

奥田健二『ジャパニーズ・ワーク・ウェイの経営学』を読む

1. 出会い

数年前に、我が家の後ろ隣の敷地を購入して 2 世代住宅を建てて引っ越してこられた一家がおられる。50 代のご夫婦と 2 人の息子さん、奥さんのお母さんの 5 人であった。お母さんが他界され、息子さんたちも独立された後、1 年ほど前に、律子の高校時代の恩師から「お宅の番地のすぐそばに、以前キリスト教主義の学校でわたしの同僚であった先生が引っ越しされたようですが、ご存知ですか？」という連絡があった。それで話をしたら、すぐに意気投合して親しくなった。奥さんは小学校の先生、ご主人は公立高校の先生である。

この連休中の午後に、お茶に呼ばれて歓談した。話の中で、奥さんのお父さんが奥田健二さんという方で、日本鋼管という会社の労務管理の仕事を 1949 年から 80 年 (55 歳の定年退職) まで勤められたことを聞いた (その後、上智大学の経営学部教授に転じられて 95 年 (70 歳) まで勤められ、2009 年 (84 歳) で亡くなられるまで (財) 能力開発工学センターという組織に参画しておられた)。

「若いころは川崎の水江町の製鉄所にいたようですよ」

「えっ、わたしは 1964 年にプラント建設の会社へ入って、川崎の産業道路沿いの工場の一隅にあった設計の事務室で、2 年間図面台の上で図面を画いていました。道路を隔てて南隣が日本鋼管の製鉄所で、その時代は粉じんと 7 色の煙が景気の良さを示すシンボルで、月曜日の朝に出勤すると図面台の上にはうっすらと製鉄所からの粉じんがたまっているのを大きな刷毛で掃き落とすのが習慣になっていましたよ。70 年代に入って、日本鋼管が広島県福山市に世界最大級の製鉄所を建設し、4 号高炉の建設中に世の中が公害を撲滅すべきだという世論が高まりました。日本鋼管の重役が私の会社の重役に『このまま福山製鉄所の粉じんを放置していたら、製鉄所を止めなければならないことになる。至急粉じん対策を行いたいから協力してほしい』といわれたそうです。実際、山陽本線で岡山県境を越えて広島県へ入って大門駅付近を通過する時、海岸沿いの製鉄所の上に笠をかぶったような粉じんの雲が浮いていましたからね。そこで、わたしを含む 5 人ほどのチームが約 1 年間、出張しては製鉄所内外の粉じん堆積データを取り、その後私を含む数人が製鉄所の中に事務所を設けて、粉じん対策工事を行いました。私は事務所の中で、鉾石コンベヤや転炉建屋などの主たる発生源に設置する設備の設計と見積を行い、計画ができるとすぐに工事チームが施工するという、今では考えられないスピードで設備を作っていました。その時は、われわれ夫婦と二人の子供が 2 年半福山郊外の大門団地という日本鋼管の社宅街に家を借りて住みました」

翌日、そのお父さんの遺稿を旧知の方がたがまとめられた標記の本を、奥さんが貸してくださった。この本は、筆者の関心と重なる問題を、現場で考え抜いた深い内容を記してあり、引き込まれて読んだ。その概要を記してご参考に供したい。

2. 企業組織論の3段階

300ページに及ぶ大著に、感動的な実例が多数紹介されていて、それらを端折って短く要約することはこの本の魅力を大きく減殺するが、ここでは無理を承知で筆者の理解に従って要点をご紹介します。

世界の企業組織論をまとめると次の3段階になる。

(1) 第1段階

工場生産の草創期においては、日本の国鉄工場や民間の機械工場において、職工一人ひとりの請負労働制がとられていた。そこでは、一定の仕事量についていくらという契約がなされ、仕事の質も労働時間も職工の自由裁量に任せられていた。そして、工具や仕事の仕方も各個人のノウハウ（自由裁量）に任せられていて、客観的な規格化もなされていなかった。いきおい部品も現場合わせでつくられ、製品の互換性もなかった。

(2) 第2段階

アメリカの科学的管理法（テイラー・システムなど）が導入されて、製品の規格化、作業の標準化、生産システムの計画化が行われた。また、各労働者（Blue collar の Job description が事細かに規定され、労働者は単能化された機械工具のような機能を要求されるようになった。そこでは、上流の計画者と下流の品質管理者が業務を判断する立場（White collar）にあり、作業者は狭い範囲の労務提供だけを求められた。そこには身分差別もあり、White collar と Blue collar の食堂も労働組合も違う。

(3) 第3段階

身分差別を一切取り去り、全員が計画にも労働にも関心を払い、業務範囲も多機能化して、組み立て業務を担当している労働者も機械のメンテナンスに通暁し、その逆も奨励する。作業改善の提案は全員が参加し、小グループごとのミーティングも盛んに行われる。その結果、ラインの途中でトラブルが発生したときは、直ちにラインを止めて短時間に不具合を補修し、不良製品をライン離脱後に改めて分解し、組み立て直すという作業を最小限にする。人体組織に例えれば、全身の反射運動をその場で行って、問題を小さなうちに解消して、生産効率を高める。この手法は、日本の自動車生産工場の生産性が世界最高になった原動力である。具体的には、前川製作所やトヨタ自動車をはじめとする多くの日本企業に採用され、成功の原動力になっている。

3. 人を区分しない精神風土

上記第2段階で紹介した「科学的管理方式」における労働者蔑視観を受け入れずに、労働者も一体になって目的遂行に身心を投入し、それが個人の生きがいにもなり、組織構成

員全体を包含する相補性を実現した原動力は何であろうかという、形而上学的探究をしたところが著者の真骨頂である。

著者は、日本で、利害対立の立場にある人々の間で分け隔てなく協力する相補性組織を生み出したマインドはどこから来たのだろうかと探求し、浄土真宗や石門心学などの信仰・倫理を基盤とした互助組織の伝統を深く追求していく。そして、三河や北陸、北関東、近江などの親鸞・蓮如・石田梅岩らの教えに忠実な農村の人々や商人たちの組織にその先駆を見いだす。親鸞の『教行信証』、とりわけその中の「正信偈」に注目する。合理主義や共同体の互助組織（講）、現世の勤勉と来世の往生が一体となった生活、凡聖一味（平信徒と僧職の間に区別がない）の平等観など。

これらの思想を生きた人々は、M. Weber の『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』に描かれた西欧の信仰者以上に、現世をおおらかに肯定したと分析する。

4. 思い当たる経験

筆者が育った村は加賀の一向一揆の中心の一つであった。その当時、金沢周辺の 4 つの寺が指導的な拠点をなしていた。その一つが木越村にあった光徳寺であると読んだ記憶がある。そして、その寺がどの時代かに筆者の育った八田村に移り、それが今も健在である。筆者は敗戦直後の 1948 年に小学校へ入学した。当時、日本社会は新しい精神的支柱を模索しており、東本願寺は暁烏敏を宗務総長にして、農村地帯の信仰復興を盛んに行っていた。村の光徳寺では、住職の長男が大谷大学の学生で、仲間とともに日曜学校を開いて、小学生に正信偈や和讃を口移しに教えていた。今でも郷里の葬式に行くと、小冊子を渡され、ほとんどの参列者がお坊さんと声を合わせてお経を唱える。

村では「講」や「結」を中心とする互助組織が機能していた。

村でも金沢市内でも、縁起を担ぐ神社信仰は見たことがなかった。筆者が大学に入って東京へ来てから、神社が「家内安全」「無病息災」などの短絡的な現世的利益や、酉の市の熊手やだるまなどの縁起物を見て驚いてしまった。浄土真宗は、自分の心を磨くこと（念仏を唱えるなど）は熱心ではあるが、降ってわいたような幸運を求めることはしない。

5. 科学的管理法と信頼の共同体

科学的管理法は可視化され、計数表記された富を極大化する方向に集約される。かつ、富の大きさが善の証であるような信念を醸成するようになる結果、力の強いものが遠慮なく富の独占をめざすようになる。今日猖獗を極める新自由主義経済がその表れである。また、安全保障の名のもとに、自国は核兵器を独占し、他国はその脅迫に従順に従うことを臆面もなく要求する。「核抑止力」という概念である¹。

近代の科学が 18 世紀ごろから形成されて、理屈に合うものだけを存在価値のあるもの

¹ この問題に対する根源的な解決はたとえば、E.フロム、鈴木重吉訳『悪について』紀伊国屋書店、1965年、p.118

だと認識するようになってから、認識の幅が大きく限定されてしまった。しかし、フロイトやユングといった心理学の開拓者たちは、人間の心の中に、無意識の世界という大きな部分のあることを見いだした。いわば、人間は卵の殻の部分が日常の社会的に認識されている部分であるが、その内部に大きな集団的な世界のイメージを持っており、それが倫理や宗教や意欲などに大きく影響しているという²。ユングはその無意識の世界は、世界中の人がほぼ似たような曼荼羅の形で共通に持っているということを多数の図像で説明した³。また、W.ジェイムズは、様々な市井の人びとの回心談を紹介した後に、無意識の領域から出てくる宗教的覚醒の存在を指摘している⁴。

私が心理学という学問の研究生となってから、心理学において行われたもっとも重大な前進の歩みは、1886年にはじめてなされた発見である、を私は考えざるをえない。すなわち、少なくともある人々の場合には、通常を中心と周辺とをもった普通の場の意識ばかりでなく、さらにその上に、周辺の外に、第一次的意識のまったく外にありはするけれども、しかも一種の意識的事実の部類に入れなければならない、その存在を間違いようのないしるしによって示すことのできるものが、一群の記憶、思想、感情の形で、付加的に存在している、という発見である。この発見を私がもっとも重大な前進の歩みと呼ぶわけは、心理学のその他の進歩とちがって、この発見は、私たちに人間性の構造のなかにまったく思いもよらなかったような特性を明らかにしたからである。

ユングが示す多数の曼陀羅の図像を見れば、この無意識の領域の中に、人間社会の持続的な共生を支える倫理や宗教に係る基本的な思想が宿っていると思われる。18世紀以来の「科学」は、狭い範囲の認識を増進したが、その他の領域を切り捨てたことによって、個人と社会の精神を貧しくし、破滅の道以外を理屈が付かないとして切り捨ててしまったようだ。

6. 平等主義の現在

西欧にも、ヒューマニズムを基盤とした平等主義の伝統がある⁵。19世紀のマルクスたちの怒れる平等主義は、革命によって支配権力を倒すという二分法の思想がリードした。その結果がスターリン主義や文化大革命を引き起こした毛沢東の権力闘争に発展した。他方、戦後の経済発展とともにドイツや北欧諸国で成長した社会民主主義は、体制の中に

² 鈴木晶『フロイトからユングへ』NHKライブラリー、1999年、pp.248-255

³ C.G.ユング、池田紘一・鎌田道生訳『心理学と錬金術』I,II、人文書院、1976年

⁴ W.ジェイムズ、榊田啓三郎訳『宗教的経験の諸相』上、岩波文庫、1969年、p.350

⁵ たとえば、E.フロム、前掲書、pp.158-159

平等主義を組み込む方向で発展し、今日のドイツでは会社の取締役会に労働組合代表が出席することが慣例になっている。それが、社会民主党が政権を取ったり、緑の党が社会民主党と連立を組んだりという政治活動に生かされている（1968年の若者の反乱で活躍した人材が政治の世界に進出して、中道政権の内部に地歩を占めている）。そのことが、脱原発政策の実現などに貢献している。

日本の政治の意思決定は、たとえば世論の過半数が脱原発を望んでも、政権が原発推進政策を維持するというねじれがそのまま続いている。

欧米でも、2分法の人間観に基づく新自由主義が悪臭を放って、早晚行き詰まるような横暴を叫ぶようになってきた。日本の優れた基層の思想をもう一度表に掘り起こして、日本独自の公平かつ合理的な人間観に基づく社会を作っていきたいものである。

(2019年5月11日 哲)