東洋の通商において、必要欠くべからざる国となることができるであろう。その経済を平和の利益の上に立脚せしめ、国民の生活水準を高めることができるであろう。そのような平和な国となった日本は、世界の国ぐにの間において、名誉ある地位を獲得することができるであろう。」<sup>(1)</sup>

実に驚くべき慧眼であると言わざるを得ない。まさに戦後十九年を経て一九六四年(昭和三十九年)に新幹線を開通させ東京オリンピックを開催させ、もはや戦後は終わったと言わしめるほどの繁栄を達成したのである。しかしながら日本人における失敗から立ち直る能力とされる「容易に方向転換を行う能力」は、強みであると同時にまた「過去の失敗に学ばない」ことにより同じ過ちを繰り返すという欠点にもつながっているという教訓を忘れてはならない。

注(1) ルース・ベネディクト『菊と刀』364頁、社会思想社、1972年

### 1-2. 戦後の日本における経済的繁栄の勝因

日本の秩序を守るための伝統的な規範は、戦後の東西冷戦構造のはざまにあって、日本列島という地政学的な幸運にも恵まれ、いわば漁夫の利ともいうような空前絶後の繁栄を日本にもたらす役割を担った。戦後の日本経済の成功要因を整理すると次のようになる。

①東西冷戦構造のはざまにあって、米国による多大な支援を受けることができた。

これは戦後、人材をはじめとし、ほとんどのインフラや資源を失った日本にとって、その復活の物質的な基盤となった。

②日本列島は、東西両陣営の真ん中である極東という地政学的に極めて有利な位置に存在していた。このことは、東西冷戦が長期化する中において、米国をはじめとする西側陣営との貿易の拡大および経済支援の継続に大きな貢献となった。

③日本の組織は、効率を第一とする欧米的な機能集団の仕組みを採用したが、精神的には日本の伝統的思想および行動規範に立脚した運命共同体としての両面性をもったことにより、競争と戦いにおける勝利の基本的な条件である全組織員参加の集中力とスピード性による競争力・攻撃力を獲得する結果を生んだ。

上記の三つはまさに戦略が成功する三条件を示す「天の時、地の利、人の和」に相当するものである。「天の時は地の利に如かず 地の利は人の和に如かず」<sup>(2)</sup>、すなわち天の与える好機は地の利に及ばず、地の利も人の和の力には及ばないと言われるように、日本人における運命共同体の和は戦後における天の時、地の利を最大限に生かし切り、戦後の日本をわずか二十年にて復活させた。しかしながら「和」以外の二つの条件はまさに天恵ともいべきもので、戦後の繁栄は日本人の「和」だけによって成しえたものだという驕りは避けるべきであろう。日本人は幸運だったのであり、神風は戦後に吹いてきたのである。

注(2) 孟子『公孫丑章句上』

明治以降現在に至るまで、日本の組織は、その究極の目的を考えることもせず、西欧式の組織体制の導入を当面の目標とし、形式的には西欧の組織を導入したものの、その実体は「和をもって貴

しとなす」という日本式の共同体を兼ねたものであった。いわば和魂洋才というべき組織形態であった。その独特の組織形態の特長である終身雇用制、年功序列制と言う運命共同体的性格は敗戦を機に米国の支援も相まって、その団結力に由来する集中力を基盤としたスピード性による驚異的な競争力によって戦後の驚異的な経済的繁栄を手にしたのである。

しかしながら、ある意味世界の経済的頂点に立ったという瞬間に、次の目標を見失ってしまったかのようなのである。世界に、もう見習うべき当面の目標がなくなったと誤認したことは、長期的展望に基づいた究極的な目的の設定を怠ったつけであるといしか言いようがない。

現在の日本の衰退の原因はおそらく、その伝統を基盤とした精神的ないしは思想的なものが、現在の時代と不整合を起こしているところに求めるべきで、表面的なモノやカネに原因を求めても解答は得られないだろう。現在の日本的な組織は絶頂期の日本の組織と何がどのように変わったのか、あるいは変わらざるを得なかったという分析が必要である。その分析においては日本の組織に特有な機能集团的性格および運命共同体的性格の両面における分析が重要だと思われる。

### 1-3. 失われた「枠」

日本人を固定化された「枠」の中で生きてきた人種とすれば、西欧人は開放拡散した世界の中で生きてきた人種だと言える。動物間の生存競争における勝利の原則は「力の集中とスピード」にある。日本人がその勝利の原則を日本列島という環境下で実現した形は村落共同体や会社組織と言う階層的な社会構造でありその伝統的な行動規範であったと言える。

一方西欧においては、開放拡散した見知らぬ人びとの間を結ぶための「契約」社会を発展させ、契約文化により力の集中を図り、科学的合理性によりスピードを獲得したものと思われる。いずれにしろ人類は生きのびるための原則である「力の集中とスピード」を実現させるために、その場その時代の困難な生活環境に合わせてその社会構造および行動規範を創造していったものと思われる。

日本の社会構造は、「地域共同体」、「階層制度」および「伝統的な行動規範」の三つの枠によって規制されている。この三つの枠のこんにちの状況はどのようであろうか。

#### (1) 「地域共同体」の枠

まず「地域共同体」においては、旧来各地における農村共同体である「ムラ」がその役割を担っていたが、農村人口は明治初期には八割もあったものが太平洋戦争直後においては約五割となり、現在においては約五%程度にまで激減しており、これに代わる共同体は都市部における会社組織であろう。明治以降現在に至るまで農村から都市への人口の移動は拡大し続け、労働の舞台は農村から都市へと移ってしまった。都市における労働の舞台は「会社」という商工業を中心とした専門的業務を担う組織となった。多数の農村出身者にて構成された会社組織は当然のことながら伝統的な農村共同体のやり方を引き継いで行った。すなわち終身雇用、年功序列、稟議による方針決定などの制度により安心を保障し忠誠を誓うに値する共同体として成長していった。

しかしながら近年における経済のグローバル化による日本の経済環境の悪化は、海外生産や種々のリストラと呼ばれる施策により終身雇用制は実質的に崩壊し、年功序列制は成果主義にとって代われ、稟議制は強力なリーダーシップの名の下に強権主義的なやり方が広く行われるようになった。このような環境下で、会社の構成員たちの多くは、より取り分の少ない新たな階層である非正規社員という層にダウンシフトされ続けており、今や全労働者の約四割にも達する勢いである。戦前の農民の地位で表現すれば、自立的な自作農から悲惨な水飲み百姓と呼ばれた奴隷的地位にも匹敵する小作農への転落である。

このような会社共同体はもはや自分や家族の安心を保障してくれる運命共同体とはなり得ず、誰においても忠誠を誓う対象とはなり得なくなってしまう。

## (2) 「階層制度」の枠

次に「階層制度」については、明治時代に入って四民平等すなわち士農工商等の公式の身分撤廃が行われ、戦後においては貴族制の撤廃も実施され、公式の身分制度はなくなったが、それらに代わる階層として学閥による階層化、学歴による階層化、企業規模による階層化などが進んできた。さらに近年においては、勤労者階級においては非正規雇用による最下層の形成が急激に進んでいる。一億総中流化といわれた黄金期はすでに過去のものとなり、平均的な日本人がそれ相応の安心と忠誠を誓える身分の確保は非常に困難な状況となってしまっている。

## (3) 「伝統的な行動規範」の枠

最後の「枠」である「伝統的な行動規範」はどのようなものであろうか。日本人における伝統的な行動規範は、人々の安心と命を託すことに値する共同体を維持運営するものとして、恥の文化、仁、義、礼、智、信、誠意、長幼の序、分相応などの道徳性を進化させてきたものである。これらの伝統的な行動規範が機能するのは自分や家族の命を託すことができると信じられる運命共同体においてのみである。

現在の企業組織においてはこれらの道徳的行動規範は行われているのであろうか。否であろう。コンプライアンス(遵法)というカタカナ言葉が使われるようになったころから企業は法律に触れなければ何をやっても良いと考えているふしがある。結果、その法律も守れず違法行為に走る企業も後を絶たない。法律を守ることは国民の義務における最低限の線であり、この最低限の線を目指にすることなどは、企業指導者層における人間的レベルの劣化および組織能力の劣化が感じられる。

多くの企業共同体は、恥、仁、義、礼、智、信、誠意、長幼の序、分相応など、日本人における精神的基盤である、数々の伝統的な行動規範を次々に”利”と交換して行ったものと思われる。

これまで明治維新および今次大戦における大敗北における未曾有の日本の窮地を救うのみならず世界に冠たる繁栄のエンジンともなった伝統的行動規範を目先の”利”に交換してしまった企業組織に今何が残っているのであろうか。日本人およびその共同体を守り育てた伝統的な行動規範を捨てた後、何に拠って生きのびようと考えているのだろうか。

現在行っていることは人的消耗戦による他人の血と汗を”利”に変えることだけだと言ったら言いすぎであろうか。

今われわれ日本人が必要とするものは、多くの日本人がその命を託すに値する新たな枠組みの構築であろう。一には地域の枠に代わって道徳的行動規範の上に構築された有機的な人間のネットワークであり、二には身分制度の枠に代わって役割分担の価値観に基づいた公平な所属場所の構築と、最後は日本の枠にとられない全ての人類に貢献でき得る新たな道徳的行動規範の再構築であろう。はっきり言えることは、人間を”利”と交換してはいけないということであり、”信”を”利”と交換してはいけないということであり、多くの人々の心の支えである徳の数々を”利”と交換してはいけないということである。

## 2. 組織衰亡の原因

### 2-1. 際限なき欲望の連鎖

#### (1) 健全なローカリズムなくしてはグローバリズムの成立もあり得ない

グローバル経済の本質は「際限なき欲望の連鎖」にあると言える。もっと良いもの、もっと便利なもの、もっと安いものを求めて国境を越え、より資源の安い国から人的、物的資源を調達するやり方は、合法的であったとしても、自分の腹は痛めず他人の懐から富を収奪する連鎖商法にも似ている。一時代前の軍事力による帝国主義が金融経済力による覇権主義に代わっただけにしか見えない。

地球における資源は有限であることを忘れ、次から次へと資源の安い国を渡り歩き、最後に行き

詰るところまで行かなければ止まらないのかも知れない。このやり方は、いわゆる焼畑農業にも似ている。未開拓の森林を焼き払い、そこで作物が取れなくなると、また次の森林を焼き払い、最後に焼き払える森林がなくなり結局自滅するのである。畑に肥料を与えて養生しなければ次の年には収穫が望めないのは当たり前の道理であり、天然自然から収奪することばかりを考えて自分の労を惜しむところには永続的な繁栄は存在しない。

いわゆるグローバル経済によって一時的な勝利を得る者もあるであろうが、この二十数年間の日本企業のありさまを見ていると、このやり方では日本は復活するどころか没落への坂道をころげ落ちているようにしか見えない。今、何が日本で進行中であるか目を凝らして見れば一目瞭然である。富の偏在化が起き、いわゆる中産階級が激減し、下層階級、非正規労働階級が激増している。デフレーションは、それが招いた必然的な結果である。働く場所を喪失し多数の市民が貧困に陥れば、より安い商品を追い求めるしか生きる術はない。このデフレは、記録的超円高と相まって更に企業の海外移転を促進する。その結果、一般庶民は一層の貧困化に見舞われ、まさに地獄の負の連鎖に陥り、日本国という共同体は衰亡し続けるに違いない。いくつかの企業が生き残ったとしても、それは日本国という共同体を支える力には全くなり得ないであろう。「一将功成つて、万卒枯る」、「一企業生き残って万民衰亡する」ということになりかねない。行き着く先は、勝者、敗者ともに滅びるといふことなのかも知れない。

この地獄のデススパイラルから脱却する方法は、まずは、ぜいたく品の大量消費という価値観を捨てることからしか始まらないであろう。グローバル化の世界にあって日本だけでは実行できないと言う向きもあるかと思うが、やってできないことはないであろう。食べたい放題、二十四時間便利で快適な明るい社会などいつまでも続かわけもない。多過ぎるものは身の毒になり、便利過ぎるものは心身を弱らせ、楽し過ぎることは寂しさを招く元になるに違いない。実に、「過ぎたるは、及ばざるより悪し」なのである。まず、この「過ぎたるもの」が何かをそれぞれに認識し、それらを捨て去ることから始め、一身においては「身の程」にあった暮らしに努め、一企業においては「身の丈」にあった経営を実行するところから、復活再生の光が見えてくるのであろう。

健全なローカリズムなくしてはグローバルリズムの成立もあり得ないことは明らかな道理であることを肝に銘ずるべきであろう。

## (2) 衰亡は利権の争奪から

自己あるいは自社の利益第一主義は、人々の間に争いを引き起こし、終には富者も貧者も共同体も共々に滅ぼしてしまうと二宮尊徳は次のように語っている。「国民がおのおのの利を争うことがはなはだしくなると国家は衰亡し始める。豊かな者たちは満足するということを知らないし、世の中を救おうという気持も持っていない。望むものを手に入れても、更にもっと手に入れたいと願い、自分勝手なことばかりを画策し、天の恩も知らず、国の恩も感じない。貧乏人は貧乏人で、何とかして自分の利益を獲得しようとするが、特に知恵もないから、納めるべき税金を滞納させたり、借金を返さなかったりしている。このようにして貧富ともども正義も義務も忘れて、できもしないような悪知恵ばかりを画策して利を争っているが、その見込みが外れたら、破産という苦しい境遇の大河に沈むのだ。この大きな河も、覚悟して入る時は、おぼれて死ぬまでには至らないから、また浮かび上がることも向こう岸に泳ぎ着くこともあり得るが、覚悟がなくてこの河に陥った者は、二度と浮かび上がることができずに一生を終ることになるのだ。哀れなことだ。私の教えは、世間一般のこのような悪弊を除いて、安楽の地を得させるのを役目としている」。(3)

注(3) 『二宮翁夜話』一七八頁

## (3) 「自分の城」を築こうとする者は必ず破滅する

自己あるいは単一共同体の崩壊は、その自我欲求の過剰な肥大化によって引き起こされるものなのかも知れない。このことについて、姜尚中氏はその著書『悩む力』において次のように述べている。「自我が肥大化していくほど、自分と他者との折りあいがつかなくなるのです。自我というのは自尊心でもあり、エゴでもありますから、自分を主張したい、守りたい、あるいは否定されたくないという気持ちが強く起ります。しかし、他者のほうにも同じように自我があって、やはり、主張したい、守りたい、あるいは否定されたくないのです。そう考えると、手も足も出なくなってしまいます。人によっては、『他者とのかわりには表面的にしのご、本当の自分は隠しておく』といった方法が取れるかもしれませんが、それができずに完全籠城する人もいますでしょう。つつ走っていく自我を止められず、さりとて誰かに救いを求めることもできず、悲鳴を上げたくなくなっている人もいないのでしょうか。哲学者のカール・ヤスパースがこう言ったのです。『自分の城』を築こうとする者は必ず破滅する、と。誰もが自分の城を頑強にして、堀も高くしていけば、自分というものが立てられると思うのではないのでしょうか。守れると思ってしまうのではないのでしょうか。あるいは強くなれるような気がするのではないのでしょうか。しかし、それは誤解で、自分だけの城を作ろうとしても、自分は立てられないのです。その理由を究極的に言えば、自我というものは他者との関係の中でしか成立しないからです。すなわち、人とのつながりの中でしか、『私』というものはありえないのです。私は、自我というものは他者との『相互承認』の産物だと言いたいのです。そして、もっと重要なことは、承認してもらうためには、自分を他者に対して投げ出す必要があるということです。他者と相互に承認しあわない一方的な自我はありえないというのが、私の今の実感です。もっと言えば、他者を排除した自我というものもありえないのです」。(8)

注(8) 姜尚中著、『悩む力』37頁

上記は、自己は他者の中でしか存在することは出来ないということをはっきり自覚すべきだと言っている。自己の欲求の最大化を図れば、他者も同様に自己の欲求の最大化を図ろうとし、結局みな勝手きままな行動を取り、そこには正義も道徳もルールも忘れられ、共同体は破壊され、自他上下ともに滅亡するだろうと警告している。何事においても自己完璧性の追求よりも、自他共に折り合いがつかない道徳の発見が肝心であろう。

#### (4) 滅亡のもとと贅沢をすることにあり

贅沢は敵という言葉は、戦時中において国民から戦費を調達するのに利用されたため、多くの国民にとって聞きたくない言葉の一つになってしまった。しかしながら当時の贅沢と現在の贅沢のレベルには雲泥の差がある。二宮尊徳は、自分の収入レベル以上の消費のことを贅沢と言っており、そのような生活をすべきではないと、至極当然のことを言っている。自分の収入以上の生活を止められずサラ金の多重債務を抱え、終には自己破産に追い込まれ家族離散の憂き目にあうという話は現在でもよく聞く話である。このことに関して二宮尊徳は次のように警告している。「どれほど豊かであっても、儉約の家法を立て、贅沢に流れることを厳禁するのがいい。贅沢は道を誤る原因であり、滅亡の元でもある。何故かと言えば、贅沢を求めるところから、利をむさぼる気分が増長して、慈善の心は薄らいでしまう。そして自然に欲が深くなってけちになってしまう。それから知らず知らずのうちに職業も不正になっていき、ついに災いを生ずるのだ。実に恐ろしいことだ」。(9)

注(9) 『二宮翁夜話』一二九頁

現代の日本はどうであろうか。儉約に努め、贅沢を戒めているであろうか。贅沢ざんまいのあげく、多くの食料やエネルギーを無駄に捨ててはいないだろうか。贅沢に慣れてしまって自分の働き以上の楽や利をむさぼる気分が増長してはいないだろうか。欲が深くなってけちになってはいないだろうか。知らず知らずのうちに不道德な行為をしたり、経営や職業が不正になって来てはいないだろう

うか。その結果、一個人、一家、一企業、国家に災いが生じてはいないだろうか。

二十四時間お湯が出る生活、二十四時間買い物ができる生活、冷蔵庫にはいつでも豊富な食材が蓄えられている生活、好きな場所に移動できる自家用車のある生活、行こうと思えば海外旅行ができる生活、このような生活環境の中で我々は今を生きている。贅沢ということについては、人それぞれに感じ方が異なり、その明確な定義は困難であるから、例えば、一九六〇年当時と現在を比較して、我々の生活を便利にしたものについて挙げてみる。

我々の生活の基本は、衣食住であり、これらを豊かにまた便利にしたものとしては、家電製品の数々、自家用車の普及、食料品の大量化・高級化・多様化、住宅の高機能化、衣類の多様化などがある。これらの普及により、個人および社会における水の消費量および電気、ガス、ガソリン等のエネルギーの消費量は莫大な量に達している。膨大なエネルギーの消費をまかなうために、火力、水力発電だけでは足りずに、この狭い国土に五十四基もの原子力発電所を保有している。食料品においては、食べられるのに捨てられる大量の食物、いわゆる「食品ロス」は平成二十一年度推計では千九百万トンにもものぼり食品資源全体量九千百万トンの二十一%に相当する膨大な量となっている。<sup>(6)</sup> 自家用車の保有台数は、平成二十三年度 五千七百万台となり一世帯あたり約一台となっている。<sup>(7)</sup>

このような贅沢な生活はいつまでも続かないであろう。村上龍は、その著書『希望の国のエクソダス』で次のように語っている。「この国には何でもある。本当にいろいろなものがあります。だが、希望だけがない」。

注(6) 農林水産省、2009年3月

注(7) 財団法人自動車検査登録情報協会、2011年8月23日

## 2-2 「丸投げ」

### (1) 責任感について

責任感とは、言うまでもなく、自分に与えられた役割を最後まで全うする気持のことである。責任感というものは、自然に発生するものではなく、自分で意識して努力しなければ決して芽生えるものではない。この、自分で意識するということは、自覚とか自己認識とか言われることで、自分を取り巻く人々や環境を意識するところから生れてくるものである。次に、この責任感の喪失の代表的な例として、悪しき慣行である「丸投げ」ということについて考えてみたい。

「丸投げ」とは、自分ないしは組織集団としてやるべき義務を果たさず、その任を他人あるいは他の集団に利益配分と引き換えに押し付けることである。日本における多重請負構造は、この病におかされて久しい状態である。その仕事における任務の責任を誰が負っているのか分からないような仕事は、その仕事に関わる人々を非常に危険にさらし、一たび問題が起きれば、直ちに大災害に直結し、個人はいうに及ばず共同体に壊滅的打撃を与える。このことは福島第一原発事故の失敗でもう誰にも分かったはずである。責任の所在が分からない、すなわち無責任な仕事は、終には国家、共同体を滅ぼすということになる。

仕事において、自分の責任を果たすということは、特別に難しいことではなく、ただ自分の仕事をきっちりとやり抜くということである。日本人は昔からこのことを「けじめ」をつけると言ってきた。

分業の仕事においては、特に工程ごとの完全なインプット／アウトプットがなければ完成品を作ることはいできない。このことは誰が考えても容易に分かる道理である。「けじめ」の連鎖した一連の流れのことを、完全なプロセスというのである。けじめの欠落した、つまりいいかげんな仕事で、一番被害をこうむるのは顧客なのである。誰もが当事者(責任者)になりたがらないチームや組織ばかりになってはいないか。責任ということについて重苦しく考える必要はない。常に「この仕事は私の

担当です」と言えるかどうかである。

## (2) 無責任・無関心が呼び寄せるもの

自分自身の命や重大事に係ることに対する無関心さは、本来果たすべき義務を放棄し、誰かにその責任を丸投げしているのと同じであろう。我々は、現在多くの重大かつ危機的な問題の最中にあるという認識がまだまだ薄いようである。経済、労働、社会環境における数多くの危機的な問題に対して、我々はどれ程の関心を抱いているであろうか。無責任、無関心が自分たちおよび共同体全体に何をもたらすのか、次の一文を紹介したいと思う。「国を守る力もエネルギーも必要な機能だ。しかし国民自らの生命や財産まで官僚や専門家集団に委ね、ある時は傍観、ある時は狂奔した。この人任せと無責任が、度重なる失敗の根底にあるのではないか」。(4)

注(4) 2011・8・14 朝日新聞社説

## (3) 業務委託が丸投げ責任放棄に至る悪魔のステップ

「丸投げ」とは、自分ないしは組織集団としてやるべき義務や責任を果たさず、その任を他人あるいは他の集団に利益配分と引き換えに押し付けることである。我々の仕事の世界において業務委託が丸投げ・責任放棄に至る悪魔のステップを次に示す。

(step1) 仕事が忙しくて間に合わない。

(step2) 外部の業者から人を派遣してもらい、仕事を手伝ってもらおう。

このときはまだ仕事の責任は自分にあると思っているであろう。派遣者のミスが自分の指示の悪さに有ったとしたら自分が責任を負うのは当然だと思っている。

(step3) 派遣者で穴埋めしてきたが、仕事の忙しさが限度を越えてきたので、業務のまとまった部分を外部の業者に委託する。最初のうちは委託した業務についての進行状況や品質や問題点について委託先と綿密にコミュニケーションをとっており余り問題は発生しなかった。

(step4) さらに忙しさが増し複数の仕事を抱えざるを得ない状況になってきた。もう委託先の仕事の状況を見る余裕すらなくなってきた。委託業務の細かい指示もできなくなり、自分の専門領域について学習する時間も無くなり、自分の主な仕事は多数の外注に仕事を割り振ることだけになってきた。

(step5) 外注から納入される成果物に多くの欠陥が発生するようになった。

(step6) 多数の欠陥品に対して自分では到底その責任を負い切れないので、委託先外注に対してその非を責め続け、品質責任の転嫁をせざるを得ないようになってしまった。

(step7) step4～step6の悪循環がくりかえされると同時に、学習不足の結果は自分の専門的なスキルを劣化させ、外注へまともな指示すら出せなくなってしまった。

(step8) 回復不可能な大障害が発生してしまった。

この悪魔のサイクルはstep3で止めなければいけなかったのである。悪魔のサイクルを止める役割・責任は経営者・管理者にあり、仕事の分散だけではこの問題は解決できないであろう。仕事のプロセスの見直しや仕事のやり方の見直しも必要である。更に業務力の強化も必要である。多くの無理・無駄の排除のためのリスク排除活動も必要である。人間の代わりにツールでできることはツールにやらせるべきである。業務はその価値の高い順に実行しなければならない。今やるべきことは直ちに実行しなければならない。今日やらなくてもいいことは明日にする。仕事に関係している仲間とは密なコミュニケーションを行う。担当者に直接的な責任はない場合でも、そのひどい状況およびそれを放置していたらとんでもないことになるリスクについては、諦めることなく経営者・管理者に発信し続ける義務がある。

(step9) 障害対応に時間をとられ本業の仕事はどんどん遅延し品質も急速に落ちてくる。

step4への逆戻りである。このような状況は突然くるわけではなく数年間をかけて徐々に進行していく。その間に担当者のスキルは確実に落ちて行き、三年もあれば彼らは間違いなく専門家とよべないレベルの人材になってしまう。人材の劣化である。さらに業務委託先に中国などのオフショアが組み込まれてきた場合は、この地獄のサイクルは加速度的に進行する。

(step10) 最初は個人レベルで始まった品質の低下、人材の劣化が組織内に拡大し、ついにはほとんどの組織が恒常的に品質問題を抱え、業務能力を失った集団になってしまう。人および組織共同体の崩壊である。

『丸投げ』は仕事における責任の放棄である。丸投げの害毒は他人、他部署を破滅させるだけではなく自分、自部署をも同時に破滅させるものだどと覚悟しておいたほうがいい。関係者全てに及ぶ害毒には次のようなものがある。スキルダウン、モチベーションダウン、品質悪化、コスト増加、損益悪化、スピードダウン、生産性悪化、人材の劣化、関係者間の協調関係の破壊、協力者の離反、組織の崩壊などである。それでも、丸投げを続けるのであろうか。

#### (4) 丸投げが起こる本当の理由

他にも「丸投げ」はいろいろなことで行われている。たとえば、次のようなものがある。ゴミ処理場を金を払って過疎地に押し付ける、毒性産業廃棄物を金を払って貧困な国々に輸出する、迷惑な米軍基地を金を払って沖縄に集中させる、危険な原発を金を払って地方に建設する、金を払って後進国の人間から臓器を買ってくる、金を払って、自分の代わりに他人に戦場にいらしてもらう(南北戦争当時、米国では合法であった)。売買契約が成立すれば、それで良いのであろうか。これが経済資本主義の限界を示していることを認識する必要があるだろう。

これらの考え方や行動の基底にあるものは「利益は自分に、負担は他人へ」という、膨張した我欲の行き着くところなのである。この無際限な膨張我欲は個人における悪癖を越えて、今や多くの企業組織にまで浸透してしまったように思える。これで世の中うまくいけばいいが、この膨張我欲は企業も個人も破滅地獄へ至る一里塚と思った方がよいだろう。

### 3. 日本の組織

#### 3-1. 日本を取り巻く環境の変化

戦後の日本国繁栄の勝因は次のようであった。

経済的な側面においては、東西冷戦構造のはざまにあって、米国による多大な支援を受けることができた。地政学的な側面においては、戦前の孤立無援の状態から脱し、西側陣営の最前線である極東という地政学的に極めて有利な位置に存在していた。組織的な側面においては、日本の組織は、効率を第一とする欧米的な機能集団の仕組みを採用したが、精神的には日本の伝統的思想・行動規範に立脚した運命共同体としての両面性をもったことにより、全組織員参加の集中力とスピード性による競争力を獲得する結果を生んだ。

上記の3つの勝利の要因は、現在どのように変化してしまったのだろうか。

##### (1) 経済的な側面

東西の冷戦構造は一九九一年のソビエトの崩壊で一旦は集結したが、中国の経済的な台頭により現在の日本の政治経済的な位置づけは複雑化しており、また欧米発の金融危機により主な貿易相手国であった欧米の経済不況が日本に大きなマイナスの影響を及ぼしている。すでに日本は支

援を受ける側ではなく支援を行う側に移行しており、自力で活力を取り戻すことが期待されている。

## (2) 地政学的な側面

近年、中国、韓国およびロシアとの島嶼の領有権争いは、特に中国との間において硬直状態に陥っており、政治経済ともに大きなマイナスの影響を受けている。高度経済成長期に保有していた地政学的有利さは、中国の経済成長と日本の経済停滞という逆転現象の中で、地理的に中国、韓国、ロシアに正対する位置にあることが島嶼領有権問題に直面することになり、逆に地政学的に問題を抱える状態に陥ってしまった。

## (3) 組織的な側面

日本を代表する企業が軒並み売上・利益を落とし、膨大な負債を抱えるような状況が続いている。外国投資ファンドへの株式譲渡、子会社の切り売り、「追い出し部屋」に象徴される従業員の実質的な大量解雇などが進行中であり、世界一ともいわれた機能集団の力の衰えも顕著で、また運命共同体としての在りようにおいても、三十八. 二%ともいわれる非正規社員比率や正規社員においても長時間勤務、出向、転籍、解雇の嵐の中で、その特質であった組織員の集中力およびスピード力も、会社に対する忠誠心もおそらくは皆喪失してしまったのではないかと危惧される。さらに厚生労働省が言うブラック企業四千社、実際はおそらく数万、十数万にもおよぶ集団が、自己の利益の確保のために日本の伝統的な行動規範を破壊し続け、人を消耗品のごとく使い捨て、日本における組織機能のインフラを破壊し続けていると言わざるを得ない。

### 3-2. 日本の組織の現状および問題点

#### (1) 終身雇用・年功序列制

日本の組織は、機能集団であると同時に運命共同体であったため、伝統的な村落共同体や武家・商家における体制と同様に、組織への所属は終身雇用制であり年功序列制となった。しかしながら近年、収益の悪化や従業員の高年齢化により終身雇用・年功序列は実質的に崩れつつあり、同時に正社員の非正規化が急激に拡大し、企業は運命共同体としての役割を保持できなくなっている。

この問題は従業員における企業への忠誠心ややる気などの喪失につながり、力の結集やスピードに優れていた日本企業の重要な優越性を急速に失う原因にもなっている。

一九九〇年のバブル崩壊、二〇〇八年のリーマンショックを経て、非正規社員の比率は過去最高の三十七. 六%(千九百五十六万人)にも達している。

約四割が非正規労働者の企業において、国際競争力のある製品を生み出せるはずもなく、熟練知能・技能労働者が激減する中で企業はどのようにして”良い仕事”をし、利益を出そうとするのであろうか。利益が出ない結果、さらに非正規労働者を増やし、社員の賃金カットや長時間労働を行わせ、労働者を疲弊させ、その結果、競争力のない製品しか作れず、更に売上・利益は低下するという悪循環を繰り返している。何がにわとりで何がたまごかの分別も失ってしまった企業に残された道は、ブラック化とそれに伴う大勢の従業員の犠牲と、最後に来るのが倒産でしかないことは明らかであろう。

#### (2) 硬直的かつ高齢化する組織

日本の組織は、共同体的な性格も兼ね備えているために、組織の構成は固定的となり柔軟性に欠けるものになりやすく、また構成員の高齢化は直ちに組織の高齢化となり、急速に活力を失う場合が多い。すなわち組織の固定化および高齢化は効率を第一とする機能集団としての能力を著しく阻害する原因となっている。機能集団としての在りかた及び共同体としての在りかたについての見

直しが必要である。現在世間を騒がせている「追い出し部屋」的な愚劣な施策では共同体そのものを破壊し、その結果として機能集団としての能力をも著しく劣化させることになるであろう。

機能集団組織に要求される機能は効率性と柔軟性だと考えられるが、現在の日本企業の主な施策である社員の非正規化および社員の低賃金化は、このミッションに全く応えないどころか、機能集団の効率性の喪失と組織の崩壊を招いている。すでに無理・無法の領域にある企業組織は人的被害をこれ以上出さないために早急に退場すべきである。共同体としての役割を放棄するならば、欧米流の本格的な契約社会に移行することが必要であるが、自律性に乏しい日本人および日本の組織にとっては非常に困難なことであろう。

### (3) 組織に生きがいを求める日本人

多くの日本人は現在でも必ず組織に自分の「生きがい」を求める。「自己実現」という哲学的あるいは宗教的とも言えるような期待を企業組織に求める伝統を持っている。また企業においてもこの要求に応えようとするものがいまだに多く存在している。過去の日本の組織はその運命共同体としての機能でこれに応えてきた。この「生きがい」という感情に対する充足は、機能集団である組織において、個人の力を最大限に引き出す力をもっている。運命共同体における終身雇用制・年功序列という安心・安全な仕組みと相まって、これはある意味、無味乾燥的な仕事に対して社員全員の能力の集中とスピードを与え、困難な目標の突破に最大限の力を発揮させた。

競争の基本は「力の集中とスピード」にある。それ故、弱い組織や弱い個人が、困難な環境を打開するためには、「力の集中とスピード」において努力を続けることが重要である。

社会的な活動において宗教的な意義ともいえる「生きがい」や「精神的な充足」を求める端的な例として、野球には「野球道」という魂を求め、その他のスポーツにも同様の傾向が顕著に見られる。このやり過ぎた変種がいわゆるスポーツ根性、スポコンと呼ばれるもので、スポーツに限らず多くの組織における物理的な暴力ないしは精神的な暴力の温床となって、広く深く日本の組織および構成員を傷つけ、みずから日本の社会構造および精神構造を破壊し続け、その機能を阻害し続けていることは疑いのないことである。実は本当の敵は身内にあるということを知るべきである。

一方、欧米においては、組織そのものに生きがいを求める伝統も習慣もなく、あるのは個人の「自律的精神」ないしは「自主独立の精神」に基づく「フロンティア精神」「プロフェッショナリズム」「スポーツマンシップ」などである。

### (4) 契約の意識 ～仕事における約束

欧米における社会的活動は契約を基本としており、その契約を機能させるために組織においては、各構成員の仕事や役割および責任について明確に明文化されている。全て仕事は組織と個人との間で、その明文化された契約に基づいて行われている。それゆえに知的労働においてはその労働の成果はすべて文書化した形として残される。欧米における契約とは、本来の意味では神との契約であり、また神を仲介しての契約である。それ故に欧米では、アウトソーシングにおいても厳密な契約およびドキュメントに基づいた仕事が行われるため、責任や仕事の丸投げ的な行為は発生しにくい。またこのことは欧米における労働者の高流動性を可能としている。欧米において経済行為すらも神に誓うと言うことは、米国の貨幣経済の基本単位である一セント硬貨に国家のモットーとして刻印されている「IN GOD WE TRUST 我々は神を信じる」をみれば明らかである。われわれ日本人は一体何に誓って仕事をしているのであろうか。

一方、日本の仕事における契約は欧米的な外形を取ってはいるものの、大方の契約内容は大きくてあり欧米風の契約書のレベルには遠く及ばない。日本人の契約意識の低さは、特に契約の

実行に関する業務委託指示書すなわち要求仕様書や設計書などのレベルの低さに現れている。日本企業におけるドキュメント軽視の文化は目に余るものがあり、意味不明・解釈不能な指示書ばかりが横行しており、仕事の成果を示す正確な設計書すら残っていない場合も多く見られる。

社員においては、自分が請けた仕事を会社との「契約」であるとは認識せず、外部に委託する仕事も「契約」であると認識していないのが日本人の現状である。

アウトソーシング、すなわち国内下請け企業や海外オフショアにおける仕事の委託においても、その仕事内容を指示する文書は一般的に非常に貧弱な資料であり、いわゆる”行間を読んでください”というレベルであり、仕事の仕方は「丸投げ」的であり、多くの委託ビジネスの失敗や赤字および責任放棄の原因ともなっている。

契約文化である欧米企業においては、仕事に関するドキュメントはその生命線とも呼べる最重要資産であると認識されている。山本七平は「欧米の組織に通っているのは契約であり、日本の組織に通っているのは血である」と看破しており、今やその血すらも通わなくなっている。

#### (5) 日本という組織のメルトダウン

次から次へと問題を起し続けている東京電力に対して国民やマスコミの大方は厳しい非難の集中砲火をあびせ続けているが、この東京電力の姿こそ、今の日本における平均的な企業のありさまを映し出しているように思える。東京電力だけが特殊ではないのであり、東京電力だけがダメな組織ではないのである。それほど日本の組織は企業にかぎらず、多くの組織が全体的に劣化しているのである。特に戦後の日本繁栄のエンジンとなった大規模な企業版共同体ともいえる、大企業を母艦としたケイレツ護送船団方式は、今や仕事の責任までも下流に丸投げ垂れ流しをする非合理かつ非効率的な多重請負構造方式に変わり果ててしまっている。つまり合理的な役割の分担という仮面を被って、実際に行っていることは、やりたくないこと、儲からないこと、危険なことの中小企業や弱者への丸投げにしか過ぎないであろう。そこには何らの妥当性、合理性、効率性もなく、社会的な正義のかけらもみられない。それゆえに、いつまでたっても放射能汚染水は漏れ続けるのである。

原子炉のメルトダウンばかりではなく日本の企業組織全体がメルトダウンしているようにも見える。いまだもって企業の幹部をはじめ多くの人は、この構造は限られたパイをその功に応じて平等に分配する仕組みだと誤認しているようであり、そのために誰もこの悪しき構造の改革を行おうともしないのである。とりあえず、今の自分や所属組織が安泰であれば良いという考え方である。このような考え方は、日本の伝統的な考え方のどこを探しても存在しない。

自分自身の中核が腐っていることに目をつぶって、若者や中高年、中小企業などの弱者を切り捨てる行為のどこに本当の妥当性、合理性、効率性が認められるのであろうか。

#### (6) 目的・目標をたてるのが苦手な日本の組織

農村共同体における目的は、当然のごとく米の収穫であり、目標は、これも言うまでもなく、年貢と自給分の収穫を得ることであって、一々明文化する必要もなく、個々の農民たちに説明する必要もないくらい毎年繰り返される行為であり、まったくの自明の理であった。そのため農村共同体およびその構成員においては、目的・目標をあらためて作りだす習慣はなくなってしまった。

過去の日本の目的は西欧に負けない国家の構築であり、目標は近代化であった。一言でいうと「富国強兵」の実現であった。とにかく「追いつき追い越せ」が目的・目標であった。しかしながら国民の八割を占める農民たちにとっては、相変わらず米作りが生業であり、目的・目標は自覚されないままであったらう。

敗戦直後は約五十%であった農業人口も現在は四%以下にまで激減しているが、農業人口の大部分は都市労働者に移行し、農村共同体における伝統的な行動規範は、そのまま日本の企業組織

に持ち込まれた。この流れは明治期から平成の現在まで続いている。

戦後、多くの日本企業の目標はやはり「追いつき追い越せ」であったが、「Japan as No.1」と言われるようになった頃に、その目標の次の目標を設定できなかった。目的である「西欧に負けない国家の構築」が達成されたために、次なる目標が見つけられなくなってしまったのである。例えば、戦後の日本の目的が「世界に尊敬される日本」だと強く思ったならば、GDPで世界第二位の地位を獲得した後、もっと別の新たな目標を設定できたのかも知れない。このことは国家レベルだけではなく、日本のすべての組織においても言えることである。

高度経済成長期においてすら、日本の平均的な企業の理念(目的)は「和をもって貴しとなす」であり、目標は「前年度比売上高+〇〇%」であり、一方外資系の会社における目的は「Customer Satisfaction」(顧客満足)であり、目標は「Challenge 110」(為替レート百十円に向けてのコスト挑戦)であった。この目的・目標の差は歴然としている。的確な目的・目標を設定する指揮官のいない企業は機能しないであろう。

## (7) 目標の喪失

日本の組織は、究極の目的を追求してこなかったために、当面の目標である経済の繁栄を達成したとたんに、次なる目標を見失ってしまったようである。その結果が招いたものは「人の和」を守ることが、当面の目標となってしまう、これは共同体集団の目標としては成立するが、効率性を重視する機能集団としての目標たり得ない。「人の和」だけで組織を環境の変化に応じて柔軟に編成変えられるはずもなく、適材適所による効率化も果たせないだろう。

目的・目標の創造について山本七平はその著書『日本人の発想と政治文化』の中で次のように述べている。「日本の伝統的指導者の一面は、当面の目標を『人の和』におけば十分と考えていることにある。組織が究極的には否応なく稲作を目的とし、自然という不変的条件の循環という制約下に構成されている場合、その指導者は組織の存在理由である究極の目的を意識的に把握する必要はなく、その方向に人びとを指導するため強力な指導性を要請されることもない。またその組織の形態は一種の自然律の下に伝統的自動的に律せられているから、目的に対応するための意識的な強力な規範も構成員との契約も必要とされず、またそれを、徹底的に意識的教育で自覚させ、それに応ずる強制的訓練をほどこす必要もない。この伝統は、すべてのものごとが定められた前提条件に即応することく『ごく自然と行われ』、『自然であればよく』『計らいを悪とし』『不自然を排除する』真宗的な考え方に、一つの宗教的信念として結実している。この理想の下に、人間が自然にしたがい、不自然を排し、人の和を第一として、すべてを『水の低きに流れる』ように無抵抗で達成する形にすることが組織の指導者の『当面の目標』であり、その目標に到達するよう『世話をする』のが役目、その目標にさえ到達できれば、組織の目的は自然に達せられる、とするのが基本的な考え方である。この伝統からは、組織を簡単に解体し、目的に合致するよう指導者の指示のもとに再編し、それによって『当面の目的』を達成したら、次の『当面の目的』に適合した組織に替え、指導者も交替するといった発想や行き方は生まれ得ない」(9)

注(9) 山本七平著『日本人の発想と政治文化』171頁

日本人の多くは伝統的なムラ社会の中で生活を営み続け、そのムラ社会という枠の中においての目的は米の収穫であり目標は稲の栽培であった、この目的・目標は数千年来変わることなく連綿と子々孫々に伝承され続け、あらためて人々に説明する必要もなく訓練を施す必要もなかった。

明治時代以降の日本の目的・目標は欧米に「追いつけ追い越せ」という相対的な目的・目標であって、自ら新たに創造した目的・目標ではなかった。当時の日本国のリーダーにおいての最大の課題はどのようにして欧米列強の支配から逃れ一国独立を達成するかであり、富国強兵により、とりあ

えず欧米列強に並び立つ国を作る以外に選択肢はなかったのであろう。

富国強兵の方針は敗戦により崩壊し、戦後は貿易産業立国へと大きく転換されたが、その目的・目標は戦前と変わることなく欧米に「追いつけ追い越せ」のままであった。

そして一九六八年にドイツを追い抜きGDP世界第二位となったが、二〇一〇年に中国に追い越され第三位となり、今や目的・目標を見失ったかのような低迷状態にある。この相対的な目的・目標の弱点は、それが達成された後にくる「目的・目標の喪失」と「必要な能力の転換」にある。

#### (8) 自律性の獲得

戦後の「追いつき追い越せ」が当面の目標ですんだ時代は、伝統の農村共同体の秩序規範が組織に力の集中とスピードを生み出し、過剰なまでの繁栄と成功をもたらした。見える目標があれば、日本の伝統的な行動規範は強力に働く。しかしながらこれまでに持っていた目標は、日本人自身の思想によって創造されたものではなく、あくまでも欧米との比較相対の中で自然に浮かび上がった仮の目標であったと言わざるを得ない。それゆえに追い越したと思った瞬間に次なる目標が見えなくなるのは当たり前のことであろう。

新たな目標の創造にはいくつかの困難な問題があるだろう。第一に、創造力が必要となる。長きに渡って自分の頭で考えることを怠っていたわれわれは今や自分の頭で考え、自分の頭で判断することが求められている。

戦前も戦後もわれわれは暗記力の養成ばかりに力を注いできた。つまりすでに答えが分かっているものに対する解答を求めるといった教育であった。既知の目標に追いつき追い越せならばこれでも良かったが、この教育は自分の頭で考え、判断するという「自律性」を弱めてしまった。

日本人にも自分の頭で考え、自分で判断を行う自律的な人間は多くいるであろうが、それはやはり一定の枠の中での一部の日本人に限られており、日本人全体の特徴とは言えない。このことを示す有名な言葉として「拋らしむべし、知らしむべからず」(論語)というものがある。為政者は人民を施政に従わせればよいのであり、その道理を人民に分からせる必要はないという意味であるが、これは現代においては誤ったエリート主義だと言わざるを得ない。戦前においても現在においてもこの誤った考え方は、官民を問わず多くの組織の上層部における秘密主義、隠蔽主義、ことなかれ主義、利己主義の温床となって組織崩壊の原因となっている。

全ての組織共同体および教育機関においてわれわれが取り組むべき課題は次の通りであろう。

- 自律性・創造力のある教育者・リーダーの発掘および育成
- 組織共同体における新たな目的・目標の創造
- 新たな目的・目標にふさわしい新たな行動規範の構築

#### 4. 日本の組織のこれからの方向性

日本の組織の将来の方向性を目指すにあたって以下のような検討が必要であろう。

- ①伝統的な行動規範はどこまでが変貌し何が破壊されたのか。変貌・破壊すべきではなかったものは何で、むしろ変貌しても良かったものは何か。
- ②伝統的な行動規範の復活は、現在および世界の政治・経済・社会の動向と整合性は有るのか、ないのか。それとも伝統的な行動規範の変化が必要なのか。伝統は、その名の通り、日本人の精神性に深く浸透したものの故、簡単には変えられないであろうが。

#### 4-1. 組織の在り様

これからの組織の在りようについては、おそらく日本における組織の基本的な二つの要素である「機能集団としての在り方」と「運命共同体としての在り方」をそれぞれどのように考えるかによると思われる。この二つの要素の組み合わせは次のようになるであろう。

「機能集団としての在り方」を変更するもの、変更しないもの。

「運命共同体としての在り方」を変更するもの、変更しないもの。

タイプ1. 「全変革型組織」である。機能集団としての在り方および運命共同体としての在り方を共に変更するタイプ。

タイプ2. 「機能変革型組織」である。機能集団としての在り方は変更するが、運命共同体としての在り方は変更しないタイプ。

タイプ3. 「共同体変革型組織」である。機能集団としての在り方」は変更しないが、運命共同体としての在り方は変更するタイプ。

タイプ4. 「保守型組織」である。機能集団としての在り方および運命共同体としての在り方、共に変更しないタイプ。

例外タイプ. 反社会型組織である。そもそも「機能集団」および「共同体」としての健全な社会理念を持ち合わせず、一部のボスの利益追求のみを目的とした組織。

上記四つのタイプをそれぞれ、「全変革型組織」「機能変革型組織」「共同体変革型組織」「保守型組織」と呼ぶことにする。これらの分類はどのタイプが優れているのか劣っているのかという視点でタイプ分けを行ったものではない。おそらく、その企業組織が現在、どのような環境化でどのような事業を推進しているか、そしてその業績および将来の展望はどのようになりそうかで、採用すべきタイプは異なってくるであろう。例外タイプ5. は問題が多発しているにもかかわらず何らの合理的有効性をもった対策を行わず、自己解釈による利己的な合理化、すなわち人間消耗戦に突き進むタイプである。このような組織は早晩消え去る運命にあると信じるが、被害が拡大する前に早めに撲滅する必要がある。

機能集団における変革の目的は、新たな効率性を創造することにある。一方、共同体における変革の目的は、時代の趨勢に合致する新たな共同体の思想を創造することにある。

タイプ4の「保守型組織」が一見劣っているように感じるかもしれないが、このタイプの組織が、その在り方で、過去、現在において良好に機能しており、将来においても機能し得る見通しがあれば、何の問題もないであろう。言葉を変えて言うと、この組織は過去において既に将来にも通用する、「新たな効率性の創造」および「新たな共同体の思想の創造」を完了済みだということになる。

#### 4-2. 効率性と共同体思想の整合性について

心身の限度を越えた働き方・働かせ方を効率的とは呼ばない。そのような行為は、何らの妥当性、合理性、合法性も認められない犯罪的な行為であろう。本来的な合理的効率性とは、常に環境の変化を良く観察し、それを良く理解し判断することによって、その現実合うような方式を新たに考案、創造することである。それは、あるいは既に忘れてしまった過去に存在した方式の再検討あるいは再採用である場合もある。

効率性と共同体思想が不整合を起こしている部分はその組織の問題点を表している。従来の効率性のやり方と従来の共同体のあり方のどの部分がどのように衝突をおこしているのかを検証すれば、それは新たな合理的効率性の創造のヒントとなり、新たな共同体のあり方のヒントにもなるであろう。常にこの両者を同時に検証し続ける必要がある。

日本人が日本において数千年の歴史の間に蓄積してきた「生きる知恵」のエッセンスは、迷信的なものを除いて、その多くのものはグローバル化といわれる現代においてもわれわれの安心・安全を保障してくれる優れた行動規範として機能し得るものと確信する。これは競争における、新たな精神的かつ機能的武器を獲得することになるであろう。

#### 参考文献一覧

福住正兄著、佐々井典比古訳注『二宮翁夜話』(上)(下)、一円融合会刊、1958年

ルース・ベネディクト著・長谷川松治訳、『菊と刀』、社会思想社、1972年

姜尚中著、『悩む力』、集英社、2008年

山本七平著、『日本人的発想と政治文化』日本書籍、1981年