

企業文化のかたち研究会

第5回研究会議事録

講師：東京工業大学大学院 社会理工学研究科 教授 橋爪 大三郎氏
テーマ：「社会から見た企業文化」
日時：平成13年1月23日(火) 11:30~14:00
場所：(財)政策科学研究所 A会議室

東京新聞 2001.2.18(A)

体験や心情から 論議の中心は『法』へ

これは、天皇に戦争責任はあるか否かをめぐる激しい論戦の書である。五五〇頁をこえる大冊が隅々まで、資料を論じ尽くし、近代史の全重量をかけてこの問題に決着を付けようという方業に満ちている。
天皇とはなによりも法的存在であり、それとして最善にふるまうた以上、その責任を問うことはできない、これがそが個々の成員が責任を分担する社会を可能にする原理なのだ、と橋爪大三郎は主張する。それに對し加藤典洋は、天皇が責任を問われ得る「人間」である、という現在の我々の感覚からしか、社会を具体的に変更してゆ

く道筋は描けない、と述べて、この対立は最後まで解かれることがない。戦後の左翼や右翼は、戦争体験や反戦の心情から、政治的な正義を作ってきた。だがこの方法は、天皇の問題に對してまったく無力だった。なぜならその正義自体が、天皇制がはらむ心情論理のなかに呑み込まれてしまっている



天皇の戦争責任

加藤典洋・橋爪大三郎・竹田青嗣著 (径書房・二九〇〇円)

う鐵地獄のような構造がそこにあったからである。ポストモダン以後の新しい思想も、主体と権力を論理的につなげなくなると、きまってそれを心情的左翼性によって橋渡してきた。
そこに今、この本が登場してきた意味は何か。橋爪は、心情や内面性からではなく、法からこそ主体が作られるべきだと主張する。加藤は、我々が法を担い得るようになるためには、戦争の死者との関係を結びなおさなければならない、と言つ。天皇の問題をめぐる不毛な心理的屈折そのものが超えられなければ、新しい社会構想は生まれえない、という司会役の竹田青嗣の立場は、この本の基調音でもある。つまり二人の論者たちはここで、体験や心情から「法」へと、問題の中心を決定的に移動させたのである。

天皇から「法」へ。唐突に聞かされるかも知れないが、ここにあるのは、リアルな思想の言葉で語られた「カフカの問題」なのではないだろうか。この本の中で「法」は、たぶん日本ではじめて、人間の実存の基本条件として、それゆえ本来の政治と社会の言葉として、語られているのである。

評者・瀬尾 育生 (詩人)

かとう・のぶひろ 一九四八年生まれ。文芸評論家。はしむ・だいせいのつ 一九四八年生まれ。社会学者。たけだ・せいじ 一九四七年生まれ。文芸 評論家

1. 開会 (永野芳宣)

皆さま、こんにちは。司会の永野でございます。今年もよろしくお願いしたいと思います。きょうは私が以前からいろいろとご指導をいただいている橋爪大三郎東京工業大学教授にお見えいただきました。お手元にありますように「社会から見た企業文化」ということで、この研究会でいままでやってきましたことも含めて、学問的な面からきょうはお話をいただこうかと思っております。出席の方でまだ見えない方もいますが、時間になりましたので始めさせていただきます。

先生のご履歴はお手元でございます。昭和23年のお生まれで、東大の文学部社会学科をご卒業のあと、博士課程を出られました。日本学術振興会の奨励研究員として1年間過ごされたあと、東工大の助教授、そして現在教授、現職をされております。一昨年から昨年にかけてアメリカのほうに、客員研究員でお出になりまして、また幅広い知識を吸収されてお帰りになって、これからますますご活躍だと思えます。ご著書はここに挙げたのはほんのごく一部でございます。先生の著書はインターネット等を拾いますと紙が何枚にもなるぐらいございまして、大変なご活躍と幅広いご研究に、私も大変尊敬をしている先生の一人でございます。

前にも何回かほかの研究会でおいでいただいておりますが、きょうのようなテーマでお話いただくのは初めてだと思います。先生、どうぞよろしくお願いしたいと思います。

以上、簡単ですがご紹介に代えて、先生にバトンタッチをしたいと思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。

2. ご講演 (橋爪大三郎氏)

ただいまご紹介にあずかりました橋爪大三郎です。きょうはよろしくお願いします。

「企業文化のかたち研究会、第5回」でお話することになって、きのう準備をしたのですが、私にこういうお話をする資格があるのかどうか、少し悩みました。企業に身をおいたこともない。企業について専門的に研究をしているわけでもない。門外漢の素人で、ただ社会学を少し勉強しただけという人間が、偉そうに実際に一線に立っていらっしゃる方々に、一体何を話しすればいいのかなと思ったわけです。それでもご依頼があったのは、たぶん遠距離から、遠くから見た企業の像はどのように見えるのだろうか。についてはあまり企業のことをよく知らなような人間に何か話させて見ようというお計らいではないかと思つて、勇を奮つてきょう、出てきました。

お話をするときには大体レジユメを用意してくるわけですが、今日も1枚ございます。はじめに私の紹介がありますが、ここはいまご紹介いただきましたので、読み飛ばしていただいて、ホームページが一番下に書いてあります。本のリストの最後の数冊が、いま店頭と並んでいるものです。12月に『幸福のつくりかた』が出ました。これは部数が少ないので、たぶん本屋さんに行っても見つからないと思います。『天皇の戦争責任』は分厚い本で、もしかしたら見つかるかも知りません。これは加藤典洋さんとの討論で、戦後の総括のような感じの本です。そのすぐ上に『言語派社会学の原理』と書いてあります。これは非常に理屈っぽい本ですので、

あまり専門外の方には向かないかなと思います。その前に去年の夏に出した『こんなに困った北朝鮮』という本で、これを出した途端に南北会談が決まって事態は動いているわけなのですが、その直前のところまでが書いてあります。このようにいろいろなことを普段やっていますが、実際現実が動けばそれに興味をそそられて、そういうことも少し調べて研究をしてみる。さもなければ理論をやっている。こういう日常です。

きょうのお話は1、2、3と分かれておりますが、1は、もう本当の原理の原理で、いまさらお話しするのも少し恥ずかしいような内容です。企業とは何かということ、社会学の観点からお話しする導入部です。2が、企業文化はどのように社会と結び付いているのか、特に現代社会に焦点を当てて、企業が置かれている社会的文脈を、企業の外側から照らし出してみたものです。3、日本の企業文化は21世紀を生き残るのか。これは分析ではなくて今後の展望なのですが、企業がどう変わっていけばいいのか、私の個人的な期待のようなものを少し述べてみました。全体として1時間ぐらいお話をし、そのあと1時間ぐらい討論の予定です。それでは順番に話してまいります。

#### <企業とは何か>

まず第1に企業とは何かということですが、もし大学で社会学の時間に企業というのを30分ぐらいで学生に教えるとしたら、こんなふうに教えるだろうという順番で組み立ててみました。社会は人の集まりです。そこで、一番基本になる社会学の単位は人間なのですが、その次は集団です。集団は、ある秩序がなければいけないわけです。その集団の中に、特別な場合として、組織があり、その組織の中に、さらに特別な場合として、企業がある。このように特殊場合の、特殊場合になっているわけですから、この順番で理解をしていくのがいいだろうと思います。

#### <集団の定義>

集団にはメンバーシップがあって、数学の集合のようなものなのですが、この人はこの集団に入っているこの人はこの集団に入っていない、そういう輪郭がはっきりしていなければ、なかなか集団とは言いにくいわけです。そこが、群集と違う。渋谷の駅前に大勢人がいるわけですが、これは時々刻々入れ替わっていて、お互いに知らないし連絡もないし、ただ人間が物理的に集まっているだけ。こういうのは、群集というわけです。集団は、そこに何かある社会関係が確立していて、本人もこういう集団に属しているなと自覚しているわけです。そうすると、その人たちがどう行動するか、ある程度予測がつかます。こういうものは学問の対象になりやすいので、まず集団に注目するわけです。

その集団の中に、組織というものがあるのですが、組織とはどのようになっているのでしょうか。集団は出来たり潰れたり、テンポラルなものもあるわけなのに対し、組織は決まった業務というものがたいへんあるわけですから、長続きします。繰り返しの業務をしているうちに役割分担ができ、だれが意思決定をするか、だれがそれを実行に移すかという、その集団の内部の構造がはっきりしていく。これが組織です。

また組織には、目標があるのが普通です。こういうことをやるために、こんな組織を設計しました。こういうことをやっているうちに、集団がだんだん組織に固まってきましたというよ

うに、社会にはさまざまな組織ができ上がっている。近代社会も当然そうなのですが、中世もそうです。時代、また文化によって、その社会で何が大事な組織かは随分違うのですが、古代でも未開社会でも、やはり何らかの組織が社会の中に必ずあります。

組織には目的や内部構造があるわけですから、それをはっきりつきとめれば、その組織がいかなるものか、どのように動いていくかも予測がつくわけです。そこで企業を見る場合も、組織の一形態と考え、どういう目標、どういう内部構造、どういう作動の方式を持っているかと、社会学者は考えていくわけです。経済学者は、すぐお金のタームにして研究をしていくわけなのですが、社会学者は、お金はあまり得意ではないので、人間のタームに戻しまして、人間の行為の積み重ねとして組織を見ていく。そうすると、組織には階層もあれば協力関係や分業関係もある。いろいろあるわけです。これが、組織を見るものの見方です。

#### <企業の定義>

では企業はどういうものか。まず、市場、——お金を媒介とした財の交換——という現象が起こっていないければ、企業などというものはあり得ないわけです。いつでもお金や、お金を媒介とした財の交換があるかといえば、そうとは限らない。社会学はいろいろな社会を研究するわけなのですが、そんなものが見つからない社会もたくさんあります。市場は歴史的にでき上がったものです。どんな社会にも企業があるというわけではない。まず、市場がある必要がある。市場には複数の主体がいて、互いに自分の利益を考えて物財を交換しているわけですから、こっちのほうにはこういう人、あっちのほうにはああいう人がいるというように、なっているものです。そのこっち、あっち、めいめいの利害を背景にして人間の集団ができると、それがだんだん企業になってくる。みんな自分の利益になるように行動するのですが、全体としてはバランスして行って、物財の交流がうまく進行しているのではないかと思います。そこで市場と企業は必ずペアになっている。企業にとっては、営利が重要になる。

そしてお金がなくなってしまっただけでは物財を買えないので、何とかして交換のあとでも、手元にお金を残しておきたい。こういう動機がどの経済主体も強くなるわけなのですが、それを目的にして組織したものが企業ではないか。さらに、その企業が物財を生産するようになると資本主義なのです。こういう順番に理解をしていけばいい。

#### <企業の歴史的変遷>

それでこの企業ですが、古代にもたぶん企業はあった。ギリシャだったら生産活動をしているのはオイコスという単位で、家長がいて、その下に家族がいて、それから奴隷が大勢いて、その奴隷が生産活動をしていた。それから中世なら中世で社会、社会によって交換や生産の単位に、違った名前が付いていて、構造も違っていた。近代だと普通、企業とか株式会社と呼ばれるのですが、古代や中世の企業らしいものと、いまの近代的な企業はどこが違うのかなと考えてみると、企業の役割が100%純化・結晶していて、それ以外の要素が全く組織の内部から排除されている、こういう点に近代企業の特徴があると言えます。

前近代的な企業は、たとえば家族経営だったりする。そうすると企業ではありながら、その内部に家族の関係があるわけです。同族経営では、親子の関係などが絡んでくる。そうすると営利を目的として行動しようとしても、家族の愛情とか義理人情とかが絡んでくるので、完全

に合理的に行動することはできない。

近代になると日本の企業も家族と経営が分離してくる。例えば三井なら、三井本家など全部で八家あり、奥と言いますが配当を受けるだけ。企業経営のほうは番頭以下に任せて分離する。このように、だんだん近代的な企業としての体裁を整えつつあったところに明治維新があって、日本を代表する近代的な企業になった。

ヨーロッパのほうもいろいろ調べてみると、中世はいまのような企業は、あるようで実はありません。そしていろいろ変遷を経て、企業としてのかたちに純化していった。古代や中世にも、市場で営利活動をする組織があったのですが、それらは同時に家族であったり、教会のような宗教団体であったり、あるいはギルドのような同業組合であったり、地域社会であったり、何かを兼ねていたのです。

#### <企業出現の社会的条件>

純然たる営利団体が出現するには、いまのべたことに加え、社会的条件が必要です。いろいろ言えると思うのですが、まず一つは所有権の絶対性。所有権が絶対であるというのは近代社会では当たり前のようですが、中世では村落の慣行とか身分格式とかいろいろあって、モノを自由に買ったり、消費したり、処分したりすることは普通、許されなかった。江戸幕府もいろいろな消費財に対する禁制などを出していた。どうしてそういうことが可能かという、消費生活は単なる経済活動である以上に、政治的、文化的な意味を持ってしまうから、政府としても統制しなければいけなかったのです。こんな状態では自由な市場経済はできません。

というわけで所有の絶対性があるから、何を買ってもいい。日本などではヨーロッパではとても一般庶民は買わないようなブランド商品が、社会的文脈がないのでだれでも買っていますが、これが消費社会です。ヨーロッパでは逆に、まだ消費に関して完全に自由ではないとも言える。

それからもう一つ大事なことは、企業の営利活動に関する是認が必要です。積極的に営利活動はいいことだという考えです。日本では働くことはいいことだ、お金もうけはいいことだというのは戦国時代、江戸時代を通じて徐々に発達してきたのですが、ヨーロッパではこれは大変な問題で、思想闘争が必要だった。というのは、聖書に利子を取ってはいけない、宝は天国に蓄えなさい、と書いてあった。営利は禁止されていたのです。それからアダムの楽園追放の話がありますが、労働は刑罰で、働かない人が一番偉い。働いているのは神様の罰であるという考え方があったわけです。これを逆転して、勤労は尊い、営利は正しい、企業活動は健全な社会活動であるというように180度の転換をするのに、思想的革命が必要だった。これがルネッサンスおよび宗教改革の数百年間だったと思うのです。その辺のことは、社会学者マックス・ウェーバーの資本主義を分析した議論に書いてあることで、これはいまから振り返ってみると当たり前に思えてしまうのですが、中世や近世から近代のほうを見てみると、なんと不思議なことが起こったのだらうというように驚きをもって見られる。それを記述したマックス・ウェーバーは、やはり偉大な社会学者だと思います。

#### <近代的企業の特徴>

さてそのようにして近代社会に、近代的な企業が出てきました。近代企業の特徴を少しまと

めてみると、先ほどのべましたように、市場と企業とは表裏の関係にあるので、近代的な企業が成立するためには、まずその環境として、資本主義的な市場が存在しなければいけない。しかしこれはニワトリと卵の関係で、資本主義的な市場が成立するためには近代的な企業が近代的な生産活動をしていなければいけないというわけで、一体どうやってこの関係がスタートをしたのだらうと、悩ましい問題になります。

これについてはやはりウェーバー、そして経済史学の大塚久雄さんが大きな研究をしたわけですが、マニュファクチャーもとなり、それが初期産業資本に発展したのだとか、実証的な研究をしています。そのような突破口を経て、それがいったん成立すると燎原の火のように世界に広がっていった。これがこの200年間だと思わわけですが、最初にイングランド、ニューイングランド、それからフランドル地方で産業革命が起こります。それからそのシステムが次々、次々各国に波及して行って、そしていまアジアに結実して大発展を遂げつつある。これが大きな世界史の動きになるわけです。

#### <資本主義市場の成立>

別な角度からそれを見てみると、資本主義市場とそれ以前の市場というのはどこが違うのだろうか。資本主義以前にも、お金を媒介とした交換経済はありました。しかしその市場は限定的なものだった。限定的という意味は、商品として売り買いできるのは特別のものに限られた。例えば遠隔地交易だったらコショウとか、貴重品とか、金とか銀とかです。いっぽう、売り買いができないものが、伝統社会の中にはいっぱいあった。そういう商品経済と、市場経済とはどこが違うかという、商品経済が社会全体を覆い尽くして土地や資本や労働力が、すべて同じ商品となるということです。

まず土地を登記して、代々の家産でも売れるようになる、買えるようになる、抵当に入れられるようになる。日本でもこういうことが起こりました。江戸時代では田畑の所有権は、誰にあるのかわからなかった。天皇なのかも知れない。それから領主権があって、耕作権があって小作もあって、複雑に積み重なって権利関係があいまいです。それから田畑の売買はできなかった。田畑の売買ができなければ、工場をつくらうとしても土地が手に入らないので、企業を起こせない。これでは駄目です。そこで土地に所有権というものを設定して、権利関係を明らかにしてそこから税を取る。地租ですが、こういう改革が明治の初年になされました。所有権を設定しないと資本主義市場ができません。所有権を設定するというのは実は人為的な努力で、自然の現象ではないのです。そのように市場経済が全面化し、すべてが商品となる。

特に大事なのは労働力が商品となるということです。これも当たり前のようですが、マルクスが指摘しているところです。労働や生産物売るのではなくて、労働力そのものを資本家に売る。企業でサラリーマンや工員として働く。こういう現象は本当に新しいので、わが国でも明治の初年に富岡の製糸工場ができたときにも、募集に応ずる人がなくて困った。零落した武士の娘が、吉原に身売りに行くような感じでその工場に勤めた。電線の下を通ると血を吸い取られるという迷信があった時代です。それは労働力を商品として売るということに対する、伝統社会の側の大きな抵抗感を表していると思います。この抵抗感がなくなるのに50年ぐらいかかったと思います。

というわけで、生産要素（資本・労働・土地）が売り買いできるのでなければ、企業は成り

立ちません。それ以前の商品経済は商品、コショウとか何かを売っているだけですから、もうかると大商人にはなるが、生産要素の売り買いはできなかつたのです。そしてついに資本市場と、労働市場が成立します。

資本市場というのはどういうことかという、会社を設立するために自由にお金を集めていというメカニズムのことです。そのためには、いろいろな紆余曲折がありますが、株式という考え方がとても大事です。株式とは、法律上、有限責任という考え方です。自分が出資した分だけ責任を取るが、会社がつぶれてしまってまだ借金を抱えていたとしても、出資者は自分のなけなしの全財産をはたかなくてもいい。100万円出資したら100万円だけ損をすればいいのであって、自分の財産は保全できるという状態です。

これはそれ以前の商法や商慣行からするとおかしいので、会社が責任を取れないのなら、やはりだれかに借金を払ってほしい。そうすると出資者に借金を返してくださいと言って、根こそぎ取り立てるといのがそれまでのやり方です。イギリスの老舗の保険会社——ロイズ——ですか、今もそのやり方を取っているはずですが、これは中世的なやり方で、近代ならば有限責任です。有限責任だと安心して出資できる。それが株主であり資本家です。こういうシステムができ上がった。

有限責任ですから、経営は勝手にやってくれ、配当をちゃんとしてくれということで、所有と経営が分離する。いい経営者を連れてきて、思う存分に事業を展開して、利潤を上げて資本家に配当をする。こういう近代的な企業の原型ができ上がるわけです。さらに金融手段として、これもマックス・ウェーバーが指摘しているところですが、貨幣の改革が必要になります。新しい金融手段として、預金通貨というものができる。小切手の制度です。それから、昔からあった手形が、商業銀行と結び付いて、割引手形の制度ができ上がる。これも金融手段です。株式と預金通貨、これが車の両輪となって、株式会社の資金調達が可能となってくるわけです。

そして、企業を起こすについては労働者を雇い入れなければならないので、労働市場が成立する。イギリスではエンクロージャーがあって、農民が大量に農地から追い出され失業して都市にあふれていた。彼らは労働力しか売ることがない。わが国の場合にはまた別な事情がありました。結果的に似たような道をたどったと思います。

それ以外に企業の成立について特徴的なところをあげておけば、一つは官僚制の問題があると思います。これは、人々の行動を合理的に組織するという考え方で、文書を使って組織を管理する。職階制といいますがヒエラルキーが決まっています。権限と責任が分配されている。指揮系統もはっきりしている。軍隊のようです。それから予算という考え方がある。会計帳簿をつけて損益計算がいつでもできて、企業の経営状態が明らかにわかる。それからすべての行動は原則として、規則によって行われる。個人の恣意性を排除するために、いろいろな規則が決まっているのです。企業の行為は非人格化されていて、担当者が変わったからとか経営者の友達だからなどということによって左右されない。企業合理性を追求するために、人間的要素を排除する。当たり前のようですが、これだけのことをやり遂げるのは大変なことでした。これをやり遂げるには固有な文化的文脈がないと駄目で、ヨーロッパの場合ではキリスト教の文化が非常に役に立った。修道院とかイエズス会とか、そうした組織です。日本の場合には何が役に立ったのかということが面白い社会学的課題なのですが、いまのところ結論が出ていませんので、ここではのべられません。

### <科学技術>

もう一つ企業が成立するために大事なのは、科学技術、技術革新であると思います。いままで手でやっていたものを機械でやれば、能率がよく安くできる。こういうことがなければ企業を起こす意味がないので、技術革新はやはり企業にとって本質的な部分です。

ただ産業革命を研究した社会学者の分析によると、技術革新は、あるに越したことはないが、これは産業革命の原因ではなくて、むしろ結果であるという説もある。産業革命が起こったころには、蒸気機関はまだなかった。従来の技術でも分業と組織の管理をしっかりとすると利潤は上がる。そこで革命が起こって、余った余剰の資金で新しい科学技術を導入した。その証拠にヨークシャーとかランカシャーに行ってみると、運河が張りめぐらされている。つまり鉄道がなかった。だから全部既存の技術でやっている。そういう学説があります。

私はそれに匹敵する事例として思い付いたのは、中国の改革開放です。1979年に改革開放がスタートしてから、80年代にまず農村改革をやって人民公社をつぶして、そして家族請負制にしました。84年ごろまでには、農業生産額が、2倍まではいきませんが、60%から80%跳ね上がった。在来技術のままです。これはつまり、経営形態と本人のモラルが変化すれば、GNPがそれぐらい伸びるという例です。同じことが工業でも起こったのではないのでしょうか。それなら科学技術がすべてを決定するというわけではないのです。

### <経営管理>

さらに経営管理の問題があります。これは皆さん日々努力しておられることですが、これらの要素が全部相まって、近代的な企業が回転している。いまや当たり前にみえますが、これは奇跡に近いような注目すべき社会現象なのです。釈迦に説法と言うのでしょうか、専門家に企業のことをお話しして本当に申し訳ないのですが、学生にはこのように教えるだろうと考えつつ、企業とは何かというお話しをしました。

### <企業文化とは>

つぎですが、この会は「企業文化」についての会なので、企業が、ではどのような企業文化を持つのであろうかを考えます。企業文化は実は、社会学の用語ではありませんし、おそらく社会科学の用語ではないと思います。とても新しい言葉でしょう。少なくとも私は、企業文化なるものについて専門家がのべているのをあまり聞いたことがありません。

私なりに考えてみたのですが、企業文化は、企業の行動の特別なあり方だと思うのです。

企業の行動は、まず市場のあり方に大きく影響される。市場は一口で言えば資本主義的市場なのですが、実は国によってそのあり方がだいぶ違います。それなら企業のあり方も違うだろう。さらに、市場の外側に、市場以外のさまざまな現象がある。政治もある、行政もある、地域社会もある、宗教もある、国民の文化もある。いろいろなものがあって、その影響を当然受けざるを得ません。それはまず市場にある特別のかたちを考え、そして企業をあるかちのものにする。こういう影響関係があるだろう。こんな広い文脈の中で企業の行動を考える。これを、「企業文化を考える」というようにかみ砕いてみようと、私は思ったわけです。

それで、それに近いことを言っている人はいないかなと考えてみたら、タルコット・パーソ

ンズのことを思い出しました。

#### <市場と社会システム>

タルコット・パーソンズはもう亡くなってしまいましたが、1930年代から70年ごろまで、ハーバード大学で社会学の主任教授をつとめ、世界的に著名で影響力のあった人です。社会学の本には、必ず名前が出ています。このタルコット・パーソンズは、社会システム論を展開したことで有名です。彼の社会システム論はどのようなものかという、社会はすべてが絡み合ったシステム、相互に関連した全体である。それを解きほぐすのはむずかしいが、強いて言うと政治、経済、文化、そしてパーソナリティなど、部分的なものの集まりというように分解して理解できるというのです。

政治は、とりあえず固まった部分なので、それとして研究できます。それから経済は経済として、それとして研究できます。文化は文化として研究できるのですが、社会学にとって一番面白いのは、政治や経済や文化がどのように絡まっているかという点なのだと言及して、いろいろそういう仕事をしています。この考え方はとても面白い。パーソンズの考え方を展開させて仕事をしている学者としては、わが国では私の先生である小室直樹さんという方がおりますし、最近では宮台真司さんが、女子高生の行動パターンなどを、それ以外のさまざまな要素と関連させながら社会システム論を使って分析しています。

#### <資本主義の文化的矛盾>

さてそういう影響を与えているパーソンズですが、パーソンズの言っていることのひとつに「資本主義の文化的矛盾」という考え方があります。この考え方はなかなか面白い。どういうことかという、アメリカはだんだん駄目になっていくという話です。

簡単に言うと、資本主義は経済だけでできているわけではない。政治、文化と合わさって三位一体のようになっている。経済が順調に発展していくためには、それをまず政治が支えなければいけない。政治は、民主主義です。アメリカンデモクラシーが盤石でなければ、資本主義も発展しない。これはその通りでしょう。

もう一つは文化です。アメリカンエシックス、勤労の倫理、ピューリタン精神。そういう勤勉、貯蓄、節約、正直、そういう個々人の美德（行動様式）がなければ、やはり産業社会は発展していかない。古典資本主義、19世紀のアメリカは、この三位一体が非常にうまくかみ合っていたというのが、パーソンズの分析です。パーソンズがしかし、この3者の関係がやがておかしくなってくると指摘します。まず政治は大丈夫。民主主義は民主主義のままです。ところが経済が拡大していくと、いままで勤儉、貯蓄していたのですが、勤儉、貯蓄していただだけでは経済は回転しないので、アメリカは世界で最初に消費社会になった。どの家にも冷蔵庫がある。どの家にも自動車がある、アイスクリームは食べ放題、もう何でもある。ジャズが流行ればジャズで踊り、お酒を飲むという豊かな生活を真っ先に成し遂げたわけです。そうするとその世代はまだいいのですが、その子供たちはどうなるか。子供たちは今まで働くのは豊かになるためだったわけですが、生まれてみたらもう豊かであるわけです。これ以上働かなくてもこの豊かな果実をどうやって使うか、遊んで暮らそう、という人格類型になってくるのではないのでしょうか。つまり文化システムが昔のピューリタンから、享乐的な人間、情報やマスメデ

ィアに左右される人間、要するに資本主義の人間像からかけ離れた人間になっていく。これがアメリカ消費文化だ。これがアメリカの50年代、60年代だ。若者を見てみる。これでアメリカの将来は大丈夫なのか。こういう話なのです。

社会というのはかみ合っているのだが、時により、あるサブシステム、文化なら文化と経済との間に、大きな矛盾が生まれてきて、社会全体が動かなくなってしまう。こういうこともありですよという指摘だったのです。これはなかなか面白い。

これをもしわが国に当てはめて考えると、わが国の政治システム、——自民党一党支配でも何でもいいですが——政治が安定していないと経済はうまくいきません。経済システムがあります。それから文化システムがあります。文化システムは、もしかしたら企業文化に関係があるかも知れませんが、これが順調な間は三位一体でうまく進行していたとしても、時代状況によってこの間に矛盾が起こってくる。わが国はアメリカに約30~40年遅れて消費文化の時代に入りました。そうすると、若者の行動様式が変わってきます。いまの若者の行動様式は、はたして今後経済を健全に立て直していく、一歩先へ進めていく、というような人間類型なのだろうか。こういう疑問が、パーソンズの疑問の日本版です。このように考えるべきかどうかは、じっくり検討する必要があると思いますが、考えるに値する問題だと言えるでしょう。

#### <境界相互交換と機能分析>

とにかくこの考え方をもう少し進めてみますと、社会は全体としてシステムなのですが、経済や文化や政治やさまざまなサブシステムでできている。サブシステムは、お互いに影響を与え合うわけです。これを「境界相互交換」と言います。言葉はややこしいのですが、要するに、経済の中で話は完結するのだけれど、経済が豊かになると政治や文化にも影響が及ぶ。文化は文化で完結しているのだけれど、例えば教育の結果、次の世代が出てきて新しい行動をするようになると、それは政治や経済にも影響を及ぼす、という影響関係のことです。

さらにパーソンズはいろいろな機能分析を試みていますが、それがよい相互関係である場合を（正）機能的といい、悪い相互関係である場合、（足を引っ張る場合）を逆機能というわけです。さらに顕在機能、潜在機能の区別もあります。見たところ明らかに見て取れる関係が顕在機能ですが、潜在機能はよくよく見ないとなかなか見つからない、隠れた関係です。それから直接機能と間接機能。一次的に直接および影響である直接機能のほかに、回りまわって及ぶ間接的な影響まで計算に入れないと、ある出来事の全体は見通せないわけです。さらに総機能と限界機能。これは限界効用の考え方を取り入れているわけですが、ある事柄が全体としてはとてもプラスが大きいのだが、もうほとんど限界、飽和に達していて、これ以上その事柄の寄与を拡大しようとしてもしょうがない。これは限界機能が小さいわけです。そのようなことを、機能要件という考え方をいながら分析していく。これが大体、パーソンズという社会学者がやったことです。構造-機能分析といいます。

要約すると、ここから言えることは、市場経済のあり方如何によって、社会のその他の部分はさまざまプラス/マイナスの影響を被るであろう。また反対に、社会のそのほかの部分のあり方如何によって、市場経済はさまざまなプラス/マイナスの影響を被るであろう。つまり、市場を、その置かれたより広い社会的文脈の中で考えていこうとするのが社会学のアプローチで、企業を理解する場合に大事になるです。

### <企業行動と、企業文化>

そこでつぎの、企業行動と、企業文化に入っていきたいのですが、企業行動といってもいろいろあります。ここで文化を定義しておきたい。文化人類学では、文化をとっても広く定義します。すなわち、文化は、行動のパターンという意味です。行動のパターンが文化なのです。ある未開社会に行ってみたら、そこではこんなふうにお辞儀をしていた。行動のパターンですね、では文化です。こんなふうに結婚をしていた。特別なやり方ですね、では文化です。このように文化をとらえます。パターンは、なかなか変わらないものです。なかなか変わらないからその社会の特徴になるので、このパターン、すなわち文化を記述すると、その社会が理解できる。でも、絶対に変わらないものではなくて、パターンはときどき変わるわけです。そこでそれが変わるときには、非常に大きな情報価値を持つことになります。企業文化も、企業の行動のパターンだと思います。ですから、とりあえずは変わらない。しかし、そのパターンを形成した原因があるわけですから、その原因が変化すれば、企業の行動パターンも当然変わるだろう。つまり、企業文化も変わるだろう。文化人類学の考え方をそのまま当てはめると、このように言える。

つぎに、では企業は一体どういう行動をしているのだろうかと考えてみると、実にさまざまな行動をしているといえると思います。企業行動を組織としての企業の行動 — 企業に所属しているメンバー一人一人はいろいろな行動をしていると思いますが、それは全部捨象して、組織としての行動が企業行動だと考えてみると、まず企業であるから当然ですが、商品の売買をしています。原料を購入して製品を販売する。それから原材料や製品以外にも生産要素を購入するなど、いろいろ活動しているわけです。これも大事な企業行動で、労働力の購入と解雇をやっているわけです。労働力の購入の方法、つまり雇用に一定のパターンがあったとすると、それは企業の行動パターン、つまり企業文化です。例えば大学の新卒を4月に採用するとか、解雇はめったなことでは行わないとか、配置転換については本人の内諾を得てからにするとか、いろいろあると思うのですが、そういうのは全部企業の行動です。どういうふうにしてもいいわけです。企業の自由です。しかし企業にはパターンというものがありますから、自分のパターンに実は縛られている。

次に、金融に関しても一定のパターンがあります。企業は資金を借り入れては返済している。ここでは、本来ならば利率を最優先に考えなければいけないわけですが、それ以外にも系列とか何だとかいろいろありまして、金融の方法にもパターンがあるだろう。株式会社には配当をしなければいけないのですが、この配当のやり方についてもおそらく、特有のパターンがあるだろう。それから経営管理。組織として企業内部の行動ですが、昇進を決めたり、賞与のシステムを決めたり、給与体系を決めたり、そういう管理、マネジメントにも、やはりパターンがあるだろう。

それから企業の市場以外の領域への、対社会的行動、例えば政治献金をしたら、それも企業の行動。メセナ、寄付、外部効果、公害などを垂れ流したというのも、企業の行動としてカウントすべきでしょう。あと情報を発信するという意味では、広告のようなものも、とても大事ですし、PR、ホームページをつくる、経団連のような経済団体を含むさまざまな団体に加入したり、それを支持したり等々、さまざまな行動をしていると思いますが、これらの総体が企

業の行動で、これらの総体にたぶんあるパターンがある。ある時代のあるパターンには理由があるだろうし、そして変化もする。

企業文化が、企業のこういう行動のあり方だとすると、企業文化はある期間維持されるだろう。相対的に変化しにくいものをパターンと呼んでいるからです。しかし絶対に変化しないわけではないので、ある期間を経過すると変化し得るだろう。そして企業文化は、自分が変化することによって、社会的影響与えていくだろう。市場の内部に変化を与えるし、市場の外部に大きな社会的作用を及ぼすだろう。こういう辺りが非常に面白いところだと思うわけです。

### <企業文化の直接効果と間接効果>

ここから先は、私が勝手に考えたオリジナルな部分なのですが、では企業文化をどのように考えたらいいでしょう。

まずに市場があり、市場の中にはその主体であるところの企業がたくさん並んでいます。それぞれ意思決定をしながら売買をして、相互に結び付いている。企業は他の企業と関係し、相互作用をしています。実は市場の外側に、企業ではないものもいっぱいある。

まず政治があります。代表的にいうと国会ですが、地方議会も政党もいろいろあります。それから行政府、官庁があります。官庁と市場はさまざまな関係があるということは、皆さんもう日頃ご存じだと思います。大学を中心とするさまざまな研究機関や開発機関もあります。それから文化、これは非常に広いものですが、宗教を含めてもいいかも知れません。芸術を含めてもいいかも知れません。いろいろな日常生活を含めてもいいかも知れません。そういう領域があります。それから自然環境があります。自然環境も市場に外在しています。

さらに、家庭があります。家族でもいいのですが、従業員や消費者の営んでいる家族も、実は非常に大きな意味を持っています。その集合体である、地域社会もあります。アメリカなどですと、企業は地域社会の一員であるということを非常に強く意識するわけですが、わが国の場合はどうでしょうか。あとまだいろいろあると思いますが、国際社会、外国との関係、国際的な関係も、企業が直面する大きな問題ではないでしょうか。というわけでさまざまな要素が、市場の内外に存在していると思うのです。

そこで、ここでは、二つの方向が考えられると思います。まず、企業が行動したり変化したりすることによって、企業が原因となってこれら市場に外在する様々な人たちに影響を与える場合。これがもし悪い影響だとすれば、その企業文化は問題のある企業文化だということになります。もう一つは、反対のメカニズムです。市場の外側にいろいろな主体がありますが、彼らがある行動を行うことによって、市場や企業に大きな影響が及ぶという場合です。こういう二つの要素があると思います。

### <企業採用・雇用慣行が及ぼす効果>

企業や企業の行動である企業文化が、どんな影響を社会に及ぼすのかを、全部列挙すると大変なことになるので、最初に三つだけ例を挙げてみました。

第一に、企業の採用・雇用慣行。これが、例えば大卒、新卒者を一斉に採用をして、あと中途採用はあまりやらないで普通に昇進させ、年功序列で終身雇用、という古いシステムの場合、それも大部分の企業がそうした場合を考えてみましょう。するとどうなるでしょう。まず教育

システムに直接的な影響が及んで、よい企業に入れるよい大学に行くための、受験競争が起こります。これは企業の行動がうみだしているわけで、企業文化の直接的な効果です。

しかしこれは直接的な効果のみで、間接的な効果はこれ以外にもたくさん考えられます。例えば、大学の空洞化。大学の主要な任務は企業に卒業生を就職させることになり、その成績は大学の入学試験で決まるとなれば、大学の教育・研究はどうでもいいことになる。そこで大学が空洞化する。大学の評価メカニズムが空洞化してしまうという副作用（間接的影響）を呼びます。これは、企業が全く意図していないことだと思いますが、因果関係をたどるとこうなります。

文化も低迷する。大企業に就職するのが目的ですから、受験勉強に励んで小説を読む暇もない。音楽をやる暇もない。最近はあるかも知れないけれど……というわけで、優秀な人間ほど受験人間になってしまいます。そうするとやはり人材が枯渇して、文化が低迷する。

政治の貧困。みんな政治家にならないで経済人になってしまうせいもあるし、受験勉強が忙しくて、試験に出ない政治経済や倫理社会はやらないせいもある。それから家庭・地域社会の弱体化。……。こういう間接的な効果がさまざまに及んでいくわけです。他社がやっているのに、わが社だけが別なことをやるわけにはいかないと、みんな横並びなのかも知れませんが、全体としては企業が意図する以上に、大きな社会的影響を及ぼしているということがあります。

#### <企業の政治献金が及ぼす効果>

2番目、企業の政治献金。政治にはお金がかかるもので、私がざっと試算をしてみても5000億円ぐらいかかるのではないかと思います。国民1人当たりにはすると年に4000円にもならないのです。大したことはない。それで政治がよくなるなら安いものですが、この5000億円をどうやって集めるか。政党の党費を一般の国民が払うのが本来の姿ですが、そんなことはまずない。いまは税金から天引きをして政党交付金を払っていますが、あまりいいシステムだとは思いません。不足する政治資金はどうなるかという、おつきあいや下心から、関係する業界の会社が陰に陽に払っているわけです。

これを集金するメカニズムと保守党の政権のあり方は、無縁ではありません。そこで企業が政治献金を出すという行動を取り続けると、企業のためになってくれる政権が長期にわたって維持されるということになり、保守党の長期安定政権になるのではないのでしょうか。戦後に限っては少なくともそうでした。すると、選挙の結果がわかっていますから、有権者は政治的無関心に陥るだろう。これも間接的な効果です。企業としては別にそんなつもりはないのですが、結果的にそうなります。

それから国会が空洞化します。野党の存在理由がないのですから。国会が空洞化するとどうなるかという、政策論議が国会でできませんから、官僚がやらなければならない。官僚が国家より優位する。官僚が優位して業界を仕切ることになるので、護送船団方式になる。護送船団方式になるとだれも切り捨てないわけだから、新しく新事業を開発するよりも、どうやって既得権を分配するかという話になる。そこで、総合政策力、戦略能力が低下していく、……という波及効果がずっと及んでいくというように考えられないでしょうか。

#### <低配当・株式持合いの効果>

3番目、日本の企業は配当がとても低い。それから株式の持合いをしています。これはどちらが原因で結果とも言えないのですが、結果的にそういうシステムになっている。配当を低くして株式の持合いをするという、戦後すぐの財閥グループ再編成の論理で企業行動がパターン化されているとどうなるか。配当よりも、企業の成長を重視することになります。売上げを伸ばす、シェアを伸ばす、企業の図体を大きくする。企業の図体が大きくなると従業員にとっては、とてもハッピーで、昇進できるし、給料も増える、窓際族にならないで済む。ですから配当を削っても、企業の図体を大きくしていく。これは資本主義的行動様式から逸脱していると思うのですが、そういうパターンになるのではないのでしょうか。そうすると、過剰雇用が生まれる。何をしているのかわからないけれど高給を取っている社員は、どの会社にもたくさんいるはず（笑）。そういう現象が生まれます。

組織の活力低下も起こります。それからベンチャー企業が育たないということにもなります。働かなくても高給がもらえるのなら、だれがあえてリスクを取るでしょう。それから企業依存型のパーソナリティが増えます。そうすると人生、先が見えてしまって、若者が無気力になります。いまマイナス面ばかりずっとたどってみましたが、たしかにこういう因果関係があるのではないのでしょうか。企業が意識しないで、とりあえず当面合理的であると思って行動していることが、回りまわって大きな社会的影響力を持っている。そのことを十分理解していただきたいという意味で、あえてマイナス面ばかり取り上げてみたのですが、これは社会学的な事実ではないかと思うわけです。

#### <企業が受けた逆の効果>

その反対のベクトル、逆の効果を考えます。企業がこうなったのも、元はといえば社会がそうだったからだという面です。それも当然あるわけですが、非常に複雑な話なので、きょうは省略します。ただしこういう社会からの制約はあるけれども、企業個々にこの企業文化の殻をやぶって新しいやり方をしていくということは、やろうと思えばできる。それもかなりできる。こういう余地があると思います。いままでのパターンは当たり前だと思わなければいいのです。

具体的に名前を出しますと、例えばソニーという会社は、昇進のシステムをがらりと変えたいらしい。ソニーの重役の方と一度会ってお話をしたら、ソニーは思い切って新しいことをやっているといいます。その方の部下はかつての上司だそうです。一度社外に出て、そして公募でもう1回戻ってきて重役になった。年齢やかつての上下関係、学歴には頓着しないのだそうです。本当かどうかは知りませんが、その方はそうおっしゃっていました。ですからかつての上司がいま部下になるということはあるし、それは当たり前だと。そういう会社は素晴らしいなと思いました。ソニーにできることは、ほかの会社にできないことはないと思う。そういうことができることは、たくさんあると言えらると思います。

#### <日本の企業文化は21世紀を生き残るか>

現在の日本企業のあり方とは、歴史的な経緯によって戦後50年あまりをかけて徐々にでき上がってきたものなので、変える余地はあるとはいえ、そんなにがらりと変わるものでもない

だろう。このやり方で、21世紀の日本はどのようになっていくのだろうか。もしどこか変えたほうが良いとすれば、どういふアイディアでどういふ方向に変えていけばいいのか。以下、私の意見を述べたいと思います。

#### <日本企業文化の成り立ち>

まず、日本の企業文化・企業慣行は、だれかが設計し、わざわざ意図してそういったものをつくり上げたというよりも、気が付いてみたらそうなっていたという側面が強いのではないかと思います。いわば、出来上がったなりの秩序ですから、当人たちにとっても「こんなはずじゃなかった」という側面もあるかも知れない。そこで企業文化の見直し・点検をしたほうが、企業自身にとってもいいし、ほかの人々にとってもいい。企業文化を見直す余地が多いにあり得ると思います。

ではどういふ経緯によって日本の企業文化、——他の資本主義諸国にない、日本の企業行動のパターン——が出来あがっていったのか。まず、戦前のシステム、戦前の社会の影が大きく落ちている。第二に、に戦後の社会の影がやはり大きく落ちている。この二つの歴史的、社会的要因が、いまの日本の企業文化をつくったと思います。

#### <戦前の日本企業>

戦前とは、端的に明治天皇制です。明治維新のやり方です。明治維新は天皇を頂点にし、天皇を助ける政府があって、その下に企業や学校があって、そしてさらにその下に一般の末端の個人がいる。個人は臣民と呼ばれ、はじめから臣下であり国家に従属するという扱いだったわけです。すべての組織——企業や学校——も個人も、国家目的に邁進するのが正しい。こういう「国家先にありき」で、「個人・企業は二の次、三の次」というシステムだったわけです。これは近代的なシステムとは言にくい。フランスの人権宣言だとかアメリカの独立革命の考え方からすると、政府は人民のあとからできるわけなのですが、逆です。

明治政府は、とにかくやっとの思いで明治維新を成し遂げたわけですから、いろいろな改革をしましたが、一口で言って何をしたかという、昔からあった中間団体を全部解体していきました。中間団体としてはまず藩（地方自治の単位）です。それから、村落を行政村として統合していきました。それから「講」——昔の、江戸時代以来の商慣行とか商業団体のようなもの——を全部バサバサと切って、税金をかけたなり価格統制を撤廃したり、いろいろなやり方で新しい秩序に移行させた。そして年貢をやめて、地租（直接税）を置いた。この地租が、実は重かったわけです。現金で、年貢に比べても負担率はかなりのものだった。田畑の売買や質入れも自由になったので、自由競争の経済になった。この結果どうなったかと言うと、明治初年には日本国民のほとんどは自作農であったのに、優勝劣敗の法則が働いて、不作になるなどのたびに、だんだん田畑が一部の人に集中して、地主が登場して、明治30年から40年までにはほとんどの人が経済的に破綻して小作農になって、土地は一部の大地主が全部占めてしまうという厳しい状態になりました。

そのほか有名な金禄公債があって、武士を全部リストラしてしまいましたが、武士はその後経済的に成功したかという、ほとんどの人が失敗して元手を失って貧民になってしまった。こういう優勝劣敗の法則が非常に厳しく貫徹する時代でした。

この重い地租を使って政府は何をしたかという、外国から資本を輸入したわけです。そして国営工場をつくってしばらく稼働させた後、民間に払い下げる。そうやって財閥が出来たわけですが、何のことはない、資本蓄積を国がやっているわけです。そして資本を購入して割安で払い下げるのだから、利潤が上がるに決まっています。では誰に払い下げるか。それは政治献金が多かった商人ですので、政治と経済との癒着が初めからあったというわけです。その代わりに企業は国家目的に奉仕するものだというシステムですから、ヨーロッパやアメリカの産業資本とは、だいぶ違った資本形成だったと思います。後発資本主義としてはやむをえない面もあった。にもかかわらず日本の資本主義はそれなりに健全な発展を遂げて、大正期にはある程度のところまで達しまして、政府と対抗して自由主義を標ぼうするという時期に立ちいたったと思うのです。

昭和になってから、軍部が台頭し、大陸への進出が拡大しました。経済界の内部でも、国際協調をはかる自由主義派と、国策への協力を重視する統制経済派が激しい路線闘争を繰り返しましたが、結局後者が勝利をおさめた。そして全面戦争と破局をむかえます。

#### <日本株式会社>

戦後は日本株式会社が出来ました。これは戦前の統制経済が戦後に尾を引いたものと考えてもいいと思うのですが、すべての企業を監督官庁が指導をするという体制です。総力戦体制のもとでは、軍が各企業に人を派遣して、隠匿物資がないかチェックするなどいろいろ監督したわけですが、そういう体制の遺物という面があります。私は、20世紀は総力戦の時代だったと思うのですが、要するに国家目的が戦争目的と等値されて、戦争目的のために経済が軍の統制下に置かれるというシステムでした。戦争が終わっても、冷戦は実はかたちを変えた総力戦でした。ソ連はアメリカと対抗するために国をあげて戦争目的に邁進し、戦争はしなかったけれども経済がヘタってしまった。こういう体制が10年前まで続いていたと思います。わが国もそのあおりを受け、実際の負担はGNPの1%だったわけですが、総力戦体制の変形である日本株式会社のシステムによって、効率的に企業経営をしていた。

日米構造協議が、冷戦が終わらんとする辺りから出てきました。アメリカにしてみると、ガタガタになった経済を立て直すためには、公平な競争をしなければいけない。公平な競争には、冷戦が終わるのが一番なのですが、もう一つ、日本がアメリカと違った経済システムで、市場を開放していないことも問題視されたのです。現在は日本が足踏みをして中国が大きくなっており、この軋轢はすこし風向きが弱まっているようにも思いますが、潜在的にはまだくすぶっていると思います。これが第一の要因です。これらの歴史的な経緯が積み重なって、日本の企業文化、企業社会は、まだその影響を完全に脱していないと思います。

#### <日本社会の自己改革>

そこで日本社会をどのように改革していくかですが、資本主義社会として健全に発展するためには、組織の本来の設計性能、株式会社というあり方の設計性能を全面的に発揮することが、やはり効率化のために大事なのではないかと思えます。それにはいろいろありますが、1番目に市場機能を十分に活用する。2番目に個人の自立性を十分に確立する。3番目に個人と企業との関係を改める。4番目にそれを国際社会の文脈の中に位置付ける。5番目に市場の失敗に対

応するために、社会的セーフティーネットをきちんと張る。6番目に企業が明確な戦略目標を持って投資をする。こういう順番ではないかなと思うのです。

#### <市場機能そのものの回復>

順番に説明しますと、まず市場機能の回復。市場の一番うまいところは、需要の動向の変化に対応し、時代の変化に対応して変化し、資本設備を更新し、新しい企業活動を展開していく、その活力にあると思うのです。そのために完全競争があり、それが最善の市場効率をもたらすということになっています。市場の失敗の問題もあるので、話半分なのですが、少なくとも完全競争にはメリットがあります。そこでわが国に欠けているものは何かというと、第一に新規参入の自由です。新しいアイデアにみんながお金を貸し、資本を集めてそれをビジネスとして起こすという点が大事です。

しかしインターネットのベンチャービジネスもそうですが、大体90%から95%は怪しい会社で、資金は回収できず、潰れると考えたほうがいい。残りの5%から10%が何とか採算をもって生き延びて、そしてまれには大きな会社に化けるものもある。こういうことだと思うのです。これは明治の頃もそうですし、どんな時代でもそうで、いまでもそうです。それだけリターンが見込めないのであれば、ハイリスクな出資ですから、リターンがあったときには十分な優遇措置を講じておかない限り、誰もそんなベンチャー企業に出資などしない。ハイリターンが見込めるとなると、どんなベンチャーがいま起こるかという情報そのものが価値をうみますので、そういう情報自身が売れるようになる。そういう情報がとても重要で、そうすると何も国が資金を用意したりしなくても、退職したサラリーマンの年金資金の一部、100万円をポートフォリオで割って、優良と思われるベンチャー企業にみんな日本中の人たちが投資したりすれば、たちまちにお金は集まるわけです。そういうシステムをきちんとつくる、出資のメカニズムをつくることです。税金を使って国がベンチャー企業に資金を貸しつけたりするようなばかなまねは、やめたほうがよい。

もう一つは、ベンチャーができたとして、人材を集めなければいけません。それには転職が必要になるわけです。新規採用では間に合わない。そうすると本当の意味での労働市場をつくって、人間が自由に移動できるようにすることが市場を活性化させるための原点です。いまは資本も人間も大企業が押さえてしまっているわけですから、これではどうしようもないのです。

それから先ほど申しました投資の自由、創業者利得を保証すること。例えばなけなしの100万円を割って10万円にしたところ、残りの90万円は消えてしまったが、10万円がたまたま運よく100倍になって戻ってきた。これには税金はかけなくていいと思うのです。それだけのベンチャー企業を日本につくったのだから、という考え方でいいと思います。それから地代を安くするとか、税制を公平にするとか、市場環境を整えるという意味で政府がやるべき改革はいっぱいあると思います。

#### <個人の自主性と自己責任>

2番目に、個人の自主性と自己責任の原則を確立すること。若い人たちに元気を出してもらうためにも、これはぜひ必要です。私が教育改革について提案したのは、大学の学費の自己負担制です。大学の学費をいま日本では親が出していますが、行くつもりもなく、行く意欲もな

い子供が大量のお金をもらって、田舎の人の場合、仕送りは学費のほかに月大体15万円ぐらいなのですが、それで4年間大学に行ってもあまりプラスにもならない。これは自己負担にしたらいいいと思います。本当のコスト(教育費)は私立で128万円、国立で180万円かかっているわけですから、それを税金で払う必要はない。学生1人に、学費と生活費を合わせて1年間300万円かかるとして、4年間で1200万円。これを学生個人に銀行が貸し付ける。貸し倒れということがありますから、相互保険を組んで誰かが死んでも残りの人が払うというシステムにして、親はその負担をしなくていいことにする。そうすると給与体系も変えられますし、老後の設計も楽になります。また子供の人数などによる不公平もなくなるし、世代間の不公平もなくなるわけです。

さらに大きな有効需要が生まれます。グロスで最大年間9兆円ずつ親の負担が減り、その分の有効需要が生まれる。赤字国債よりもよほどいいです。貸し先が学生個人ということで、30年間にわたって返ってくるというように返済者がはつきりしているわけです。9兆円のうち奨学金で4兆円ぐらい学生に返した(貸し付けない)としても、5兆円ずつの有効需要が生まれると思います。

もう一つは人材を外国に開くこと。これはとても大事で、アメリカに行ってみて思ったのですが、とにかく外国人だらけです。大学も企業も世界中から人材が集まっている。英語が下手な人がいっぱいいる。それでもみんな働いているわけです。日本にも外国人は来ていますが、本当の意味で受け入れてはいない。まず来たらすぐ働ける、住居に住める、生活できるという保障がないし、それから公民権を与えるシステムがない。向こうはビザにも何種類もあり、さらにグリーンカードが取れて、帰化しなくても十分生活をしていけるシステムがあります。このシステムを日本も早く取り入れて、人材を集めなければならないと思います。さもないとインドの優秀な数学ができる人とか、中国の科学者とかはもうみんなアメリカに行ってしまう。

#### <企業の相対化>

つぎに、企業の相対化。これは、個人あつての企業であるという順序をはっきりすることだと思います。アメリカ社会の信頼性の順番は、やはり個人の人格の信頼性がとても高い。アメリカ合衆国はなくなるかも知れません。でも州はあります。州はなくなるかも知れません。でもタウンはあります。タウンはなくなるかも知れません。でも家庭はあります。家庭は壊れるかも知れません。でも個人はあります。もちろん企業がなくても、個人はある。こういう順番になっていると思います。日本の場合は逆です。国があつて、県があつて、そして企業や学校をつくって、所属集団があつて、所属集団から外れた個人は本当に弱いのです。このバランスを変えないといけな。それが企業の相対化です。

いま企業が一番プレステージのある所属集団ですから、これを相対的に下げなければいけません。共同体への忠誠というかたちで社員になるのではなく、職務に対する忠実という感覚で専門職として企業に参入し、その対価を受け取る。こういう積極性を個人に望むべきです。まず勤務時間の短縮を積極的に考えたほうがいい。それは家庭を復活させ、地域社会を復活させるためです。勤務時間を短縮することはとても大事です。生産性がどんどん上がっていても、雇用を縮小しないで済む。生産性はどうしても上げなければいけません。そうしたら失業の間

題が生まれますが、生産性を上げて失業を回避するには時短をするしかないのです。総雇用時間が同じだとすれば、時短を進めよう。ジョブシェアリングでも何でもいい。

それから家族を重視する。家族と企業は時間の取り合いで、しばしば矛盾を起こします。アメリカだったら5時で帰宅しますから、教会にも行けるし家族サービスもまずできるのです。しかし日本の企業に普通に勤めていると、通勤時間の関係もあり、家族サービスと地域社会の活動はできない。これをするために時間をつくることは、とても大事です。その原則を企業がはっきり打ち出さなければいけない。それから企業が、企業以外の集団、NPOをサポートする。そこに参加する個人の自由をサポートし、支援をする。

人生再設計の自由も大切だと思います。これは、企業から人々が相対的に自立するために、財産として一生食べていくものを蓄えるのは無理ですから、代わりに就職チャンスをつつでも用意するということが必要になるから、転職のチャンス、そして転職が不利にならない年金、保険などのシステム、給与体系を考えないと駄目です。それから先ほど述べたように、専門職能を重視する。これらに積極的に企業が取り組まないと、社会活力が失われていくというのが私の診断です。

#### <国際社会のなかの企業>

もう一つ、国際社会の中の企業という点で言いますと、最近味の素のブタ酵素事件というのがありました。どういう経緯か詳しいことは知りませんが、黙っていれば問題がないと思ったのか、触媒だからブタそのものじゃないと思ったのか、味の素に落ち度があった。ここで大事なことは、味の素は東南アジアに展開して、あれだけイスラム圏に食品を供給しておりながら、おそらく社内にイスラム法学者がおらず、イスラム法学者に諮問しながら食品を生産するという考え方を取らなかったことだと思うのです。これが一番問題です。仮に問題が起きたとしても、法学者にきちんと諮問をしていれば、その企業を攻撃することはできないでしょう。イスラム世界の人びとも納得できたはずだ。

もしアメリカに行ったら、当然アメリカの弁護士に相談しながらビジネスをするのではないですか。インドネシアに行ったら、イスラム法学者に相談しながら食品を生産しなくては駄目なのではないでしょうか。この考え方が経営者になかったことが、問題です。それは進出する先の社会の基本的情報について知識がなく、知識を得ようとする努力をしていないということです。これはとてもリスクの多いことです。アメリカはこういうリスクにちゃんと対処しています。企業がやらない場合には大学に研究させています。そのように学者を使っています。そういう連携をぜひしていただきたい。

昔はもう少しあったと思う。どうしてかという、いま70から75歳ぐらいの人は旧制高校の出身です。旧制高校の時代は、4年制の大学のかわりに、高校・大学を合わせて6年間で、高校の3年間は理系、文系の人間が一緒になって寮生活をしている。そこで耳学問で学問の全体性を理解できた。哲学などをよく教えて、卒業生個人個人の人格的独立性を強く期待していて、その人々の集合が企業だという建前になっていた。しかし新制大学になってから、そのアイディアが非常に弱まってしまった。いまは世代交代で、旧制卒の人がいなくなってしまっていますから、危険な時期です。危険は意識して対抗措置を投じない限り、なお危うい。

そこで一つの提案です。企業組織を重役経営者、それから管理職、ラインスタッフというよ

うに3階層ぐらいに分ける。その階層をまたがる昇進はなくす。経営者や管理職を補充するときには、イコール・オポチュニティーで、社内、社外から公募する。もちろん一番下のラインに入っても、トップに上がる可能性はあるのですが、それは試験を受けるとか、審査を経るとか、そういうふうにしたらどうか。これは大学のような組織で一番うまく機能すると思うのですが、企業でもそういうやり方があってもいいのではないかと。そうするとその階層間の線のあるところで、ではいったん政府に行こうとか、大学に行こうとか、政治家になろうとか、また戻ってこようとか、そういう横方向の人材流通が起こってくるのではないかと思います。

#### <社会的セーフティーネットの充実>

つぎに、社会的セーフティーネットですが、いまより競争が激しくなると、大企業の中からかなりの人間がはみ出してくるということも考えられます。中小企業のほうがもっと厳しい状態だと思うのですが、やはり社会全体にある程度のネットをきちんと張っておかないといけません。基本的な生活費、つまり地代、家賃、食費、医療費、こういうものを十分に低く抑えて、また保険も完備しておかないと社会不安が広がりますので、これを同時に進めるということは非常に大事です。逆に言うと、それ以外のことにはお金を使わないほうがいい。トンネル、道路、公会堂、そんなものをつくっている場合ではないです。そういうものはばっさりやめたらいいと思います。

#### <戦略的投資>

それから戦略投資。いま進行しているのは、アメリカのヘゲモニーがかたちを変えて、英語をはじめとする世界標準化のかたちで進んでいるということです。ここで、日本の戦略を明確に立てたほうがいい。

アメリカの強みは、アメリカであることです。アメリカであることとはすなわち、英語を使っている、デモクラシー、それからさまざまないい大学がある。いっぽう、日本の強みは、アメリカでないことである。アメリカの矛盾は、世界中がアメリカになったら困るということなのです。アメリカは大きな大陸にわずか2億5000万人しかいなくて、あれだけ資源を浪費して世界の特等席に座っていて、残りの人たちはアジアやヨーロッパや第三世界に押し込めて、その上に築かれた、かりそめの繁栄です。アメリカは、世界のいいところ取りでできあがっている。ですからアメリカは素晴らしいには違いないが、世界中の人がアメリカになったら、アメリカはアメリカでなくなってしまうわけだから、そこには差別が前提になっているのです。

日本はアメリカではないのです。もし英語が公用語になればアメリカは便利ですが、もともとネイティブな言葉が英語でない人にとっては非常に不利です。日本はその不利を被る最大の先進国です。その不利を突破するという、アメリカ以外の国の人々が念願している、そういう要求を代表することができる。そこに大きなビジネスチャンスがある。このように発想すれば、まず自動翻訳などの領域に膨大な投資をすればいいとわかります。

日本は世界でも珍しく急速な高齢化を迎えている。労働力人口がいなくなるわけですから、これはマイナスと考えられています。しかし世界がこれからいざいざ迎える趨勢であるとも考えられる。そうしたら、いきなりドラスティックに高齢化を迎える先進工業国である日本という地位を生かして、これをビジネスチャンスに変える。それならば言語応答型ロボットを最もうま

く製品開発できるのは日本ではないでしょうか。これは汎用技術ですから。

さらに環境制約が今後厳しくなるだろう。アメリカのように粗放的にエネルギーを使っている産業システムは、決して地球全体に拡大できない。日本のシステムのほうが地球全体に拡大できる。そういうオルターナティブ・システムを全力で開発する。

こういうフロンティアがいくつも、アメリカのヘゲモニーの下で見えてくるわけです。日本は幸い、地球人口の約2%という少数ですから、隙間に住める。そういうフロンティアに日本の企業の、戦略的投資を集中し、地球全体が利益を得るような企業活動の戦略を確立するというのが、具体的な方向ではないか。それをはっきり各企業が工夫をして打ち出せば、若い人たちが喜んでこの企業の列に入ってくるのではないかと私は思っています。

少し長くなりました。これで終わります。

### 3. ディスカッション

**永野** どうも大変ありがとうございました。(拍手)わずか1時間ちょっとぐらいの時間で、企業とは何かということから企業文化の意味合いと社会の結び付き、それからさらにそれを踏まえての日本の文化と企業文化がどう進んできたか。さらにそれを21世紀にどう生かすかという全体を、大変素晴らしいスピードでお話いただきまして、ありがとうございました。いろいろ質問されたいこととか、あるいはなお議論されたい話もあろうかと思っておりますので、引き続きこのままやりたいと思います。どなたからでも結構です。ぜひ全員発言していただければと思います。また先生からは手短にお答えいただければと思います。どうぞよろしくお願ひします。

いかがですか。もしなければ竹中さん辺り、少し翻訳の話が出て大変ニヤッとしたのではないかと思います。(笑)

**竹中** 大変幅広い深い話をお聞かせいただきまして、ありがとうございました。質問というのではないのですが、感想を1、2述べさせていただきたいと思っております。

先生がお話しされた中で、個と全体との関係という点なのですが、私もこれはまさに方向感覚としては同感でありまして、アメリカがいいとは私は全然思っておりませんが、日本はあまりにも個人の自由というのが縛られ過ぎる。これはだれが縛っているわけでもなくて、もう雰囲気やそうだという感じがいたします。もう少し個と全体とのバランスからすると、アメリカの個は行き過ぎだと思っておりますが、日本の全体は少し行き過ぎだと思っておりますので、どこかもう少し良い中間的な個と全体との関係というのを、目指していきたいなという感じがいたしております。

ただ全体というのを、先ほど先生がおっしゃられた今の社会で企業という組織が全体の非常に強い存在としてあるのは事実だと思っておりますが、これが実態として壊れてきているということから、若者だけではなくて、企業を先に、個の利益よりは企業の利益を考えるとというような発想が嫌応なく崩れ始めている。そのこと事態はある意味では悲しいですが、ある意味では非常にいい方向への新しいチャンスではないかなという感じが少ししておりますので、そういうことについて一つコメントをいただければと思います。

もう1点はリスクマネジメントでございますが、先ほど味の素というお話がございましたが、個々の指摘は少し支障があるといけません、味の素に限らず雪印にしましても、三菱自動車にしましても、やはり日本の企業というのは全体の護送船団方式とっていいのかどうか知りませんが、全体のためにすべてを隠すという中で、やはり外部に対するリスクマネジメントというようなものを、あまり真剣に考えてこなかった。あるいはそれをシステムの中にビルドインしてこなかったといことがあると思うのです。これが先ほど最初の個と全体との関係の変化の中で、一つは国際化ということがあると思いますが、もう一つは個と全体の力関係といたすか、考え方の変化の中で内部告発というようなかたちで、従来だったら表に出なかったものが出てくるというようなことで、やはりこれも個と全体の変化の一現象かなと思います。そのこと自体はこれまた非常にいま現在の日本の社会問題としては悲しいことかも知れませんが、将来のありようとしてはこれも一つのオポチュニティーではないかなという感じがいたしております。

**橋爪** 本質的な点をご質問くださったと思います。アメリカが個に偏っている、日本は全体に偏っている。確かにそのような印象を持ちます。少なくとも日本は、このバランスを、どうしても個をさらに強める方向に変化させなければいけないのではないかと。最近の若い人は会社のことはどうでもよくて、自分が大事という感じで、少し良くなってきてはいるかも知れないがというご指摘でした。これをどう評価するかですが、若い人の自己中心主義を、私はあまり素直に喜べないわけです。

個は、まずリスクを取ってコストを負担して、やることをやってその結果自己主張をするという、社会との取引——スタンスがなければならぬと思うのです。が、若い人たちはまず消費文化の影響があり、そして——先ほど大学の学費を親に負担してもらっているということを一例にあげましたが、——自分の現在のステータスを確保するために、特に大きなコストを払ったことがなく、単に享受するだけの立場なのです。タダ乗りです。タダ乗りとは、コストを払わずメリットが多いほうがいいという、単なるわがままです。そんな若い人が会社に増えても、貢献度が下がっていくだけのようになる気がする。これだったら前よりもっと悪いと思えます。

そこで原則としては、個を確立するのであれば、一人ひとりにまずこういうコストが掛かっているのだから、リスクを取りなさいと説明をしてリスクを取ってもらおう。取りたくなければ取らなくてもいいのですが、取った人にはこういうチャンス、こういう待遇を提供しよう。そういう社会のメッセージを個々人に対してははっきり伝えることだろう。会社の中でもそういうことが当然あっていいと思うのです。

そこで先ほど、職務ということを行いました。職務というのは、キリスト教的な考え方かも知れませんが。この間ブッシュ大統領の宣誓を見ていましたら、あれは決まった宣誓ですからどの大統領も言うのですが、「オフィス」という言葉を使いました。オフィスに対して忠実である。オフィスは、職務という意味だと思うのです。もしドイツ語であればベルーフ、天職という意味だと思いますが、オフィスやベルーフは、神が一人ひとりに与えてくれたもので、その職分を尽くすのは世俗の職務なのですが、回りまわって神に対する義務であるという感じがあります。この感じをつくり出すのが、日本ではとても難しかった。そこで天皇を使った。勅任官という考え方で、この職務は天皇が与える。天皇が与えるわけですから、職務は世俗のもの

でも神聖です、軍人と官僚にはとてもこの考え方を当てはめやすかった。副作用がありました。民間人には当てはめられません。ここが日本の社会のゆがんだところで、官僚と民間の差別になってしまった。

しかしベルーフやオフィスという考え方は、民間人でもどんな職務であっても全く無差別なものです。ここがとても大事です。そしてその職務に対する忠誠を自分のアイデンティティーにしていく。そういうチャンス若くは若い人たちにきちんと与えていくことが大事なのではないか。リスクが取れないということは、責任が取れないということだと思ふ。責任を取るとは、職務に対して忠実であり続けるということですから、社長なら社長でマネジメントに対して責任を取り続けるという態度だと思ふ。全部ひとつながりのことだと思ふのですが、私としては職務という考え方を中心に組織を立て直すなら、何とかできるのではないかと考えます。

**栗原** 非常に刺激のお話をいろいろとお話しいただいて、いまのことに関係するかと思ふのですが、塩野七生さんという小説家の方がおられます。昔のことのようですが、東欧に旅行をされたら収容所があったというわけです。ところがその収容所というのはいわゆるソ連のラーゲルのようなものではなくて、東から西に逃げてきた人たちが入っている収容所で、どういう人かといひますと、もう一度東に戻りたいという人たちを集めた収容所の話を塩野さんがされておりました。「ではどうして、せっかく大変な努力をして、命までかけて西に来たのに東へ戻りたいのですか。」「西の生活は非常に大変だ。例えば商品があまりいっぱいあって、自分の中から選ばなければいけない。仕事にしても何にしてもそういうことがいっぱいあって、それよりは東のほうが自分としては生きやすかった。」というような話を聞いたというのです。

これは東と西との問題ということではなくて、例えばいまの社会の中にもそのようなことがあるように私は思ふのです。この組織というものは個人の拠り所としての組織というような部分があるかと思ふのです。とりわけ精神的支柱としての組織というようなことがございまして、いままでのそういった日本の社会の中では、企業というものはある意味で人々にそうした場を与えてきた。それは昔ならその家族だったかも知れない、地域社会だったかも知れないが、先生がおっしゃるようなそういうものがどんどん解体して行って、解体されてきた中で、人が一つの社会的な本性というのでしょうか、そういうものをきちっと実生活の中で実証する場として、この企業というようなものがあつたのではないかと私は思ふのです。

そうした場合に、企業社会ではある意味では、言ってしまうと資本主義的にトレーニングされた個人というものだけから例えば企業というものを構成することができるか、あるいはそういう個として確立した人たちだけが企業というものを構成することができるかということは、やはり結構難しい問題だ。そういうことをどんどん強めていきますと、一方では社会の至るところに、すき間ができてしまう。例えばいまの若い人たちを見ますと、私どもから見ればもうとんでもないような宗教、カルトのようなものに簡単に引き寄せられて行って、またその中で本当に命までかけて真剣に活動をするという局面がいろいろ見られるわけでありまして。そうした状態というものの方が一方である。そうすると企業の文化というものも、そうしたある種、理念型の人間のようなものにどんどん指向するということだけで、はたしていいのか。いまのこれからの時代、ますます組織としての企業というのは重要な役割を私はずしてきてお思ふのですが、そうした中でいまのような問題というのを、一体どのように考えていくのかということところが何かひどく疑問に感じまして、いまのご質問とも少し関連するかなと思ひましたので話をさ

せていただいたわけなのですが、先生、いかがでしょうか。

**橋爪** 日本の企業といつても一枚岩ではなくて、歴史的に見ると昭和 35 年ごろから完成していく戦後型企業共同体文化とでも言うべきものと、明治～大正～昭和の初めぐらいまでの弱肉強食型はかなり古典資本主義的なモデルとは、少し違ふと思ふのです。私たちはその最初のバージョンはもうほとんど忘れてしまつて、いまは戦後型の企業文化のイメージしかないと思ひます。それが曲がり角にきているという点をご指摘の通りなのです。

ではどのように考えたらいいのかということですが、確かに高度成長期以来、大企業に安定した所属先を求めて、若い人たちは男も女もそこに夢を抱いて生きてきたということはあると思ひます。しかしそれは一時期機能をしたにせよ、問題も生んだ。全員が大企業に入れるわけではない。跡取りで農業をやっている人びとは、兼業をしたとしても大企業に入れないので、別なかたちになります。中小企業もあります。商店もあります。いろいろな人びと、国民の約 3 分の 2 ぐらいの人びとは、そういう大企業中心の秩序では周辺部に置かれてしまひます。男性に比べて女性がどうしても不利という問題もあります。

そうするとどうなるかということ、企業文化は確かにかなりの人たちに帰属先を与えたのですが、そのいっぽうで大部分の人たちに疎外感を与えた。企業の中はそれなりに確かに充実しているが、企業と企業の間にはすき間があつたと思ふのです。ですから先ほど変な宗教の話がありましたが、私から言わせると、それは企業社会が壊れてきたから出てきたのではなくて、企業社会があるからこそ生まれたのではないか。

企業と企業のすき間に何があるか。例えば新興宗教があります。例えば革新政党があります。これは二つの代表的な、反体制ではないとしても、非体制的な組織です。そうした宗教や政党のメンバーですと企業の中で大きな声で言えるのでしょうか。なかなか言いにくいと思ひます。それらは企業の中では二次的な意味しかなくて、公認されていないのです。逆に言えば、企業と企業の間にあるすき間で、企業の中で何か問題があつたりする人がそこに行って心のすき間を埋めるという、そういう役割をはたしているのです。

これがアメリカの組織だったらどうでしょうか。どの教会のメンバーです。民主党、共和党の黨員です。これは公然と言ふことなのです。個人の属性ですから、みんな互いに知つています。そういう人だということになっているのです。これは日本とはかなり違ふのではないのでしょうか。

私はこう考えます。企業をそんな昔ながらの、昭和 35 年型の共同体のようによしておくと、それは個々人にとっては実は苦しい。それから外国人とかいろいろな人たちにとって入つて来にくい。そこへ入つてくるためには、まず入学試験を受けて、結構いい大学を出て、それから入社試験を受けて、いろいろなスクリーニングを経てやつとそこに入れるわけなのです。これはやはり苦しいことだと思ひます。企業のなかにすき間をつくつたらどうだろう。企業のなかにすき間があれば、企業の間にあるすき間は問題にならなくなる。そのような感じがします。

**永野** ありがとうございます。いままでかなりご発言をいただいたりしている方もおりますが、あまりご発言をなさつた方ということで森さん、初めてだからどうですか、とりあえず。資生堂の福原さんは企業文化を非常に研究しておられる。

**森** 久々に参加をさせていただきました。きょう先生にお話しいただいた企業文化というのは、おそらく風土というように受け取らせていただいてもいい話なのではないかなと思ひてい

るのです。そもそもこういう問題が取りざたされてきたというのは、おそらくいままでの企業の価値観というのは、好むと好まざるとに関わらず所属している限りは企業組織の中で、営利企業であれば利益を極大化していくというようなことに、どれだけ貢献するか、寄与するかということに向かって、その組織が機能するということがたぶん期待される効果であったのではないかなんと思っているわけです。しかし現実にはそのことでよかった時代というのがなくなってしまってきて、その現実はいずれわかってき始めているのですが、では企業が一体どのような行動を起こしていったらいいのか、利益の極大化以外にしていっていいのかということを見ると、企業そのものはどうすればうまく運営するのかという問題より、何のためにあるのかというようなことがおそらく問われてきている時代に入ってきたのではないか。そのときの考え方というのは非常に多面的になってきて、よかれと思って行動したことも社会にとっては迷惑なことであるというような、社会と会社との乖離がとも出てきているという状況の中で、会社自体の運営というの、社会とある程度等身大で活動していかななくてはいけなくなってきたというようなことに価値が置き換わってくる。

では社会の有り様と同じような企業の振る舞いというのをどのように考えていったのかというと、単なる利益の極大化ということを経営権利として働いてきたことだけでは駄目だという否定になってくる。そうすると、では企業の中にいる人間は、一体どういう価値観とどういう期待効果を持って活動をしたらいいのかという問題が多分に問われてきている。そのときにその企業は単一の文化というかたちで運営されていくことではなくて、おそらくいろいろ多面的な価値を持った人たちが一緒に働いていくような新しい組織文化というか、そういう風土をつくり直していかないといけないのではないかな。ではそういう風土って一体何なのかということが、この会社は一体何のためにあるのかとつながったときに、たぶんいまだ何も回答が出せていない答え、それが問われているというのが現実ではないだろうか。

この「企業文化のかたち研究会」というのは、おそらくその辺の問題をうろろしながら5回まで来ているのではないかなと思うのですが、まだ何も回答を出していないし、私もそのことを思うと一体どのようにしていったらいいのかわからない。しかしそうした中、まだ現実として問われているのは利益を上げる、売上げをどう拡大していくか、企業そのもののサイズをどう大きくしていくかという中で、働けというようなことになっている。これをどう解決していくかというのが今日のお話の中でもいくつか出てきたのではないかな。

例えば企業が悪い社会影響を与えていく部分は、悪い企業文化があるからと先生はおっしゃっている。確かにそういう面もあるのですが、たちまち今の問題と絡んで悩んでしまうのは、ある人にとっては企業の行動が歓迎される行動であっても、それを駄目だと批判をする人もいるのではないかな。例えば開発行為を行った場合、ある住民にとっては非常にプラスの歓迎されるべき企業の行動であっても、開発されたことによって環境が汚染されてくるということは社会悪であるという一方の対立軸がたちまち住民の間でも出てくる。こうした問題を、企業の行動が何を基準に判断していったらいいのかわからなくなってくる。そのような問題のとき非常に悩んでしまうので、たぶん企業の中にもそのようないろいろな考え方を持った人たちがどこで折り合わせるかということをや、文化をつくり出していく。そういう風土をどうやって中に醸成していくかという問題として、例えば学校の問題を考えていかなければいけないというようなことになるのではないかな。私はそんな感想を持ちまして、きょうは感慨深くお伺いさせて

いただきました。

**永野** 一言で言うと、先生がおっしゃったパターン化されない文化というものが何かあるのかということですね。

**森** ですからパターンニズムの中で動いていく企業のかたちというのは、本当は全否定されていく時代に入ってきたのではないかなんと思うのですが、そのところを少しお伺いできればというようなことです。

**橋爪** きょういろいろとお話ししましたが、私が言いたかったのは、日本の企業は利潤を極大するように行動してこなかったのではないかなということ。代わりに、売上げを伸ばすとか企業サイズを大きくするとか、そういうことを重視してきた。なぜそういうことが起こるかということ、資本主義の古典モデルから考えるならば、会社を経営者と従業員が乗った状態、株主の権利がミニマムになった状態だからです。株主総会が3分で終わるのが「正常」だと新聞に書いてあるなんて、変な資本主義でしょう。説明責任が経営者にあるならば、株主総会は1週間や1か月行ったら別がいいわけ。それは株主と経営者の問題でしょう。

企業はやはり、経営者や従業員の人生の、全部ではなくて一部です。ただか市場の中で売れる商品を最善の方法で生産している世俗の組織なのです。それ以外のことはあまり考えなくていいのではないかな。それ以外のことを考えなければいけないとしたら、企業のほかにいろいろな社会組織があって、人間はそれらすべてに属しながら人生の全体を生きているのだから、企業の中ではそのごく一面しか出ていない。では企業が個人に要求できることは何か。職務をきちんと果たしてください。これだけではないかなということ、今日のべたわけです。

そうすると企業の要求は明確になるから、個人は職務以外のことに関して、大きな自由が生まれるわけ。また、勤め先を変えることもできるわけ。職務を果たしてそれが評価されれば、その商品価値が明確であれば……。いまはその反対で、職務はさておき企業に忠誠心を持ってください、全人格的にコミットしてくださいということだから、移れないわけ。移れば忠誠心がなかったことになる。ここに、歴史的に形成された日本資本主義の特徴と問題点もあるのではないかな。うまくいっていた時期もあるわけですが、いまはマイナスが多くなっているのではないかな。

**永野** どうもありがとうございました。森さんが納得されたかどうかはわかりませんが、あまり簡単にこの問題が片付くと、私はこの会がなくなり困ってしまうので、もう少し継続させていただきたい。(笑)

名簿を見ていたら文化という名前の部長さんが一人だけおられて、アサヒビールの中村文化部長さん、いかがですか。

**中村** 貴重なお話をありがとうございました。いわゆる企業文化というかたちで、どちらかということ、いま私どもの会社でも企業価値の創造といいますが、企業ブランドの向上ということをいかに、どうしたらやっていけるか。ですから例えば私は環境とか文化とかということ、先ほど先生がおっしゃったように企業は利潤を追求して、その目的をきちっとやればそれでいい、これも基本的にあると思うのです。そうなるといわゆる対社会的な行動という中で、環境であるとか社会貢献であるとか、それは何のためにやるのということがよく議論になるわけ。一つは社会人としてというか、企業市民としてとか、そういったことはあるのですが、

一応いまの私どもの整理としては、企業ブランドの向上のため。それは長い目で言えば企業存続のため。こういうところで整理をしているわけです。これが正しいのかどうかというのはまたいろいろあるわけですが……。

ということになると、対社会性という部分からいけば今はやはり過渡期であり、対社会にやっていることと、いわゆる社内の個人、社員個人とのずれが企業行動としては実際問題があるわけです。そういう面ではこれからいろいろその辺をまた考えていかなければいけないのですが、そういった企業に対する個人の持ち方について、政治家とか官僚とか、それから企業と地域とか宗教とかいろいろあるわけですが、いま一つここにも書いてありますが、NPOというかたちで企業とは違った、いわゆる企業に対して、また政治に対して、行政に対して、ある程度対等にものを言える人たちが結構育ってきているわけです。ただアメリカなどに比べればまだ全然成熟していませんから、そういう面では育ちつつあるのかも知れませんが、それで結構自己実現のためにそういったところはかなり優秀な人たちが行っているという実態もあるわけです。この辺がいわゆる日本のいままでの歴史の中で、NPOというのが今後どういった位置になり、どのような道をたどっていくのか。この辺の先生の考え方をお聞きしたいと思います。

**橋爪** 企業はもちろん、利潤を上げることが絶対的な条件なのですが、利潤を上げたいと思っただけで利潤が上がるものではないわけです。そこで必要なのは、アイデアだと思います。こんなふうに資本や人間や技術やいろいろなものを組み合わせて、こういう活動をして、こういう消費者に受け入れてもらって、結果として利潤が上がる。そのデザイン（アイデア）が一番大事になると思うのです。そのアイデアがなければ、ビジネスはできないし、組織も存立できない。お金にはアイデアはありません。でも組織になったときにはアイデアになるのです。アイデアは人間が共有するものだから、一人ひとりの人間が入れ替わったり退社したり、新陳代謝、世代交代していっても、あるビール会社ならビール会社のアイデアは、ずっと受け継がれていくことができる。

そこで次に重要なのは、ではどういうアイデアを生み出し続けるかということなのですが、日本の企業はアイデアを生み出す力がとても弱いと思う。どうしてかということ、日本の企業的意思決定は——これは大学でもそうで、私はしばしば実感するのですが——合意なのです。合意というのは、例えばこういう会議すると、反対がなかったということです。日本は平等社会ですから、みんな何か言いたいと思うのですが、しかしアイデアがない。そのため、みんなが足を引っ張り合い、ノーという権利がある。ノーと言わなかったことをもって、決定に参加したとなる。そうすると、いくつかわ違ったアイデアがあった場合には全部足していくことになり、結局何かよくわけのわからないものになってしまうわけです。

上は政治から企業のいろいろな会議にしても、シャープでクリアなアイデアが複数あって、最後まで争ってどちらのアイデアがいいか、多数決で投票しましたなどという意思決定はまずないでしょう。そうではなくて、いつのまにかどこかで議論が進んでいて、会議になったときには大体終わっていて、反対がなかったということをもって合意で決めるのです。これは企業を超えた文化かも知れないのですが、これをやっているとアイデアがクリアではなくなるので、企業としては失敗しやすいと思う。大学も駄目になりやすいし（笑）。政治も失敗しやすい。ここを何とかできないかなと思っているところです。

**永野** どうもありがとうございました。東京電力の國信さん、何かありましたら。

**國信** しばらくぶりに出席いたしました。いろいろお話を伺ってありがとうございました。いままでの議論とも重複するわけなのですが、私ども電気事業にとっても、これは今後企業として存続していくためには何を社会のためにやらなければいけないのか、あるいは何を還元すべきだということを絶えず考えているわけなのですが、その一つが端的に申しますと社会的な責任だということで、質のいい電気を長期にわたって供給することだ。そういうことで経営が進められているわけなのですが、これもやはり社会的条件が異なると、すっかり変わってしまうのではないかと最近は思っております。

これは最近新聞をにぎわせておりますカリフォルニアの停電問題などになりますと、経営者としてはどこにそういった責任を感じているかという問題もありますし、北米などの電気事業者になりますと、そういった問題については行政が責任を持てばいいのだということをはっきり言っている経営者もおります。ヨーロッパ辺りになりますと、ドイツなどでは企業買収というかたちで、ドイツ以外のヨーロッパの各地に企業進出しているということで、そもそもテリトリーというのがなくなってきている。そういった条件もありまして、これはもう国によって、あるいは社会条件によって全く変わってくるわけなのです。しかし少なくとも日本においては社会的責任というものを、電気事業としては一つの大きな経営の理念として進めているわけなのです。

このように企業自体が社会のことを考えると、あるいは社会的責任を考えるとということ自体、先生が外からご覧になった場合に、どのようにお考えになるか、その辺のご意見を伺いたいと思います。

**橋爪** 市場は複数の供給者と複数の需要者の競争を通じて、その結果最適になるという話なのですが、電力は少し違うわけです。電力はドメスティックな事業で、送電距離の制約がありますから、外国に発電したものを日本に持ってくることはできない。事業者がどんどん自由に参入できるというわけではない。それから重複設備の問題があるので、同じ地域に複数の事業者が参入してきても、効率がよくなるから、何かの方法で調整しなければいけない。結局独占事業に近くなり、公共性が極めて高くなる。こういう特別な商品だと思います。

しかし、最近いろいろ見直しがすすんでいるように、公共事業と民間の事業は、きちんと分かれているわけではなくて、連続的なのではないかと思うのです。連続的だとはじめから割り切ってしまうと、いままで国や自治体が独占的に経営していたサービス事業も、民間の手で市場経済でやったほうが合理的であると考えられるならば、どしどしやるべきだし、民間企業に任せていた場合に何か問題があるのであれば、公的な介入を強めていく余地もある。これは個々の企業が考えることではなくて、その市場や時代状況を見通した立場から、その市場のルールを設定するという一段上のデザインの問題ではないか。強いて言うと、政治の問題ではないかと思います。ここがまた、企業以上に問題がある領域で、きょうはその話ではありませんが、いまの指摘をそのように受け止めました。

**永野** どうもありがとうございました。皆さんに私はお世話になっているので、全員に発言していただかないと困るのですが、あまり時間がありませんので、中でも特に社長さん以上の名前が付いた方が3人いらっしゃって、この人たちに黙って帰られると後で響いてくるかも知れませんので、安樂さんと岩城さんと北郷さんには最後に、続けてでもいいですからご意見あるいは質問をさせていただいて先生にお答えいただくようにしたいのですが、よろ

しいですか。

**安樂** 日産自動車の安樂と申します。私は社長ほど偉くないのですが、私どもは非常に伝統的な企業だったと思うのですが、そこがいま非常に大きな変革を経験しているということで、早く自動翻訳というのができればさぞ楽だろうなと思う仕事をしております。先ほど企業というものは利潤を追求するというのが基本だというお話でしたが、私どもも当然そう考えていたけれども、実際の行動というのはそういうようになっていなかったということで、まさに一番基本のところになかったことが、今度新しいマネジメントから徹底的に言われている。そういう意味で非常に企業文化というのは変わってきたと思います。そういう点でどういうことになるかわかりませんが、やはり企業文化を変えていくというのは相当の努力、あるいは力が必要であり、また犠牲もあって変わっていくものではないか。それを自分たちの力でやっていくというのはなかなか大変で、それをやろうとするには本当に大変なリーダーシップを持ってやらないとできないのではないかと思います。

それから競争という市場機能を完全にするというのはいつも言われているわけですが、なかなかできないという現実があるわけですし、それともう一つ、本当に完全競争のような状況に持っていくのがいいのかどうなのかという点については、少し疑問があると感じております。以上でございます。

**岩城** 岩城と申します。遅れて来ましてすみませんでした。時間があまりないのですが、実は質問したいことがたくさんございまして、たぶんしゃべっていたら日が沈んでしまうと思うので、質問は省略します。

実は最後のほうにありました旧制高卒のトップは教養の厚みと指導者としての矜持があったという部分が、非常に言葉として印象に残る部分であります。実は私は社長を譲られて7年たちまして、会社は今年で88年の会社なのですが、いろいろな人がいろいろなことを教えてくださいます。特に「組織というのはそのリーダーの器以上にはならない」ということを以前言われたのがひどく頭の中に残っております。会社を成長させていくには、先ほどおっしゃるように私は決して従業員の数でもなければ売上高の大きさでもないと思っていますが、成長させていくにはやはりトップが磨いていかないとならないなということを常々思っております。自分を磨くのはどうしたらいいのかというのが悩みであります。

同業のある会社で、銀行から社長がお見えになりまして、その方と暮れに忘年会で一緒にいたら、「私の仕事はただ居ればいいんだ。冠婚葬祭係だ。4、5年やれば3000万円もらえることになっている。おれはこれで3社目だ。それで1億もらって自分の人生を終わりにしようと思っている」というのをぬけぬけとおっしゃいまして、隣にいて少し腹が立って、そんなこと黙ってればいいのに、よく言うなと思ったのですが、いろいろな企業の経営者を見ていて、やはり自分を磨く努力をしていないところというのは、つまずいてしまうのかなというような気もいたします。したがって旧制高校卒業のトップではない私としては、どうやって教養を磨いて、あるいは指導者としての矜持を持つにはどうしたらいいのかというのを日々考えて続けていますし、悩んでいるところであります。ご質問というよりも意見で終わってしまいましたが、よろしく願います。

**永野** では北郷さん。

**北郷** 一つだけ質問をさせていただきたいと思うのですが、確かにいま企業が変わらなけれ

ばならない。こういう市場主義に対して変わらなければいけないということは皆さんだれでも思っていることですし、われわれも変えようということをしているのですが、いわゆる企業で働いている人たち、私も含めてなのですが、これまでの高度成長の中でどうも企業に対して依存度といいますか、自分たちの安定感を求めている。先ほど先生がおっしゃられたように経営者と従業員が企業を乗っ取ったと言われたのは、企業自身が本来の利潤追求に徹しないで、結局従業員、それから経営者もろもろ自分たちの生活の安定化というものを優先してきた。またそれを社会が当然のように認めて、そういう会社がいい会社だというように思われてきたと思うのです。いまそれができなくなった。それを変えなければいけないという中で出てくる問題は、いままで日本の場合は平等、平等主義がかなり行き渡っている。ここへ来て個々の格差といいますか、そういう格差というものを受け入れなければならないところへ来ているのですが、これが本当に日本のわれわれにとっていいのかどうか。これは私も全くわかりませんが、つけざるを得ない時代になってきた、これが本当にどういう影響を及ぼすのか、その辺を少し先生にお聞きしたかったのです。

**永野** どうもありがとうございました。残り時間がないので、急いで先生に話していただきますが、ほかにぜひお聞きしておきたいということ、ご発言のない方でございましたら……。よろしいですか。それではすみません。最後に先生からよろしく願います。

**橋爪** いろいろ難しいご質問ばかりで、どうもありがとうございました。

安樂様から日産の経験を踏まえ、いろいろ実感のこもったお言葉がありまして、大変その通りだなと思います。競争は万能かという話がありました。競争が万能だと書いてあるのは、経済学の教科書の中です。それで実際にそうかということですが、経済学の教科書は、少し物理学の教科書みたいところがある。企業の数はいくつあるのですかというNと書いてあって、Nは無限に大きいと注記してあるわけです。そうしないと理屈は成り立たないわけで、実は有限個ですから、1社の行動が市場価格に影響します。その影響をないことにして証明してある。現実と合わないことは初めからわかっているわけです。現実に合わせて教科書を活用するには、教科書に書いてない知恵が必要です。教科書に書いていないときどうすればいいか、教科書に書いてあるわけがない。ケースバイケースですから経営者の皆さんが努力されることであるし、その知恵は教科書を読んだだけの私にはありません。

それから岩城様から大変ご実感のこもったお話がありました。旧制卒でない人はどうしたらいいのだろうか。旧制がないのだから卒業できるわけがないのですよね。旧制をいま褒めました。これはお仕着せの世界で、そういうふうな教育されたという話です。まじめに、その教育を受けた人は、中にはうまくいった人もいるかも知れないけれど、それでも駄目だった人だって大勢いるわけです。旧制ではないからといって、それ以上の人材にならないかという、そんなことも全然ない。人材養成に、決定的な方程式などあるわけじゃないじゃないですか。

私が思うのは、実際に会社の経営を担当して7年でしたが、決して短い時間ではありません。その一年一年が、既に大きな財産ではないでしょうか。そしてもしこれがさらに長くなるならば、厳しい環境の中で現実に会社を舵取りしている、そして発展させた。これに勝るものはないではありませんか。実際にその器でない方に率いられた会社は、初め調子がよくてもどんどん調子が悪くなり、最後はなくなってしまうという運命をたどるのがこの社会ですから、これがすべてとも言えます。現場が、それにふさわしい器の人物をつくるのだと思います。大学も

かくありたいと思うのですが、大学はそうになっておりませんで、残念です。

それから北郷様に、依存度の話が出ました。やはり従業員もそして経営者も、企業、寄らば大樹の蔭という体制に慣れてしまって、自立心、独立心が足りないのではないか。そういう傾向はあると思いますが、しかし企業は、特に従業員の立場からすると、本来そういうものでもあるとも言える面があります。経済学、あるいはゲーム理論の中に、企業に勤める従業員の平均賃金はどれぐらいに定めるのが最適かという問題があります。独立して自分で事業を展開できるが、企業にも勤められるという職種があったとして、平均賃金を比べる例えば建築士など、一般に企業にいるほうが賃金は少し安いわけです。しかし自分で建築事務所などをつくったりしますと、リスクが多くて、場合によるとひどい目に遭うかも知れません。大企業に勤めていれば、とにかく毎月給料は振り込まれる。私は大学に勤めてそれを実感したわけですが、毎月給与が振りこまれる、こんなことがあっていいのだろうかと思いました。そういうあり得ないはずのことが起こるのが、従業員という立場なのです。経営者の方はそうとは限らず、業績が悪ければ報酬なしということもあり得ます。従業員は、会社が赤字でも給与は出る。それだけクッションがあるわけです。クッションがあって安全なわけだから、リスクを取っていないのだから、その分賃金は低い。でもあまり低くてもしょうがないので、適当なところがきまるわけです。この構造を従業員がよく理解している必要があるのではないのでしょうか。あるいはそういう賃金体系にする必要があるのではないのでしょうか。

とかくありがちなのは、大企業は何かの理由でもうかってしまう。特に業界のトップ企業が護送船団方式の場合、寝ていてもどんどん儲かるわけです。企業の中で平等に分配して、ボーナスなども一律に配ったりすると、ほとんど働いていない人も結構いい生活になったりするけれど、こういうことはやはりだれかの犠牲の上に成り立っていることですから、ぜひなしにして、企業に依存しているのだったら最低限のところにして、あとは顕著な貢献に従って賃金を分配する。職務に対して賃金を分配しているという原則をはっきりするというように、会社の側がメッセージを送らないと、従業員の方はこんなものだと思ってしまって、ますます依存体質になり、最後には企業ごと沈没してしまうというパターンを促進するのではないか。これが答えです。

永野 どうもありがとうございました。時間が少し過ぎまして、どうも申し訳ございません。きょうは橋爪先生に大変素晴らしいお話と、それから皆様のご協力を得て、少しご発言をしていただかない方が残りましたが、お許しいただきたいと思います。大変いいディスカッションができたと思いますし、また先生から適切なお答えをいただきまして、どうもありがとうございました。もう1回拍手でお礼をしたいと思います。(拍手)

今回は、メモにございますとおり、3月22日木曜日、11時30分から同じくここで開催いたしますが、今度は日本電気の会長の佐々木さんに来ていただいて、お話をいただきます。既にかかなり前に佐々木さんからいただいた本を皆さんに配ってございますので、思い出していただいて、できればぜひ読んできていただきたいと思います。『日本経営品質賞への挑戦』という本だったと思います。テーマはまだ決まっておりませんが、当然そうしたことを踏まえた企業文化の話だろうと思います。どうぞよろしくご協力お願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

おまけ

2001年(平成13年)2月11日(日曜日)

月

金

曜

日

加藤典洋／橋爪大三郎／竹田青嗣

# 天皇の戦争責任

昭和天皇の戦争責任はあったのか。あるとすれば、それは法的責任なのか政治的責任なのか道義的責任なのか。いやそもそも天皇とは責任が問えるものな存在なのか。本書は、このようなきわどく厄介かつ微妙な問題を、いずれも終戦直後に生まれた同世代の三人の論者が真正面から取り組んだ大膽な力作である。

加藤は天皇には戦争責任はあると主張し、橋爪はそんなものは問えないと論駁する。竹田は基本的に同僚だが、ときおり在日の立場から議論全体を相対化する。加藤と橋爪の対立は、左翼と右翼、革新と保守の対立ではなく、むしろ現実主義者と本質主義者の対立である。橋爪は断固として天皇の当時の法的地位にこだわり、事実関係を明確にしればはるかに天皇個人の責任は問えない、彼は彼なりに「ゲストの選択」を行っただけで済まないと議論する。

対して加藤はその議論を一部認めつつも、しかしながら、多くの日本人がいまも天皇の戦

## 時が可能にした語り方

争責任にたどるには感情的な根拠があるはずで、その上には橋爪の理屈では解消されない、そのあたりで問題は残ると論じている。書評者としては加藤の現実感覚のほうに興味は多かったが、むしろ判断は各人各様だろう。ぜひ自分の目で議論を追ってほしい。

昭和天皇の死から十年以上経ち、太平洋戦争はずいぶん前世紀の話になった。時がすべてを風化させるのは許されぬが、しかし時間的な距離が可能にする語り方もある。本書は何よりもそんな新しい語り方への意欲が感じられる。五百頁に迫る量の討議、豊富な注と参考文献は、天皇の問題についていかにも考えたよりの読者にも十分な手がかりを与えてくれる。もし八年も経てば昭和を知らない世代が成人になるが、そんな人々に手を取ってほしい。

(経書房、2900円)

◇かとう・のぶひろ＝一九四八年、山形県生まれ。明治学院大教授。◇はしもとめ・だいざら＝一九四八年、神奈川県生まれ。東京工業大教授。◇たけだ・せいじ＝一九四七年、大阪府生まれ。明治学院大教授。

● 評者 東 浩紀(哲学研究者)