

□0 講師紹介 (はしづめ だいさぶろう) 専攻・社会学

1948 神奈川県生まれ
1972 東京大学文学部社会学科卒業
1977 東京大学大学院社会学研究科博士課程修了
1989- 東京工業大学工学部助教授 (社会学)

既刊……「言語ゲームと社会理論——ヴィトゲンシュタイン・ハート・ルーマン——」
「仏教の言説戦略」(勁草書房) (勁草書房)

「はじめての構造主義」(講談社現代新書)
「冒険としての社会科学」(毎日新聞社)
「現代思想はいま何を考えればよいのか」(勁草書房)

新刊……「フェミニズムの主張」(共著・勁草書房)

「民主主義は最高の政治制度である」(現代書館)
近刊……「現代の預言者・小室直樹の学問と思想」(副島隆彦氏との対談・弓立社)
「21世紀を生き始めるために③~⑤」(JICC出版局)
他に、竹田青嗣さんとの対談集、「ル・クール」連載「社会科学院」など

□1 コミュニケーションとしての社会

1) 社会: 複数の人間が集まって形成される社会関係 (=コミュニケーション) の集積
社会関係 { (対面的な) 人間関係 性的なつながり 協業関係 会話共同体
↓女性の交換 ↓商品交換 ↓知識の継承
それ以遠の社会関係 親族関係 分業関係 文化的共同体
Cf. レヴィ=ストロースの「コミュニケーションの一般理論」: 社会は、女性/言語 /物財をめぐる三重の交換 (=交流=コミュニケーション) のシステムである。

2) 社会(科)学: 社会関係のパターン (=社会構造) を解明する
・経済学~市場での商品交換を通じて形成される秩序を研究 メディア: 貨幣
・政治学~政治制度を通じて形成される意思決定の構造を研究 メディア: 権力
……

・社会学~社会関係の可能性について一般的に研究 関係のパターン: 性/権力/言語
3) メディアは社会関係を拡大させる ⇐ パーソンズ、ルーマン
・マルクスの商品論は、メディアによる社会関係の拡大を先駆的にとりあげた
W-W' : 使用価値と交換価値 (物々交換=対面関係) → 価値
W-G-W' : 貨幣 価値を体化した商品~交換の手段~物神性 ⇐ 市場
G-W-G' : 資本 価値増殖を自己目的とする運動 ⇐ 資本主義
G: 貨幣 W: 商品

・メディアの社会的特性
①それを生み出した人間の身体を離れても、②それ独自の社会的な形象として実在し、
③誰に対しても一様に効果をもつ。

4) メディアの転態の例
(1)口頭言語 → 文字 (書字行為) → 印刷 (活字メディア) → 電波 (放送メディア)
(2)現物貨幣 → 象徴貨幣 → 書記貨幣 (兌換券) → 喩としての貨幣 (預金通貨)
……

5) メディアとともに、表現の可能性も拡大する
表現: 身体の外部に、ある人間個体の精神内容を外在させること
単純な表現……身体の挙動を外側からみて、そこに精神内容を看取する 表情; 手振り
固有の表現……形式化されたメディアが介在している ⇐ 作品 感情表現; 手話
作品~表現行為の現場や表現者と切り離されても、表現としての独自の構造を保つ
精神が存在したこと (表現であること) の証明……自然現象としてたとえ可能でも生起確
率のきわめて低い出来事 (分布の偏り) Cf. ルロワ=グーラン「身ぶりと言語」

6) 表現の制度
オリジナリティ (独創性) を追求するゲーム……誰が新しいアイデアを出したか、新し
い手法を成功させたかという系譜を、作品の系統樹のかたちで共有する
クラシック ←→ アヴァンギャルド

□2 社会を元気にする表現戦略

1) なぜ元気が出ないのか
元気……やりたいことをやっている + 自分の可能性が発揮できている + 他者の承認が
えられる + 無理をしていない (ずっと続けていかれる) ~ 生命の充実
元気が出ない……このどれかが満たされていない
2) マルクスの疎外論 単純労働が増えていく (やりたくない & 可能性は発揮できない
& 仕事は他と置き換え可能)

賃労働者は、資本家のもとで働いても元気が出ない 共産党のもとで元気が出る
3) 官僚制 (マックス・ウェーバーの合理化=近代化論)
官僚制: 組織が上位の主体性を獲得して、その主体性を分割し、下位の主体 (従業員)
に分担させること (下位の主体性は制限される)
権限/責任の原則、文書主義、……

①組織目的が明瞭であり、②組織外から支持と理解がえられていれば、従業員のやる
気 (モラル) は高くなる (給与はあまり関係ない) cf. 軍隊
4) 競争市場と官僚制の混合としての、近代社会
分権的競争市場……同業他社がいる (新規参入) ~ 倒産の可能性
集権的官僚制……システムティックな課題の解決 資本→経営・技術

5) 機能集団が共同体に転化する (山本七平=小室直樹の定理)
プラス面 ①“社会 (組織) リテラシー”を向上させなくても、動機を調達できる
↳ (労働の神聖化)
マイナス面 ①上位の主体性を破壊する × 公共性
②個人の自律性を破壊する × 自由

6) 組織の二律背反: 予測可能性 vs. 個人の自発性 (元気)
組織の骨格 (予測可能であるべき部分) を限定し、個々人を involve する
度合いを漸減させる “社内退社” “社内入社” “副専業”、……

7) 労働の無名性 (匿名性) ←→ 作品行為の固有名性
すべての労働を作品化することはできない。そこで、
①意味の全体的秩序をよく理解する。 私企業の「公共」的 (全社会的) な意味連関
を追えるようにする (そうした連関は必ず追える)。
②企業内の職種に特化しないで、それから距離を置いて自分の存在・自分の仕事を考
えられるようにする。 ⇐ 契約社員/輪番制/半週社員/ジョブ・シェアリング &c
→ 資本主義的企業 (機械制工場生産) モデルから、単純商品交換 (職人) モデルへ

知求倶楽部

講 演

社△云を元気にする

表現戦略

橋爪大三郎氏

1992・6・8

さて今日は、「社会を元気にする表現戦略」という題ですが、こんな題で話してみてくださいませんかというお話をいただいて、それはいい題なのでぜひ何か考えて話してみましよう、そういうふう
に頂戴した題です。その後いろいろ考えてみまして、今日は二つの
ことをお話ししようと思います。

一つは、「コミュニケーションとしての社会」という題ですが、
社会というのはそもそもがコミュニケーションなのであると。それ
はどういう意味なのだろう。それを社会学としての観点からお話し
する。それが前半です。どちらかというところ恐らく後半に力点を置か
ないといけないかと思うのですが、後半は、「社会を元気にする表
現戦略」ということで、前半でいろいろ考察しました社会のあり方
を踏まえまして、とかく、まあ不景気のせいもありますが、最近日
本は元気がなくなってきた、あるいは方針を見失いつつあるとい
うふうな感じがいたしますが、しかし若い人たちを中心に、社会を活
力あるものにつくり変えていかなければならない。それはもう誰で
も分かっているわけですが、それはどうしたらいいのか。それを一
口で「元気が出る」「元気にする」というふうに言ってみますと、
社会を元気にしていくにはどうしたらいいのか。それは生きやすい、
暮らしやすい、そういうことでもいいかと思いますが、そういう社
会のつくり直し方ということについて、私が考えていることをご提
案申し上げます。これが後半です。

そういうふうな前半と後半に分かれて、前半のほうが多少理屈っ
ぽくなっているかもしれませんが。その辺をちょっと我慢していただ
きますと、だんだん後半にたどり着きますので、よろしく願いま
します。

□コミュニケーションとしての社会

■複数の人間が集まって形成される社会関係の集積

さて最初に、「社会とは何か」という話から入ります。これはもう皆さん毎日社会で活躍していらっしゃるわけですから、今さら私が申し上げるまでもないわけですが、私は専門が社会学なので、日本の社会に限らず、外国の社会、それから大昔の社会、それからいわゆる未開人の社会、人間がつくる社会にさまざまなタイプがありますので、そういうものに共通する社会の特徴とは何かというふうなことを日頃考えているわけです。そういう立場から申しますと、社会というのはやはり一般的なあり方というのがあります、その非常に特別な場合が我々の社会であると、こう理解できるわけですので、日頃馴染み深い社会のあり方を、少し離れた視点から考えていく、こういうことをするわけなのです。

そういった場合に、社会をどう考えるかと申しますと、今日のテーマに即して一口で言えば、「社会とは複数の人間が集まって形成されているところの社会関係の集積」であり、要するに集まりである、そういうふうに考えられる。これは言ってみれば当たり前のことです。複数の人間がいなければ社会はできません。また人間がつくったものでなければ社会とは呼びません。その人間はバラバラではだめで、ある社会関係を形づくっていなければならない。その社会関係というのは、親子関係だったり、会社の同僚の関係だったり、商品の売り買いの関係だったり、政治家と選挙民の関係だったり――これは具体的に言い出すときりがありませんが、こういうもの集まりだ、これが常識的な定義です。

ところで今日考えたいのは、この社会関係というのは、実はコミ

ュニケーションであるということです。コミュニケーションというのは、人間と人間の間の情報とか知識とか、そういうもののやりとりということですが。人間と人間の何かのやりとりということですが、そういうコミュニケーションの集まりとして考えることができる。だから社会というのは実はコミュニケーションのかたまりである、こう考えることができるのではないのでしょうか。それが一つ、最初の出発点になる着眼です。

そこで、ではそのコミュニケーションの具体的なあり方、言い方を変えると、社会関係の具体的なあり方にはどんなものがあるのだろうかということが次に重要になります。私が見ますと、社会関係にも幾つかそのコミュニケーションのあり方によってグループがある。これはちょっと考えていただければ分かりますが、人間と人間とのつながりというのは幾つかあります。

例えば性的なつながりというのがあります。人間には男性と女性がいまして、男性と女性としてのつながりを持ちます。そうすると子どもが生まれたりして、家族という営みになります。これは人類に共通しておりまして、全く例外がありません。ゆえに我々の社会にも家族というのがあるわけです。

また人間というのは生命を維持していかなければなりませんから、そのためには、物を食べたり、物を作り出したり、つまり労働したり、その生産物を交換したりしなければならない。これは人々が助け合って労働をするということですが。そういう協業関係というものもある。これは必ずしも家族の範囲と一致いたしませんで、例えば農業であればみんな働いて、会社であれば一緒に仕事をする、そういう範囲です。これは別な社会関係のグループです。

さらに最後に、人間の特徴として言葉をしゃべるといふのがある

ます。人間は非常に優れた脳を持っておりますので、情報処理能力が高い。その人間の情報処理というのは言語で行っているわけですから、人間というのは言語をつくるわけです。それはひとり言ではありませんで、誰かがしゃべる、ほかの人がそれを聞いてまたしゃべる、そういうつながりです。これを会話共同体というふうに呼んでおきますと、家族は会話共同体です。職場も会話共同体です。しかし見ず知らずの人だって会話共同体ができるわけでした、これはまた別なグループになってしまおう。

社会というのは、僕の見るところ、少なくともこの三つのグループの関係からできている。これはすべての社会に共通しているのです。これは実は、構造人類学者のレヴィ・ストロースという人が最初に言い出した考え方でして、彼はいろんな社会を比較した結果、すべての社会の特徴として、社会は「女性」と「言語」と「物財」この三つをどうやって人々の間にうまく分配するか、交換するか、割り当てるかというシステムでできている。これは未開社会であれ、古代社会であれ、現代社会であれ、例外はない、こういう結論を出したのです。これを「コミュニケーションの一般理論」というふうに彼は名付けたのですが、この考え方を下敷きにしたものです。彼が言っているこれは正しいというふうに私は思いました。

さて、それで今申し上げた性的なつながり、それから一緒に働く協業関係、それから会話共同体、これが、日常の例で見えますと、相手が誰だか分かっている対面的な人間関係、非常に近い人間関係、その間で営むことができ、社会はまずここから出発するので、す。しかし、社会はだんだん発達して高度なものになっていきます。その社会が高度になる理由というのはどうということかという、人と人をつなぐ関係、コミュニケーションのあり方というのが、非常

に多くの人たちを巻き込むような形に発達していくということなんです。

例えば、性的なつながりといっても、その間で重要なのは女性ですけれども、それを非常に遠方の部族との間で交換をしようなんていうことになりますと、非常に大きな親族とか部族とかいったつながりができてきます。日本の昔の天皇制なんかもこうやってできてきたんです。それから、物を作っている場合でも、非常にいい物ができた。遠方にもいい物がある。ここにはない。では交換をしようということになりますと、塩とか鉄とかいうものをはるばる運んでいって、遠方の人につながる。これは発達していくと分業の関係というものになる。分業の関係によって社会というのは非常に大きく組織できることになるのです。

三番目に会話共同体と言いました。言葉というのはしゃべる片端から消えていきます。消えていかない方法で何とか遠方の人と知識を共有し継承していくということを考えますと、まず、文字が生まれ、それから神話や伝承が生まれるということになりまして、法律とか、科学技術の知識ですとか、文学とか、そういう文化的なつながりというので、社会の背後にはその文化の厚みというのできてきます。

そして親族が大きくなって、やがて部族から、政治組織になって、そして分業が発達して市場経済になり、やがて資本主義社会になる。文化的共同体が発達して、一つの文明にまでなる。こういうふうなコミュニケーションを次々高度にして発達させていった、これが人類の歴史であろう、というふうに整理できるわけです。これが人間の社会がコミュニケーションであると言った意味です。

■ 社会関係のパターンを解明する社会(科)学

さて次に、こういう社会のあり方を研究するものとして、社会学とか社会学とかいうのがありますが、これは何をしているかといえますと、それは人間と人間の関係のあり方、社会関係のパターンというのを解明する、これが目的になっているわけです。ところで、社会関係のパターンといっても、今申し上げたようにいろいろなジャンルがあるわけです。我々の社会には、このパターンのあり方に従ってさまざまな学問というのがあります。

例えば経済学というのは何をしているか。これは人間と人間の関係のうち、市場での商品交換を通じて形成される秩序を研究しています。市場だけしか考えない。人間と人間の商品を通じてのつながりしか考えない。この場合は、コミュニケーションのメディア、つまり人と人をつなぐつながりの仲介項というのができていますが、これが貨幣というものになっていまして、貨幣があれば市場なのです。この貨幣を通じての人間関係を研究する、ということになっているわけです。

それから政治の場合で言いますと、これは特に意思決定に注目いたします。何か物事を決める。例えばPKO法案なら、そういうことをするのかしないのか、決めるか決めないかどっちかなのです。そうするとそれをめぐっていろいろな争いが起きるけれども、とにかくそこで何かの決定を下す。その決定の仕方、誰かが出てきてワッと決めるのではなくて、決め方の手続きというのがあります。これを政治制度と言いますが、政治制度を使ってどういうふうか意図決定をするか、これをもっぱら研究していくのが政治学です。これはメディアとして権力というものを使っているわけです。

というふういろいろな社会科学がありますが、社会学というの

はその中で何をしているかという、経済学のことやるけれども経済学だけではない。政治学のことやるけれども政治学だけではない。広く社会一般にかかわる最も一般的な人間関係のパターンというものを研究しているのです。その関係のパターンのあり方というものはたくさんあるんですが、私は、今申し上げたように、人間の社会をコミュニケーションと考えておりますので、この関係のパターンには、性を媒介にした関係、権力を媒介にした関係、言語を媒介にした関係、という三種類があるのではないかと思っています。そしてこの性とか権力とか言語というのが一つのメディアになっておりまして、人間と人間をつなぐカギのようになっていまして、これが高度になることによって社会が複雑になっていくというふうな思っているわけです。

■ メディアは社会関係を拡大させる

次にメディアについて注目してみます。このメディアというのは、最初は非常に素朴なものなのですが、だんだん複雑になってきました、このメディアが複雑になることによって社会の関係は広まって、拡大していく。多くの人を巻き込んだ運動になっていくというふうな思っています。これをメディア論というふうに呼ぶことができるかもしれないんですが、そのメディアの考え方を、非常に早い時期によく議論したものとしまして、私はマルクスの資本論の考え方というのを取り上げることができるのではないかと思います。

資本論の第一章は、ご存じのように商品論というのでできておりますが、あれはいろいろな読み方があるのです。今日のここでの関係で言いますと、あれは、人間関係がメディアを通じて拡大していくという考え方の論理を組み上げたものである。経済学の時間のことをちょっと思い出していただきたいんですが、マルクスはこん

な記号を使っていましたね。

W I W W I G I W G I W I G

Wというのは商品という意味、Gというのは貨幣という意味。マルクスが研究しているのは経済学ですから、先ほどの協業関係、分業関係をつなぐ商品交換のことなのですが、マルクスによりますと、人間が一番最初にやったのは何かというと、物々交換であると。W I Wは、これはまあ、サンマと御飯というふうにご覧ください。

ある人はサンマをたくさん持っていた。ある人はW、つまり御飯をたくさん持っていた。これだけだと食べてもおいしくないし栄養も偏る。サンマと御飯を交換しますと、おいしい御飯が食べられるというわけで、交換したいわけです。というわけでWとWの交換が起こる。これはマルクスの言い方によりますと、サンマがおいしい、御飯がおいしいという使用価値をうまい比率で交換価値にいたしまして、つまり物の値段を付けまして交換しまして、物々交換をするということなんです。

しかし、この段階ですと貨幣というメディアがありませんので、そういう交換というのは、具体的な人間関係、対面的な人間関係を離れられないのです。つまり相手がサンマを持っていて、しかもお米を持っていないと、お米を欲しがっているということが分からない限り交換はできない。お米を持っている人から言いますと、また反対ですね。そういうわけで、例えばたまたまサンマを持っている人でもお米が欲しくなかったりしますと、交換してくれません。また次のところへ行かなければいけない。そういう非常に不便なものです。なぜそういうことになっているかというと、メディアがないからです。メディア、つまりこの場合は貨幣ですが、貨幣というのは誰でも欲しがるものです。一人ひとりの要求のあり方ですね。お

米を食べたいとかサンマを食べたいということと絡めて、貨幣なら誰だって欲しい。それはみんなが受け取ってくれるからなんです。貨幣というのは非常に不思議なものでして、それ自体には使い道がないのです。それ自体を食べちゃっておいしかったですと、これは貨幣じゃないんですね。貨幣というのは、受け取ると、うれしい。しかしそれは何のためかというと、結局ほかの人に渡すためなんです。ほかの人が受け取ってくれる。ほかの人から物を買うことができる。ゆえにそれが貨幣で、貨幣だから自分は受け取る。という関係になっておりまして、よく考えてみると非常に不思議なんですけれど、この貨幣というメディアが成立したことによって、関係が一步進歩したということになります。

サンマの例に戻しますと、サンマを持っている人は、べつにお米を持っている人のところにサンマを売りにいかなくても、交換してもらいに行かなくてもいいのです。誰でもとにかくサンマが欲しい人がいたら、お金と交換に売ってしまう。そうしたら、お金を持って、お米を持っている人のところへ行けばいいわけです。から、ストレートですね。つまり人間関係が、対面的な人間関係ではなくて、お金との関係なのです。これを商品関係と言います。

メディアが発達することによって、社会関係が高度になったという一つのいい例ではないでしょうか。W I G I Wこれがマルクスの言った貨幣の登場と商品市場の登場です。この貨幣というのは非常に複雑な性質を持っています。当座は交換の手段なのですが、マルクスは、それ自体には価値がないのにみんなが欲しがるというこの不思議な性質のことを、物神性と呼びました。これはただの物なのに、神様のようになりたい、こういうものです。この貨幣が登場することによって市場というものができました。

ところが、この物神性というものがあのおかげでもってまた不思議な現象が起こってくるわけですし、なかには、貨幣というのはもとと物を交換するためにあっただけなのに、貨幣が本当に価値があるというふうに勘違いをする人が出てきまして、そういう人は、サンマもケチケチして食べないとか、御飯も食べないで貯金貯金ということで貨幣を貯め始めるわけです。その貨幣を増やしていくということを生き甲斐にし始める、こういうことが起こります。

そうするとまず元手の貨幣というのがありまして、その人は初めから高く売ろうという目的でサンマを買い、別の人に高く売りつけて利ざやを稼ぐなんていうことをするわけです。これがG—W—Gということですが、この最初に持っていたお金で、ある物を買って、別な人に高く売りつけたわけですから、Gというのはちょっと増えますね。この増えた分を利潤と呼びますが、利潤を目的にして貨幣をグルグル回していく。市場ができたとたんにこういうのが生まれてしまうんですね。これを資本と呼びます。資本というのは、貨幣というメディアがあることによって初めて生まれてくる運動でして、その資本というのが動き始めて、初めて資本主義の出発点というのができるわけです。本当の資本主義というのは、この今申し上げた簡単なものからだいぶ時間がたつことになるので、今日は詳しい話ではありませんけれども、まあこんなふうなものというふうに考えていいでしょう。

NTTデータももちろんこういう資本主義社会の中での企業ですし、こういう資本の運動と無関係ではないのですが、そういうことができるというのも、実は我々の社会の中に貨幣というメディアがあって、その貨幣を使うさまざまなソース、資本を動かすメカニズムというのがあるからなんです。その中に我々が巻き込まれてい

ってできている新しい人間関係、こういうふうに理解するのが社会学で考える順序です。

さて、ここでメディアの社会学特性というか、メディアとは何だろうということをおおざっぽと整理してみますと、メディアというのは、まず①人間が生み出すものです。だけど、人間が生み出したにもかかわらず、②その人間を離れて独自に存在いたします。そして、実は三番目が重要で、③誰に対しても一様に効果を持ちます。貨幣のことを考えてみるといいですね。貨幣というのは初めはお米や塩でした。今だったら大蔵省印刷局が印刷して、人間が作ったものには違いないのです。しかし、誰が作ったかとか、作った人はどういふつもりで作ったかというのは、貨幣の働きと関係ないのです。それは、そういう作った人を離れてひとり歩きをいたしました、それは「みんなが貨幣だと思ふもの」になります。それから、貨幣を見るとみんな「これはお金だ」と思ってしまったら、誰も疑わないという効果があります。お金だと思わない人がいるとルールが成り立たないので困るのですが、そういう誰にもお金だという、こういう性質があります。ですからこれはメディアですね。貨幣がメディアだと分かっていただけだと思いますが、貨幣のほかにメディアというのがあるでしょうか。考えてみましょう。

これはいろいろあるわけですが、先ほど言いましたように、関係のつながりのグループというのを、性、会話共同体、言語、それから商品と分けますと、商品を生み出したメディアというのは貨幣だったわけです。今一番発達しています。そして資本になった。もう一つ、家族という営みの中では、女性とか男性とかいう性というのが一種のメディアみたいになっていると思うのです。メディアとはなかなか言いにくい面もありますが、つまり女性とか男性とか、そ

の魅力というのは誰に対しても一様に理解できるものですね。理解できないと、この社会のルールから外れてしまうことになる。そして自分がそういう価値を持つように、魅力があるようにと、誰でも、いつでも、心掛けているし、ほかの人もそういう役割の中でちゃんと行動しているわけです。これも基本的なこと、これは貨幣と関係ないもう一つのメディアでしょうね。

ただ、このメディアというのは、女性そのものだったり、男性そのものだったりしますから、貨幣のように、本人を離れてひとり歩きするという余地が少ないので、べつに資本主義みたいな新しいメカニズムをつくったりということはありません。

もう一つのメディアが実は重要で、三番目のメディアとしてやはり言葉というものがあります。言葉というもののメディアの社会学特性を考えてみますと、それを生み出した人間の体を離れても、言葉って聞かれちゃったら「言わなかった」とか言ってもだめで、もうそういう意味が出来上がってしまうんですね。独自に実在する。例えばどこかに落書きしたら、本人が死んでしまっても落書きはずっと残っています。そして誰に対しても一様に効果があります。日本語が分かる人なら、みんな意味が分かりますね。分かる人と分からない人がいるということはないわけです。そういう意味で言葉はメディアなのです。そういうメディアをうまく操るところに社会が成り立っているわけです。

■メディアの転態の例

さてここで、メディアの歴史というものを考えることができます。思います。メディアの転態ということを考えていただくと、これは言葉の例ですが、言葉というのは幾つかの段階を踏んで発達してきました。最初は口で言う言葉で、それが文字になり、それから印

刷された活字になり、それから電波になり、ということ。この辺は、『知求倶楽部』の布施英利さんとの対談でちょっと申し上げましたので詳しくはそちらを見ていただくとして、もう一つのメディアとして先ほどお話をしました貨幣の例があります。

貨幣というのは、最初は現物貨幣、つまり塩とか米とか、そういうものでした。それから象徴貨幣、貝殻とかになりました、それから書記貨幣というのですが、簡単に言うと銀行券ですね、そういうものになりました、それから今度はクレジットカードとか、預金通帳とか、小切手とかという預金通貨になる。これだけ発達するのに数千年かかっているんですが、これが一步一步進んでいくたびに、社会というのは、古代から中世になったり、近代になったり、重要な社会構造の変化が訪れてきます。特に資本主義社会というのは、預金通貨というのができないと完成しないという重要なものですが、これはメディアの発達が社会を変化させる一つの例ということでご理解いただいたらよいかと思います。

■メディアとともに、表現の可能性も拡大する

さて、メディアがどんどん発達していくということは、人間にとってどういう意味があるか。これはいろいろなことが言えるんですが、人間にとって自分の自由の余地が大きくなることだ、というふうに考えることができます。簡単に言うと、自分の精神世界を表現するために一つの作品を作ることができるわけです。

言葉の例で考えてみましょう。もし話言葉しかなかったら、小説を書くのは不可能です。話言葉しかない社会では、何があるかといえば、伝承です。神話の伝承、昔話です。どこの誰が話し始めたのか分からないような話がずっと伝わっていく。自分も面白いと思うのでそれを習い、また孫や子どもたちに伝えていく。こういうも

のはあるけれども、自分だけのための言葉を持つというのは不可能です。それは言葉がどんどん消えてしまうからです。ところが、もし文字があったとすると、手紙を書くことができます。日記を書くことができます。これは、遠くの人や、遠い未来の自分に向かって書くメッセージです。メディアがあるから初めてそういう遠くの他人、遠くの自分との関係ができる。それをもっと進めていくと、小説というものになるかもしれない。それは自分の頭を通して考えたもう一つの現実です。それによって新しい世界をつくり出すのです。そういう世界をつくり出した時に、これは表現と言いますが、こういうものが書けてよかった、というふうにも思いませんね。

日本の小説などで非常に初期のものは、手紙と日記と小説の区別がなかなかつきませんね。『枕草子』とか、あの時代のことを思い浮かべていただくといいたのですが、あれは、初めて自分のために使える平仮名というものができまして、そのメディアを使ってどういふことができるかといういろいろな実験をした、その結果だと思えます。あの時に初めて人間の独特の精神世界を表現するということができるようになったわけです。これは人間にとって一つの自由の拡大になる。メディアというのはこういうふうに自由を拡大するといふことができる。ここが重要です。この辺をちょっと考えてみますと、『知求倶楽部』のほうで表現についていろいろ考えたわけですが、皆さんお読みになった方もいらっしゃるかと思うのですが、そこで私は、表現を、体の内側にあるものが外側に現れてくることなんだ、というふうに言いました。内側に何があったかというのと、何か考えていたことなんでしょうね、とりあえず精神と呼べば、精神の内容が体の表に現れてくる。それが言葉になったり、作品になるわけですね。

この表現の一番単純な場合というのを考えてみますと、それは人間の表情でしょう。手振りでしょう。外側から体を見ますと、その人が怒っているのか、泣いているのか、楽しいのかというのが分かります。人間の表情というのは非常に豊かで、誰だって分かりますね。これは確かに感情表現です。しかし、これを顔の上でできるわけですから、本人の体を離れるわけではないから、作品にはならない。だから、作品にしようと思うと、怒っている気持ちを手紙に書いたり、怒っているところをゲルニカみたいな絵に描いたり、そういう体とは別な場所にそういうものをつくらなければいけないんですね。これにはどうしてもメディアが必要です。メディアというのは、ほかの人に分かってもらう必要があるから、決まも要りますし、制度も必要です。

こういうふうに自分の体の外側に何か表現ができるようになった時にそれを作品と呼びますが、この作品というのは、表現をした本人と切り離されても、その表現の独自の価値というものを持っている、そういう独立したものです。人間はこういうものがある段階で生み出すことができるようになるのです。そうするとどういふふうになるかというのと、どこそこには何のたれ兵衛といういふ作品を生み出す人がいたそうだとということになります、その作品を見て感動する。そうすると別な人も出てきて、私は私なりに作品をつくりたいということになって、そういうことを始める。これはヨーロッパの歴史で言いますと、ルネッサンスの頃から作品という考え方が生まれ、それに署名をしまして、何のたれ兵衛が何月何日にやったことかということをはっきりさせて、その歴史の上にどんどん次の新しいスタイルの表現をつくっていく、こういうことを始めたのです。これはメディアの進歩のせいだと思います。

■表現の制度

そういうふうになりますと、これは「表現の制度」と私は呼んでいるのですが、ここで一番大事なのはオリジナリティです。誰かが初めて考えたということを非常に重視するのです。これは自然科学の例を考えていただければいいと思うのですが、自然科学というのは、文字があつて初めて可能になります。こういう新しい理論を考えたとか、そういうことを本にして書くわけです。そうするとそのことが、例えばニュートンが新しい原理を考えた後、今度別の誰かが出てきて、もっと新しいことを考えて、それからインシュタインが出てきて、とかいうふうに次々アイデアが発達していくということが起こります。これは科学の運動ですが、実は芸術も全く同じでして、こういう新しい表現を考えた、次の新しい表現を考えた、そういうふうなことがオリジナリティを積み重ねていく、という運動として起こってきます。

実は、近代の中でも、情報や知識のあり方というのは、一つは科学、もう一つは芸術が基本になっていますが、これは全く同じ形、同じ構造を持っています。その構造の基本は、一人の人間が何かを考えてきちんと表現をするということ、これが出発点になっておりまして、その結果を共有して、人類全体の財産として、そして誰が一番大きな貢献をしたか、オリジナリティがあるかということを確認していく、こういうスタイルになっている。

コミュニケーションの観点から社会を見てお話しできることはいろいろあるのですが、大体こんなようなことかと思えます。これでコミュニケーションとしての社会の大枠についてはお話し終わったことにいたします。細かいところは省きましたが、後半のほうの予定もありますので、一応ここまで——。もし何かどうしても分かり

にくかったところで、先に差し障りがあるようなことがあったら、質問してください。

特にないようでしたらば、ここから先はまた別な話になりますので、気分を入れ換えていただいて、後半に参りたいと思います。

□2 社会を元気にする表現戦略

■なぜ元気がないのか

後半はグツと話が現実的になりますが、これは、現在の社会のあり方を考える、という話です。「社会を元気にする表現戦略」ということですが、社会、この場合特に考えているのは、組織、あるいは企業、ということだと思いますが、それを元気にさせるにはどうしたらいいのか。表現ということが一つのポイントですが、これは「個人個人が頑張る」という意味だと思ってください。社会の中で個人個人が頑張る、そして社会もうまくいく、これはなかなか難しいでしょうが、これにはどうしたらいいのか。先ほどお話しいたしましたコミュニケーションという観点から、それを下敷きにしてお話ししたい、これが狙いです。

元気が出てくるというのは、そううまく解決があるわけではないのですが、まず元気が出ないということがあるからこういう問題が出るのでしょね。そこで、元気が出ないとは一体何なのかということを整理してみましよう。

元気というのは、いろいろな要素があると思いますが、例えば子どもなどは非常に元気ですね。大人も子どもみたいに元気だと思おうのですが、ああいう元気というのを思い出してみますと、まずやりたいことをやっている場合、元気なんです。やりたくないこ

とをやっていたら、決して元気になれない。これは「空元気」と申します。

もう一つ、やりたいことをやっているほかに、自分の可能性、自分の内側にあるもの、能力でも、才能でも、何でもいいですが、そういうものが十分発揮できている。お相撲さんなら十分お相撲をとっている。絵を描く人なら、自分の力いっぱいやっている。そういう内側にある可能性を十分出しているというのも一つの要素ではないでしょうか。

三番目に、他人の承認が得られている。これはひとりよがりではだめでして、「ああ、君はなかなかうまくやってるね」ってほかの人に喜んでもらっている。これじゃないと長続きしないですね。そういう点から言って、他人の承認も必要だ。

あともう一つは、燃え尽き現象とか、いろいろありますが、ある程度長続きしてもらわないと、短期的に元気でも困るわけですから、無理をしていないという点も重要ではないかと思えます。だから、あるところはちゃんと力が抜けていて、明日も明後日も、できる。一時的なお祭騒ぎでは困るわけです、長期的にも十分それでやっていけるといって、こういう要素がある。いろいろあると思えますが、とりあえず私はこの四点を今日考えてみます。

元気が出ていないとしたら、この四つの点の少なくともどれか一つがおかしいのです。やりたいことをやっていないか、自分の可能性が十分出ていないか、他人の承認が得られていなくて人間関係がまずいか、どこか無理をされていて長期的な視野がないか、そんなことがあるのではないかと思えます。

ですから、この四つがうまくできるように社会をよく点検していく。言葉を変えていうと、社会というのはコミュニケーションです

から、このコミュニケーションが円滑に働くように考えていけばいいと思うのです。それでいろいろ考えたいのですが、先人がいろいろおりました、社会が元気が出ない原因というのを考えてくれていて。それを簡単に振り返ってみましょう。そういう言葉遣いはしておりませんので、「元気が出る社会」なんていうふうに書いていないのですが、私の理解によりますと、我々の近代社会において特に元気が出なくなる理由というのを考えた人として、2人いると思います。一人は、先ほど資本論のところで取り上げましたマルクス、それから、これまた社会科学者として重要なマックス・ウェーバー、この人のことを考えたい。

■マルクスの疎外論

マルクスのほうから申し上げますと、皆さん大枠はご存じだと思いますので簡単に申しますと、マルクスは、資本主義社会になると人間の労働というのはどんどん単純労働になっていく、というふうに言いました。プロレタリアとか、いろいろ言い方がありますがけれども、今まで、職人さんなら職人さんが材木を買ってきて、かんなどで削って桶を作って、製品にして、町に売っていくところまで全部一人でやっていたのが、工場で作るようになると、単調な仕事になってしまっただけ、木を削る人は削るだけ、たがをはめる人はたがをはめるだけと、全部単純労働になっていく。しかもそれが悪いことに、自分の仕事場でやるのではなくて、朝会社に出掛けて行って、出勤簿かなんかありまして、その会社の従業員として雇われた形で、監督か何かいるのかもしれない、そういう人が見ているところで管理されながら労働しなければいけない、こういう形になる、というのをいろいろ分析しています。

この通りだとしますと、先ほど言った幾つかの点で、元気が出な

くなるかもしれませんが。というのはつまり、まずやりたいことをやっているかどうか曖昧です。桶を作りたいと思う人はいるかもしれないけれども、一年中桶のただけはめていたいと思う人はあまりいないわけでして、それにもかかわらずやっているのはなぜかというと、そうしないと生きていけないからです。マルクスによるとそうです。もしそうだとすると、元気が出ない。

もう一つは、桶を作るというのは、先ほど一つの作品というところまで申しあげましたが、これは桶というものはこうあるべきだというアイデアの実現で、例えば田吾作さんが作った桶はやっぱり底が抜けなくていいとか、その人なりの考えを作品として生み出すと分かりやすい。しかし、もしそれがバラバラな単純労働になってしまいますと、それが表現とか作品とかいうものとは関係なくなってしまうと、置き換えのできる機械的な労働になってしまう、というふうに考えますと、これは元気が出ないですね。

そういう点から、マルクスの疎外論というのがありまして、疎外された労働というこの説が正しいといたしますと、これは資本主義というのは必ずそうなるというふうを書いてあるわけですから、元気が出なくて当たり前です。ゆえにマルクスによりまして、賃金労働者——私もサラリーマンで、皆さんもそうでしょうけれど、サラリーマンというのは、資本家の下で働いている限り決して元気が出ない。そこをじっくり悟って、そして共産党に結集すると元気が出て、革命が起こる、こういうふうな学説になっているわけです。

しかし、皆さんよくお分かりのように、マルクスの言っていたことは一〇〇%正しくありません。まず、単純労働になっていったかという、そんなことは全然なくて、単純労働ももちろんある時期増えましたが、逆にそれは機械化されて減っていく傾向がありまし

て、中間労働とか頭脳労働とか、そういう複雑労働がむしろ増えてくる傾向がある。もちろんこの会社も複雑労働のかたまりみたいなものでして、そういうことから考えていくとどうなるのか。そうするとマルクスの考えていたような初期の産業資本主義は元気が出ないかもしれないけれども、これから21世紀に向かって進んでいくような高度資本主義社会では、マルクスの予言と違って、人間が元気が出る、そこで十分生き甲斐を見つけていくような高度な労働というのはいくらでもつくり出すことができる、こういう可能性があるかも知れない。これは証明すべきことです。考えるべきことですけれども、マルクスが言った予言のとおり考えて悲観する必要はない。これが一つです。

■官僚制

マックス・ウェーバーという人はマルクスよりちょっと後の人でしたが、近代社会のことをいろいろ研究して、その中に官僚制という議論があります。マックス・ウェーバーによりまして、近代化が進むということは何かというと、これは合理化が進むということと同じでして、合理化が進むとどうなるかというと、社会全体が官僚制になってしまうのだというふうに言った。官僚制というのはお役人という意味ではありませんで、民間の企業も含めて、一番上にトップの人がいて、それから中間管理職というのがいて、それから社員みたいな人がいて、何々課とか何々事業部というのがあって、それできちんと働いている。こういうのは全部官僚制ということになっていますから、もう日本なんか官僚制のかたまりですね。社会というのはだんだん官僚制社会になっていくのだというふうに予言をしたわけです。その官僚制には実はまずい点がたくさんあるというふうに分析しているわけです。

まず官僚制というものを定義しておきますと、ここの文脈で言うところ、こう定義できると思います。まず官僚制というのは組織なのです。その組織が一つの主体性を獲得する。簡単に言うと、意思決定ができるようになるのです。これはどんな組織でもそうかもしれないませんが、上位の主体性を獲得する。例えば、重役会とか、会社の意思というのを集団組織として決定するようになる。その反作用として、会議の主体、つまり簡単に言うと個々の従業員一人ひとりとは自分で自分のことを決定できなくなる。そして上位から決まってきたことを下におろしてきて、私はそのうちこれをするという分担をすることになります。これは官僚制機構の必然です。会社とか組織というのは何かというと、一人ではできないような大きな仕事をするためにこしらえたものです。だから百人とか千人とかいう単位の人たちが、一つの方針の下に整然と動かなければ、それは組織の体裁を成さない。だから、どうやって決定をするかということはどう決まっているのです。遠くから見ますと、日本航空は一つのことを持つてるように見える。それからセゾングループというのは何か一つの戦略で動いているように見える。一つの人間みたいに見えるんですね。それは意思決定をしているからです。そうするとその中の一人ひとりの人はどうなっているのか。セゾングループが意思決定をしているのだったら、その従業員一人ひとは、セゾングループの方針に個人的には反対だったとしても、そのことは大きな声では言えないし、行動としては表に出せないんです。ということ、自分の主体性をその分制限されるわけです。

私みたいにフリーランスで長い間やっていたということは、全部一人でやっていたわけですから、これは自分の主体性で動くしかない。べつに組織の一員として動いているわけではありません。そう

いう人から見ると、組織に属するというのは一種の宮仕えということになりますね。これは一人ひとりにとってみますと、単純に言うと矛盾します。官僚制というのはどういうふうにできているかというと、その一人ひとりの人間が自分の勝手に動かないようにという要素でできているわけです。そうするとまず権限と責任というのが決まっています。誰が何を決めることができるかということを中心に決めてあります。この人は何を決めることができる。その間こういう責任を持たなければならぬということを決めるわけです。次に、何を、いつ、誰が、どう決めたかということ、記録を全部残さないと、組織は動きません。したがって全部文書で動きます。これを文書主義と言います。ほかにいろいろなありますが、こうやってます杓子定規になっていくようにできているわけです。

昔、牧歌的な農村で暮らしていた人が、町に出てきていきなりこういうところに就職したりすると、なんて暮らしにくいところだろうと思ったりなんかして、非常に困るわけですが、しかし、今は世の中も進んでおりますので、子どもの頃からこれが当たり前だと思っっています。そうすると官僚制がそんなに恐ろしいものだと思う必要はないのかもしれない。

この官僚制というのは必要があってできてものですから、これは壊れるということとはそんなに簡単にはないです。官僚制の下で人々が元気を出して働いているという例はいくらでもあります。それにはいろいろ条件がありますが、最低限の条件としてまず二つ挙げられます。一つは、その官僚制の組織目的が明確であるということです。何のためにその組織が存在しているか明確でないとしたならば、その組織は絶対に長続きしない。すぐ崩壊する。二番目にその組織外からの支持と理解が得られているということが重要で、支持とい

うのは、財政的にどこかが支援してくれているという意味でもいいです。あるいはその事業の売上がどんどん伸びているということでもいい。それから理解というのは、その組織がどういう存在なのか、何を目的としているかということをもみんな理解してくれている。一々説明しなくても、あの会社はちゃんとしていますねというふうに分かってもらえているということです。

こういう二点がありますと、その組織に所属していることを本人が誇りに思うことができる。これが重要でして、これがやる気、つまりモラルというものに結び付くんですね。いわゆるそこから給料がどれくらいもらえるかということは、社会学的な比較研究によりますと、あんまり元氣ややる気に関係ありません。なまじお金をたくさん与えたりしますと、それをどう使おうか、ダラダラしたり、いろいろなことがあって、むしろ働かなくなってしまうということもありまして、ほどほどであることが望ましいのです。むしろ絶対額よりも、きちんと仕事をした時にはそれなりに評価されて、ちょっと上積みがあったとか、そういうちょっとの違いのほうが非常に効き目があるわけでして、絶対額のほうはあまり関係ないということが、いろいろな調査の結果明らかになっています。

組織目的が明確で、整然と動いていて、本人も誇りを持っている例として、例えば軍隊というのがあります。軍隊というのは官僚制の極です。ここには個人個人の判断の余地というのがあってはいけないのです。作戦というのは参謀本部で決めて、その通りに動くかどうかは大統領が決めて、そして前線にいる人は、命令があったら、有無を言わずバツと動かなければならない。これは企業を超えたもの、超官僚制の組織です。そこでみんな元氣が出ないかということ、軍隊によってはちゃんと元氣が出て、誇りを持って任務を遂行して

いるというのがあります。それはなぜかという、組織目的が明確だからです。それから社会的な理解が得られているからです。だからほかの官僚組織もそういう条件を満たささえすれば、それは可能です。しかし営利企業の場合は、営利というのは、所詮マルクス流に言えば資本家の利益、たかだか一個人の問題ですから、そこまでの理解が得られるか、つまり「公共」的な側面があるかどうか問題です。これが官僚制です。

マルクスが言っていた賃労働の問題、それからウェーバーが言っていた官僚制の問題、これは近代の組織が行き詰まるというある側面を表しているのです。この側面をうまく突破してやらないと、組織というのは生き返らない、社会は生き返らない。この二つの点から近代社会というのをもう一回とらえ直してみますと、こんなふうになっているのではないかと思います。

■競争市場と官僚制の混合としての近代社会

近代社会は、競争市場（マーケット）と官僚制（企業）が組み合わさっているわけです。氷河みたいなものでして、北極海みたいなところを思い浮かべてください。そうするとそこには氷山がプカプカと浮いていて、氷山というのはてっぺんがあって、それから底辺があるんですね。それなりの構造を持っているわけです。これが企業です。そういう企業が幾つも浮かんでいる大きな海があります。それがマーケットです。企業と企業というのは、物の売り買い、人間のやりとり、情報のやりとりによって成り立っていて、一つの秩序を持っている。そこでは二つの法則性が働いているのです。

まず、市場の特徴として、これは分権的だということ。分権的というのはバラバラに意思決定をするという意味ですが、例えばセゾングループがこういう作戦でいこうと言ったって、東武とか小

田急とか、全然別なところが全く違うことを考えているかもしれないのです。それが原則です。そういうふうにはバラバラな意思決定をするというのは市場の特徴で、実はこれが大変いいことだというのが、ソ連がひっくり返ってしまったことで明らかになりつつあるわけですが、分権的競争市場の特徴というのは、同業他社がいるということとです。つまり競争なのです。必ず同じことをしている競争相手がいまして、それとの競争にうち勝っていかないと自分の組織が存続できない、これが資本主義社会のルールです。そうするとつまり、いつでも倒産の可能性があります。

もう一つ、ではこの分権的に競争している単位は何かというと、個人人ではなくて企業です。企業そのものは集権的な官僚制でできています。市場は分権的、企業は集権的にできているわけです。その企業というのは、大勢の人間の集まりですけれども、システムティックに課題を解決するというものを存在理由にしています。会社というのはもともと資本、つまりお金があればできるのですが、そのお金をいろいろな人間や物に変えています。そしてその人間を一つの組織にしています。ですから企業の実体というのは資本ではなくて、物を作る、そういう技術——技術を持っているのが人間ですから、その人間をどういうふうに関わり合っているかという経営ですね。その経営力と技術力によってほかの企業と競争している、こういうふうに関わり合っているわけです。この分権的競争市場と集権的官僚制というのは両方ないと、社会というものは合理的に動いていかなのです。例えばソビエトというのは、分権的競争市場というのはなしで済ませようとして——計画的非競争市場というものがあつたら、それは市場とは呼べないかもしれませんが——、その結果、本来倒産すべき官僚制機構というのは倒産しないで、非常に変なこと

になってしまつて、今組み立て直すというふうなことでペレストロイカになりました。

中国の場合は、政治は集権的官僚制を維持しながら、経済だけは分権的競争市場を入れようと思つて、今しきりに努力しています。それはうまくいくかどうか分かりませんが、一口で言うと資本主義の要素を入れようとしているわけです。資本主義というのは、これはできた時からそうですけれども、分権的競争市場と集権的官僚制というのはの組み合わせでできています。これは逃れることができないですね。通説では、市場というのは競争社会でよくない。人間をすり減らして疎外をさせる。それから集権的官僚制というのはよくない。これは上司がいて、何とかがいて、非常に杓子定規で、人間を意気阻喪させる。こういうふうになっているわけですが、本当にそうか、と僕は思うわけです。

その一つの例は、今余暇の時代で、皆さんスポーツをしますね。スポーツというのは面白いでしょう。元気が出るでしょう。スポーツというのは、よく考えてみると、どういうふうになっているか。例えばアメリカスカップの例を出してみる。あれは会社を途中で辞めたような人たちが、半年、一年、必死で、自分でやっているから元気なのは当たり前ですが、積極的に参加して面白くやっている。アメリカスカップの構造とこの例を考えると、まずアメリカ艇とか、日本艇、ニュージーランド艇というのがあります。これはお互いに何をやっているか分からない。分権的な競争なのです。つまりマーケットみたいなものです。物のやりとりはないけれども、競争して生き残るといふゲームです。では、日本艇とかアメリカ艇とか、それぞれがどうなっているかというところ、中は官僚制的な組織なのです。これが十人なり二十人なり——クルーは何人いるかよく

知りませんが、——その人間があたかも一人の人間であるかのよう
にヨットを操って、ヨットは一つの生きものになって、風を完全に
生かしたと、こうなって初めてその目的は達成される。簡単に言う
と、軍隊とかに非常によく似たような組織です。

しかし、にもかかわらず不断の競争にさらされ、それから官僚制
機構の中に完全に一体化しながらも、ものすごい元気です、とい
点にまず注目すべきです。近代社会というのは、分権的な競争と集
権的官僚制を必然としています。だから人間は元気にならないと
いうことはないのです。

ではアメリカズカップの場合なぜ面白いのか。あるいは野球とい
うスポーツ——どんなスポーツだっていいですが、——そのスポー
ツの要素というのを考えてみると、まず競争です。それから一人で
やる場合は自分をコントロールする。大勢でやる場合はチームワー
ク、集権的なコントロールです。それがなぜ面白いのかと考えてみ
ると、それは必ず状況が限定されているのです。ヨットだったら風
と海と、それから規則があって、こういう大きさの船とか、何月何
日から何月何日までと、非常に特別な場合なんです。状況が限定さ
れていて、そこで全力を集中する。とにかくその時にできることを
全部やる。そしてそれは終わりがあって、その後は、今までのこと
はなかったことになるんです。勝った人も負けた人も仲良くなる。
今までのことは今までのこととして、次の人生が始まる。だから、
限定された状況と、集中と、それからの解放がある。軍隊の場合も
そうかもしれません。戦争というのは、限定された状況があって、
それから非常に集中があって、戦争が終わった後解放がありますね。
こういうふうなサイクルをとっていると、競争があっても、官僚制
があっても、人間の意気というのは阻喪しない、というふうに私は

思います。

だから、もし企業が、こういうふうな要素を十分取り入れること
ができるとするならば、近代的な合理性というのを十分持ったまま
生き延びていくことができるかもしれない。

これがマルクスとウェーバーから引張ってきたことをまとめて
みた例です。

■機能集団が共同体に転化する

ところで、これまでは世界共通の話なのですが、日本で企業のこと
を考える場合に、日本だけの特殊な事情というものもあるわけです。
元気が出る作戦を考えていく前に、最後の補助線として、人間の意
気を阻喪させてしまう日本独特のもう一つの要素というのを考えて
みます。これは、私の先生である小室直樹先生と、その共同研究者
であった山本七平さんがいろいろ考えて発展した事実なので、私は
「山本七平・小室直樹の定理」とここでは呼びますが、それは日本
の場合、機能集団がそのまま共同体に転化してしまう、こういうこ
とです。

軍隊の班などでは、班長さんはお父さんとか、上等兵はお母さん
とか、いろいろ言いました。その中で、外部から隔離した小世界に
なってしまうのです。そこではビンタとか、いろいろなものがあっ
たりするかもしれない。そういう世界です。

軍隊というのは戦争に勝つのが目的ですから、そんな新米の二等
兵なんかをやたら殴ったりしなくたってべつにいいんですけれども、
それが日本の軍隊はなぜかそうなっております。非常に特別な人
間関係をつくり上げるのです。結局どういふふうになつてしまふか
という、もうそこが世界のすべてになつてしまひまして、その人
間を一〇〇%のみ込んでしまひ、本来の組織目的なんかどうでもよ

くなってしまう。例えば員数合わせと言いますが、そのグループの中で落ち度がないように、よその班から足りないものを盗んできて、とりあえずその場をとりつくろってしまう。軍隊の組織目的から言えば、よその班から何か盗んできたりすると、それはいけないのですが、そういうことではなくて、その班のことが第一目的になってしまうんですね。

これはその軍隊の中で見出されたことですが、例えば日本の何々課とか、何々係とか、そういうものというのは、えてしてそうなるんですね。私も某大学におりまして、大学の中にいろいろな学科とかセクションとかあって、それもそうなんです。大体資源の取り合いです。定員が回ってきた。その定員をどこの学科が取るか、大変なことになります。とにかく我が学科のほうで取らなければならぬというのが至上目的になるんですね。これはなぜか分からない。大学全体の観念から見てどこのポストに行ったら一番いいのだろうかというふうに判断する人が全然いなくて、とりあえず、自分のセクションがどこなのかということをまず考えるのです。皆さんの慣行がどういうふうになっているか私は知りませんが、恐らく似たようなことがあって、我が課が、我が係が、我が部が、我が事業部が、我が社が、というふうになって、いろいろな「我が」「我が」というもので出来上がっているのだと思います。

それは官僚制から言うところとおかしいのです。本来の官僚制というのは、トップが何かを決めて、それをトップ一人ではできないので、手伝ってもらうためにいろいろな部に分けていって、それをさらにいろいろな人に分けていって、全体で動いていくという目的のためにあるわけだから、セクションというのはお互いに協力しなければいけないのです。協力しなかったら官僚制にならない。し

かし日本の場合、その枝分かれをした一番先の「対面的な人間関係」と呼んだ一番身近な部分、そこがとりあえず自分の所属しているふるさと、家というものになるのです。自分をそこと一体化していく。社長のためなら働かないけれど課長のためだったらひと肌脱ぎましようと言う人は日本の会社には大勢いるはずですよ。

これにはプラス面とマイナス面と両方あります。日本株式会社というのは、社員の皆さんの活力を吸収して動いている。というのは、実は機能集団が共同体に転化する、簡単に言うと、会社が自分の家よりも大事なものになってしまう、そういうことがあるんです。

それはプラス面と言えばプラス面でしょう。そういうふうな社員たちが大勢いれば、会社は何にもしなくたって、社員が朝から晩まで、家へ帰りがらず、一生懸命会社で働いてくれる。これは人々に働く動機と生き甲斐と、何から何まで与えることができるのです。

組織を運営するのに、組織のまずい点を見つけて、それを厳しくチェックしてつくり直していくことが必要です。もっと広く言えば、社会だったら、今の民主主義が中選挙区制でうまくいかなかったら小選挙区制にするとか、比例代表制にするとか、まずい点を見つけてつくりかえていくという能力が必要です。不断に手入れしていないと、社会はゴミがたまってしまって、能率が悪くなって、ついには倒れてしまうのです。そういう不断の手入れが必要なんです。この手入れをする能力のことを、字が読めるということになったら、リテラシーというふうに呼ぶと、社会リテラシーとか、組織リテラシーというのがないためです。これは社会の能力です。そういう能力がなくても、機能集団が共同体に転化すれば、当座の場合、何とかなってしまうんです。我が社が、我が部がというのでみんな頑張ってくれますからね。

実はこれはプラス面でありながらマイナス面に転化します。まずマイナス面というのは、各セクションが「おれが、おれが」というふうに考えると、結局トップの考えることと独立に動いてしまうのです。これは日本陸軍と近衛内閣のことを考えても、どんな会社でもいいですが、個々の事業部や係みたいなことが結局トップのことを理解しないで暴走してしまうということがよくあります。暴走しないまでも、既得権益というのを持っていますから、その部や課や係のオーケーをとらないと、計画全体が発進しないということがよくあります。これは根回しですが、そういうことをきちんとしてやらないといけないですね。そうすると既得権とぶつかるから、きれいなプランだったのに、いろいろ妥協してへんてこなプランになったりすることもあるでしょう。

結局、組織が組織たるゆえんの上位の主体性を破壊してしまう。だから、日本の組織というのは非常に凶体はでかくて、機敏でないですね。動かなければいけない時に動けないということになります。そして、簡単に言うとセクションナリズムですから、いわゆる公共性というものに対して非常に鈍感になります。組織の外部からの声が届きにくくなります。

それからもう一つは、個人の自律性というものにも害悪がある。ある課に属している、ある係に属している、そういう共同体と一体化していないと、自分がそこで働く目的というのを十分見つけられないんですね。本当は自分自身がこの会社にいるということはどういうことなのか、この自分の活動と社会というのはどうつながっているのか、ということな、自分が考えていかなければいけないのに、それを考えなくても、とりあえず課長のために頑張っているからいいやとか、

働いているからいいやとか、そういう感じになるわけです。

そうすると、本来もうちょっと会社離れ、職場離れをして、自分で余暇を過ごすとか、能力開発をするとか、転職をするとか、いろいろなことをしなければいけないのに、そのタイミングを失ってしまうという場合もあるでしょう。これがマイナス面と言えばマイナス面です。

こういう独特の事情が日本の社会にはありまして、今後もずっと尾を引いていくでしょう。こういうことを加味しながら組織のことを考えていかなければいけなかな元気が出るということになってこないと思うのです。

■組織の二律背反

そういうことから考えて、近代社会を、そして会社をどうしていかなければいけないか。組織の問題には、二律背反というのが根本的にありまして、絶対の解決法というのはないと私は思います。それはどういう意味かというと、組織には組織の存在理由というのがあつた。その存在理由は何かという、予測可能性を高めるといふこととです。簡単に言うと、あの人はこれぐらいの能力があるから、こういう仕事をいついつまでしてくれるだろうという計算ができる。仕事をとってきたならば、何月何日までこれぐらいの製品を作つて納入可能だと、計算できる。それは、スタッフがこれだけいて、こうこうだからということなのです。これは予測可能性です。そのために、出社時間も決まっています、退社時間も決まっています、それからノルマも決まっていたり、いろいろなことが決まっているわけです。

もしこれがソビエトの工場みたいに、月曜日には飲んだくれた人がほとんど休んでしまつて半分しか来ない、金曜日にはみんな帰っ

てしまって仕事にならないということだったら予測可能性が立ちま
せんから、納期ということがない。ソビエトには納期という考え方
がなかったらしいのです。そうだとすと非常な不経済が起きます。
完成途中の工事というのがあっちにもこっちにもあって、膨大な資
源の無駄遣いです。そういうことを防ぐためには、予測可能性が高
くないといけない。予測可能性が高いということは、資源も労働力
も人々の労力も無駄にしないで済むということです。ここは非常に
重要なことです。組織というのは絶対なくならないでしょう。なぜ
ならば、予測可能性を高めたほうができる活動が非常に大きいから
です。

しかし、予測可能性が高いということは、これと逆説で裏腹なこ
とに、個人の自発性が低いということです。個人の自発性がもし高
ければ、その人はその経歴から予測できない新しいアイデアを生み、
新しい活動をするんですね。だから簡単に言うと、過去から予測で
きない新しいことが起こるといことです。それはいいことか悪い
ことか分かりませんが、とりあえず予測できないことなのです。そ
ういうことを全然認められなくなってしまふ。そういう芽を摘んで
しまふことになる。だから、個人の自発性、これを仮に「元気」と
いうふうに呼んでおくと、これを重視すればするほど予測可能性は
少し下がってしまふ。予測可能性を上げようと思つて規則でがんじ
がらめにしてしまふならば、個人の自発性が出てくる余地というの
はなくなってしまう。だから元気の出る組織をつくらうと思つたら、
組織であることをやめる以外になくなってしまふから、組織であり、
かつ元気があるということは非常に難しいことで、この間の balan
スをうまくとるといことです。

アメリカズカップみたいに、短期決戦だったら、自発的な人だけ

集めてくればいいのだから話は簡単です。しかし組織というのは、
いろいろな人がいるところです。アメリカズカップとはそこが違う。
長期戦でいろいろな人がいる、いろいろな人の元気を生かしながら
組織の予測可能性を生かしていくということになるとすると、どう
してもそこにうまく妥協的な解決というのが必要です。

そこで僕はこう思うのです。この予測可能性というのをあんまり
マキシマムにしてはいけない。なるべく予測可能性の範囲というの
を小さくする。組織の骨格という予測可能であるべき部分というの
を限定して、誰にでも分かる形にしよう。例えばフレックスタイム
ならフレックスタイムであると、今まで八時何十分に来なければい
けなくて五時になったら大体帰ることになっていた。それは規則だ。
そうすると予測可能だ。しかしこの予測可能性は本当に必要か。組
織の目的にとって必要か。本当に必要なのは、五時間なら五時間、
全員が同じ職場にいるということ、あとはバラバラでもいいじゃ
ないかということが、もし分かったならば、十時までに出勤する、
三時以降は自由に退社していいというふうに決めておいて、そこか
らあとはフレックスタイムで、週トータルに何時間あればいいとい
う。こういう束縛の仕方です。ということが仮にもし分
かったら、骨格をそこまで狭めてしまふ。そこから先は個人の自由
にする。こういうのは一つのやり方です。これは一つの例です。で
すから、組織であるために決まっているルールというのを全部点検
する必要があります。そしてそれをミニマムにしていくというのが、
元気が出る組織の一つの方針ではないか。

逆に、今度個々人の側に関して言いますと、今まで自分がどう行
動するかということは一〇〇%組織が決めていたということがあ
ると思います。何時に出てくればいい。こういう仕事をこういうふう

にこなしていればいい。それだけやるとこれだけの給料がもらえて、
こういうふうな社宅に住めて、これだけの老後の保障がある。みんな
なお仕着せのセットです。自分の選択というのはあまりないのです。
そうではなくて、もし個人の自発性を組織のほうに重んじてきたと
したならば、そういうことを自分で決めなければいけない。例
えば給料がいくらかということを決めたっていいんじゃないか。基
本給というのはこれこれ、何時から何時までいて、これだけのこと
をしたらこれだけあげる。しかしずっとそのままですよ、もしそれ
以上の給料が欲しかったら、会社と交渉して、こういう仕事をあな
たはやるということに約束して、それを納期を決めてやりなさい。
あるいは社外で仕事を取ってきなさい。それは給料に数えないけれ
ども、時間はあげるからとか、こんな形で個人の自由度をだんだん
増やしていくということ。もちろんこれが向く会社と向かない
会社があります。例えばデパートみたいな、販売業だったら、フレ
ックスタイムでは困るんで、一斉に来てもらわないとだめですね。
しかし、恐らくこの会社はそうだと思いますが、知的高度の高い、
情報化高度の高い、そして人間一人ひとりの頭脳の活動というのが
会社の業績に結びつくような、そういうクリエイティブな企業の場合
は、予測可能性を低めても、個人の自発性を増やして、それを何
かの形で回収する方法を考えるほうが、組織目的に合っているの
はないかと私は思います。

例えば家庭内離婚というのがありますが、その例で言えば、社
内退社とかいって、会社に所属しながらその会社は辞めてしまっ
た、もう心の中では退社してしまって、そして便宜上会社に籍を置
きながら、自分の収入というのは自分の決定したやり方でもって
いろいろ外部から稼いでくる。それから社内入社、これは、会社の中

に形式上新しい会社をつくって、そのポストがいて、そこに入社を
する。それが新しく動くわけです。それから副専業——大学に副専
攻というのがありますが、——とりあえず経理でやっているのだが、
経理は週三日しかやらない。残りの三日というのは新しく広報のほ
うに行くというので、二つの仕事をやっちゃうとか、経理のほうで
はもうベテランだから部長さんだけど、広報のほうでは新米だから
平社員だとか、こういうふうにしていく。

こういうのは本人にとっては非常に解放感があることかもしれま
せんね。僕も二足のわらじ、三足のわらじというのがあって、曜日
ごとにポジションが違ったりして非常に面白いわけです。もしこう
いうことがなくなったら随分つまらないだろうなと、逆に考えてみ
ますと、普通の企業にいる方でも、そういうふうなことというのは、
なければいけないのではないかと思っただけです。

■労働の無名性と作品行為の固有名性

組織の論理から言うと、予測可能性と個人の自発性の矛盾とい
うことがあると言いました。これは個人から言いますと、労働の無
名性と作品行為の固有名性の矛盾というふうにも考えてもいいと思
うのです。

どういう意味か説明しますと、労働というのはやはりやらなくて
はいけないことです。やらなくてははいけないことだからほかの人が
評価してくれるという面があるんですが、誰がやっても同じとい
う面もあるのです。これはやむを得ない。僕の大学での講義もそう
です。べつに僕がやらなかったって、誰かがやっても、同じ単位が出
るんです。そういうふうになると、やっていたって面白くないとい
う面もあります。

しかし、僕だからできるということもあるわけです。そう思った

いわけです。それは作品行為の固有名性ということで、僕だからできるというのが固有名性です。あの人のやったことは面白かったなというふうに学生さんが思ってくれたとすると、その講義は、労働ではなくて作品になるわけです。僕としては、ある表現をしたことになるわけです。そうするとこれは私としてはうれしいわけですね。

一番元気が出るというのは、芸術的な表現になぞらえて言えば、表現とか作品とか、物を生み出すというふうな体験というのが一番人間としては面白い。それは自分で決定ができて、最初にアイデアがあって、そのアイデアを生かそうと思っっているいろいろやって、結果があって、それを人々が喜んでくれる。こういうプロセスが全部揃っているからです。こういうプロセスが全部揃うほど自分はいけるかどうかということが問題なのです。一般には無理ですが、少し近づけることができる。その按配の問題だと思います。先ほどの大学での講義のことと言うと、これは確かに労働です。しかし、作品としてもやることができる。これはわりあい予定調和的にできているのです。それは組織ではなくて自分一人で行うことだからです。

会社の場合はどうか。作品的にできるという部分があるならば、先ほど言った個人の自発性を高めることができる部分をなるべく増やしていくということではないかと思えます。その場合でも、まず残った労働の部分に関してやっぱりやだなと思っただけならいけないで、そこはどういうふうにしたらいだろうか。

どんな会社にも、どんな企業、組織にも、必ずその目的というのがあります。その目的を実は十分その会社が理解していないのではないか。あるいはその従業員が理解していないのではないか。それ

は誰かにとって必要だから必ずその仕事があるわけです。ところが、分業関係であるために、コミュニケーションであるために、どこの誰に届いているか、それが見えなくなっている。会社なら会社で製品を送り出す。とりあえず売れるというところまでしか知らない。それが実際にどういうふうに使われているか、そこまで分からない。しかしコミュニケーションなのだから、会社がつくり出す製品というのはメディアですから、それは受け取る人がいて、その受け取る人の人生の中に届いて初めて社会になるわけです。そこまでのことを十分分ければ、例えばその製品の一部分を組み立てているという仕事を自分がしているということ、仮につまらないと思ったとしても、面白いかもしれないわけです。ということが重要です。

意味の全体的秩序をよく理解するということは、会社側がまず真っ先にやるべきです。営利というのは、私はそれは仮の姿だと思えます。競争社会を営むために、仮にとっている姿です。その本当の意味というのは、コミュニケーションある。コミュニケーションというのは、社会の中に必要な物や言葉や人間の交流のやりとりというものをどういうふうにするか。それはかりそめに企業とか組織という形でやっているわけです。それを仮に公共性と呼びましょう。その公共性というものを利潤追求とかいうことの奥底から折り返して、そして会社は自分で自分を納得する。会社がやらないなら、個々の社員の方々が自分で自分を納得するということが必要でないか。こういう連関というのは必ずあります。豊田商事みたいに人を初めからだまそうとか思っている会社でない限り、必ずこの意味連関というの追えると思えます。

もう一つは、企業の中で、どうしても組織ですから、特定の職種に自分は特化していきます。しかし、特化すると同時に、それは先

ほどの副専業、あるいは経理のプロだった人が広報に回ってしまったというふうに言いましたが、そういうことを会社が認めてくればいいのですが、認めてくれない場合、それは自分でやらなければいけない。ということ、自分の今いるラインから距離を置いて自分を見るということを経社の中でやるということが重要ではないでしょうか。できればそういうのをいろいろまた増やしていく。

先ほどの社員の皆さんのやり方ですが、社員と社員でない人をきちんと分けるということは、私はあまり意味がないのではないかと思います。ふだん付き合いがある出版社なんていうのはもうそうなっています、アルバイトの人から、契約社員の人から、正社員の人から、管理職の人から、同じことをやっているんですが、いろんな身分の人がいるんですね。それで多様なやり方で行っているのですが、非常に元気がある。それを一般の会社でもし真似できるならやってもいいのではないかと。そうすると例えば契約社員とか、輪番制とか、上役とか管理職というのはだんだん上へ上がってしまったりしてこないということがなくていいわけですから、大学でも、学科主任とか、いろいろなものが当番でグルグル回っています、同じように当番だつてべつに構わない。それから半週社員で、週三日とか二日の社員というのがいて、別な会社と両方に属したって構わないと私は思います。全然職種が違つとか、あるいは二人で、あるいは三人で一つのポジションを受け持つというジョブ・シェアリングだつてあっていいかもしれない。そういういろんな雇用形態というものを考えていくのも一つの方法かと思ひます。

実際にできることとできないことがあつて難しいと思ひますが、——私専門ではないので分かりませんが——方針は、先ほど申し上げました組織の二律背反を克服して、それから一人ひとりに関して

言いますと、労働の作品化を目指す。作品化ができないのであれば、その意味把握を目指す、こういうことではないかと思つた次第です。それが社会を元気にする表現戦略——表現というのは作品行為ですが、——そういう作品行為を一つの目安として労働というのを組み合わせていったらどうかということをご提案申し上げました。前半は理屈っぽくて多少退屈されたと思いますが、もう一回後半のところから前を振り返っていたら、どうしても必要な伏線だつたということをご理解いただけると思ひます。

——大変興味深いお話をありがとうございました。それでは質疑応答の時間に入りたいと思ひます。

質問 最後の組織の二律背反ということで、予測可能性と個人の自発性というものの矛盾といひますか、トレードオフみたいなものですが、私もいろいろ仕事をずつとってきてしまつて、確かに決めるべき部分と、あとはやる人たちの自主性とか自発性とか、そういうのに任せる部分と、非常にその辺の切りわけが難しいわけですね。決められたことを決まつたとおりにやらないとまたいけないということもありますし、あるいは研究所のように、何をやらなければいけないということとはほとんど決まつていなくて、その人たちの研究の自発能力に任せるということもある。しかし、ごく多くの一般的な部分の仕事においては、大体大筋やることは決まつていて、その中でいかに——やるかが決まつていて、所詮は人間の決めるような内容なので、絶対的にこうでなければいけないということはないわけですね。物がある程度の正確さで作らなければいけないとか、出来上がったものがどの程度か、そういう決まりはあるけれども、作る過程とか、そういうところでは、いろいろ工

夫をできる部分があるわけです。

ですからそういった意味で、例えば仕事を少しづつ知恵を集めて改善していこうとか、今までこういうやり方をしていたけれども、ちょっと改善しようとか、QCサークル活動とかいうものとかいろいろ、日本的にそういう面では盛んなわけですが、作業を少しづつ改善していこうとか、そういう動きがある。ですからマクロで予測可能性と個人の自発性というのは相対するものであるのですが、ミクロのところではかなり、両方が完全に相反するということではなくて、制限と自発性というのが共存する部分があるように感じるので、ですから、組織の二律背反というのが事実上あるのだけれども、「そうですか」というだけでなくて、それを乗り越えるという大袈裟なのですが、現実の場面ではこうしていこうというような動きがあるように思うのです。

橋爪 質問ということではないようですので、お答えということではないようなことをお話しします。

私は専門ではないのですが、産業社会学とか労働社会学というのがありまして、双方とも毎日専門に研究していらっしゃる人が大勢いらっしゃるんですね。ご承知のように、QCとかZDとか、ああいう運動というのはもともとアメリカから日本に入ってきたのですが、日本へ入ってきて、本家以上にうまくいってしまったということがあります。その理由はやはり先ほど申しました技能集団が共同体に転化するとか、一種の仲間になってしまう。その仲間づくりのために共通の話題というものを提供している。日本人というのは、ある状況が与えられると、その状況の中で仲間になってしまいますので、会社なら会社というのが一つの状況ですから、職場で仲間になっちゃう。仲間がうまくいく場合とうまくいかない場合があ

るのですが、QCのように共通の課題というのがあって、相談したりなんかしているとうまくいくケースがかなりあるということでもおっしゃるとおり、企業が持っている目的、それから現場でのやる気というのが非常にうまく結び付くということがあるのだと思うのです。

それは確かに六〇年代、七〇年代、ずっとうまくやってきたのですが、今ここで念頭に置いているのは、そういうことは少し違って、企業全体のアイデンティティみたいなことだと思います。アイデンティティというのは、この企業はどのような企業なのか、例えば製鉄会社だと思っていれば、製鉄会社でなくなって、なんかやわらか頭のほうに行ったり、企業の業態というものがだんだん変わっていくという会社が多いわけです。先ほどのQCとか何とかというのは品質管理ですから、概ねの大枠は決まっています、そして一番細かいところをどうするかという話ですね。それだったら確かにおっしゃるように協調はとりやすい。しかし、そもそもどういう仕事をするか、社員に「おまえら考えてこい」、そういう会社もないわけではないので、そういう会社であればあるほど、先ほど言ったような問題というのは起こらない。

だからそれは本当に業態ごとにバラバラで、一概には言えない問題だと思いますが、最近いろいろな企業が行き悩んでいる。この間、「季刊UPU」という雑誌で、経営学をやっていたら、ゆるゆるの神戸大学のカナイさんという方とお話ししたら、面白いデータを聞かせていただきました。具体名は出せないので、ガリバー型の企業がある。業界のシェア六〇〜七〇%で、寝ている日銭がゴロゴロ入ってきて、非常に順調にしている会社なんです。しかし、彼の観察によるとこの会社は危ない。その会社の基礎になっている技術と

いうのは、現在はいいいのです。それが評価されているので業界シェアが高いのですが、技術革新の可能性がある。その会社は、思い切った新しい技術に賭けるだけの態勢がないのです。それは大き過ぎるゆえに、です。もしシェアが二〇〜一五%ぐらいで、ビールで言えばアサヒビールみたいなところだったら、そういうベンチャー型の、思い切った経営陣の頭の切り替えというのがあって、次の時代をやることできるだろうけれど、恐らくこの会社はその決断が五年ぐらい遅れてしまうだろう。次のフェーズになった時にNo.1ではなくなる。その会社は創業四〇年か五〇年ぐらいなんですけど、過去の例を見てもみますと、企業というのはそれぐらいがピークで、その後ずっとだめになっていく会社があって、結構そういう交代が起こる。

だからそういうふうな企業の大きな方向をどう動かしていくか、つまり企業の枠をどうつくるかという話になりますと、やはり個人の自発性というものがあって、それがうまく組み上がっていくというふうな会社でないとなかなか今後は難しいということをいろいろ聞きましたので、そういうことを参考にして話しました。

質問 非常に面白くお話を聞かせていただいたのですが、先ほどのお話の中で、いろいろなバランスの問題があるかと思うのですが、アメリカズカップのお話で面白いなと思ったのですが、分権的な競争市場、あるいは集権的官僚制ということで、スポーツの場合ですと、ある程度予選があったりしまして、習熟度がレベルに達していないと、その下へ落ちていって、かなり高度なレベルのものから、仲間同士でやれるという問題もあります。まず企業の場合ですと、いろいろな性格を持った人がいますし、そのレベルも違うというこ

とで、同じ仕事をしていても、お客様の対応一つにしても、プレッシャーの感じ方がいろいろ違ってきます。自発性をどこまで与えるかとか、あるいは軍隊ですと、能力が低いと、あるいは戦争したら早く淘汰されるということもあるかもしれませんが、企業の場合はなかなかそういうことができないということで、むしろそのある基準になかなか満たないというか、バランスがとれていない。ばらつきのある中で、全体をうまく元気が出る形にするにはどういうふうな工夫をすればいいのだろうかということを、もしお考えがあればお話しいただきたいのです。

橋爪 大変難しいというか、重要な質問だと思います。アメリカズカップの話は確かにスポーツエリートたちの話です。しかし、アメリカの映画にもいろいろのものがあって、例えば『がんばればアーズ』とか、ああいうタイプの映画というのがあります。『がんばればアーズ』というのは落ちこぼれの子どもたちが——太り過ぎの子とか、——個性と言えば個性、ハンディキャップと言えばハンディキャップ、まあ不揃いな個性をもった人たちが、一つのチームというのを与えられて、それで自分のポジションを守りながら目的をうまく達成するという、アメリカ人が非常に好きなタイプのそういうストーリーというのがあります。これはアメリカという国を象徴しているわけです。これは決してエリートたちのつくる集団ではないです。でも、自分の任務というものと組織の目的というのを理解すると、自分の能力に合った形でそこで存在を見つけて、元気が出る。だから「がんばれ」なんですけれど、こういうのもあるのです。

ここで考えられるのは、一つは、競争のルールということだと思います。もし単純に競争に勝ち残ることだけを考える、あるいはマ

ーケットシェアだけを考える、そういうことしか考えないのだとしたならば、例えばマイノリティの、あんまり不揃いな人たちはいてくれない方がいいわけでしょう。そうすると厳しく入社試験などして、そういう人は初めからよその会社へ行ってくださいという形で、純粹培養してしまう。それから品質管理の考え方ですから、中途採用などもなるべく減らして、新卒の人を一から訓練していった、計算可能性を高めていく、こういうやり方をします。しかし、こういうやり方というのは、どこか社会にしわ寄せを生むのです。教育なら教育でしわ寄せを被っている。品質管理が強過ぎれば落ちこぼれをつくってしまう。会社で言えば、大企業のほうがそういう採用方針をすると、中小企業のほうで人手不足になったり、いろいろな問題が起こる。だから、それはそういうふうにやってしまっているのかということ。そこでやっぱり競争のルールを多少変える必要がある。例えばアメリカの企業で言いますと、マイノリティの問題がありますので、黒人なら黒人で何%、ヒスパニックの人は何%、ハンディキャップの人何%というふうに、大企業だったら雇用しないといけないというふうになっているわけです。これはいわばハンディです。もしそういうことをしない企業がいたら、その企業のほうが競争力はたぶん高いのでしょうけれども、それは許されません、ですね。それは社会公共性の問題で、企業が存在するというのは、企業が与える社会に対する副作用というものを十分考えて競争のルールを決めるということです。

同じような考え方を日本でも十分取り入れる必要があって、例えばトヨタ、日産が、車を売ればいいじゃないか、どこが悪い、みたいなことでバンバン売ると副作用というのが生まれてくるわけですが、いろいろな形で副作用が生まれてくるのですが、そこまで考えてや

っていたかということ、考えてないみたいです。そうではなくて、企業が人を雇う、他社と競争するについても、最低限のルールというのがあるわけだから、そのルールをどうするかということ、一度仕切り直しをして考えるべきだ。政治献金なんかをして許認可をうまくもらうとか、こういうのはルール違反だから、こういうのがあると、企業が合理的に企業努力をしていくさまたげになります。その辺をすっかり掘り起こしていくという作業がまだ足りない。その中で社員のバラエティを増やしていく。今マイノリティという例で申し上げましたが、中途採用を増やすにも、ソニーのように学歴を関係なく採用をするとか、いろいろなことだと思います。そういうことがあって初めて車が回りだす問題だと思っわけです。競争のルールと、それから人間のバラエティを増やすことを目的にするというのが、お答えにはなりません、感じていることです。

質問 私の説明が悪かったかもしれませんが、今のご質問の趣旨は、プロジェクトを組むにしても、グループのばらつきが出てくる。そうすると、選ばれた人間だけでやっていけば何の問題も起きないと思うのですが、場合によっては、プロジェクトの中でプレッシャーがある人がいたり、そんなことは平気でやれる人がいたりということ、自発性を発揮できるような仕組みがあったとしても、必ずしも均一的に与えられない。かなりきめ細かくいろいろな管理とあるのでどうか、配慮しないといけない。現実はなかなか仕事の中でそれほど細かくはルール化もできないし、ある程度決まったパターンでしか考えていけないのでしょうけれども、そうするとやはりその中に当てはまらない人が出てきたりして、そういうケースに対して、一つのプロジェクトのあり方として、これは決まりきった話

なるかもしれないが、何かうまい方法があるのかということ、そのグループの中で、新入社員とベテランが一緒に組むことがありますが、そういう中で全体がうまく力を発揮できるような仕組みとこののでしょうか、そういうものが具体的に考え方があればお教えいただきたい。

橋爪 お答えになるかどうか分かりませんが、やはり一番の問題は、そのプロジェクトに所属するのが本人の自由意思なのかどうか、自由意思であるということが制度的に許されているのかどうかという点で全然違って、社命で、今度プロジェクトができたからおまへバランス上行けとか、そういうことだと、キャップのほうから言えば、採りたくない人が来てしまっている、行きたくない人が行っちゃっているという、こういう不幸な出発点ですから、これは限度がありますね。その限度を認めた上でという、もう人間関係的な解決しなくなってしまうんですね。もしその出発点に手を加えてもいいのであれば、やっぱりやりたい人以外行っちゃいけない、そういう原則で行くべきですし、もし非常に大勢の競争者があるならば、そのプロジェクトのリーダーがその人を採用する採用試験というのをしてもいいとか、あるいは給料を幾らにするかということでも個別に交渉して個人ごとに決めてもいいとか、何かそういう原理を導入する以外にはないのではないかと。社内入社というのはそういう意味です。

— それでは講演会を終わらせていただきたいと思ひます。

映文化の発達で「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。景さん 活字文化は映文化に取って代わるべきだと思います。だから生きていると思つていい。映画でも「テレビ」のあつた映画が文になつたと言われます。これをめかした語で「米風」映画「フランス」の映米語風を「なん」をつくりだしてあげます。

活字文化の見直し必要

映文化の発達で「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。景さん 活字文化は映文化に取って代わるべきだと思います。だから生きていると思つていい。映画でも「テレビ」のあつた映画が文になつたと言われます。これをめかした語で「米風」映画「フランス」の映米語風を「なん」をつくりだしてあげます。

映文化を待て...

有望な若し人育てて

映文化の発達で「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。景さん 活字文化は映文化に取って代わるべきだと思います。だから生きていると思つていい。映画でも「テレビ」のあつた映画が文になつたと言われます。これをめかした語で「米風」映画「フランス」の映米語風を「なん」をつくりだしてあげます。



映文化の発達で「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。「活字文化」現象をどう見か、衰退が著しいと言われます。景さん 活字文化は映文化に取って代わるべきだと思います。だから生きていると思つていい。映画でも「テレビ」のあつた映画が文になつたと言われます。これをめかした語で「米風」映画「フランス」の映米語風を「なん」をつくりだしてあげます。