

日本株式会社の深層崩壊

目次

はじめに p3

第1章 丸投げによる人および組織の崩壊 p3

1. 丸投げは破滅地獄への一里塚 p4
 - 1) 業務委託が責任放棄にいたる悪魔のステップ p4
 - 2) サンデル教授の白熱教室 p5
 - 3) 私たちの問題 p6
 - 4) 膨張我欲の行き着くところ p6
 - 5) 責任なきアウトソーシングは破滅地獄への一里塚 p7
 2. なぜ丸投げするのか p7
 - 1) なぜ丸投げが横行するのか p7
 - 2) 丸投げを生む背景 p8
 - 3) バブル崩壊による社会の二極分化 p8
 - 4) ケイレツがグレムリンに化した p9
 3. 丸投げによる事件・事故 p10
 - 1) 丸投げの横行による事件・事故 p10
 - 2) フル・ターン・キー契約 p11
 - 3) 東京電力における多重下請け構造 p12
 4. IT業界における丸投げの実態 p14
 - 1) 客先から開発ベンダーに対する丸投げ p14
 - 2) 開発ベンダー親会社から子会社に対する丸投げ p14
 - 3) 開発ベンダーから外注に対する丸投げ p14
 - 4) 開発ベンダー社内における丸投げ p15
 - 5) 上司から部下への丸投げ p15
 - 6) 最下層現場の生の声 p16
 5. 丸投げをやめよう p17
 - 1) 階層の途中で消える金額 p17
 - 2) 丸投げが及ぼす害毒 p18
 - 3) 責任放棄のアウトソーシング・丸投げは組織の最大リスク p18
 - 4) 丸投げをやめよう p19
 - (1) 再生に向かって p19
 - (2) 再生へのステップ p19
 - (3) めざすべき道 p20
- #### 第2章 日本における組織構造 p21
1. 日本の組織構造の原点 ~日本式「タテ」社会の誕生~ p21
 - 1) 盆地文化の日本 p21
 - 2) やまとしうるわし p21
 - 3) 日本の組織構造の原点 p21
 - 4) 唯一のルールは「和をもって尊しとなす」 p22
 - 5) 和の本質 p23
 2. 日本における伝統的な「タテ」社会の特徴 p23
 3. 明治維新における「タテ」組織の新旧交代 p24

4. 戦後における「タテ」組織の新旧交代 p26
5. 日本の近代化に貢献した「タテ」組織 p27
6. 日本的「タテ」集団の短所 ～「和」が崩れると組織は自滅する～ p27
7. 欧米的合理性・論理性と日本的妥当性について p28
8. 日本人の相対的合理性を支えてきた特徴 p29
 - 1) 物に対する日本人特有の感性 p29
 - 2) 日本人における好奇心 p30
 - 3) 日本人における学問好き(合理性・論理性にも通じた日本人) p30
 - 4) 日本人における勤勉さ p30
 - 5) 日本人の文化的特徴 p31

第3章 日本株式会社の深層崩壊 p32

1. 日本の組織の現状 p32
2. 伝統的「和」の組織の劣化 p32
 - 1) 組織行動原理の情緒化・独善化 p32
 - 2) セクショナリズムの蔓延 p33
 - 3) 年功序列の弊害 p33
 - 4) 契約精神の欠如 p33
 - 5) 責任意識の欠如 p34
3. バブル崩壊による市場の収縮 p34
4. グローバル化による利益至上主義 p35
 - 1) 利益至上主義の弊害 p35
 - (1) 膨張我欲 p35
 - (2) 利益至上主義の暴走 p35
 - (3) 失われたホームポジション p36
 - 2) 丸投げの横行 p36
 - 3) 空洞化の意味するところ p37
5. 日本的「タテ」組織の深層崩壊 p37
 - 1) 二極分化による「和」の崩壊 p37
 - (1) 非正規雇用者の異常な拡大 p37
 - (2) 多重請負構造 p39
 - (3) 二極分化による組織の崩壊 p39

第4章 日本の組織の再生を目指して p40

1. 我々の現在の姿 p40
2. 組織再生に向けたアクション p41
 - 1) 利益至上主義からの脱却 p41
 - 2) 丸投げ行為の排除 p42
 - 3) 価格競争から価値競争への転換 p42
 - 4) 妥当性に基づいた合理的行動の復活 p44
 - 5) 組織の若返り p46
3. 新しい組織の姿 p48

参考文献 p49

はじめに

日本の企業組織は 1992 年以降急激に広がってきたグローバル化という熾烈な経済競争の中、一にも二にもコスト削減という価格競争に邁進してきた。このような状況下においてこの 20 年間で日本の企業組織は自分のホームポジションを失い企業基盤であるその組織は自壊を続けているように思えてならない。

この組織の自壊作用は、日本のあらゆる組織において、表面的には「丸投げ」行為としてあらわれ、組織内部においては伝統的な「タテ構造」の崩壊という形で進んでおり、まさに日本株式会社の深層崩壊的な状況を呈している。

本論は、前半を構成する第 1 章と後半を構成する第 2 章から第 4 章の二つの部分で構成されている。第 1 章においては、組織における死に至る病とも言える「丸投げ」行為がもたらす災禍およびその対策について取り上げる。第 2 章においては、日本における伝統的かつ独特の組織構造のありかたに着目し、その原点である「タテ」組織の成り立ちについて論考する。第 3 章においては、現在の日本の組織の今まさに深層崩壊とも言える状況に関して、その原因を探ってみた。第 4 章においては、そのような深層崩壊的な状況にある日本の組織において今後何ができるのかについて、再生の道を探った。

第 1 章 丸投げによる人および組織の崩壊

アウトソーシングという名の下に行われている責任まで放棄した丸投げ行為は今や日本全体をその深部まで蝕んでいるようだ。この丸投げという悪習は日本においてほぼ全ての組織活動に蔓延しているのではなかろうか。

アウトソーシングの原点はそもそも、自分の組織において不足しているモノやヒトを外部から調達して補うことで自組織の本業を完了させることだったはずなのだ。当然外部に委託した仕事についてはその統合管理・監督のみならず教育・指導・調整などあらゆる問題の主な責任は委託元にあるだろう。何を勘違いしているのか分からないが、多くの委託元の人間たちは、金を払っているのだから委託した仕事の全責任は外注先にあると思っているようだ。

委託元が自分の責任から逃れられないことに納得できないのなら以降の記述について自問自答してみるといいだろう。外部委託の仕事がどういう経過をたどって責任放棄の「丸投げ」になっていくのかを示そう。

1. 丸投げは破滅地獄への一里塚

1) 業務委託が責任放棄にいたる悪魔のステップ

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だろう。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、自分の専門領域の技術を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製品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だ。

悪魔のサイクルを止める役割・責任はマネージャにあり、仕事の分散だけではこの問題は解決できないだろう。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だろう。更に業務力の強化も必要だろう。多くのムリ・ムダの排除のためのリスク排除活動も必要だろう。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よう。今日やらなくてもいいことは明日にしよう。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おう。

担当者に直接的な責任はないが、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諦めることなくマネージャに発信し続ける義務はあるのだ。

2) サンデル教授の白熱教室

究極の選択 第2回「震災復興・誰が金を払うのか」[2011年9月10日 NHK総合放送]はアウトソーシングに関して非常に示唆に富んだ内容だった。以下に概要を紹介する。

マイケル・サンデル教授は白熱教室で原発問題に関して日・米・中の学生に対し次のような問いかけをした。「福島は補助金をもらう代わりに原発の立地をひきうけた。福島原発の電力は東京で消費されるためのものだ。豊かな都会が貧しい地方にお金を出すかわりに原発の危険なリスクを引き受けてもらったのだ。この行為についてどう思うか。」

日・米・中の大方の学生の意見はビジネス的契約で実行されたことで問題ないという反応だった。日本の半数の学生は力関係に不公平があり問題があると指摘していた。

ついでサンデル教授は、賛成した学生に対して、「それでは原発を自分の居住しているところに作っても良いと思うか」と問いかけた。

原発立地に賛成していた日本の学生4人の内3名がNOとこたえた。米国および中国の学生のほとんどはYESだった。

さらにサンデル教授は、これが豊かな国と貧しい国の間の話だったらどう思うかと切り込んだ。数名の学生は倫理的な問題があると指摘したがほとんどの学生はビジネスとして成立しているのなら問題ないという意見だった。日本の一名の学生は、このようなアウトソーシングは止めることができないが、お金を出したからといって、これによって発生する問題に関する責任から逃れることはできないと述べた。

最後にサンデル教授は究極のアウトソーシングともいべき命のアウトソーシングについて学生たちに次の質問を投げかけた。「アメリカの南北戦争当時、徴兵命令に対して自分の代理の人間を雇って自分の代わり戦場に行ってもらうことが法律で認められていた。この行為についてどう思うか？」

ビジネス契約が成立しているのだから問題はないというのが多数の意見で道徳的な問題があると答えた学生はごく少数だった。

サンデル教授のしめくくりの言葉は要約するところだった。

「今日は、経済やお金の話ばかりのように聞こえたかもしれないが、本当は人の行為における倫理や道徳についての話をしたのだ。ささやかな議論でもいろいろな所でこのような話し合いが行われることで未来がよい方向に向かっていければと思う」。

3) 私たちの問題

以前には有害産業廃棄物の後進国への輸出問題があった。直近では沖縄の基地問題がある。敵国からの防衛のための軍や基地は必要だが自分の県に軍や基地は置きたくないとみんな言っている。

身近な問題としては自分の居住地区のゴミ処理場建設反対運動や葬儀場建設反対運動などの問題が今もあることをみんなも知っているだろう。自分はゴミを出すのが自宅の近くのゴミ処理場建設は反対。自分や自分の身内もいずれ他界すればどこかの葬儀場のごやっかいになるが自宅周辺の葬儀場建設は反対。自分もいずれボケてお世話になるだろうに自宅近くの老人ホーム建設は反対。自分も自分の子どももお世話になったのに近所に幼稚園の建設は反対。こんな卑近な問題の解決も図れない国民や政治家や経済界や大学の知識人に原発立地問題が解決できるわけもないだろう。

4) 膨張我欲の行き着くところ

これらの考え方は、自分は利益を享受するが、負担は他人あるいは社会に押し付けるという膨張した我欲の行き着くところなのだろう。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大企業組織にまで浸透してしまったように思える。

大企業は利益があがっている間は沈黙してドンドンと金庫に溜め込んでいるが、一旦不況に突入した途端、溜め込んでいた大金の話は隠したままで政府に対して法人税の大幅減税を声高に要求し穴埋めは個人の消費税でと言う始末なのだ。”利益は自分に、負担は社会で”というわけだ。

これで世の中うまくいけばいいだろうが、この膨張我欲は企業も個人も破滅地獄への一里塚と思った方がいいだろう。膨張我欲による悪行の実例は次のとおりだ。

やっかいな仕事を金を払って外注にやらせる。
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フィリピンに輸出する。
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福島に建設する。
金を払って後進国の人間から臓器を買ってくる。

行き着く先は、ビジネス契約が成立すれば、人の売買もありなのか。実質的な奴隷制度もありなのか。最後には、代理徴兵のように金を払って自分の代わりに他人に死んでもらうこともありなのか。自分たちはハッピーライフをエンジョイしミゼラブルライフは他人・他国に押し付けるのか。

マスコミの解説者たちは深刻そうな顔をして原発立地問題は非常に難しいと口々にいばかりで、誰も東京で消費される電力をまかなう原発を東京に建設すべきだとは言わないのだ。東京圏の国民や企業の大部分が東京圏に立地したくないというなら自分で消費する電力もあきらめるしかないだろう。自分の始末は自分でつけるのが大人のやるべきことだろう。本当は簡単な話なのだ。利益を享受したければそれに伴うリスクや責任を負うことは当たり前だろう。と言っても当たり前が通用しない世の中になってしまったようだからこの主張は全く説得力はないのかもしれない。だれも私の問題、私たちの問題だなんて思っていないのだろう。

5) 責任なきアウトソーシングは破滅地獄への一里塚

責任を放棄したアウトソーシングを自分のまわりでも日常的に見かけないだろうか。もしかして自分もそうしていないだろうか考えてみよう。

冒頭で、「業務委託が責任放棄にいたる悪魔のステップ」のstep1からstep8までを示したがこのステップにはまだ続きがあるのだ。

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への逆戻りだ。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のだ。その間に担当技術者のスキルは確実に落ちていき三年もあれば彼らは間違いなく専門家あるいは技術者とよべないレベルの人材になってしまう。人材の劣化だ。

さらに業務委託先が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のだ。

step10 最初は個人レベルではじまった品質の低下・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となってしまう。人および組織の全滅である。

責任なきアウトソーシングすなわち業務の丸投げは個人をダメにし組織をダメにするのだ。ウソだと思ふなら丸投げに専念している個人ないしは組織を観察して見るといい。

そんなことはないと言うなら、利益優先・コストカット第一主義に徹してドンドン丸投げを国内あるいはオフショア先に対して実行してみればいいのだ。責任の委託はできないし、やってもいけないと言うことが高い代償を払って実感できるだろう。

それでも、あなたは丸投げを続けますか？

2. なぜ丸投げするのか

1) なぜ丸投げが横行するのか

答えは簡単だろう。一部の人は違うかも知れないが、多くの人はメンドウクサイ仕事はやりたくないのだ。本当は宝くじでも当てて、寝ててゴハンが食べられるのが一番なのだ。会社の仕事で一番手っ取り早いのが出入りの外注に仕事も責任も丸投げすることだろう。適当にサボっていても上司にはばれないだろう。”水は低きに流れ、人は易きに付く”と言われていとおりのなのだ。先に話した”膨張我欲”のなせる技なのだ。楽して利益を得たい、楽してうまいものを食べたい、楽して贅沢を楽しみたいのだ。リスクや危険や責任やらのメンドウクサイものはウザイから他人や他の会社や他の県や他の国に押し付けたいのだ。

オフショアなんていうのはこういう人種にとってはもってこいのサボりの材料なのだ。品質が悪ければ、言語の違いだ・文化の違いだと言えば、あーそうかと納得するようなポケ上司ばかりなのだ。なぜならその上司たちは”丸投げ名人”で組織を勝ち登ってきたのだから。

2) 丸投げを生む背景

そうは言っても1990年ごろまでの日本ではそんなことは余りなかったということは団塊の世代のオジサンたちは知っているのだ。現役の40歳以下の世代は知らないことだ。

どこでなにが起こったのか？

戦後一貫して日本の経済は大きな成長を続けてきた。戦後は小さい会社だったのが今や世界的にも有名な大会社がいっぱいあるだろう。働く人たちも必死に努力を積み重ね経済成長の恩恵にもあずかれた。日本の国策は世界に通用する強大な会社なり官庁なりの構築による国家繁栄を目標としてきたのだ。日本という過密度の集団の効率化を図るために考え出された手法が会社組織のピラミッド化・序列化、つまり”護送船団方式”や”ケイレツ”化なのだ。海外でも”keiretsu”は企業集団の編成手法として有名だ。

ケイレツ化により業界内では、親会社→子会社→孫会社→ケイレツ外注①→ケイレツ外注②のように仕事をグループ内多重組織の中で分割・分担して効率的に進めていたのだ。この方式はいわゆる「護送船団方式」の産業界版として日本の成長を支えてきたのだ。

護送船団方式とは、もともとは軍事戦略用語で船団内から「落伍者を出さない」ことを目的とし敵から身を守るための戦略だったが、経済界的にいうとある業界において大きい会社から小さい会社まで複数の会社が一つの利益共同体としてピラミッド階層的な集団構造をもつことによって強大な力をもち競争力を確保する仕組みなのだ。この組織形態においては当初、各階層における組織や人は各自のやるべき仕事と責任を明確に自覚していたため上位層から最下位層にいたる共同分業による高度な効率化が実現され、また公平な利益配分が各階層の人々のモチベーションを維持してきたと思われる。

3) バブル崩壊による社会の二極分化

しかしながら1990年あたりのバブルの崩壊により仕事量の激減や損益の大幅な悪化により労働環境も悪化し、コストカット至上主義が蔓延し、「ケイレツ」グループは共同分業・利益の公平配分にもあずかれない様になり、中小企業においては死人にムチを打つかのようなコストカットの不条理な要求ばかりを受ける状況となってしまったのだ。

仕事を発注する尊大な大企業と、仕事をもらいたい卑屈な中小企業に二極分化された流れが定着してしまったように思う。

このような状況のもとに、リスクや負担は、社会の上位階層から下位階層へ、強いものから弱いものへ、富めるものから貧しきものへ向かっていや応なしに押し付けられていくのだ。その結果、強いものはより強くなり、弱いものはより弱くなる二極分化が日本社会を深く、広く侵食してしまった。

二極分化の背景のもとに”丸投げ””責任放棄のアウトソーシング”が日本国内を横行しているように思うが、言い過ぎだろうか？

国民の二極階層分断化、お上と下々・エリートと庶民・金持ちと貧乏人・命令する人とされる人、などに二極分化された社会は機能しなくなるだろう。このような社会では”丸投げ”と”不条理”が大手を振ってまかり通っているのだ。不条理は最終的に二極分化されたどちらの人間にも等しく災禍をもたらすだろう。

4) ケイレツがグレムリンに化けた

1984年に公開された米国映画「グレムリン」を覚えているだろうか。物語の概要は下記のようなのだ。

登場するキャラクターはギズモと名づけられたモグワイとグレムリンと平和な町の子どもたちだ。ギズモは、どんな気候や条件にも適応し、性格温和で知的な生物だ。一方グレムリンは、モグワイが三つのルールを破った結果、変態し巨大化し鋭い牙と爪を持つが、知能は低く、より本能のままに行動する。またグレムリンのリーダーのストライプはどう猛な性格と高い知能を併せ持つ。

ギズモはチャイナタウンの骨董店でクリスマスプレゼントとして買われ、ビリー少年に飼われることになるが、飼育には三つのルールがあった。すなわち光にあててはならない・水に濡らしてはいけない・真夜中に食べ物を与えてはいけないの三つだ。しかし、偶然の重なりで三つの飼育ルールが破られることでギズモからグレムリンの群れが生まれてしまった。グレムリンの暴走で平和な町はいたるところで惨状と化しパニック状態に陥ってしまったが、最後はストライプが致命的弱点だった光を浴びせられ死んでしまい町は元の平和な町に戻った。

このグレムリンの物語は単なるエンターテインメントの話として見逃すわけにはいかないのだ。もともとは健全だったものがある条件の変化によって邪悪化していくことにおいてケイレツの仕組みの悪化と同様のものを感じるのだ。

我々の「ケイレツ」という仕組みが最初には多くの人々にとって平和と幸福と繁栄をもたらす仕組みとして機能していたが、環境条件の変化で同じ仕組みが今度は多くの人々に争いと災難と貧困をもたらす仕組みとして機能していることをグレムリン物語は直感的に想起させてくれる。実際、現在のケイレツ護送船団方式はグレムリン化してしまっているのだ。

環境条件の変化の分岐点はバブル崩壊の1990年だ。それ以前までは、戦後焼け野原の国土復興のため先人たちが一致団結しもてる知恵と力を最大限に発揮し日本に繁栄をもたらしてくれたのだ。彼らはその知恵・力・富を多くの人々の間で共有し公平に分配することに努力を惜しまなかった。これらの知恵と力はケイレツ護送船団方式の中で一層強化され、日本における持続的繁栄をもたらしてくれたのだ。

知恵・力・富の公平な共有化は、企業活動においてはケイレツの全階層において人々のやる気と知恵を喚起し、上流工程から下流工程の全工程において人々の本物のコミュニケーションによる連携・連帯を可能にし”良い仕事”を世の中に送り出していたのだ。

しかし1990年のバブルの崩壊による富の縮小は国民の大多数を占めるケイレツの末端に位置する中小企業から金と仕事を奪ってしまった。経済社会における二極分化は富だけではなく知恵も力も二極分化してしまったということだ。ケイレツの全階層における人々のやる気も知恵も本物のコミュニケーションも連携・連帯も失われてしまったようだ。

生きるのに必要な知恵・力・富が多数の国民にまわってこなくなるということは、国が栄養失調になり貧血状態になり、ついには死にいたるということだ。最終的には少数の知恵・力・富の占有者も一蓮托生なのだ。自分たちだけは生き残れるなんて思うのは幻想なのだ。

ケイレツ護送船団方式において破られた三つのルール

1. 自分の責任を放棄したこと。
2. 我欲の赴くまま行動したこと。
3. 他人への思いやりを放棄したこと。

以前有効に機能していたケイレツの各階層による共有分業・連携・連帯の仕組みは、今や仕事の丸投げの仕組みとして機能しているように見える。国際競争力強化・利益至上主義の下、経営者から末端の担当者にいたるまで本来の商品価値の追求を忘れ一にも二にもコストカットで追いまくられて、今や悪しき慣習となった丸投げを何の疑問も持たずケイレツの全ての階層で実行しているように思えるのだ。

グレムリン物語のラストでチャイナタウンの老人が次のように語った。

「責任のない社会は希望のない社会。責任とは大事が起きるのを見越して賢明な行いをする事。事が起きた後でそうするのは経験であり反省だ」。

3. 丸投げによる事件・事故

1) 丸投げの横行による事件・事故

今や日本国中、官庁・民間会社を問わず特に大きな組織はほとんど丸投げ病に侵されているのではないだろうか。これは日本社会の深層崩壊ともいべき事態なのだ。

1990年のバブルの崩壊以降、日本国内では信じられないような事件・事故が多発しているとは思わないだろうか。テレビで会社の社長・重役たちの謝罪会見を頻繁に見るようになったのもこの頃からだったような気がする。記者会見での社長や責任者たちの発言は一様に次のようだった。

「こんなことが行われていたなんて知りませんでした。部下がちゃんとやっているとしました。」とか、回答に窮したあげく「部下が、下請け業者が勝手にやった」とか、責任放棄のオンパレードなのだ。責任者が自分の仕事を知らないのだ。まさに「**利益は自分だけに、負担は他人に**」の強欲、膨張我欲の成れの果てなのだ。

これらの事件・事故の原因が全て丸投げにあるとは特定できないが、それらの行動の底流にはみな丸投げの陰を強く感じるのだ。はっきり言えることは、「**人の命を金に換えたこと**」だ。

1980年以降の社会的に重大な事故をいくつか挙げてみよう。

- ・ 1986年 ミドリ十字社による非加熱血液製剤によるエイズ感染・死亡事件。500名以上の死亡者。金・利益優先で人命を犠牲にした事件。
- ・ 1999年 東海村JOC臨界事故。死亡2名、被爆667名、避難者31万人。管理不在・危険性無視のなれの果ての事件。
- ・ 2000年 雪印中毒事件。
情報隠蔽・隠滅・虚偽報告・製品回収遅れ・公表遅れにより被害者14,000名。金・利益優先で安心・安全・信用無視の事件。
- ・ 2001年～2009年 数々の産地偽装事件。牛肉偽装。船場吉兆・赤福偽装。人の信用をお金に換えた事件。
- ・ 2002年 三菱自動車リコール隠し。金・利益優先で人命を犠牲にした事件。
- ・ 2002年 みずほフィナンシャルグループ新決済システム障害。
第一勧銀・富士・日本興行の旧三行間の調整・準備・事前チェック遅れにより口座振替え遅延250万件、二重引き落とし6万件。管理不在・危険性無視のなれの果ての事件。

- ・ 2005年 JR福知山線脱線事故。107名死亡。効率化優先・危険性無視・懲罰的人事教育などのなれの果ての事件。
- ・ 2005年～2006年 耐震偽装事件。金・利益優先で安心・安全・信用を捨てた事件。
- ・ 2006年～2008年 偽装請負事件。キャノン・トヨタ・いすゞ・松下・日亜化学・TOTO・クボタ。金・利益優先で人をモノとして扱った事件。
- ・ 2008年 サブプライムローンによる世界金融危機。際限なき金融界の強欲が招いたインチキ商法のなれの果て。

・ 2011年3月11日 福島第一原発事故

2011年9月11日時点の被害状況の概要は次のようだ。

放射性物質の汚染域は、広大な範囲にわたっている。セシウム137(半減期30年)について3万ベクレル/m²超の地域は、福島県は約6千平方^キ□(県の約半分)、栃木県北部は約1370平方^キ□、宮城県南部は約380平方^キ□、茨城県北部と南部で約260平方^キ□の合計約8千平方^キ□以上に及んでいる。避難者数は、立ち入り禁止の警戒区域および計画的避難区域の対象人口に相当する8万5千人。放射性物質の大気への放出量は77万テラベクレル。(2011.9.11 朝日新聞)

汚染された面積は、東京都(2,102平方^キ□)の約4倍にあたり、また兵庫県(8,396平方^キ□)や静岡県(7,255平方^キ□)に相当分する面積だ。これらの地域は今後50年～100年単位で使用できなくなるのかも知れない。

これらの一連の事故を注意してみると、多くの場合企業の最末端あるいは協会社と呼ばれる人たちが働いている前線の現場で発生しており、いずれの場合も犠牲者は一般庶民あるいは組織の末端で働く人たちだった。福島第一原発の事故現場で被爆しながら働いている人の多くははいわゆる協会社や派遣の人たちなのだ。東京電力の幹部たちや原子力保安院の偉い人たちの無責任な記者会見を何度もみて皆もう分かっただろうが、組織階層の上部にいる人たちはいつもみな安全な東京にいるのだ。自分たちは安全な場所で利益を享受し、危険な仕事は下位の階層の人たちに押し付けているのだ。

2) フル・ターン・キー契約

2011年3月11日の東日本大地震および大津波による福島第一原発事故は全電源喪失による原子炉冷却機能の喪失により原子炉建屋の水素爆発、炉心溶融を引き起こし東日本一帯の広大な範囲に放射性物質を放出させ、何万人もの国民に放射能を浴びせてしまった。

そもそもこの福島第一原発がどのような経緯で建設されたのかの話をして見たい。みんなターン・キー契約ってことばを知っているだろうか。もともとプラント建設などで行われている請負契約方式で、請負業者に企画から完成まであらゆることを一括してまかせる請負契約のことだ。

発注者は、最初に契約したら、あとは工事が完成したときにキー(鍵)を受け取り、その鍵を回して(ターン)扉を開ければ、すぐにプラントを稼働できると言うことだ。

金を出すから、あとはすべて下請けにお任せという契約なのだ。品質も安全性も信頼性もみんなおまかせな丸なげ契約と言うことなのだ。

1967年、東京電力は米国のGE社とフル・ターン・キー契約を結んだのだ。設計から建設まで全てをGE社にまかせて完成後に引渡しを受ける契約だった。この年、福島で最初のマークI型原発の建設が始まった。アメリカの原発完成のわずか2年後、アメリカでもまだ営業運転すら行われて

もない段階での日本導入だった。

当時、日本のメーカーは原子炉の設計すらできないレベルでGEの下請けに入った。日本にGEの設計をチェックする能力もない段階での全面的丸投げ発注だった。これで品質も安全性も信頼性も全てGE社に依存することになったのだ。人命に対する責任はどこか遠くに忘れ去られてしまったのだ。46年も前にこんな無責任で危険な契約を東京電力はGEと結んでいたのだ。人類にとって**最も危険な”核”を運転する設備に、すべて丸投げの危険な”ターン・キー契約”を結んでいたのだ。最も危険なものを、最も危険な仕事のやり方で実行したのだ。**

1976年、GE社の元主任技術者デール・ブライデンボウさんは他の二人の技術者とともマークIの構造についての問題提起を行いマークIの稼働停止を訴えた。しかし電力会社は「運転を停止する権限はない」と言い、GE社では「マークIを停止させればGEの原子力ビジネスは終わりだ」ということで、彼らの進言は通らなかった。一方米国連邦議会における原発の安全に関する特別委員会においてもマサチューセッツ工科大学のノーマン・ラスムッセン教授の「原発の重大事故の可能性は、**50億分の1**で、無視してよい」という研究レポートが支持されブライデンボウさんらの意見は真剣に受け止められなかった。

しかし、1979年のスリーマイル島原発での炉心溶融の大事故を受けて米国原子力規制委員会(NRC)は原発の安全性と対策の見直しを行った。安全性確保についての今日までの研究者たちの意見は次のようだった。

- ・マークIの最大の問題は格納容器が小さすぎる
- ・非常用発電機の設置場所は異なる場所に複数設置すること
- ・ベント(非常用廃棄装置)には放射能フィルターを装備すること
- ・マークIは米国では、地震や津波のリスクが低い場所にしか設置されていない

米国ではすでに1980年台に上記のような安全対策案の検討が行われ、米国の新しい原発はこれらの対策を実施したが、日本においてはほとんど何も採用されず現状に至っているのだ。

自律性のないフル・ターン・キー契約を結ぶような組織においては、その後の稼働・メンテナンス業務においても自分の責任として更なる安全性や信頼性の確保よりも利益の追求だけが目標となってしまうのだろう。

3) 東京電力における多重下請け構造

東京電力は原発の建設において全ての業務をGE社にフル・ターン・キー契約で丸投げしたが、その後の自分の主体業務である原発の稼働・運用・メンテナンスにおいてもその自律性のなさや利益第一主義・責任放棄の特性をいかんなく発揮し、自分自身の多くの仕事を多重請負構造を通じて下請けに流しているように見える。

東京電力の直下の下請けには日立などのプラントメーカーおよび東電関連三社があり、その下には数層の常駐下請け企業があり、更にその下には多重の派遣会社があるようだ。東電が認めているだけでも4次下請けまであり、実際には5次下請けの派遣会社が多重の層を構成しているようだ。

このような多重な請負構造は、仕事の丸投げを誘い、責任感の放棄を容易にし、業務の品質維持を極端に困難にし、ケイレツの最末端で働く人々に過酷な労働を強いることにつながりやすい。

原子カムラでも官・民ともに協力して丸投げを励行しているのだろうか。丸投げの上に我々の命は預けられないのだ。日本のいろいろな業界はほとんどが〇〇村というケイレツ利益共同体を構成し、「利益は自分に、負担は他人へ」という思想のもとに丸投げを励行しているのだろうか。もしそ

うならば日本沈没はそう遠くない時期に確実に到来するだろう。

それでも、あなたは丸投げを続けますか？

想定外ということば

今回の地震・津波・原発事故で最も良く使われた言葉の一つに”想定外”という言葉がある。この言葉からうかがえるニュアンスは、今回の事故は最先端の科学に基づいて可能な限りの安全対策を講じてきたが、それでも人智の及ぶところではなく、当事者自身において責任は持てませんと言うように聞こえる。”想定外”という言葉が責任逃れのために便利に使われているだけなのだ。本当に人智も及ばず、当事者があらゆる安全対策を講じたとはとうてい思えないのだ。本当は”利益は自分のものに、負担は他者に”の膨張我欲の原理に従って、官・民ともに自分たちのケイレツ利益共同体という村の中で、上位層から下位層へ向かって無責任な仕事の丸投げを行い、責任放棄の連鎖の果てに手元からどんどん安全と信頼がこぼれ落ちてしまっただけなのではないだろうか。

本当に1000年に一度の地震だったのか？

本当に原発重大事故の確率は50億分の1だったのか？

1歳で亡くなった子どもにとっては1年に1度の確率だった。十歳の小学生にとっては10年に1度の確率だった。二十歳の青年にとっては20年に一度の確率だった。多くの人々が亡くなった。今も多くの子どもたちの上にはセシウムが降り注いでいるのだ。

それでも、あなたは丸投げを続けますか？

4. IT業界における丸投げの実例

1) 客先から開発ベンダーに対する丸投げ

客先のシステム部の管理者に次のような発言が時々見られる。

「今回のシステム開発内容については、当社の競合会社にて今度採用されたアプリケーションと同様の機能開発をお願いします」。これは一体何なんだ。客先のシステム部は自分の会社から競合会社を超えるような業務運用が可能なシステムの開発を付託されているのじゃないのか。システム部は要求仕様を検討する手間も省けて、二番煎じだが、実績のある安全なシステム機能を手でできるし、開発を託されたベンダーにとっては、すでに開発済みのソフトウェアの再利用ができ品質保証済みプラスただ儲けてわけで誰も文句は言わない。これでいいのか？

客先会社における背信行為じゃないのか。システム部の自前のノウハウは一向に身につかずシステム部としての存在意義もいつしかなくなっていくだろう。システム部の人員に支払われている給料はその会社にとってむだな金になっていると言えないだろうか。

2) 開発ベンダー親会社から子会社に対する丸投げ

開発の元請となったベンダーからその子会社に丸投げされることも多く見られる。親会社における業務ミッションが明確に規定されているにもかかわらず、忙しい・人手不足とかの理由で多額の中間マージンを抜かれ全ての業務が子会社に丸投げされる。これでいいのか？

抜かれた多額の中間マージンは客先にとってどんな価値の代償として支払われたものになるのか。付加価値のない中間マージンの丸抜きに価値などないだろう。

丸投げされた子会社においては相応の開発以下の資金での開発を強いられることになる。品質悪化の原因の一つになるだろう。

3) 開発ベンダーから外注に対する丸投げ

ベンダーから外注に対する丸投げは、目を背けたくなるようだ。いくつかの例を示そう。

- ・ 要求仕様書なし、あるいは劣悪な要求仕様書で設計業務を丸投げ。
- ・ 設計書なし、あるいは劣悪な設計書でプログラム製造業務を丸投げ。
- ・ 単体テストガイドライン・結合テストガイドラインなしでテスト業務を丸投げ。
- ・ 失敗責任の転嫁

丸投げ自体が業務化したベンダー側技術者は徐々に技術スキルが低下し続け、数年後には全く技術者や設計者とよべない部品購買担当事務員になってしまう。丸投げされた外注においては、ベンダー側の要求内容、つまり目標とする成果物があやふやなため、元の客先が期待する機能や品質の確保が困難になり、失敗の責任までも押し付けられる。

失敗の責任までも押し付けられた外注は、最後にはベンダー側のミスを見つけたとしてもベンダー側には報告もしなくなるのだ。なぜかって、相手のミスを発見しても修正をタダでやらされるのが繰り返し行われてきたからなのだ。報告されないミスがバグとなって後で爆発するというわけだ。

外注からの疑問・質問に答えられずに放置しておくベンダー側担当者や質問をすると逆ぎれするベンダー側担当者までいる始末なのだ。長年の丸投げ習慣で技術スキルを失った担当者が質問に答えられないのは当たり前だろう。

あなたの会社では丸投げ無能化によって仕事ができなくなった社員にお金を払い更に外注に仕事のお金を払い、一つの仕事に二倍のお金をいつまで払い続けるのですか。あなたの会社は、社員の無力化を促進し二倍のコストがかかる丸投げをいつまで続けるのですか。

4) 開発ベンダー社内における丸投げ

客先要求をまとめる部署から開発部署への丸投げもよくある話だ。本当は能力不足なのに人員不足を理由に本来自分の部署の仕事を回避し、客先の要求仕様をまとめる仕事を開発部に丸投げする。まるで「仕事を取ってきたのは自分たちだ、開発部は食わせてもらっているのだから黙って従えばいいのだ」という風にしか聞こえない。開発部は昨今の障害事故の後ろめたさで沈黙している。これでいいのか？

いつしか要求仕様をまとめる能力も衰え、開発部への丸投げが常態化する。本来やるべき部署がやらないため要求仕様書の品質が劣化し続け製品の障害多発を生む。会社がこの部署に払っている給料はむだになるだろうし、障害損金まで発生してしまう。

5) 上司から部下への丸投げ

開発ベンダーの組織内における取締役・部長・課長・係長・担当者間における丸投げもあるだろう。本来各職位における役割はだいたい決められているだろう。しかし責任委譲などの美辞麗句に隠れてメンドウな仕事を部下に押し付ける低能・破廉恥な上司はどこにでもいそうだ。部下は上司に文句を言いにくい。これでいいのか？

上司にとってメンドウなら部下にとってはもっとメンドウな仕事だろう。本来は上司がやるべき仕事をやらないで、何の仕事をやろうと言うのか。遊ぶのか？サボルのか？上司としてのスキルは落ちていくばかりで、自分にとっても会社にとっても大きな損失になるだろう。

ムリな仕事を押し付けられた部下は本来の自分の仕事に加えて上司の仕事までやられるとなると、過重労働や業務品質劣化を招き、部下にとっても会社にとっても大きな損失になるだろう。

6) 最下層現場の生の声

- ・ 元請けプロパーさんのほとんどは、いつも現場から逃げ出たくてしょうがないようだ。
- ・ プロパーの代わりにリーダーとして入った外注要員って、いいように利用されて悲惨だ。
- ・ 外注にあてがわれるのが理不尽な仕事ばかりでも仕方ない。なにせ僕らは「最底辺層」だから。
- ・ 最近の会社のやり方は、ほとんどその場しのぎで辛抱して人材を育てようとかいう気すらない。指示できる人間がいないから、指示ができる人材を外注から安くかんたんに雇おうとする。会社ってのは利潤を追求する余り「バカ」になったんじゃないか。
- ・ 僕らは自社からおん出されて出稼ぎしてこいといわれ、いろんなとこに常駐したりするけど、その時点でふてくされモードでもいいような気がするのね。「はたらかねー」くらいがちょうどいい。
- ・ 派遣先の社員たちのモチベーションはいつもどこの会社でもほとんど低い。だれもこのことに背を向けている。
- ・ 「カネ払ってんだから働けよ！」理論が横行している。カネ払ってんだからといわれても、僕らのふところに入ってくるのはいったい何%だ？どこでお金がなくなってしまうのでしょうかねえ？
- ・ プロパーたちはいつも忙しいとか言い訳しながら仕事を放置している。自分のことは完全に棚上げして、僕らに「主体的に動けよ！」と。最終的には「業務委託なんだから！なんで受身なんだよ！」みたいな切り札を出してくる。そうすると「業務委託に対して指示すんじゃないよ！」という反論が出て泥試合になる。
- ・ 黙って文句もいわずに働いている姿をつけ込まれてどんどん仕事を押し付けられて沈没していくのが、僕らのような凡人。
- ・ 「黙ってりゃいい気になりやがって」っていう状況が多すぎる。「はい喜んで」って状況じゃないだろう。
- ・ なんとな～く作業をアサインしてあとヨロシク、なりリーダのいかに多いことか。外注は、つべこべいわずに(できればスーパーマンのように)作業に従事することを暗に求められる。
- ・ 作業をやるには成果物のイメージを議論なりたたき台なりでどんどん議論して詰めてゆくプロセスが必要だ。これはどうなんでしょうか、あれはどうすべきでしょうかと質問攻めにすると、「まあ、その辺はお任せで」と穏やかにかわされるか、あるいは「それを考えるのも仕事でしょ」と逆ギレされるかだ。そういうヤツはこのギョーカイ、むっちゃくちゃ多い。
- ・ 昨今のプロジェクトは大多数が外注で固められプロパー社員はほとんど逃げていない。
- ・ 設計書のレビュー会で決定権をもっているレビュアーがいつも逃げて参加せず、課題ばかりが先送りされ進捗しない。結果、いつも進捗遅れは外注の僕らの責任にされる。このプロジェクトの責任者は誰なんだ。あなたたち元請けじゃないの？
- ・ いつも丸投げのSIerは、我々はアドバイザーとして進捗会議だけ出ますと、それ以外はあと宜しくだつて。[\[IT 土方\(丸投げ問題について\)\]](#)

それでも、あなたは丸投げを続けますか？

5. 丸投げをやめよう

1) 階層の途中で消える金額

日本の産業界で最も最悪の下請け構造をもっていると思われるテレビアニメーション番組ビジネスにおける例で説明する。

この産業界の組織階層構造と金の流れは次の通りだ。
(スポンサーが 5000 万円支払った場合)

スポンサー
↓ 5000 万円
広告代理店 ← 著作権収入
↓ 4000 万円
キー放送局 → 2000 万円 地方局
↓ 800 万円(製作費)
アニメ製作元請けプロダクション ← 著作権収入
↓
下請け 作画プロダクション/美術会社/撮影・編集会社、音声制作プロダクション

スポンサーが支払った 5000 万円のうち 1000 万円(20%)を広告代理店が取り、広告代理店は残りの 4000 万円をテレビのキー局へ支払う。キー放送局は、そのうち 1200 万円(24%)を取り、残りの 2000 万円(40%)を複数の地方局へ支払い、800 万円(16%)をアニメ製作元請けプロダクションに支払う。アニメ製作元請けプロダクションは製作費 800 万円および著作権収入で複数の下請け会社に作品製作を依頼し利益を確保しなければならない構造になっている。実際にアニメの製作に係る経費は 1300 万円程度。[\[アニメーション産業の現状と課題\]](#)

5000 万円の分配は、広告代理店 1000 万円(20%)、放送局 3200 万円(64%)、アニメ製作元請会社 800 万円(16%)となる。

スポンサーが支払った 5000 万円の代金のうちアニメ製作元請けプロダクションに渡るのはたったの 800 万円、16%だけだ。これで更にその下請けの各プロダクションはどうやって仕事をしているのだ。因みにこれらのアニメーション番組を実際に製作している下請けプロダクションの原画マンや動画マンの月収は 1 日 12 時間働いても約 5 万円から 10 万円が限界だそうだ。

全てが丸投げではないだろうが、明らかに上位の各階層で中抜きされている金額は異常であり、余り使いたくない言葉ではあるが、もうこれは”搾取”に等しい行為としか言いようがない。

広告代理店は広告費にそんなに経費がかかるのか？キー放送局は放送するのにそんなに経費がかかるのか？地方放送局は放送するのにそんなに経費がかかるのか？中心的な仕事をする下請けのアニメーターたちが一日 12 時間働いても月の収入が 10 万円未満なんて冗談の世界の話なのか。

どの産業界も現在の日本では多かれ少なかれ上記のようにケイレツ化され、力の強い上位層が少ない労力で多くの富を獲得し、力の弱い最下層の下請け外注は大きな労力で少ない富しか得られない構造が蔓延しているのだ。これで競争力のあるまともな製品が作れるわけもないだろう。

2) 丸投げが及ぼす害毒

丸投げが及ぼす害毒を整理して見よう。

自分や自分の部署には害毒は及ばないなんて思ってたらとんでもないことになるのだ。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だろう。

- ・ スキルダウン； 人材および組織の能力の劣化
- ・ モチベーションダウン； やる気の喪失
- ・ 品質悪化； トラブルの多発
- ・ コスト増加； 無駄な出費の増大
- ・ 損益悪化； 利益減少・売上げダウン
- ・ スピードダウン； むだな作業・やり直しの多発
- ・ 生産性悪化； 効率化のダウン
- ・ 人材の劣化； 専門職の無能化
- ・ 関係者間の協調関係の破壊； コミュニケーションの分断・共有分業の破壊
- ・ 協力者の離反； 代わりの協力者はどこにも居なくなる
- ・ 組織の崩壊； 職能集団から無能集団への転落

それでも、あなたは丸投げを続けますか？

3) 責任放棄のアウトソーシング・丸投げは組織の最大リスク

責任放棄のアウトソーシングとは丸投げのことだ。膨張我欲が危険なリスクや毒を金の力で弱い立場の人間や地域に押し付け、最後には押し付けた方も押し付けられた方も共々破滅への道をたどるだけなのだ。自分でもリスクや責任を負わないような経営者たちや管理者たちは企業の最大のリスクとなり巨大企業や官庁においては国家の最大のリスクとなっていることは明らかなのだ。ここでいう責任とは経営責任だけのことを言っているのではない。その前の人間としての責任についても言っているのだ。重大リスク対象者は排除されなければならないだろう。

大事故を発生させるのは巨大なシステムだろう。巨大なシステムを構築し運用できるのは巨大な組織、つまり国家および巨大な企業しかない。巨大な企業は必ずケイレツ化された多層企業群によって構成されている。巨大な企業グループの最上位層から最下位層に向かって全階層に渡って丸投げ的業務運用が行われたらどうということになるだろうか。簡単な伝言ゲームですら、十人目の人には正しい情報は伝わらないというのに、極めて複雑なシステムに関する業務を多重構造の組織にて確実に遂行することは不可能に近いことなのだ。

それでも、あなたは丸投げを続けますか？

4) 丸投げをやめよう

(1) 再生に向かって

われわれ普通の庶民は世の中を変えられるような資金も権力も持ってはいない。持っているのは知恵と行動の選択だ。世の中はすぐには変えられないが、自分や自分の職場を変えられる可能性はあるだろう。再生へのスローガンは”良い仕事をしよう”だ。Good Job!なのだ。

再生への道は険しいだろう。再生への道筋は今までの自分あるいは組織との闘いになるだろう。最初の壁は自分自身となるだろう。古いやり方や考え方が染み付いた自分自身との闘いは困難を極めるだろう。最初の抵抗勢力は自分自身だと思った方がいいだろう。

また、上位階層の人や組織は既得権を離したくないだろう。すでに腐っていたとしても今の体制を変えたくないだろう。これらの人々や旧体制は新しい動きの大きな障害や壁となるだろう。

(2) 再生へのステップ

「金を追えば金は逃げる。仕事を追えば金がついてくる」と言われていることは本当のことだ。良い仕事をするために役立つことは何でもするべきだ。丸投げをやめて仕事を再生させるためのステップを次に示そう。

- step1 自分がやっている丸投げ行為にはどんなものがあるのかリストアップしてみる。
- step2 それぞれの丸投げ行為をやめるために必要な対策アクションをリストアップする。
- step3 それぞれの対策アクションの障害となるリスク内容をリストアップする。
- step4 対策アクション+リスク排除アクションに実行の優先順位をつける。
- step5 優先順位の高いアクションから実行スケジュールを設定する。
- step6 優先順位の高い順に実行する。
- step7 実行アクションの結果を振り返り総括する。
- step8 他の人間、他の組織に活動を拡大していく。

丸投げをやめると言っても何でもかんでも自分で抱え込むということではないことに注意して欲しい。自分の仕事に期待される役割や責任を全うするような仕事のやり方をすると言う意味だ。例えば設計者ならばちゃんとした設計書を次工程に人に渡すということだ。手抜きの設計書を外注に渡して、後はそっちで考えてなどのような行為が丸投げということだ。

対策アクションの困難度は人によって異なるだろう。専門スキルの保有者においては比較的に丸投げからの脱却は容易な場合もあるかもしれない。ただし、丸投げをやめるためには、本来の専門業務に多くの時間を割く必要がある。今まで丸投げで5件の業務を同時にこなしていたのなら、新たなやり方では1件か2件しか同時にこなせなくなるだろう。そうすると新たに数倍の効率で業務をこなせる方法をあみだす必要があるだろう。そのためには専門分野の新たな学習も必須となるだろう。

本来の責任をまっとうするやりかたで、どこにもない、だれもやっていないような高速・高品質業務の実現を目指さなければいけないだろう。この壁はかなり高いだろう。

再生へのステップを一段一段とあせらず、確実に登って行こう。

二人の先人の言葉を紹介しておこう。

「One step at a time」 あせらず一歩ずつ。[\[ボブ・ウィーランド\]](#)

「勇気のステップ ”勇気とよろこび” 」

- ・ 勇気のステップ1 まず転んでみよう。転ぶことを恐れない所から始めよう。
- ・ 勇気のステップ2 小さな目標を立てよう。小さな実行を積み重ねよう。
- ・ 勇気のステップ3 自分にはできると信じよう。成功をイメージしよう。成功イメージがはっきりしていれば失敗した時でも何をすればよいのか分かる。 [\[伊藤みどり\]](#)

(3) めざすべき道

めざすべき道は、自主・自律なのだ。他人に過度に依存せず、自分の頭で考え、自分で判断し、自分で行動するのだ。ただし他人の自由や権利を妨げてはいけぬ。膨張我欲や強欲資本主義に目がくらんだ人間は、この点でいつも間違いをおかし、自分のみならず周りの多くの人々を巻き込んで自滅していく。

高速のコンピュータ群も、最新のソフトウェア技術も、精緻を極めた経済理論も、もてはやされているマネジメント論も、強者のための利益追求の目的のためだけに利用しようと考えている間は何の役にも立たないどころか自滅へのスピードを加速させるだけだろう。

良い仕事は他者を尊重する自律した人間から、あるいは他の組織との連帯を尊重する自律した組織からしか生まれまいだろう。自律とは、何でも勝手にやれることを意味しない。他者、特に弱い立場の人々や組織とともに生きる姿勢が多くの人々の勇気とやる気を喚起するのだ。

真に自律した人や組織は、目先のチマチマした効率性をはるかに凌駕する目覚ましいパフォーマンスを実現するだろう。膨張我欲を排し、自他両者の成功をめざし、関係者との連携を保ち、学習・研究に励み、自分の役割と責任をはっきりと自覚し、やるべきことを愚直に実行していく以外に現在の崩壊した組織を回復させる道はないのだ。

第2章 日本における組織構造

第1章では日本の組織を崩壊させている「丸投げ」という行為について人間行動的な面からの分析をおこなったが、本章においてはそのような「丸投げ」を生み出す日本の社会構造に焦点をあてた分析を試みたい。

1. 日本の組織構造の原点 ～日本式「タテ」社会の誕生～

1) 盆地文化の日本

山本七平はその著「日本人と組織」の中で、日本は基本的に盆地文化であると述べており、その一節は次のようである。「日常生活には、山に囲まれた平野という枠があり、すべてはこの枠内で処理されねばならない。人は、好むと好まざるとにかかわらず、その枠内で秩序を保っていかねばならない。枠自体が強力な統制だから、内部的秩序に強力な統制は必要でなく、この枠内を『すべて丸くおさめる』ことが第一になる。これは当然のいき方であり、組織の基本が能率であり、能率の基本が秩序であり、秩序の基本が平和ならば、盆地文化には、これ以外のいき方は不可能といわねばならない」

2) やまとしうるわし

日本の盆地は、その上流に連山を抱き、その豊富な水は盆地の田畑を潤し豊饒の実りを約束し、海へと注いでいる。また海は多くの海産物を人々にもたらしてきた。日本の盆地は地理的に狭い範囲の中に、田畑を中心に山々と海に囲まれた丸い「枠(フィールド)」を構成し、山は水を、田畑は農産物を、海は海産物を人々に恵んできたのである。人々の命を支え続けたものとして、山々には山の神、水には水の神、田畑には田畑の神、海には海の神の存在を信仰してきたことは自然発生的なことであろう。この盆地という枠は、よく考えてみると日本人の命を数千年間も支えてきた桃源郷であったのかもしれない。

私たちのこのフィールドのすばらしさは次の歌によく表現されている。

「やまと くに まほ たた あおがき やまごも やまと
大和は国の真秀ろば 壘なづく 青垣 山籠れる 大和しうるわし」(古事記、倭建)

大和は国々の上に秀で立つ国、山は山と重なり合い、眼にしみる青垣をつくっている。この山々に囲まれた、なつかしいふるさとのやまとほど、うるわしい国がまたとあろうか。[古事記・日本書紀]

3) 日本の組織構造の原点

この地理的に限定されたフィールドで余り移動をしない人々は、自然的に密接な関係を生み、密接な関係は情緒的な関係となり、移動しない集団における秩序は自然と経験の多い先に生まれたものの順に形成されていったのであろう。

このような日本における社会集団の基本単位が「いえ」である。定住農耕型社会であった日本においては、この「いえ」を基本単位とし、その集合体として「むら」が形成されていったのであろう。

「いえ」は、日本人にとって生涯にわたる生活保障の拠点であり、人としての行動規範を示してくれるものであり、社会に対する個人の信用の基本となるものであった。その意味で日本人における「いえ」に対する帰属意識は絶対的なものがあつたと思われる。

また、日本人は個人を単位とした関係性に基礎をおかずに「いえ」に社会活動の基礎をおいてお

り、個人よりも「いえ」の運営や社会的役割を優先させてきた。

幕藩体制の農村においては、「いえ」は利害を共有する地域社会において寄り合いを通して村の自治に参加すると同時に、役割と連帯責任を分担する単位であった。

この「いえ」「むら」は江戸時代を経て昭和の初期に至るまで、日本社会の基本構造として機能し続けてきたが、近代における産業革新・工業化・都市化によって「いえ」「むら」の機能は、その役割を「会社」という組織に引き継いでいったものと思われる。

4) 唯一のルールは「和をもって尊しとなす」

この「いえ」「むら」という固定化された集団の秩序は、先に生まれた者の順、経験の豊富な者の順という自然発生的な「タテ」の序列によって維持され、唯一のルールは集団の統制を乱さないこと、すなわち「和をもって尊しとなす」ことであろう。

本来の日本的な「和」は、人どうしの馴れ合いとか同調的な付和雷同のことを意味しないだろう。単なる和気あいあいとは違うのである。「いえ」においては個人の都合よりも「いえ」の都合が絶対優先であった。すなわち「いえ」という組織において最も重視されたのはその存続、つまりその家業の安定的継続であった。「和」とは、そのような「いえ」における家業の安定的継続を維持するための行動原理ないしは「いえ」の集団である「むら」の自治および役割の連帯責任を負うための行動規範であって、単に個人どうしが和気あいあいであるということではない。

特に商家や職人の親方のもとで働く丁稚奉公は、「いえ」の一員として保護されながら厳しい指導・修行を通じて一人前の商人あるいは職人として育成されてきたようである。また「いえ」は、世代を超えた組織として継承されることを前提として、「いえ」成員の自覚や日常の実践を求めるばかりではなく、地域社会における相互信頼と協同が重視され、先代から伝えられる知識・技能・教訓が蓄積されるようにしてきたのである。

また、「いえ」の構成員は血縁の者だけに限定されず、商家におけるように、その従業員たちすべてがその「いえ」の一員として扱われ、有能な者は婿養子となり家督を継いだり、暖簾分けによる経営権の分与にもあずかれたのである。

一方、暖簾に傷をつけた者は、たとえ長男であったとしても勘当あるいは放逐などの処罰を受け、「むら」の掟を破った者は村八分になるなど厳しいルールがあった。これは現代日本における企業でも同様に生きているのである。

これらの「いえ」「むら」という生活共同体の永続的安定を保つためのさまざまな暗黙の不言いしは一部明文化されたルールを守り通す行為のすべてを、人間どうしの密着した情的なつながりの輪(ワ)にたとえて「和(ワ)」と言い表したのであろう。和(ワ)は、同音の「環(ワ)」や「粹(ワク)」と本来同じ意味を示唆し、自分たちの安住のホームポジションを指したのかもしれない。また古来、日本を意味する「倭」もまた同じ「ワ」であり、自分たちの拠り所となる場所をさした言葉が自分の出所を示し、ひいては自分のクニを指す言葉になったのかもしれない。

「和」は、「いえ」における行動原理であり、「むら」における行動規範そのものと言える。

5) 和の本質

「和」の本質は、本来組織の永続性を第一の価値としてきた日本の組織においては、その行動原理において「妥当性」のもとに「合理性」をもった行動が求められることを意味したもので、単に組織構成員の仲良しクラブをつくるようないい加減なものではなかったはずである。日本における「和」の本質は、先行する熟練者たちは未熟な若年者たちを保護すると同時に厳しく指導し、自分と同等以上の熟練者に育成する使命を持つことであり、また組織の永続性に反するような妥当性もない合理性もないような行動は厳しく処罰することを意味していたのである。

2. 日本における伝統的な「タテ」社会の特徴

社会人類学者の中根千枝は、その著書「タテ社会の人間関係において」、日本における企業や官庁の組織の形は西欧のそれと同じようであるが、その運営方法は日本的なやり方で行われており、それはかつての伝統的な農村社会における構造および運営方法を引き継いでいると指摘した。それによると日本の社会構造の特徴は次のようであるとしている。

[日本的タテ組織構造の特徴]

- ・ 組織は**生活共同体**であり、自己の社会的存在のすべてであり、拠り所である。
- ・ 組織内の人間関係は**情緒的な結びつき**であり家族的関係である。
- ・ 組織内の人間関係は、あらゆる人間関係に優先する。
- ・ 組織は、伝統的な**道徳的正当性**と、集団構成における**構造的妥当性**によって支えられている。
- ・ 組織強化は、外部(ソト)に対しては**対抗意識の強調**、内部(ウチ)に対しては**情的な結びつきの強化**である。
- ・ 組織は**封鎖性**をもち、一体感と**孤立性**を促進し、非社会的である。
- ・ 組織は、能力主義ではなく**序列主義**である。
- ・ 組織の**枠**をこえる個人の行動は厳しく罰せられる(村八分)。
- ・ 組織構造は、頂点から下方に分散分岐していく「**タテ**」構造であり、**親分・子分**の関係である。

図1は一つの集団内における人間関係を示したものであり、図2は複数の会社集団が系列構造を形成したものを図であらわしたもので、いずれも「タテ」の組織構造をもつものである。

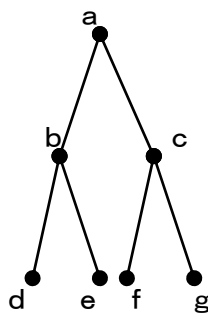


図1. 「タテ」構造集団

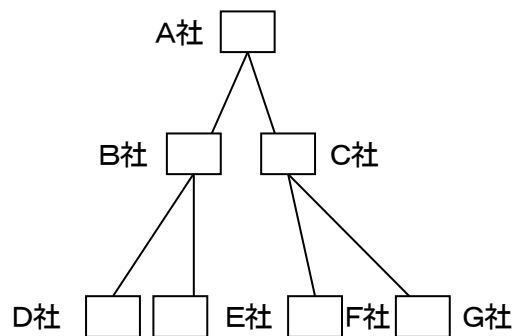


図2. 「タテ」構造系列会社

稟議制について

また、これら日本の組織運営方法について、中根千枝および山本七平は次のように述べている。

中根千枝によると、「日本における組織の形は西欧のそれと同じようであるが、会議の議論の進め方や外部との折衝の方法は日本的なやり方で行われており、その方法はかつての日本の農村の寄り合いにおけるものと同様である」と指摘している。[\[タテ社会の人間関係\]](#)

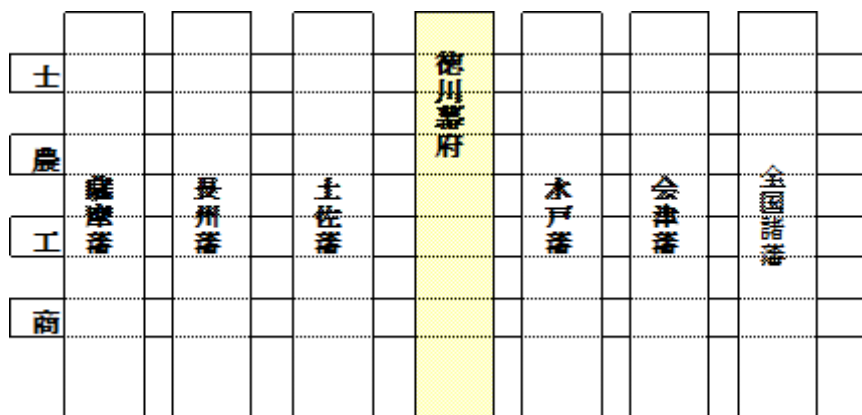
また山本七平は、日本の会社における意思決定について、真宗の蓮如の伝道方式を例にとって「まず農民を車座にして、彼らに徹底的に話し合いをさせ、この話し合いを徐々に一つの方向へ誘導しようという方式、いわば、中心軸なき円環方式であり、この方式は最も古い形の平等式稟議制」でありまた、「これは、たとえ階級制をとっている会社でも、実際は、それが一種の『枠』であって、この枠の中で平等式稟議制を行っている」と指摘している。[\[日本人と組織\]](#)

すなわち、現代日本の組織の運営の方法は、15世紀ころから始まり農村を中心に広く日本に定着した平等式稟議制による運営法そのものであるといえる。



3. 明治維新における「タテ」組織の新旧交代

明治維新以前の徳川幕府による幕藩体制は、諸国群雄割拠状態であった日本を中央集権的にまとめあげた体制を構築したもので、「タテ」の組織として各藩を配置し、その「タテ」を交差させる「ヨコ」の組織として全国民を土農工商の4階層に切り分けた、いわばマトリクス型体制といえ、歴史上かつてない程の強固な体制を完成させたものである。下図は徳川幕府を中心とした幕藩体制および土農工商の身分階層の関係をあらわしたものである。



【図3. 幕藩体制というタテ組織】

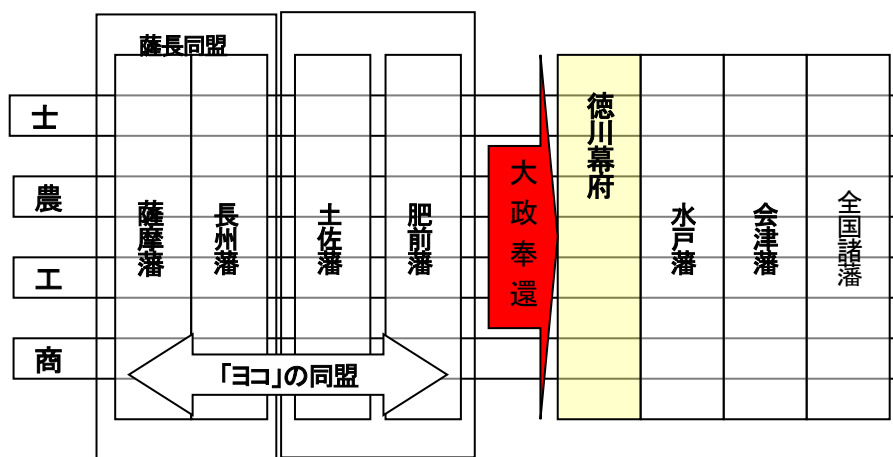
260年以上に渡って安定した体制を維持してきた徳川幕府も19世紀半ばの欧米ロシア等列強の軍事力圧力による侵略の危機にみまわれ、動乱の時代を向かえることになった。

「タテ」組織を壊した「ヨコ」の連携

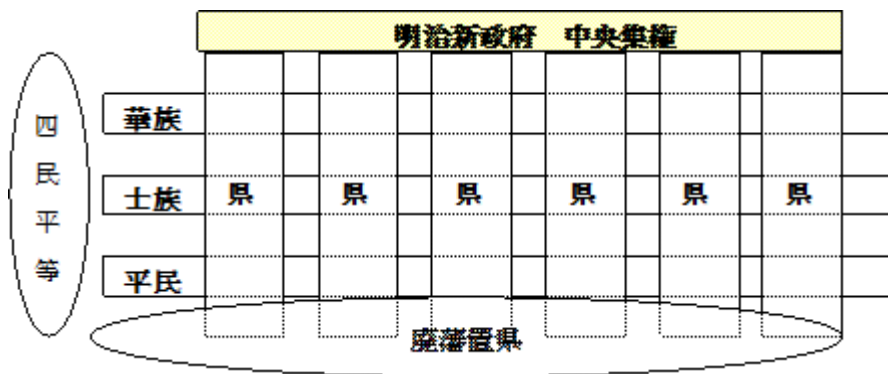
近代日本において若者が日本国のリーダーについたのは、明治維新の時のみである。明治維新は欧米列強による侵略に対して日本国という体制が危機に瀕した時代であり、幕府・諸藩の古い「タテ」の体制では欧米列強に対抗しえなかったため、幕藩体制の下層に位置していた能力のある若者たちが台頭してきたのである。

幕末時における坂本竜馬や中岡慎太郎らの行動は、当時日本を支配していた幕藩体制という個々に孤立していた「タテ」の武士による組織に対して、諸藩における救国の志を一にする、すなわち同志たちを「ヨコ」に結ぶためのものだったといえよう。明治維新は古い「タテ」組織の下層に位置した志士たちが「ヨコ」に連携・同盟し、最後は「タテ」組織である薩摩・長州・土佐・肥前などの藩の軍事組織を支配し、最大の「タテ」組織であった幕府を軍事的に打倒し、新たな「タテ」組織である明治新政府を樹立したということであろう。竜馬は「ヨコ」の連携を実現したリーダーであったが、自身の安全を保護する「タテ」の組織に属していなかったため、結局種々の過激な「タテ」組織に狙われることになり暗殺されてしまった。伝統的に「タテ」の組織が強い日本において、「ヨコ」に行動することは困難かつ危険なことである。「ヨコ」に並立する組織は現代の日本でも普通、敵である。

図4は「タテ」の体制である幕藩体制が、薩長土肥の「ヨコ」の同盟によって崩壊させられたことをあらわしたものである。図5は崩壊した幕藩体制を新たな「タテ」組織である明治新政府の体制をあらわしたものである。



[図4. 幕藩体制の崩壊 旧タテ組織の崩壊]



[図5. 新たなタテ組織の誕生]

古くて大きい組織の真の変革は、その組織体制自体を破壊するほどの問題が出現したときのみ可能になるのであろう。明治維新において幕藩体制は天皇を中心とした明治新政府によって取って代わられたが、外装は変わっても日本の組織のエンジンである「タテ」構造は何ら変わることなく引き継がれたのである。これは日本という社会集団における「タテ」のつながり方が、伝統的な日本文化の基底を流れ続けているということであろう。このことは次に述べる太平洋戦争敗戦時における軍国主義日本から民主主義日本への体制転換においても同様であった。

4. 戦後における「タテ」組織の新旧交代

明治新政府によって確立された新しい国家の体制は、開国・富国強兵のスローガンのもとに、それまで基本的に農業立国であったものから工業立国への転換を目指したものであった。この体制は太平洋戦争終結まで続くことになるが、その政治的な特徴は、対外的には軍事強化という盾による欧米列強に対する対抗施策の実施、国内においては資本の集中、すなわち財閥の形成による産業・経済の成長施策の実施であった。

しかしながら 1945 年の太平洋戦争の敗戦により、主に米国の占領施策により、その軍国主義的・孤立封鎖的体制は崩壊させられた。近代日本における明治維新に次ぐ 2 度目の大規模な体制転換であった。

米国を中心とする占領軍による主な施策は次のようであった。

- ・ 軍国主義から民主主義への転換
軍国主義のベースであった天皇神聖化の放棄、国家神道の廃止、国軍の廃止、政治警察の廃止、などが実施され、民主主義のベースとなる国民主権、政治・信教の自由、基本的人権の尊重などの施策が日本国憲法の制定を通して実行された。
- ・ 財閥の解体
それまで少数の財閥に支配されていた経済体制の公平化・自由化を実現するために、三井、三菱、住友、安田など多くの財閥が解体された。
- ・ 農地解放
終戦時の 1945 年前後の農業人口比率は 50% 前後であり、全国の農地の 7 割余りが政府による安値買取りによって地主から小作人の所有に変わった。

これらの一連の施策は、米国を中心とした占領軍によるものであったが、戦乱による困窮および閉塞状態にあった大多数の日本人にとっては革命的なものであり、戦後日本の経済的躍進の基礎になったことは間違いのないことだろう。

明治以来続いてきた軍事力を背景にしてきた日本の「タテ」社会は敗戦とともに崩壊してしまったが、戦後の民主主義国家体制のもとにおいても伝統的な「タテ」組織は軍国主義的な装いを捨て、新たな民主主義という装いで引き継がれていくことになるのである。日本には欧米的な定義の軍国主義も、民主主義もなく、「タテ」型一族郎党主義とでもいえる日本主義が二千年近くの間 DNA 的に引き継がれていっているように思われる。

5. 日本の近代化に貢献した「タテ」組織

日本における「タテ」集団の長所は、上から下まで連鎖する強い情的な結びつきにあり、これは組織の行動力の源泉であるところの情報の伝達力、すなわち組織集団全員における迅速な情報の共有を可能とし、同時に実際の組織行動における強力な動員力を可能にするものである。

この日本式「タテ」集団における集中行動の破壊力は、例えば二千人の織田軍が二万五千人の今川軍を破った桶狭間の戦い(1560年)など、小さな集団が大きな集団を倒した歴史的な戦いにおいて端的にみることができる。このような戦略は、「一点突破全面展開」の戦略と呼ばれているが、常に成功するとは限らない。

太平洋戦争敗戦後の日本は、その復興を図るべく再度この日本式「タテ」集団のエネルギーを効率的に集中させるべくとった政策が、いわゆる「護送船団方式」である。「護送船団方式」は、船団の中で最も遅い船に速度を合わせて、船団から落伍者を出さずに全体を統制し敵中突破を図る軍事戦術であるが、戦後の日本においては、政府が組織集団の指揮をとる形で、金融業界をはじめ主だったあらゆる産業界において取り入れられた経済戦術であった。この方式も「タテ」組織が好む「一点突破全面展開」の戦略の一つであり、もてる力の効率的結集力は日本の経済力を世界最高レベルにまでもちあげることに成功したのである。

また日本の組織の長所として、日本の組織の伝統的なあり方は、組織という枠による拘束は厳しいが、組織内における個人の活動については高い融通性と流動性が許されているということもあげることができる。このことについて、山本七平は「日本人と組織」の中で「枠を設定し全体を拘束し、その枠の中では融通無碍にしておく。枠を厳しく固定しながら、内部に融通性・流動性をもたすのは日本の伝統的生き方」と述べており、また中根千枝は「タテ社会の人間関係」の中で「(日本の組織は)序列偏重で、一見非常に弾力性がなく、硬直した組織のようであるが、これは同時に、驚くほど自由な活動の場を個人に与えている組織である」と述べているのである。

日本の「タテ」組織の長所をまとめると以下のようなものである。

- ・ 組織の団結力
- ・ 強力な動員力
- ・ 情報共有の早さ
- ・ 組織内における融通性・流動性の高さ

6. 日本的「タテ」集団の短所 ～「和」が崩れると組織は自滅する～

日本人の短所、すなわち日本の「タテ」集団の短所として次のようなことがよく指摘される。

年功序列、セクショナリズム、情緒的思考、集団主義、非論理的、経験重視(帰納的)、非科学的、非合理的、人間関係重視、組織内融和の重視、体面・人情の重視、主観的、独善的、近視眼的、一過性、短期決戦、考えの狭さ、小手先の技術、戦術・戦略の貧困さ、などである。日本人がそのように常に情緒的・感情的・非合理的ならば、何故欧米先進諸国に肩をならべる科学技術を短期間に発展させられたのだろうかという基本的な疑問が湧いてくる。

一つの仮説として、やはり日本人・日本の組織特性は基本的に、科学的、合理的、客観的であるが、何らかの条件が崩れた場合には非科学的、非合理的・主観的・情緒的になるのではなかろうか。何らかの条件とは、日本社会の基本的なルールである「和」であると仮定しよう。「和」が保たれている間の組織の行動原理は、日本人においても、科学的、合理的、客観的であろう。そうでなければ

日本人は日本の自然界を生き抜くことはできなかつただろう。

「和をもって尊し、となす」が崩れた瞬間に、その「タテ」組織の人々の結合方法である”感情的な人間接触”というものが、結合方法の枠を越えて、その組織の行動原理となってしまうのではないだろうか。感情的な人間接触が人と人を結びつける方法として機能している間においては問題は起こらないが、それが組織の行動原理として働きはじめると、同じ「タテ」組織の構造が、その集中的破壊力をもって、情緒的・非科学的・非合理的・主観的に作用しはじめ、組織を破滅に導くのではないだろうか。

戦前の日本社会といえども、その行動原理は合理的・科学的であったし、旧日本軍はその科学的合理性に基づいて近代的軍備による重装備が可能になったのである。その日本軍が、太平洋戦争においておかした失敗の数々は、他国から孤立無援になった日本社会が窮乏閉塞状態に陥った結果、社会のないしは日本軍内の「タテ」組織の「和」を維持できなくなり、その行動原理が破れかぶれの感情的・情緒的・非科学的・非合理的なものに転換され、同じ「タテ」組織が自滅の道をたどってしまったように思える。

日本の「タテ」組織の短所をまとめると以下のようである。

- ・ 情緒的思考
(非論理的、経験重視、非科学的、非合理的、人間関係重視、組織内融和の重視、体面・人情の重視、主観的、独善的、近視眼的、一過性、短期決戦、考えの狭さ、小手先の技術、戦術・戦略の貧困さ)
- ・ 年功序列
- ・ セクショナリズム

7. 欧米的合理性・論理性と日本的妥当性について

ここで情緒的思考の日本でなぜ近代化が成功したのかの理由について更に考えてみることにする。

一般的に日本人の考え方は情緒的であって合理性・論理性に欠けるといわれている。しかしながら日本人にも欧米流に勝るとも劣らない合理性・論理性はあるのである。情緒的な判断ばかりする国民に、戦前における戦艦や戦闘機は作れないだろうし、戦後における世界最高水準の電子機器やコンピュータや乗用車は作れないだろう。

普通、合理性・論理性に欧米流も日本流もないように思えるが、日本における合理性・論理性の上位概念は「妥当性」であると思われる。一方欧米における上位概念は「絶対性」であろう。絶対性の根源は彼らの一神教の神に由来するのであろう。

妥当性の言語的意味は、「ある考え方や対策などが物事の実用や道理によくあてはまること」とされている。[\[新潮国語辞典\]](#)

日本人は、身の回りの物に対するこだわり方が諸外国に比べて強いただろう。そのことは、「もったいない」とか「物の性を尽くす」というような言葉にあらわされる様に、日本人は物にも魂がこもるといような考えのもとに物を精魂込めて作り、物を大事に扱い使うような国民性をもっているのである。このような日本人の物に対する精神的な態度は、日本人の**即物的な思考**や行動の基本を形作り、日常生活における経験や実践を重視する姿勢を生み出しているだろう。即物的とは、「主観的な

感情を交えないで、対象となる事物の本質そのままを生かそうとする見方・考え方によるさま」【新潮国語辞典】と言う意味であり、まさに物に対する日本人の精神的な態度そのものを表している。

このように物は単なる消費材という考えではなく、物も人もともに共存して今を生きるというような日本人における考え方は、人を生かし物も生かすことで物事の実用性を極限まで高めることに成功しているといえよう。ここでいう物の実用性とは、単に”実際に役に立つ”という意味を超えているのである。このように人も物も共に生かすという即物的・実用的な精神は、日常生活における経験や実践を重視する行動につながり、日本人における情と理のバランスのとれた状態である「妥当性」という思考を生み出しているものと思われる。

「智に働けば角が立つ。情に掉させば流される」と漱石が言うように理か情かどちらかに傾けばいずれにしろ妥当性は崩れてしまうのである。

妥当性とは、ものの考え方が生活共同体としての組織の永続性を願う「和」の精神に合致しているということである。日本においては、この妥当性の範疇においてのみ合理性および論理性の追求は意味のあることであつたに違いない。これは日本的な**相対的合理性**とでも言おう。

欧米におけるように、個人と個人の結びつきによって組織が成立しているとする個人ありきの契約精神における絶対的な合理性・論理性と日本のそれとは別のものだと言わざるを得ない。

もともと欧米的契約精神の欠如している日本の「タテ」組織集団にとって大切なことは、論理性・合理性の徹底的追求ではなく、「和」の精神に基づいた妥当性の追及なのではないだろうか。もともと日本の組織は、西欧的論理性や合理性という性質を保有していないため、欧米流の合理化を行う知恵も技法も日本人向きにはできていない。そのため日本流に無理な解釈をして異常な行動に走りやすくなるのだろう。合理化やリストラという言葉が、いつしか従業員の首切りと同義語になってしまうなど冷静に考えるとほとんど冗談としか思えないのである。やっていることのどこが合理化で再構築なのか見識を疑うばかりである。これらの言葉を平気で使っている経営者や経済人たちは、”平気で嘘をつく人たち”と言われても仕方ないだろう。古来、このような人たちは日本列島においては和の掟を破る人として厳しく断罪されてきたのである。

今の日本の組織が行っている多くのことは、欧米流の合理性でもなければ、日本流の妥当性でもないだろう。行っていることは異常行動としか言いようがない。

8. 日本人の相対的合理性を支えてきた特徴

日本人の特徴をあげることで日本人が他の民族より優れているということを言いたいわけではないことを最初に断っておく。

日本人における相対的な合理性を支えてきた日本人の特徴は、一つ目に物に対する特有の感性、二つ目に未知のものに対する非常な好奇心であり、三つ目に学問好きということ、四つ目に勤勉さ、をあげることができるだろう。

日本人におけるこれらの特徴は、日本列島の地政学的位置に大きな影響を受けたという視点で見ると必要があるだろう。

1) 物に対する日本人特有の感性

身に着けるものや衣服に始まって、衣食住全般にわたって発揮される物に対する心配りの細やかさや美的センスの高さや、仕掛けの緻密さは世界の中でも群を抜いているように思える。これら

の物に対する高い感性は、日本における工業の近代化を初めとした全ての産業に余すところなく発揮されてきた。それらの感性の源は、物や他の生物にも魂を感じる古来からの日本人の精神に由来しているものと思われ、人間は万物の霊長であり、物や他の生物は人間に従属させらるべきもの、あるいは消費されるものとする欧米の一神教的精神とは一線を画している。しかしながら現代日本の特に都市生活者たちにおいては、この日本人特有のうるわしい感性はほとんど失われているか潜在化してしまっているように思われる。

2) 日本人における好奇心

日本列島は大陸側からみると行き止まりの陸地であり、その向こうは太平洋である。それは、大陸から移動してくる人々や文化の終着点である日本列島であることを意味し、多くの渡来系の人や文物が集積されやすい場所であることを示しているだろう。そのような日本列島には、昔から多くの人々や文物が移動し定着したことは想像に難くないことである。そのような由来をもつ人々で構成された日本人の子孫たちが未知なる人々や文物に非常な好奇心をもつような特徴をもっていることは自然なことであろう。また日本列島における閉鎖的かつ孤立的な盆地文化の「むら」の生活は外来の人や物に対する好奇心をなお一層かきたてたことだろう。

3) 日本人における学問好き(合理性・論理性にも通じた日本人)

太古の時代から現代にいたるまで海外から日本列島に継続的にもたらされた文化は、日本列島の住民の文化レベルを向上させるのと同時にこれらの文化の理解に必要な学問のレベルの向上にも貢献したであろう。また未知なるものに対する好奇心は、学問による向上心を育むだろう。

学制がなかった江戸時代においても、寺子屋などを通じた読み書き算盤の教育は広く行われていたようで、識字率については幕末の全国では男性は約50%程度、女性は約20%と当時の日本の識字率は世界一といわれている。

また合理性・論理性の極みともいべき数学においては、7世紀における遣隋使・遣唐使による中国からの数学の流入に始まり、江戸時代初期における和算の中興の祖ともいわれる関孝和(1642~1708)らによって多元連立方程式、代数学、数列問題などの解法を確立し、日本の数学は高度な代数・整数方程式論・解析学・幾何学が実用の範囲を超えて発達していった。また和算の興隆は広く一般の愛好者にも及び、額や絵馬などに数学の問題や解法を記して、神社や仏閣に奉納することが全国的に行われるようになり、江戸中期(1789~1829)のころには最も隆盛を極めた。明治維新後、和算は西洋数学にとって代われ現在に至っている。

これらの事実は日本人の思考形態が常に情緒的、非論理的・非合理的と指摘されることが誤っていることを示しているだろう。日本人の合理的・論理的な考え方が崩れるのは、その所属する社会組織の構造が破綻した時である。すなわち日本における組織の行動原理である「和」すなわち「妥当性」の遂行が不可能になった時である。

4) 日本人における勤勉さ

日本人における勤勉さは、その組織構造に由来しているだろう。日本における組織形態である「タテ」組織は、その成員を一生庇護する代わりに、成員はその組織に対して滅私奉公で応えることで成立している。滅私奉公は奴隷のように働かされるという意味ではない。個人の都合よりも組織集団の安定性・継続性を優先させるということである。

古代より「いえ」「むら」の盆地文化の中で継承されてきたこの生活共同体方式は自然なこと、当たり前なこととして日本人の間に受け入れられてきたものである。

5) 日本人の文化的特徴

封建的と言われる幕末や明治初期における日本人の特徴は、当時日本に渡来した欧米人の滞在日記などで明らかである。これらの文献は、封建的あるいは閉鎖的体制の中にあっても当時の日本人は、外国の人・文物に対する好奇心が非常に強く、また民衆の節度ある礼儀正しさや勤勉さ、商品の完成度の高さや緻密さなどについて一様に驚きの念をもって評価している。

もう一度日本の原点を思い出すためにその一文を紹介しておこう。

「このうえなく気持ちよく感じたものは、一般の人々がわたしたちをじっと眺めるときの、ふしぎな物柔らかさからくる印象だろう。誰でもみんな物珍しげに眺めるが、そのじっと見つめる眼差しにはすこしも不快なものはない。まして敵意などは微塵もないのだ。たいていは、微笑ないしはなかば微笑をとまなっている。それで、このようなやさしい珍しげな顔付や微笑は、究極のところ異国の人にお伽の国を思わせるのである。…」

日本風のものなんでも、すべて繊細で、巧緻で、かつ驚嘆すべきものであるように見えてきて、おもてに小さな絵をかいた紙袋にはいった一對のありふれた木箸や、三通りの色でみごとに字を書いた包み紙にくるんである一包みの桜の木の妻楊枝…ですらそう思われてくるのだ。…」

火災の多いこの国では、さいわいにも芸術的衝動そのものが生命力をもっていて、代々の美術家が死んだのちまでも生き残っていて、それらの美術家の労作を灰燼に帰したり、溶かして形をなくしたりする火災を、物ともしないのである。すなわち、その観念をあらわした作品が減びても、もとの観念はおそらく一世紀もたてば、ほかの創作品のなかにふたたび現れるだろう。そのさい、なるほどその観念は修正されてはいるが、それでも過去の思想と同質のものであることが認められる。それで、このような美術家はことごとく霊的な製作者というわけである。幾年も暗中を模索したりわが身を粉にしたりして、最高の表現を発見するのではなく、過去の人々が身を砕いてかちえた技が、彼の脳裡に潜んでいるのである。つまり、彼の芸術は祖先から受けついでものなのだ。彼の指は亡くなった祖先に導かれて、飛ぶ鳥、山の霧、朝夕の色彩、枝の形状、春の花の咲き乱れた光景などを描く。幾代もの熟練した工匠が彼にその技術をあたえ、彼の傑作の中によみがえってくるのである。はじめは意識的に努力していたものが、後世におよんでは無意識なものとなり、現存の工匠にとってはほとんど自動的となり、本能的な芸術となる。】[\[日本の面影\]](#)

第3章 日本株式会社の深層崩壊

1. 日本の組織の現状

今日の日本の組織には、Japan as No. 1時代の面影はない。太平洋戦争末期の日本軍の組織が二重写しに見えるようだ。環境に最適化したゆえに絶滅した種族、恐竜にも似ている。

江戸・明治・大正・昭和の各時代において、明治維新、太平洋戦争敗戦という大きな体制の転換を経て現在に至っているが、いずれの転換点の前後で変わらなかったものは、組織体制維持の唯一の基本概念ともいえる集団の「和」に基づいた、情で結ばれた人々による「タテ」構造の組織であった。江戸期における封建主義も、明治以降の軍国主義も、敗戦後の民主主義も、日本人にとっては外装にしか過ぎず、その本質は「和をもって尊しとなす」であるだろう。戦後の民主主義は外見だけは欧米諸国と同様に制度化されたが、いっこうに欧米的民主主義は定着していないといわれている。現代の日本人は民主主義という服はまとっているが、その中身は伝統的な「和」である。

前の章でも言及したように、「和」の思想で統一された強力な「タテ」組織は時間の経過とともに劣化していき、またその他の強力な外的要因によって本来の特性を失い、その「和」を維持できなくなる時を迎えるのである。その時点で古い「タテ」組織は一端崩壊し、また新たな「タテ」組織を編成することで、その「和」を取り戻すのである。

また、日本の組織が末期的状態に陥った時の典型的な症状は、感情的・情緒的思考であり、合理性・科学性の無視であり、その結果「一点突破全面展開」を夢想し、短期決戦をねらった組織の暴走である。

現在の日本状況は、そういった意味で、明治維新、太平洋戦争敗戦に次ぐ三回目の転換点を迎えているような気がする。太平洋戦争は軍事的敗戦であったが、今迎えようとしているのは経済的敗戦なのかも知れない。一点突破全面展開も、短期決戦も、組織の暴走もごめんこうむりたいものである。

2011年現在の日本社会の組織構造はすでにその深層部分から崩壊し続けているようにみえる。本章では、現代日本における組織崩壊の原因として下記の3点に注目して分析を試みる。

1. 伝統的「和」の組織の劣化
2. バブル崩壊による市場の収縮
3. グローバル化による利益至上主義

2. 伝統的「和」の組織の劣化

1) 組織行動原理の情緒化・独善化

敗戦によって日本の組織は、それまでの権威的・独占的・情緒的・感情的・非合理的といわれた社会構造から解放され、自由競争・民主主義の体制に移行させられた。戦後の日本社会における組織活動は経済界を中心に、その伝統的な「タテ」構造の長所である、団結力・動員力・情報共有の早さや組織内における融通性・流動性の高さをいかに発揮し、高度経済成長を実現し、世界最高レベルの繁栄を手に入れたのである。

しかしながら日本の組織は、戦後60年以上を経過し、時間とともにその有効性は劣化し、徐々に

その弱点が表面化していった。団結力のもとになった人の情緒的な結びつきは、その役割の枠を越えいつしか組織の行動原理となってしまった。その**情緒的な行動原理**は人間関係重視となり情緒的・非合理的・非科学的・主観的・独善的傾向を帯びるようになってきた。

2) セクショナリズムの蔓延

日本の「タテ」組織の特徴である、**封鎖性・孤立性**は、その組織内における小グループ間同士にも同様の特徴を生み出し、いわゆる**セクショナリズム**の原因となり、古い組織ほど大きい組織ほど、その中における小組織間の壁は「ヨコ」の連携を弱め、組織全体の動員力を失わせるのである。

また、この封鎖性・孤立性は、いわゆる「ウチ」と「ソト」という排他性の強い非社交的な気風を生む。このような外部や他人に対するきわめて自己中心的な非社交性は、日本人におけるコミュニケーションの苦手意識や対人恐怖のもとになっており、「ウチ」のグループや組織内における非生産的な「空気読み」の原因にもなっているだろう。

強力な枠構造の日本企業は、その非社交性的性格によって大量にコミュニケーション不良や対人恐怖の人材を育成し、社内においては非生産的な空気読みの会議が横行しているのではないだろうか。また情緒的なアプローチのベンダー営業マンと論理性を重んじる顧客との組み合わせは最悪であり、商談が成立する可能性はきわめて低いだろう。

3) 年功序列の弊害

また、敗戦直後は旧「タテ」組織の頂点ないしは上層部を支配していた長老層がみな追放されたおかげで、新しい「タテ」組織においては年功序列における老害の障害をこうむることもなかったが、戦後 60 年も経過する中で、日本の多くの組織は現在、実は年功序列の老害の真只中にあると思われる。年功序列については、政治の世界・経済の世界における老人支配の害が問われて久しいが、2011 年現在においても同じ状況が続いているようだ。政治・経済の世界における老害もここに極まった感がある。いずれの組織のリーダーも老人たちばかりが目立ち、自社・自己・自党だけの目先の利益のみを追求するばかりで、多くの組織は柔軟性を失い機能不全に陥っているように思える。

年功序列の弊害を解消すべく多くの企業において能力主義が試みられてきたが、2011 年現在の日本では、未だ能力評価に対する正当な指標をもつことができず、個人の能力は成果主義という文脈で評価される場合が多い。いわゆる成果主義は、低い目標設定を招き本来の成果の達成にもなり得ず、未だもって日本の組織においては能力主義が実行されているとはいえないだろう。

4) 契約精神の欠如

労働に関して、日本人における契約の観念がないという状況は、2011 年の現在においてもほとんど変わらないと思われる。タテ組織内における各自の仕事の領域が厳格に定義されることは少なく、不足する部分は気がついた人によって補われることが日常的に行われている。これを「カイゼン活動」というのは少なからぬ違和感がある。なまける人はひそかになまけ、一部の頑張り人が組織を支えているように思える。いまだに自分の役割や受け持ちの仕事を完全に仕上げ、次の工程の人に渡すという仕事における基本的なことすら実行されていない組織が多すぎる。そもそも仕事を依頼する人・受ける人の両者間に大まかなイメージ的な約束は存在するが、正確な約束、すなわち契約ともいえるレベルの約束が存在していないのである。このことは、分業化された製品開発の各工程における仕事の受け渡しにおいて致命的な欠陥を露呈してしまう。すなわち前工程の人

間が次工程の人間に対してあるべき成果物を渡さないようなことが全ての工程間で行われてしまうというようなことが発生してしまう。工程間の約束あるいは契約が明文化されていないような組織内あるいは組織間では必ず発生している問題である。これは正しい分業のあり方を共有分業という言葉の方に対して分離分業とでもいえる稚拙な仕事のやり方であろう。

このことは近代産業組織において致命的な欠陥となっており、組織内あるいは元請・下請け間における「丸投げ」の温床にもなっている。

日本人における契約精神の希薄さは、一定の地域であるムラから移動できない農業定住民と、広範な地域を移動・渡り歩く狩猟放牧民との違いによる集団構造の違いからきているのだろう。日本におけるタテの関係・親分子分の関係、と西欧におけるヨコの関係・契約による関係というものは、その民族なり集団が、彼らの生きる糧を提供してくれる大地とどのような関係で生活してきたかの差によるのではないかと思われる。

日本民族は基本的に、一定の地域であるムラから移動できない農業定住民族である。日本人は簡単に大移動が困難な日本列島に居住し、主な生活の糧は地場の農業・漁業であった。日本人は一定の地域で農漁業を営むための集団としてムラを形成し、密着した共同体として生きてきた。このムラで数千年かけて形成された集団が「タテ」の組織である。

一方、西欧民族は、広範な地域を移動・渡り歩く狩猟放牧民族である。特定の土地に縛られない移動型の集団における人間関係は、固定・孤立型の組織よりもむしろ、人々の移動に合致する組織形態、すなわち頻繁に遭遇するであろう未知の人々との協調・共同を可能にする「ヨコ」の関係や契約の関係を発達させてきたのだろうと思われる。

5) 責任意識の欠如

膨張我欲という利己主義・自分中心主義は利益至上主義となり、目先の利益さえ出れば何でもするという愚劣な反道徳的・非合理的・非科学的な行動に組織を駆り立て、その業務のもっとも重要な部分でさえ下請けに丸投げするという行為を招いているのだ。丸投げは、責任の放棄であり、他者や下請けに対する不条理さの押し付けであり、自社の能力を劣化させ、品質の悪化を招き、結果として利益を大きく損ねるものである。

大きな古い組織においては、丸投げすることが仕事であると勘違いするほどまでにこの丸投げが常態化しており、組織および人の能力および利益を著しく損ない続けているのである。

3. バブル崩壊による市場の収縮

「年金制度の危機だ、金融危機だ、医療保険制度の危機だ、福祉制度の危機だ、・・・」、今まで何でもマスコミや政治家や経済団体から聞かされてきた。まるで危機がどこか外部から自分たちに降りかかってきたかのような言い方ばかりなのだ。外部要因もあるだろうが主な要因は自分たち自身の膨張我欲ということをおぼえているのではないだろうか。膨張我欲とはその名の通り「バブル」のことだ。日本で1980年台に起きたバブル経済は庶民が起こしたものではないだろう。いつもセーフティネットのはるか上にいる経済界や金融界のリーダーたちが、今こそ投資だ、土地で儲かる、株で儲かると煽り立てて突進していったことをもう忘れていないのだろうか。経済界や金融界の主導者たちはだれも責任など感じてはいないようにみえるし、沈黙したままで、責任を果たす積りもないようだ。せいぜい政治の悪さ加減に文句を言ってお茶を濁しているだけにしかみえないのである。

バブル経済の本性は、欲の際限ない拡大に應えるために創り出された架空資産の拡大のことで、

やはり蜃気楼のシャボン玉なのである。バブルの崩壊は1990年11月ごろから2000年前半まで続き、架空の資産が消えたせいで経済は実態経済以下まで逆振れし、カネ・モノ・ヒトの活動が大きく抑制され、約10年間にもわたって大量の就職浪人を生み出し、企業内失業者を生み出し、日本の社会は貧血状態のまま今日に至っているのだ。

この人災ともいえるバブルの崩壊は、後述するグローバル化による利益至上主義とともに、戦後60年を経過し、劣化しつつあった伝統的な「和」の破壊を加速度的に早め、日本式「タテ」組織を、その根底から崩壊させ続けているのである。

4. グローバル化による利益至上主義

1) 利益至上主義の弊害

グローバル化競争による極端な利益至上主義は、従業員の非正規雇用化を促進し、正規従業員においては加重労働を強いられており、タテ集団における個人のつながりの連鎖はあちこちで分断され、タテ組織が機能していない状況が深く進行している。日本企業の特質であった、団結力、強力な動員力、情報共有の早さ、組織内における活動の融通性・流動性の高さなど、現在の日本においては、すでに多くの組織において失われているようである。

(1) 膨張我欲

「利益は自分に、負担は他人や社会に」という考え方は、日本社会組織の和を大きく損なうものである。自己の利益優先の人間ばかりの集まりでは統制された組織は形成できない。同様に自社の利益優先の集合では統制された国家は形成できない。統制された組織を形成できなければ自己の利益も国益も実現できない。本気で利益を追求したければ、自己・自社の利益優先の考え方を止めることだ。自分だけがよければという考えは、醜いだけでなく、自分だけよいという結果を決して生まないものである。

膨張し続ける我欲は、個人の精神を墮落させ、人間関係の「和」をくずし、組織体制を容易に破壊するものだ。

それでも、あなたは自己あるいは自社のためだけの利益追求を続けますか。

(2) 利益至上主義の暴走

会社における目的は「利益」「金」だけなのだろうか。儲かりさえすれば何をしてもいいのだろうか。戦後60年を経過して、今や日本の大企業のやっていることといえば、多重請負構造における利益の中抜き、大量の雇用者の非正規雇用化、仕事の丸投げ、実質的な責任の放棄など、およそ人を人とも思わない所業の数々である。このような所業には道徳性や倫理観は全く感じられない。

そうしなければ会社がつぶれるとの主張は何度も聞かされてきたが、会社がつぶれる前に多数の人がつぶされてしまっているのが現状だろう。多数の人が人として扱われないことにどんな合理性・科学性があるといえるのだろうか。

日本という国土において数千年をかけて培われてきた日本人の道徳観や倫理観は、日本人の命を支えてきた究極のノウハウである。これに合致しない所業には合理性も科学性もないだろう。

窮乏はみんなで等しく背負わなければいけない、富はみんなで等しく分けなければいけない、ということが伝統的日本主義ではなかったのだろうか。生活共同体の枠であるあらゆる組織はその成員を保護しなければならないという伝統的な日本主義の鉄則を絶対に破ってはならない。この日本主義が破られた時は、必ず日本の体制が崩壊する時であることは、すでに述べたように歴史の証明するところである。

それでもあなたは、平気で丸投げを続けますか。利益の中抜きをしますか。責任の放棄を続けますか。偽装請負を続けますか。根拠のないコストカットを下請けに強制しますか。社員の非正規雇用化を進めますか。

(3) 失われたホームポジション(安住の地)

2011年現在の日本社会とくに企業社会においては、すでに企業組織の成員である正社員は過重労働で”カロウシ”し、非正規従業員あるいは失業者においては世をはかなみ自殺にはしり、すでに雇用者を保護する役割を放棄しているようだ。弱者にとっての安住の地はもうないのかも知れない。

強力な枠の中にいる成員は、その構成員との感情的な関係に問題を生じた場合は仕事の遂行に大きな障害を来すだろうし、上司との関係が切れた場合にはその組織で生きていくことが困難になるだろう。近年、会社組織内におけるうつ病などの急激な増加は、「タテ」構造の組織における上位者が下位者を保護するかわりに、下位者は上位者に忠誠を誓うという基本的な構図が崩壊し始めていることを示しているのではないかと思われる。日本における伝統的な、「タテ」の機能集団構成が崩壊し始めているようだ。

そのような背景のもと、日本のタテ組織は、情緒的・年功序列・セクショナリズムなどの欠点が表面化し、集団の系列間あるいは組織内の序列間において仕事と責任が下層方向に向かって丸投げされる傾向を助長し、著しい業務品質の悪化や組織の信用低下が進んでいるようである。経営者も含めて、ちゃんとした仕事ができない人ばかりが増えてきたのである。多重無責任請負構造にみられるように、組織系列の上位になればなるほど、その傾向が強くなって来ているように思える。

2) 丸投げの横行

日本企業のいたるところでグローバル化や国際競争力強化の錦の御旗のもとに責任放棄のアウトソーシング・丸投げが横行していると思われる。今や企業の大小を問わず、民と官を問わず、一定規模以上の組織では必ず丸投げが行われているといいだろう。働く人間が余裕を奪われ相応の分け前ももらえなくなると、丸投げは一層加速されるだろう。最初は一部の人間の”サボリ”行為だったものが、不条理なコストカットや人員カットの集中攻撃によって、多数の人間による自己防衛としての隠れた”業務放棄”となっていくのだ。この傾向は1990年のバブルの崩壊以降顕著に現れて、残念なことに現在まで20年以上も継続しているのだ。

3) 空洞化の意味するところ

オフショア製造・開発で国内産業の空洞化が始まり、製造拠点の海外移転でさらに大規模な空洞化の懸念が言われているが、日本の実態は空洞化するどころではなく、すでに人間・組織・社会の深層崩壊が発生してしまった状態だと思う。空洞化を埋める新産業の芽が生まれたとしても”ケイレツ丸投げシステム”はこの芽を育てる能力すらないということを心得ておいた方がいい。

でも日本の社会は今でもなんとか平穏無事のようにみえるが何故かって？答えは簡単だろう。今から 20 年前の現役の世代が営々と積み上げてきた1500兆円以上もの資産や社会インフラでみんなが食わせてもらっているようなものだ。

バブルの崩壊およびグローバル化の進展による製造業の大規模な海外移転や非正規雇用者の激増などで著しく労働環境が悪化し、相対的に組織の中下層に位置する労働者の力は弱まり、組織内の力関係は組織上層部に移ってしまった。しかしながら日本的リーダーは以前の決断できないリーダーから賢く決断できるリーダーへの転換ができずに暴走するリーダーたちばかりになってしまった感がある。すなわち、目先の利益ばかりに追われ、自組織のもつ重要なノウハウ、すなわち組織成員にて保有されていたノウハウを簡単に海外に流出させ続けたばかりではなく、当のノウハウ保有者たちも放出し、次のノウハウ保有者とのなるべき若年労働者たちの採用・育成も行わず非正規雇用者として組織の枠外に放擲し続けているのである。目先の利益と永続的資産を交換してしまったようだ。1990 年以前まで日本を飛躍的に発展させてきた、すべての組織成員における「和」という精神軸を放棄し、日本式「タテ」構造組織を完全に破壊し、形だけになった「タテ」構造組織が今やピンハネや責任放棄にも似た醜い多重重負・丸投げ構造の組織としてフル回転しているのである。現在の日本の大企業における人間に対する態度は、旧来の「人は資産」ではなく「人はコスト」であるという悪しき考え方に墮落してしまったようである。一方、最近の米国企業では、日本から学んだ「People are asset. 人は資産」を実行しているところもあるという。

5. 日本の「タテ」組織の深層崩壊

日本的「タテ」組織は、戦後半世紀という時間経過の中での自然劣化に加え、バブル崩壊およびグローバル化によって加速度的に、その力を失っていったと思われる。

日本的「タテ」組織の崩壊は、まずその組織の成立原理である「和」の崩壊に現れ、「和」の崩壊は、組織の長所である、「組織の団結力、強力な動員力、情報共有の早さ、組織内における融通性・流動性の高さ」を崩し、タテ組織の欠点である「情緒的思考、セクショナリズム、年功序列」を表面化させ日本の「タテ」組織を崩壊してしまうのである。

1) 二極分化による「和」の崩壊

(1) 非正規雇用者の異常な拡大

戦後の日本の企業は伝統的な一族郎党あるいは一家意識による「タテ」構造にて組織化され、経済的に世界の上位の地位を占めることに成功した。しかし、ソビエト連邦が崩壊した 1992 年以後、世界的な経済のグローバル化が進む中での製品の価格競争は熾烈を極め、日本においてもすべての企業は一斉にコスト・利益至上主義に雪崩をうって突入してしまったようである。

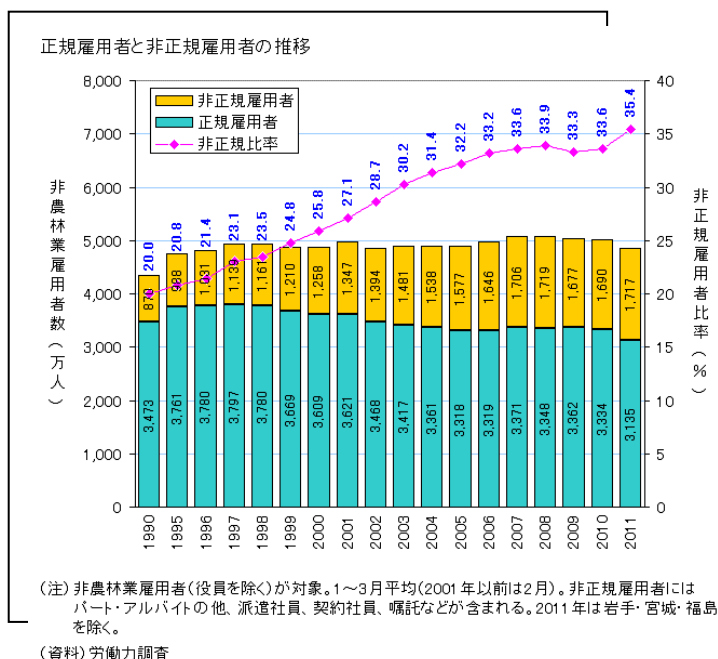
1990 年以降、2011 年の現在にいたるまでの 20 年間にわたる経済のグローバル化の荒波の中で

の日本経済の停滞は、国民の経済的中間層を大幅に減らし、少数の富めるものと多数の貧しきものへの二極分化が急速に進行している。これらの二極分化は、日本における企業をはじめとしたすべてのタテ集団構造の成立基本原理である「和」を破壊し始め、多くの組織を確実に蝕み始めているようだ。

そのようなコスト・利益至上主義は、日本の労働環境に大きな変化をもたらした。下記は日本における農林業を除いた産業における正規雇用者と非正規雇用者の割合である。

非正規雇用者比率は1990年の20.0%から2011年の35.4%へと大きく上昇し、今や3人に1人以上は非正規雇用者となっている。

非正規雇用者の増大は、戦後の高度経済成長を支えてきた企業一家的組織構造体の破壊につながるだろう。日本の企業においては、その従業員は保護すべき家族として処遇されてきた。また従業員においては、保護される見返りとして企業に対して忠誠を誓い全人的に職務を遂行してきたのである。しかしながら日本の企業は、コスト・利益至上主義のもとに非正規雇用者を保護されるべき一家の成員として処遇せず、単に雇用需給の調整弁として扱っているのが実状である。



そのような非正規雇用者が35.4%も占めている組織にどんなことが起きているのだろうか。

一家の成員として保護されない非正規雇用者は企業に忠誠を誓うこともないだろうし、全人的に職務を遂行することもないだろう。日本的な意思疎通がはかれない雇用者が3人に1人もいるような職場でまともな仕事が遂行できるとは思えない。

以前まで日本国の繁栄および日本の企業を支えてきたいわゆる「タテ」構造の組織形態は日本独自の強力かつ巧妙な仕組みであった。非正規雇用の拡大は、労働コストの削減の代わりにこの強力な組織構造を手放すことを意味するだろう。

近年における非正規雇用者が抱える諸問題、すなわち雇用期間の保証なし・社会保険なし・低賃金などの非人間的な扱いに対しての労働組合の冷淡な対応は、非正規雇用者は自分らの一族郎党的企業一家の成員ではない、すなわち保護されるべき仲間ではないという認識から出ているものといえる。今の日本を代表する企業においても、企業一家という「枠」に入っていない者は、同じ職場で働いていたとしても自分らと同等の人間扱いをしていないのである。コスト・利益至上主義により人を単なる雇用調整弁として使用するような考え方は、現在の繁栄を築いてきた日本の伝統的徳に著しく離反するもので、強力かつ巧妙な日本企業組織の「タテ」構造をいとも簡単に破壊し続けており、明日の利益は確保したが明後日には組織が崩壊しているというような状況を招くだろう。

日本の経営者は、未だこの「タテ」組織の代わりになるような強力かつ巧妙な組織の構築法を手に入れてはいないだろう。欧米や中国・インドにおけるような「ヨコ」組織へ転換するか、あるいはもっと別の組織形態を実現しないまま、無定見なコストカットに突入しているのである。非正規雇用者は主に生産現場や事務などの単純作業に従事させているから大きな問題はないなどと思っていた

らとんでもないことになるだろう。そのように単純な話ではないのだ。いい加減に目を覚ました方がいいだろう。

新しい有効な組織形態への転換もないまま、伝統的に磨き抜かれ、大多数の国民のDNAにまで深められていた日本独自の組織形態を放棄した日本企業の将来はないだろう。

無定見なコストカット・利益市場主義は、さらに偽装請負という違法行為を日本を代表する大企業に犯させ、それを反省するどころか、こんな法律が悪いのだというような発言をするエライ経営者がいる始末である。

(2) 多重請負構造

現在、多くの企業を蝕んでいる問題は非正規雇用者の増大や偽装請負だけではない。従来は「タテ」の組織構造の中で系列化された一族郎党企業群における多層にわたる役割分担構造が、「タテ」構造の弱体化あるいは崩壊にともなって、「丸投げ」多重請負構造として機能しているというもう一つの大きな問題を発生させている。

実務を伴わない丸投げはピンハネと呼ばれる。丸投げは昔は建設業界の陰の専門用語だったが、いまやほとんどの業界に蔓延しているだろう。日本の労働生産性がOECD加盟33ヶ国中 22 位(2010 年生産性本部発表)という情けない順位がその証拠である。

(3) 二極分化による組織の崩壊

このような状況下で、バブル崩壊以前は効率的協業化に貢献していた日本における典型的な「タテ」型企業群であるケイレツシステムは、今度はその特徴であった多階層分業構造が逆に作用し始め、「責任の放棄、コミュニケーションの分断、丸投げ、組織の二極分化」の仕掛けとして働きはじめたのである。この逆作用であるところの「丸投げケイレツシステム」は、この 20 年間で日本のあらゆる官・民の組織を侵食していき、現在も侵食し続けていると思われる。

二極分化による伝統的な「和」の社会の破壊は、組織成員間のつながりの連鎖を分断し、組織団結力・強力な動員力を失わせ、一気通貫の情報共有を不可能にし、組織活動の柔軟性・流動性を失わせ、日本組織の長所を無効にしてしまうのである。

二極分化は、人・物・金・情報などの価値有るものについて日本全土に渡って簡単には修復できそうにもない大きな大地溝帯(フォッサマグナ)を形成しているのである。これは現代日本の終焉を意味するものなのかも知れない。

第4章 日本の組織の再生を目指して

1. 我々の現在の姿

日本を復活させるには、日本の組織が本来もっていた特性をすべて復活させなければならないだろう。もはや歴史的な円高に対応すべく血眼になって利益だ、コストカットだ、オフショア製造開発だ、と走り回っても、更なる円高を招くだけで、努力した分はいつの間にか消えてしまうということが、もう誰もが分かったことだろう。日本人の常軌を逸した努力の数々、長時間労働・非正規労働者化・下請けいじめ・多重請負などで何万人もの病人や死人を出しながら日本人の血と汗にまみれた利益は、結局、ドルやユーロや元を持つ国々に吸い取られるだけなのが、現在のグローバル競争の正体のような気がするのである。

もう日本の組織は、常軌を逸した方法での利益追求を止める時がきたのではないだろうか。日本の組織は頭を冷やして、もっと真っ当な正しい仕事のやり方にもどるべきではないだろうか。太平洋戦争においても日本の指導者たちは行くところまで行ってしまった挙句に300万人もの国民の命を犠牲にして自滅してしまったのだ。またこのようなことを繰り返すのか。

今回も日本の生活共同体としての組織集団の「粹」や「和」を破り、日本の有効な「タテ」構造組織を崩し続けているのは、日本のリーダーたち自身に他ならないだろう。

もう一度、現在の日本の組織が行っていることを列挙してみよう。これらの行動には、妥当性があるだろうか、妥当性の上における情と合理性のバランスはとれているだろうか、日本という集団の和が保持されているだろうか、日本人の特徴である物に対する感性、好奇心、向学心、勤勉などが生かされているだろうか。

[現在の日本の組織が行っていること]

人に対して

- ・ 自己練磨の放棄
- ・ 組織間・人間間連携・コミュニケーションの放棄
- ・ 異常な多重請負構造
- ・ 無責任な仕事の丸投げないしはオフショア委託
- ・ 情緒的・独善的・俗人的行動
- ・ ノウハウ伝承の放棄
- ・ 非正規雇用者の拡大
- ・ 若年労働者の採用・育成の放棄
- ・ セクショナリズムの横行
- ・ 能力主義の放棄

物に対して

- ・ 価値や品質より利益重視

金に対して

- ・ 異常な利益追求の姿勢
- ・ 強い組織に片寄った利益の配分

もう妥当性もない、合理性もない、論理性もない、情もないような異常な行動はやめようではないか。

2. 組織再生に向けたアクション

日本の組織の再生に必要なアクションは下記の5点に集約されるだろう。

1. 利益至上主義からの脱却
2. 丸投げ行為の排除
3. 価格競争から価値競争への転換
4. 妥当性に基づいた合理的・論理的行動原理の復活
5. 組織の若返り

1) 利益至上主義からの脱却

利益さえ出ればよしとする考え方は改められなければならない。なぜならこの考え方は、“利益は自分に、負担は他人に”という考え方に直結し、これが利益だけを中抜きする責任放棄の仕事の丸投げに繋がりが、丸投げが拡大していくと責任所在不明の多重請負構造を生み、人材および組織の無能力化や製品品質の悪化を招き利益の悪化どころか組織自体の崩壊に繋がるからである。

経営的立場にある人ならば、まず正しい分業のあり方と丸投げとは全く異質なものであるという理解が必要だろう。丸投げは組織における病的な行為である。そして自分の会社あるいは組織において、誰がどのような仕事で丸投げをしているのか全ての業務において精査し、速やかに丸投げ行為を禁止すべきであろう。一括請負という名に隠れて行われる丸投げを許してはならない。またオフショア製造・開発の名に隠れて行われる丸投げにも注意を払う必要があるだろう。

丸投げしかできない社員は、その仕事から外し、適正な能力をもつものを配置し、自組織における仕事を完結すべきであろう。

また分業関係にある外注会社に対しては、自社における統合管理の責任を遂行し、相互の密接なコミュニケーションを通して業務あるいは技術的な指導を行うべきであろう。さらにその依頼する仕事の価値に応じた利益の配分を心がけるべきであり、多重請負構造の解消を図らなければならない。利益あるいは保護のないところに協調性や積極性や自律性や滅私奉公の忠誠心を期待するのはお門違いである事である事を自覚すべきである。

利益至上主義からの脱却すなわち、“利益は自分に、負担は他人に”という考えからの脱却は、丸投げ行為を排し、多重請負構造を解消し、正しい共有分業のありかたを取り戻し、人々の間の意思疎通を再生し、仕事の価値に応じた利益の公平な配分を実現することで、社会の二極分化で大きく傷ついた人々の間に協調性や積極性や団結力を復活させ、再び活力にあふれた日本の組織を再生させるだろう。

経営者の果たすべき責務

- ・ 丸投げ行為の禁止
- ・ 多重請負構造の解消
- ・ 仕事の価値に応じた利益配分の実行

2) 丸投げ行為の排除

実務執行の立場にある社員ならば、自分自身における職務責任および組織の責任を自覚しなければならない。さらに他者あるいは他組織との仕事の受け渡しは、ある意味で契約であるという意識をもたなければならない。

責任とは自分に課せられているあるいは期待されている役割を果たすということである。あなたの職場でのあなたの期待される役割をきっちりと果たすことが丸投げをやめる唯一の方法である。あなたの職場が設計担当ならばきっちりとした設計図を書くことが、あなたの仕事である。自分に能力がないから設計図を外注に書かせるならば、それは丸投げだろう。要件定義があなたの仕事ならば、きっちりとした要件定義書を作成し、設計部門に渡せばいいのである。

あらためて自分の実行している仕事の中に「丸投げ」がないかどうかオフショア委託の仕事も含めて、すべて精査する必要があるだろう。その中に丸投げ行為を発見したならば、自分の仕事として取り込む必要があるだろう。

丸投げ禁止は、個人単独での実行は困難であろう。組織全体として取り組まなければ改善はほとんど不可能であるといってよい。

その職場で期待される能力に応えられないならば、いつまでも丸投げを続けるべきではなく、能力を発揮できる他の職場への異動を申し出るべきであろう。

無責任の極みである丸投げ行為を排除することは、その行為に伴う非人間的な不条理さを排除するということでもある。このことは、「和」の行動原理である妥当性にもとづく合理的な組織行動を回復させる第一歩となるべき行動である。

社員の果たすべき責務

- ・ 職務責任の自覚と履行
- ・ 組織責任の自覚と履行
- ・ 契約精神の自覚と履行
- ・ 丸投げ行為の排除

3) 価格競争から価値競争への転換

価格競争の泥沼から抜け出すには、近視眼的な利益至上主義から価値重視への物づくりへ移行するしかないだろう。わかりやすく言えば、金を追いかけずに仕事を追いかけようということである。

もう一度日本における物づくりを再生させるためにはものづくりの原点に立ち返る必要があるだろう。日本におけるものづくりは巨大化、複雑化の過程で仕事の専門化・分業化が進み、ものづくりの完成にとって最も重要な”統合化”を見失ってしまったようだ。

仕事における行き過ぎた専門化・分業化は自分の担当領域外に対する視野を狭め、領域と領域の間にある本来必要なものを見えなくし欠落させているのだ。この欠落がさまざまなマネジメントのないしは技術的な障害の主要な原因となっていることにもうそろそろ気づいた方がいいだろう。領域と領域は”オーバーラップ”しなければ仕組みは円滑に動作できないのだ。

現在の日本における物づくりにおける問題点には下記のようなものがあるだろう。

- ・ 顧客価値を無視したあいまいな要件・仕様定義
- ・ リスク排除の失敗
- ・ 分離分業型開発
- ・ 他者依存的な組織
- ・ 未熟な技術力

ものづくりの原点はどうであったかももう一度考え直してみよう。

チーム全員で仕事の全てをこなすことではなかったのか。チームのみなんでお客様の要望を聞き、みなんで製品の構想を練り、みなんで設計し、みなんで製造し、みなんでテストを繰り返し、みなんで製品を市場に出して、またみなんでお客さまの声を聞いていたのだ。ここにオーバーラップによる統合化の核心を見ることができる。ホンダもヨタもそうだったし、現在もそう続けているように見える。

今までの業務分断型、工程分断型のやり方でいくら組織間や工程間の溝の”見える化”をしても深く暗い溝が見えるばかりで、結局誰がその溝を埋めるかという不毛な議論を前に立ち往生しているばかりだろう。そもそものやり方を変えない限り溝は埋まらないのだ。溝ができてしまうやり方からそもそも溝ができないやり方に替えなければいけないだろう。

顧客を満足させられないものは製品ではないだろう。顧客における価値は何かを発見しない限り良い製品を生み出すことは出来ないだろう。顧客価値の創造を基本にした物づくりは顧客の満足度を最高レベルまで高めると同時に最も効率的な開発を実現するだろう。顧客価値ベースによる物づくりは次のコンセプトおよび行動指針によって実現されるだろう。

顧客価値ベース開発の実行

基本コンセプト

顧客にとって価値あるものを、その優先順位に従って、顧客の必要とする時期に提供すること。

行動指針

1. 顧客価値に基づいた要件・仕様定義の実行
2. 顧客価値を阻害するあらゆるリスクの排除
3. 変化即応型開発による顧客価値の実現
4. 自律的な組織の構築
5. 技術ノウハウの開拓および継承

2011年3月11日、大地震と大津波で福島第一原発は破壊され翌日にはメルトダウンしてしまった。日本イコール高信頼性・高品質という神話は東電と共に終焉を迎えてしまったのだ。

戦後の復興期が終わった後の高度経済成長期を経て平成の時代にいたるまで、飲めや歌えの飽食浪費の時代が約50年間も続いたわけなのだ。

たしかに1990年の末ごろにバブルの崩壊があり、2008年にはサブプライムローン危機が発生したが日本における市民生活の仕方はバブル時代のままと引きずっていたのだということにやっと気づかされたのだ。

今日までの我々の生活の仕方は実質的な有効さに欠け非常に無駄が多く、現在もその状態を継続しているのではないのかという大きな疑念にかられている。それと同時に日本の企業も同様に実

質的な有効さに欠け非常に無駄の多い体質を引きずっているのではないのかと感じている。

弱体化した体質を抱えたまま、ものづくりのノウハウを国内の後継者ではなく海外の競争相手に継承したら何が起ころうか。今の日本の状態を見れば一目瞭然だろう。日本から多くの工場が消えてしまった。新産業はいつまでたっても出現しない。若者はノウハウの継承を受けることもなく野良暮らしを強いられている。

オフショアによって実質的な利益を享受している企業がどれほどあるのか非常に疑わしい。国内に余剰人員を抱えたまま仕事をオフショアすればどんな結果になるだろうか。海外に支払った金額分損をするということだ。さらに国内での仕事が減った分、経験を積む機会が減り技術力も落ちてくるだろう。オフショアの品質が悪いという話は相も変わらず聞こえてくる。その原因の大部分は発注元の日本の開発組織の能力にあるようだ。自分の組織の能力の低さが原因で、単価差額で利益を出すどころか事故損失を出してしまっている状況が多々あるようだ。一体いつまでこんなことを繰り返しているつもりなのだろうか。

今やるべきことははっきりしている。価格競争の泥沼から脱出するには無駄を省いた価値競争を実行するしかないだろう。価値とは当然顧客にとっての価値である。顧客価値の実現には高度なコミュニケーション力や技術力が必要だろう。無駄とは無縁な知的筋肉質の人間や開発組織になるしか道はないだろう。下請けや海外に丸投げしかできない、程度の低い組織には無理であろう。

顧客価値ベースによる効率的開発・物づくりは、際限のない価格競争の泥沼から脱出し、新たな市場の獲得および開拓に有効に機能し、国内産業の空洞化をとめ社会の二極分化の修復にも貢献するだろう。

4) 妥当性に基づいた合理的行動の復活

妥当性とは、ものの考え方が生活共同体としての組織の永続性を願う「和」の精神に合致しているということである。日本においては、この妥当性の範疇においてのみ合理性および論理性の追求は意味のあることであつたに違いない。これは日本的な相対的合理性とでも言おう。

妥当性という言葉の辞書的な意味合いは、「ある考え方や対策などが物事の実用や道理によくあてはまること」などとされているが、本論ではこの「道理」については、更に自分の所属する社会において文化的にあるいは伝統的に広範囲に多くの人々の気持ちにおいて納得感が得られる考え方であるということを加えておきたい。すなわち妥当性のあることとは、実用的であると同時に、その社会における伝統的な倫理道徳感に合っているということである。

妥当性のある合理的な行動の例として、森永ヒ素ミルク中毒事件における原告弁護団長であつた中坊公平氏の発言を思い出す。森永ヒ素ミルク中毒事件は130名の死者と1万3千名もの乳児の中毒者を出した悲惨な事件であつた。

彼は裁判の冒頭陳述の最後において、「これらの被害者は決して金銭の補償を主たる目的としておるのではございません。本当の願いは、言い古された言葉ではありますが、やはり身体を元の健康な身体に返して欲しい、失った青春を取り戻したいということなのです。そして、それが少しでも実現できるようにと具体的な救済案なるものを提案しておるのです。…どうか一日も早い迅速な、しかも公正な審理と公正な裁判をお願い致します。同時に人間として、子を持つ親として温かい審理をしてやっていただきたいと思うのであります。同時に被告森永と国に申し上げます。今から

でも遅くない。今からでも遅くないんです。日々あなたたちが犯している罪を考えて己の責任を率直に認め、真に被害者の救済に当られんことを切願して止みません」とその陳述をしめくくった。中坊氏が後日この裁判について、この裁判の目標は勝つことではなく今地獄の病苦にある被害者たちを一日でも早く救済することであり、和解というみじめな勝利でもかまわない、と語っていた。

この例は、情に片寄らずまた理にも片寄らず、妥当性のある考え方や行動がどれほど重要であるかを如実に物語っている。

「和」の本質は、組織の行動原理において「妥当性」のもとに「合理性」をもった行動が求められることを意味したものである。先にも述べたように日本における「和」の本質は、先行する熟練者たちは未熟な若年者たちを保護すると同時に厳しく指導し、自分と同等以上の熟練者に育成する使命を持つことであり、また組織の永続性に反するような妥当性もない合理性もないような行動は厳しく処罰することを意味していたのである。現在の日本の組織において、このような妥当性に基づいた組織行動が行われているだろうか。

また日本の組織における「和」ないしは妥当性のある思考や行動は、伝統的な道徳的正当性と、集団構成における構造的妥当性によって支えられていたが、現在の日本の組織において、道徳的正当性と構造的妥当性に基づいた組織行動が行われているだろうか。

また情と理のバランスのとれた状態である「妥当性」を保持するために、人も物も共に生かすという即物的・実用的な精神のもとに、日常生活における経験や実践を重視する組織行動が行われているだろうか。

「和」の行動原理である妥当性に基づく合理的な組織行動は、日本におけるあらゆる組織を確実に再生させ、利益至上主義による丸投げ行為や多重請負や極端に不平等な利益配分などの暴走する異常行動を是正するだろう。

妥当性に基づいた合理的行動の復活

- ・ 組織活動は妥当性にもとづき合理的に実行されなければならない
- ・ 組織活動は道徳的正当性と構造的妥当性を保持しなければならない
- ・ 組織活動は、日常生活における経験や実践を重視しなければならない
- ・ 組織内において先行する者は後続の者を保護・育成しなければならない

5) 組織の若返り

ここ 20 年間一時期を除いて就職氷河期がずっと続いていることから明らかなように日本における新規人材の採用は極端に抑えられてきた。このことはとりもなおさず極端を言えば、日本の企業における構成員の平均年齢が 10 歳以上も高齢化しているということだろう。社会全体も高齢化しているが、企業における高齢化は組織の戦力を低下させ、活性化を阻害するものである。

さすがにこの極端な人員抑制では人手が不足し、ほとんどの企業が打った対策は、よりコストの安い派遣労働者やパート・アルバイトによる人員補給であった。これは社員の非正規雇用化とも言えるものである。この極端な人員抑制および非正規雇用者の増大は、グローバル化の波の中での熾烈な価格競争の中で、人はコストであるという欧米流の思考を定着させてしまったかのようにみえる。

高度成長期には人は金の卵だとか、人は資産であるとか言われていたのが、いつの間にか人はコストという、物や資材と同レベルにまでおとしめられてしまったのである。

一方で比較的余裕のある大企業においては、すでに戦闘能力を失った多くの社内失業者を少なからず抱えているのが実状である。

企業社員の高齢化、社内失業者の滞留および非正規雇用者の増大は、組織の活力および活性化を大幅に低下させ、日本の組織集団の行動原理である「和」を破壊し、連携・連帯・コミュニケーションを阻害し、現在も日本の組織をその深層から崩壊させ続けているのである。

このような状況を打開するための方法は明らかであろう。

第一に、このような状況を招いている組織内の無能力な経営者・社員の徹底的な排除に着手しなければならぬだろう。現在単なる年功序列的処遇は減ってきているとはいっても、日本の企業における年功序列制は、組織の和や団結力の維持の価値を認めており、まだ一定の重みをもって残されている。しかしながら本来の意味における組織の和や団結力は単なる勤続年数によるものではなかつただろう。

「和」の本質は前にも述べたように、本来組織の永続性を第一の価値としてきた日本の組織においては、その行動原理において「妥当性」のもとに「合理性」をもった行動が求められることを意味したもので、単に組織構成員の仲良しクラブをつくるようないい加減なものではなかつたはずである。日本における「和」の本質は、先行する熟練者たちは未熟な若年者たちを保護すると同時に厳しく指導し、自分と同等以上の熟練者に育成する使命を持つことであり、また組織の永続性に反するような妥当性もない合理性もないような行動は厳しく処罰することを意味していたのである。

一方現在の日本で行われていることは、指導的立場にあるものが自分自身に対して一番あまく、若年者を育成することも放棄し、仲間内の「空気読み」を「和」と称し、独善的・情緒的思考で利益至上主義の旗をたてて暴走しているのであろう。そのような無能な既得権益の人間集団を一刻も早く組織から放逐し、新しい若い血を大規模に組織に取り込む必要があるだろう。

第二に、大規模な若年者の組織への取り込みが必要だろう。今や老人ホーム寸前の日本企業には新しい血が必要だろう。また企業はふたたび若者を教育し一人前のプロフェッショナルに育成する活動に取り組むべきであろう。非正規雇用者として不当におとしめられている若者たちの存在を忘れてはならない。彼らはコストではない、日本の次の世代を担う資産である。

就職面接において企業が学生たちに即戦力を求めることが多々あるようだが、このような行為はそもそも無理難題を吹っかけているとしか思えない。そのようなことを平気で要求する採用担当者は、自分自身が入社時にどれほどの即戦力であったをしっかりと思い出してみるがいいだろう。即

戦力が求められるべきは、現役の役立たずな経営者や能力のない社員たちであろう。それはあなた自身なのかも知れないのだ。

大規模な人材の入れ替えには、大規模な原資が必要であろう。原資は不要な人材の放逐以外にも日本企業が保有する超大規模な内部留保金を使うべきであろう。企業は、金がない原資がないと知っている裏には250兆円にもものぼる**企業内部留保金**をかかえ、超円高の背景のもと海外会社をM&Aで買いあさり、中には平気で数百億円・数千億円もはたいて正体不明のボロ会社を買う会社まで出してしまうのである。金がない原資がないなどというのは多分嘘であろう。[\[内部留保金\]](#)

また一部の強大な組織だけが過剰な富を留保し続けることが、お金の流動性をとめ、日本の経済を停滞させ、国民を困窮させ、また超円高を招くことで産業界・経済界自体をも危機に陥れていると思われる。個々の企業の永続性ばかりを優先させ、個々の身の安全だけを図るような自己中心的な行動ばかりを行っている内に、肝心の日本国という組織が倒れかけているのである。日本国という組織の第一の掟は、日本国の永続性を守ることである。日本国を一つの組織と考えた場合、その組織の有力な成員である大企業がどのような責任を果たすべきかは明白であろう。

目先の利益獲得のために、我々の「和」の範疇におさまらない未知の縁もゆかりもない海外会社という箱物に巨額の資金を使うのではなく、我々の次の日本の組織を担う日本の若者たちを組織に組み入れ、育成するためにこの資金を使うことが、日本にとって妥当なことであり合理的なことであり、この行為は広く日本全体に温情の雨となって注ぎ、組織力の再構築を可能とし日本株式会社の復活を実現するだろう。

ある企業がただ金だけが目的ならば、そのように公表すればよい。そのような企業は日本という国土には無用な組織である。日本の代表的な企業は、自分の力だけで大きくなったなど過信するのは傲慢というものだ。この日本という国土に立地し、多数の日本の国民から人材を得て、多数の日本の国民から顧客を得て、これまでに成長できたのであろう。国土に対する恩、国民に対する恩を忘れて行動するような企業は、日本には不要だろう。今まさに日本の企業組織はこの国土において、この国民と共に将来も永続的に繁栄することを願い行動することを求められているのである。

ギリシャのローカリズムが崩れてユーロ圏全体だけではなく世界全体のグローバリズムが危機に瀕している状況をみれば明らかなように、グローバル化は健全なローカリズムが成立した上でしか成立しないことを肝に銘じておくべきである。

組織の若返り化は、飛躍的に組織のパフォーマンスを向上させ、価値ある発明や製品を生み出すことで、新たな市場の獲得を可能にし、日本における産業の空洞化、社会の二極分化の修復に大きく貢献するだろう。

組織構成員の若返り化

- ・企業内の無能力な経営者・社員の再教育ないしは排除
- ・大規模な若年者の組織への取り込み
- ・非正規雇用者の正規雇用化

3. 新しい組織の姿

日本の組織を再生させるための期待される新しい組織の姿は次のような思想性と行動原理をもつものであろう。

組織の思想性

- ① 「和」に生きること(妥当性に基づいた合理性の確保)
- ② 情緒性と合理性の両立(右手に算盤、左手に論語)
- ③ 道徳的正当性と構造的妥当性の確保
- ④ 組織責任・職務責任・契約精神の自覚
- ⑤ 日常的な経験や実践の重視
- ⑥ 日々新たなること(組織体質の常なる新陳代謝)

組織の行動原理

- ① 妥当性に基づいた合理的行動
- ② 道徳的妥当性と構造的妥当性をもった行動
- ③ 組織内先行者による後続者の保護および育成
- ④ 無能力な経営者・社員の再教育ないしは排除
- ⑤ 大規模な若年者の組織への取り込み
- ⑥ 非正規雇用者の正規雇用化
- ⑦ 丸投げ行為の禁止および排除
- ⑧ 多重請負構造の解消
- ⑨ 仕事の価値に応じた利益配分の実行
- ⑩ 組織責任・職務責任・契約精神の履行
- ⑪ 顧客価値に基づく開発および物づくり
- ⑫ 変化即応型開発および物づくり
- ⑬ 自律的な組織の構築
- ⑭ 技術ノウハウの開拓および継承

再びこの国土に美しい日本を取り戻さなければならないのである。これは我々の義務である。

やまと くにも まほ たた あおがき やまごも やまと
「大和は国の真秀ろば 豊なづく 青垣 山籠れる 大和しうるわし」(倭建、古事記)

やまとは国々の上に秀で立つ国、山は山と重なり合い、眼にしみる青垣をつくっている。この山々に囲まれた、なつかしいふるさとのやまとほど、うるわしい国がまたとあろうか。[\[古事記・日本書紀\]](#)

参考文献

[2011年9月10日 NHK総合放送] サンデル教授の白熱教室 究極の選択 第2回 「震災復興・誰が金を払うのか」 p5

[IT 土方(丸投げ問題について)] <http://blog.goo.ne.jp/strikegold/c/617b2cbcae28cd8483849bdd537a2a9b>] p16

[アニメーション産業の現状と課題] 平成15年6月 経済産業省文化情報関連産業課 p17

[ボブ・ウィーランド] p20

[伊藤みどり] フィギュアスケート銀メダリスト p20

[古事記・日本書紀] 福永武彦訳、川出書房新社刊 p21、p48

[タテ社会の人間関係] 中根千枝著、講談社現代新書 p24

[日本人と組織] 山本七平著、角川書店 p24

「夢の浮橋」複製本・国立歴史民族博物館蔵、原本・致道博物館蔵 p24

[新潮国語辞典] p28

[日本の面影] ラフカディオ・ハーン著、角川文庫 p31

[[正規雇用者と非正規雇用者の推移] 総務省 労働力調査] p38

[内部留保金]=利益剰余金; 258.8兆円、2009年度末、財務省「法人企業統計」 p47