

日本的経営論とP.ドラッカー (2)

Lessons from Drucker on Japanese Management (2)

三 木 國 愛*

Kunichika MIKI

はじめに

「正確だとか、的確だ」という専門的な所見には、ものごとを「わかりきったこと」の一言で片付けてしまう陥穽がある。ともするとそれは、そのことについての「外形的理解」にすぎず、その事象の背景や思想との結び付けがないと、「真実（真理）」の全体を捉えることの困難に直面することになる。

例えば、「勤勉」⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾について見ると、それは初期資本主義社会を形成する上で機能した象徴的な「美德（B. フランクリン）」であり、今日、「自己努力の態度」という概念で捉えられている。それを基本要素の一つとして形成された現代社会では、その態度と結び付いた「働き方」の意義は「わかりきったこと」として、それを疑って見ることが殆どない。

ところが、経済学者・伊東光晴（以下、伊東）は、「勤勉と自己努力には「無理をすること」が隠されてある」と指摘する。伊東によれば、「勤勉と自己努力と無理をする」というビヘイビアは「経済的弱者」がとる行動であり、それを「自己搾取（self exploitation）」という概念を作って捉えたのは、J. ガルブレイス（以下、ガルブレイス）だ⁽⁵⁾、と紹介する。

通説では、「日本の企業システム」の営みは、個人よりも集団（組織）を大事にするという「社会通念」⁽⁶⁾と組織行動がセットになった「マネジメント」を実践する「集団主義（指向）経営」だ、と言われ、そこでは、「集団主義（指向）」の働き方が競争上の「優位性」や「強み」を生み出す要因として、相対的にプラスの評価をする議論が多い。

この評価や議論は無条件に正しいのであろうか。何か「隠されてある」ものがないか、伊東の指摘を補助線に使い、「総合的」な視座から改めてそれを問うてみたい。

尚、本稿は、先に発表した「日本的経営論とP.ドラッカー」⁽⁷⁾での議論の足らざると

* 中部大学名誉教授－経営戦略

Professor Emeritus of Chubu University – Business Strategy

ころを補うことを目指す。

1. R.ドーアの「拒絶」したものとは何か

比較社会学者・R.ドーア（1987）は、「日本の企業システム」の競争上の「優位性」と「強み」が経営行動の諸特性とどう関係しているかを、労使関係の視角から問う研究（日本と英国の製造業（工場制度）の比較）を通じ、「私だったら日本の企業の従業員にはなりたくないと思わない。第一、年2200時間の労働を会社に捧げるのは御免こうむる」⁸⁾と意思表示（拒絶）した。

そのことに対して日本の経営学者は、「客観的であるべき議論への主観的意見にすぎない」と反発した。なぜか。その理由の1つは景気動向との関係で、長時間労働は好景気の反映であり、好景気と仕事量は連動し、仕事量の増加は残業時間の増加を伴う（景気の減速や低迷は、その逆で、残業時間の減少を伴う）からだ。ドーアは、その事実を見落としている（あるいは、過小評価している）と指摘した。ドーアへの反発は正しいのであろうか、議論してみたい。

ドーアの「拒絶」したものは「長時間労働」そのものではなく、そこに混在する「従業員の自己犠牲（ただ働き・サービス残業）」である。このことへの上記の反発には問題（長時間労働）の背景についての認識が欠落している。

第一の背景は、産業構造の変化、つまり第二次産業（製造業）中心から第三次産業（サービス業）中心へのシフトである。それは製造業からサービス業への労働力の移動を伴い、サービス提供の24時間化は従業員に「長時間労働」を強いるものであり、それを常態化するものでもあった。

第二の背景は、日米安全保障条約の改定（1960）の第二条（経済条項）で、戦後、禁止されていた日本企業の東アジアへの進出が許され⁹⁾、「国際市場」へのアクセスが本格化したことである。それは、「冷戦」という世界政治の変化から生じたもので、「平和的」な日本国の安全保障に関係するものであった。その後、それは産業の空洞化（製造業の海外移転）を生むことになる。それを「長時間労働」との関係で見ると、日本企業の海外進出は従業員に単身赴任を強いたり、「労働（生活）のオン・オフ」を無意味にした。

物事への理解は、その背景を考えながら読み込まなければ、外形的理解に止まり、「真実」に到達することが阻害される。なぜなら、生産的な議論への糸口が、「背景」の中に「隠れた論点」としてあるからだ。そのことへの気付きがなければ、ドーアの「拒絶」の何たるかが、不明のままになる。以下の議論では、「隠れた論点」を明確化すべく、根源的な問いかけから始め、その深耕を試みてみたい。

そこで、まずは、「日本の企業システム」のマネジメントには、「従業員の自己犠牲」

を惹起させたり、それを強化する傾向があるのではないか、を問うことから始めたい。

一般的に、「日本の企業システム」を機能させるマネジメントは、個人ではなく集団に焦点を当て、「集団主義（個人よりも集団を重視する）」の特性を顕著に持つ⁹⁹、と説明（当時も今も）する。それはトップダウンの組織運営とは対極にあり、現場が問題の解決策を考える従業員の自主性を重視するミドルアップダウンの組織運営で、そこから「集団主義経営」というコンセプトが生れた。

集団主義経営は、時に、柔軟な組織運営を阻み、その同質性が生む社会的硬直性による組織能力の低下に直面する。経営ジャーナリズムは「集団主義経営」を「日本的経営」と同一視して、日本企業の象徴的特性だ、と称賛（あるいは応援）したり、ときに批判した。

この上記のような説明が支持される理由の1つは、私たちの母語・日本語が「主語（私心）」を隠し持ち、個人よりも集団を重視する態度（慣習）、つまり、集団本位の倫理的、道徳的価値観の形成とそれがある種の「公共財」として機能し、支配的な社会通念になっている局面にある。そこで疑問は、なぜ、「個人主義（指向）」の文化ではなく、「集団主義（指向）」の文化が形成されたのか、だ。

この議論は、そもそも「個人主義（指向）」の「個人」とは何か、から始めなければならない。なぜなら、日本人はかつて「個人」という社会的存在を知らなかったからだ。つまり、日本の社会には「個人」が存在しなかったことによる。「個人」は明治期の外来語 individual の翻訳語であり、「新しい概念」¹⁰⁰であった。当初、このことは実体を伴わない言葉、すなわち、「個人」の中身は空っぽだったことを示唆する。

「individual（個人）」は、「society（社会）」と対立するという思想を持ち、「God（神）」に対して「一人でいる人間」という思想的な背景を持つ。日本語の「人（ひと）」には、漢字の象形文字の意味はあるが、「個人」の持つ思想的な背景はない。このように「個人」と「人（ひと）」はイコールではなく、異質だ。日本人（あるいは日本社会）は、「個人」の受容（理解）に苦闘した（それは、今日も継続している）。

その苦闘を夏目漱石を見ると、『私の個人主義』で、新しい（近代的自我を自覚した）「近代日本人」¹⁰¹として生きる決意を語ったが、『こころ』（1914）で自己への信頼とは何かに挑み、結局、「則天去私」の境地に行き着いた。そのことには、龍頭蛇尾の感を禁じ得ない（ここでの私（自己同定）は、個人なのか、自己なのか、無私なのか、判然とせず、諸説あって、没後100年（2016）を経た今日でも大きな謎だ）。

「個人」と人の非対称性は、「社会（society）」と世間（人の共同体）の関係にも見られる。「社会」の概念は「個人」同様、明治期に移植された考え方で、永く、日本人は世間的存在であった。「個人」と人、「社会」と世間の関係は「キメラ構造」を持ち、今日に至る。

この「キメラ構造」を支配する原理は「二律背反（アンチノミー）」で、一般的に

は二律背反を構成する二つの条件のうち、一方だけが満たされるため、他方の不満が必然的に発生する。そのため内発的意志に駆動された変化、即ち、「キメラ構造」の変革では、「内発的変革」が生じにくく、外部からの刺激を通じての変容、即ち、「外圧」による変革を引き起こすことになる。従って、日本社会は基本的に「変えにくい・変わりにくい」という特性を持っている。この特性は、社会の持続的安定化に寄与し、「真の現状変更」を準備する、という逆説的機能（社会的戦略）を持ち、性急に否定すべきものではない、というのが現実的保守思想（ドラッカーの社会思想に通底する）だ。

両者の関係は、「タテマエ（義理）」と「ホンネ（人情）」として使い分けられ、タテマエは理屈であり、ホンネは心情である。ときにタテマエとホンネは対立し、無私（私心を隠し持つ）の「大人の采配」がそれを調整する。人々の多くが切実に変化を望み、根本的な変化の必要性についての認識が広く共有されているときでさえ、人々の意志にそった変動が急激に生じない原因がここにもある。

これを日本社会の「内向き指向」による、と批判するのは単純すぎる。議論の深掘りが必要だ。そのための視座として、以下の着眼点に注目したい。

文化進化論では「文化」を「情報」として捉え、「他者から習得する情報の一般」「社会的に伝達された情報」だ、と定義する。この定義に注目するのは、それを前提にした思考実験では、習得・伝達される「情報」の特定によって、「ある集団（組織）」のほぼ全員が「ある行動（態度）」をとる、ということへの説明が可能になることが期待されるからだ。

理論社会学者・大澤真幸（2016）は人間の文化にのみ、累積という現象が見られ、注視する。「文化の累積性」について大澤は「人間の文化の産物は、次々と修正や変更が加えられたことの結果である。新たな修正は常に、それまでの成果を前提にして、それに対して加えられるので、産物は徐々に性能が高いものになっていく」という考え方である⁹³、と説く。

この考え方によると「人」が生み出した文化と「個人」が生み出した文化は、それぞれ「高い性能」のものへと「進化」し、その累積が「文化的伝統」をそれぞれ形成することになる。

日本文化への「人」の文化の累積は、「孔子（論語）」に始まる儒教によるものが他を圧倒し、「個人」の文化（キリスト教思想）の累積は、禁止されたり、鎖国政策による断絶の影響により、歴史的・政治的制約を受け、量的には極めて限定的だ（当然、宗教思想史、特に仏教からの異論はあると思う）。

一般論としては、「孔子（論語）」の人間観では、「他人（国家）」のために「自己愛（エゴ）」を否定するが、「聖書（キリスト教）」の人間観では、「自己愛も他者のエゴ」も同等に肯定する、という違いがある。自己（エゴ）の否定は、自己抑制や自己犠牲

の称揚に結び付き易く、自己と他者のエゴの肯定は、自己解放や民主主義と結び付く。

さて、文化進化論で言う「文化」は行動そのものではなく、「情報」であり、文化と行動は区別される。

「情報」の次元で「日本の企業システム」を見ると「人」の文化をその中心に据え、それを累積してきた歩みがあり、そのことが「日本の企業システム」のマネジメントの在り方を「方向づけた」との仮説に立つことを促す。そのマネジメントの在り方に関係したのはそれぞれ異なる文化に属する「自己抑制や自己犠牲」の態度やふるまいである。このことについての経済・経営的理解への手掛かりとなるのが「自己搾取（self exploitation）」の概念である。

2. 文化としての「自己努力（勤勉）」と「自己搾取」の関係

「自己努力（勤勉）」を駆動する精神的エネルギーが「情動」であるならば、A. スミスの説いた「共感（sympathy）」¹⁴による社会的制御の論理を超える「利己的欲望」によって時に、それは「暴走」する。例えば、貧困からの脱出は言うに及ばず、競争的な幸福の追求は、人間をして利己的かつ過酷な労働に導き、命までも奪うことがある。なぜなら「自己努力（勤勉）」の中には「無理な自己努力」が隠されてあるからだ。

伊東によれば、そのことに注目したのは「アメリカの資本主義（の暴走）」と格闘した経済学者J. ガルブレイス（1908－2006）だ、と言う。

伊東は、ガルブレイスの主要著作『アメリカ資本主義』（1952）、『ゆたかな社会』（1958）、『経済学と公共目的』（1973）のうち、「前二冊に比べて人々に広く読まれていない」のが『経済学と公共目的』（その理由を伊東は、叙述の難解さにあるとする）であり、「彼の経済学の結論が示されていると思ってよい。したがって、彼にとって最も重要な本である」と重視し、「この著書のキーになっているのがガルブレイスの新造語「自己搾取（self exploitation）」で、それが意味するものも複雑で、多様な内容を含むものであろう。それを明らかにした研究者はいない」と指摘¹⁵する。それを伊東は以下のように読み解く。

伊東は「自己搾取」とは何かを、農業を例に、考える。農業の仕事はつらい。自然とともに生きる喜びはあるものの、その労働は苦しい。農業を営む家庭に生まれ育ったガルブレイスは、その事実を体験的に知っている故、「勤勉」と呼ぶ働きぶりに違和感を覚える。だからこそガルブレイスは「勤勉」な働きぶりを「都合のよい社会的美德」だ、と批判する。

B. フランクリンやM. ウェーバーらは、農業の経験がなく、天候の変化から農作物を守るため、自分で自分を鞭打って、何時間も時には夜を徹して働き続け、それ

（「無理な自己努力」）なしに自然を相手にする農業は成り立たない、という真実が分からない。

ガルブレイスは、「自己努力」が強まることで「勤勉」は「自己搾取」に変質する、と説く。それ故、「勤勉」が「都合のよい社会的美德」という側面を隠し持つ、と洞察したのだ。

ガルブレイスは「自己搾取」を農業だけでなく、サービス業や個人企業にもそれを見出す。サービス業も個人企業も、その経営は「自己努力」の上に築かれているからだ。必要とあれば休まずに働き続けなければならない。長時間労働も壓わなければ「働き者」だと評され、顧客にはいついかなる状況でも好感を与えるサービスが求められる。重要なのは、サービス業や個人企業には「勤勉（自己努力）と無理（自己搾取）」がついて回り、しかも、それによって人々の社会生活が成り立っていることへの認識である。

現代社会にとって大切な、このような「自己努力」も、それが過度になれば「自己搾取」に陥るため、ガルブレイスはそれを防止するための介入としての経済政策の必要性を主張する。

翻って日本社会を見ると、後発の産業化に加え、敗戦からの復興の故、「勤勉」の価値を「無条件（あるいは、無批判）」に肯定し、それを受容してきた感がある。ガルブレイスの「自己搾取」への無理解は、伊東が指摘した「叙述の難解さ」のみに必ずしも起因するものではなく、むしろ「無批判」によるものであった、とも考えられる。

この「無批判」は中小・零細企業のみならず、大企業も含めた、例えば従業員の年間有給休暇取得率の慢性的な低水準（約50%）を反映したものであり、「過度な勤勉」が常態化し、それが習慣化していたことを逆説的に傍証する。

ドーアの「拒絶」と、それへの反発は、こうしたことへの「無批判や無理解」と無関係ではない。

ここでの論点は、何をもって「過度だ」と判断するか、だ。それは「程度」の問題であるため、主観に陥り易く、しかも個別的であるため、実に、厄介だ。さらに、「勤勉」という「自己努力」に内在する「程度（可能性）」という特性がある。従って、「自己搾取」の「程度」を定量的かつ客観的に実証することは極めて困難になる。

ガルブレイスは、「自己搾取は小企業の存続にとってきわめて重要である」「彼（個人企業家）は組織体の場合と違って、彼の手持ちの労働力を搾取するほぼ完全な自由をもつことになる——なぜなら彼の手持ちの労働力とは、つまり彼自身にほかならないからである。ただ、断っておかなければならないのは、ここでいう搾取とは、個人が彼の相対的な経済力の不足から、そうした努力にたいして経済界が一般に支払うよりも安い報酬で働かされている状況を指す、言葉の正確な意味において使われていることである」と断り、「もっとも実際には、自己搾取と雇用労働者の搾取とは、現代

社会では互いに手を取りあって進んでいる（傍点、三木）」と指摘する。その上で、「経済学においては、ものごとを相対的に考え得るということは、きわめて重要なことである（傍点、三木）」と第8章自己搾取と搾取を結んでいる¹⁰⁶。

このようなガルブレイスの議論は「勤勉」のフランクリン流の「美德」やウェーバー流の「倫理」を必ずしも否定したものではなく、それを相対化することで、むしろ「健全化」しようとしたものだ、と言える。

さて、P.ドラッカー（1909－2005）とガルブレイスは「アメリカ資本主義」の実相を著作を通じて議論した同時代人である。しかし、両者の思想と立場は異なる。それを両者の使った象徴的専門用語で対比すると、例えば、ドラッカーの「エグゼクティブ」と、ガルブレイスの「テクノストラクチャ」¹⁰⁷が注目される。「エグゼクティブ（知識労働者）」は「分権制（事業部制）」の担い手、「テクノストラクチャ」は経営支配力の担い手として捉えられる。

両者は、例えば「GM（ゼネラルモーターズ）」に、それぞれアプローチし、異なる知見を得た。ドラッカーのGM研究は企業と産業社会の分析であり、社会の代表的組織としての企業を「人間の生き方を規定する社会的組織」だ、と捉え、組織の原理として「分権制」を見出し、仕事の目標への従業員の参画（責任を自覚した主体的行動）が「人間的成長」をもたらすことに注目した。

一方、ガルブレイスは、GMをはじめとする大企業を現実には成立させているのは市場や資本ではなく、組織であると捉え、その経営組織を実質的に支配しているのは経営者ではなく、その下で各種の専門知識を持つ集団によって運営されている、と指摘（その実、暴露）し、彼らを「テクノストラクチャ（technostructure）」と呼称した。

従来の企業における支配力は、経営の中心が資本家であろうと経営者であろうと同じで組織のトップから下へと流れるものである、と考えられていたがガルブレイスによれば、資本主義の発展が企業の経営を複雑かつ専門化したため、経営者や資本家個人ではそれに応えることが困難になり、専門知識をもつ「テクノストラクチャ」への依存度を高めることになった、と言う。そしてガルブレイスは、「計画化、専門化、組織化」の3つが大企業体制を支える根幹である、と指摘する。

このような議論を通じて両者はそれぞれ「ポスト資本主義社会（ドラッカー）」、「新しい産業国家（ガルブレイス）」を構想したが、その立ち位置には基本的な違いがあり、ドラッカーの立ち位置は「保守的現実主義（米国共和党的価値観）」であるのに対し、ガルブレイスの立ち位置は「革新的理想主義（米国民党的価値観）」である。だからといって両者を単純に「保守」vs「革新」の二項関係で図式化して捉え、議論するのは無意味だ。

両者は一時期、日本の読者から見ると、ドラッカーが『断絶の時代』（1968）、

ガルブレイスが『不確実性の時代』(1977)を発表したため、相互に近い存在と受け止められることもあったが、その実、両者の時代認識に交点はないからだ。

ドラッカーの挑戦は終始一貫、「自由と責任」の貫徹したマネジメントによって「正しく機能する」多元社会の実現(構想)にあったが、ガルブレイスの挑戦は、「現代資本主義」の特性を究明することに費やされ、「あるべき国家(社会・経済的弱者が救済される)」の実現(構想)にあった。ガルブレイスは自らの「経済学(異端と評される)」の完成を目指したが、先に議論した「自己搾取」への言及は、そうした晩年への準備にもなったと言える。

ドラッカーは「マネジメント」という「人間の営み」をその極限まで問い詰めようと試みた。その証拠が『現代の経営』(1954)の文脈にある。原書のP.135の「A Philosophy of Management」がそれで、同書の中で只1回、「哲学」に言及した。その後、『マネジメント』(1973)でも触れたが、その掘り下げはなされないまま、未完に終わっている。なぜ、ドラッカーは20年もの間、企業システムへの言及を通じ「マネジメントの哲学」を議論しなかった(あるいは、出来なかった)か、それは謎だ。

その謎を解く手掛かりが1つだけある。それはアメリカ社会の成り立ちが移民による多様な人種社会(多民族国家)であることだ。多様な宗教(当初は単一のキリスト教宗派であったが、のちに多宗派に分派し、さらに、ユダヤ教、イスラム教、仏教などが加わる)による日常習慣が宗教によって異なる社会では、感情も通じ合わない人々の集まりが企業であり、それを管理することがマネジメントの前提になる。しかも「市場主義の経済」では人と人との金銭だけでつながることが基本になる。これらの「アメリカ社会」の特性への対応が、「マネジメントの哲学」を必要としないプラグマティックなマネジメントの実践であることをドラッカーは知っていたのだ、と思う。

pragmaticの一般的訳語は、「実用(実利)」、実際の」だが、「現実重視、現実適合」の意味がある。ドラッカーが注目したのは、「マネジメント」の思想ではなく、その現実主義的(プラグマティック)な発想だ。ヨーロッパ的知性の持ち主のドラッカーは、そこに、アメリカ的特性を見出し、それは、必ずしも「science(科学的学問)」ではなく、「プラグマティックなart(人為的ふるまい)」である、と洞察したのだ。

ところが、国の成り立ちが違う日本の社会での事情はまったく異なる。極言すると、「日本の企業システム」では上の者の考えも同僚の思うことも、口に出して言わなくても分かることを前提にお互いがふるまう。そこでは金銭だけでなく「精神的価値」が重視される(象徴的な価値として人生論がある)¹⁸⁾。それは、ある種の「哲学」であって、組織の精神的価値であり、文化であり、生きざま(思想)でもある。従ってそこでの人と人は金銭だけではつながらない。精神的な結び付きが不可欠な要件として、特別に機能することになる。

戦後だけに限って見ると、日本の場合、企業の従業員の多くが地方の農業からの離農者であった。日本の農業社会は、忙しいとき、金を払って手伝いに来てもらうのではなく、自ら進んで手伝い、そして手伝ってもらうという、相互に協力する「共生（お互いさま）」を原理にすることで成り立つ。この原理が企業組織に持ち込まれ、職場の運営上、暗黙の心得（徳目）になった⁹⁹。

これらのことは多くの場合、「儒教」¹⁰⁰と関係づけて議論されるが、ガルブレイスとドラッカーを対比すると「儒教」への言及が相対的に多いのはドラッカーだ。ドラッカーによる儒教への言説は大きく2つに分けることができる。

第一は、渋沢栄一に関するもので、戦後、日本の経済発展を担った多くの経営者が渋沢に影響を与えた『論語（孔子）』の倫理的価値（エートス）を「共有（継承）」していたことへの肯定的指摘だ。

第二は、「情報」を中核とする社会進化（知識社会）にとって、儒教が教えるコミュニケーション上のモラルは「有害」とまでは言っていないが、その「限界」を指摘したものだ。

一方、日本への言及が少なかったガルブレイスではあるが、日本のバブル経済の崩壊をもっとも早く警告した経済学者であったことは特筆すべきことであろう。

ガルブレイスは、1つの例外（インド大使）¹⁰¹を除いて、その業績は経済学の研究と著作活動（『フォーチュン』編集長を含む）に終始したが、ドラッカーは、1つの例外（小説家）¹⁰²を除いて、その業績は「アメリカのビジネス・パーソン」だけでなく、世界中の人々に経済や経営の本質を報らせる言説、つまり、「ジャーナリストの仕事」が中心であった。

非対称性が際立つ二人ではあるがアメリカ文民への最高勲章「自由勲章」を受賞後¹⁰³、その生涯を閉じた。

3. 「正社員」という働き方の諸問題

21世紀に入った今日、経済のグローバル化の行き詰まりと機械・人工知能（ロボット化）による仕事の「代替化」¹⁰⁴の進展が交差する中、先進国（日本を含む）では、中間層の職種が減少し、少数のトップエリートと大多数の低所得者（日本の場合、その多くを非正規雇用者が占める）との間に経済格差が生まれ、拡大する傾向にあることが報告¹⁰⁵されている。

そうした中で「日本の企業システム」を支える、長期雇用という雇用慣行が変質し、「正社員」という働き方への肯定が多数派を形成する一方で、村田沙耶香著『コンビニ人間』（第155回芥川賞受賞）に象徴される「パート従業員（非正規雇用者）」が活躍する現実がある。そこでは「正社員」のコンセプト（規定）をめぐる問題に関連し

て、組織への帰属意識や組織力など、基本的かつ根本的な課題に、どう柔軟に取り組むかが問われているが、長期雇用を前提^⑧に、優秀な人材（「正社員」に限らず、非正規雇用者も含め）を活用することで競争力を高める、という戦略では当面、企業も働き手も一致しているようだ。

しかしながら、上記の傾向に加え、「人口減少社会（労働力不足）」への取り組みという新たな局面が問題を複雑化する。そこでは「非効率かつ非生産的」な「正社員」の働き方の変革が求められ、進化しなければ「正社員」すらも淘汰されることになる。それは、かつてドーアの「拒絶」した日本企業のエートス（滅私奉公の慣習）の根本的変容を迫るものだ。以下では、「正社員」に焦点を絞り、議論を深めてみたい。

渥美由喜（2016）^⑨によれば、「時間を惜しまず仕事の質を追求する会社依存の働き方」を担うのが「正社員」であり、「正社員の文化」だ、と言う。この働き方について、かつて「若いうちに低めの賃金で滅私奉公させた分を、中高年の厚待遇で報いる年功型賃金制度と一体化させ、働き手の忠誠心を維持する方法」として有効に機能した、との通説がある。

その中核となったのが「企業戦士（あるいは、モーレツ社員）」と呼ばれた元祖「正社員」であり、その働き方と連動する人事教育（新卒一括採用制度、年功賃金・昇進評価制度）の諸制度である。それは企業と従業員を運命共同化して結合し、働き方の「過酷さ」は企業の成長によって報われるという論理を成立させた（あるいは、はずだった）。それが「会社人間（社畜）」と批判されながら、支持されたのは、賃金・処遇面で、それなりの「合理性と納得性」があったからだ。この「企業戦士」の活躍が男性中心の「組織文化」を作り、そこでの「問題や矛盾（マイナス面）」を隠していたのが「成長の継続」であった。

ところが高度経済成長期が終わり、経済の低成長期への移行や女性の社会進出が一般化する状況下では、隠されていた「問題や矛盾（マイナス面）」が表面化し、その解消（必ずしも、解決を意味しない）策として、企業は雇用形態と働き方の多様化に取り組み、大企業の多くは長期雇用という雇用慣行の一部に「成果主義の能力評価」を導入し、それを変質させた。そのプロセスで多くの人々（従業員も含め）が希望するようになったのが、今日の「正社員」という働き方である。

「正社員」は身分である。その働き方には固有の諸特性があり、象徴的な特性は、「残業」を厭わない「長時間労働」で、雇用・待遇の安定化の反面、転勤・異動・出向への対応義務があり、休日出勤など、私生活の犠牲を伴う、といったものだ。

日本では「正社員」を含む従業員の残業（実態的にはサービス残業を含む）は労働関係法によってその上限時間などが定められているが、欧米では例外であり、男女共、通常はない。特に、注目すべきは「残業」への評価の彼我の違いだ。

日本では残業の過剰は、「前のめりの仕事ぶり」「仕事への旺盛な責任感」の表出と

してプラスの評価をされるが、欧米では通常、残業そのものが「能率の悪い仕事ぶり」だ、ということでマイナスの評価の対象になる。

さて、かつての「企業戦士」の働き方と「正社員」の働き方には、「対称性」があり、地続きの関係にある、と推察される。特に、「自己犠牲（滅私奉公）」的「勤勉」の精神は不変で、継承されている感がある。それは、かつてドーアの「拒絶」したものだ。

では、ガルブレイスがその存在を指摘した「自己搾取」の理不尽さが、日本の社会では、なぜ、かつて今も、問題にならないのであろうか。日本企業には、「自己搾取」が存在しなかったからではなく、そのマイナス面を解消するメカニズムが機能したことによって、問題化が回避されたのではないのか。そのメカニズムこそが「成長」を前提とする「長期雇用・年功賃金・昇進評価制度」でありその仕組みが「自己搾取」のマイナス面を吸収・解消してしまった、と考えられる。

そうだとすると今日、多くの企業で長期雇用を前提とする雇用慣行がその限界に直面しつつある局面では、「自己搾取」のマイナス面が解消・吸収されずに、放置され、「自己犠牲」が「自己搾取」に転化していることが懸念される。ガルブレイスが指摘したとおり、「自己搾取」のマイナス面は「自己責任」でどうなるものではなく、「弱者救済」の政策が必要になる。

厚生労働省の「過労死等防止対策白書」（平成28年10月発表）の中に、企業約1万社を対象（回答は1743社）にした調査結果が盛り込まれている。それによると、1カ月の残業が最も長かった「正社員」の残業時間が「過労死ライン」の80時間を超えた企業は22.7%を占めている実態がある。分野別では、「情報通信産業」「学術研究」「専門・技術サービス業」では40%を超えている。

過労死による労災認定は02年度に160人にのぼったが、14年ぶりに100人を割り96人であったが、過労死・過労自殺（未遂を含む）をあわせた認定件数は200件前後で高止まりしている。

上記の調査結果は、「健康で文化的最低生活」の保障を定めた「憲法第25条の思想（理念）」に照らしてそれを「蹂躪した働き方」であり、人間の尊厳が危殆に瀕し、自尊心の喪失へと向かっていることを示している。

「正社員」の明確な定義はない。「正社員」とは、企業と働き手の双方が「長期雇用」という「虚構（フィクション）」を前提とした「働き方のモデル」にすぎず、かつての日本の高い経済成長による慢性的な人手不足時代に適合した「終身雇用・年功賃金・昇進評価制度」の働き方の「修正モデル」でもある。

「正社員」は、企業にとっては「優秀な人材」の確保上の武器として、また働き手にとっては「雇用の安定、ボーナスや退職金、社会的信用（身分）」などのメリットの入手として、それぞれ位置づけられる。つまり、それぞれの目標達成への「戦略的

手段」という意味を持つことになる。

こうした「正社員」の需給の根幹になっているのが「新卒一括採用」で、世界に殆ど類を見ない独特（日本的）の社会的雇用慣行である。

個人という「小世界」と企業（組織・集団）という「中世界」、そしてそれらを取り巻く環境という「大世界」の3つがある。「小世界」と「中世界」を結びつけるのが「働き方」であり、今日、その向き合い方の根本が問われている。

その向き合い方の変化の「物語（ナラティブ）」は、均一なものから多様なものへと働き方の「選択肢」を増やす方向へと「進化」してきたが、それは必ずしも「個人」の尊厳を高めるものではなく、多くの場合、企業の「物語」を優先する企業本位（組織の都合）のものになりがちであった（個人の犠牲を伴った）。健全な「物語」は、従業員を「個人（人間）」として重視する働き方の連続の上には現れない。

働き方は「個人」と「人（ひと）」の在り方と重なり、職場（仕事場）での「個人」としての合理的・機能的な意味に加え、「人（ひと）」の心理的な価値（居心地）を宿す「居場所」としての意味を持つ。「個人」の犠牲とは、その「居場所」を失う（あるいは、奪われる）ことでもある。そこでは企業のエゴが支配的になることによって個人という「小世界」は「物質（コスト）」化し、限りなく縮小する。これは、もう一つの「自己犠牲」を惹起する要因である。

藤田孝典（2016）がその存在を指摘した「周辺の正社員」⁸⁹は、企業のエゴ（例えば、ブラック企業化）に直面し、人生の敗者になり得る「企業難民」とも言える経済的弱者である。その放置はすでに「社会問題（新・貧乏物語）」化し、社会病理の次元でも議論されている。

終身雇用、年功序列、企業内組合の3つの制度が総合的に機能した時代はすでに遠くへ去り、終身雇用と年功序列の制度は変質して維持されているが、企業内組合制度は機能不全に陥っている。だからこそ「正社員」という働き方への産業界（経営者の社会的責任を含む）の責任は、大きく、重い。そして、それを下支えする高等教育機関の社会的役割もまた大きく、重い。

こうした責任の連鎖、つまり「社会システム」の問題として「正社員」現象⁹⁰を捉え、接近するとき、求められるのが資本主義による「富の分散」と「社会的地位の流動化」がさまざまな不平等（既得権益など）によって阻害されていることの解明であり、「正社員」という働き方の諸問題の背景になっていることへの洞察だ。そこでの不平等は将来的な貧しさを意味するため、その放置は21世紀的「貧困」としての「社会経済的弱者」を生むことになる。加えて「超高齢社会」化と人口減少に伴う労働力不足という課題がある。

このように重層的な問題と課題の中に「正社員」の今があり、「日本の企業システム」の進化のための「巧みな生存戦略」の手掛かりがあるのだ、と思う。その戦略の

基本要件になるのが経済の「脱成長への体質転換（健全化）」であり、自助努力への後押しと自立支援（弱者救済）のバランスを図る「脱福祉の政策」であろう。

むすび

「現実の世界」の現在には、それまでの過去と、これからの未来が詰まり、それぞれの時代が持つ意味と特性が同時存在的に含まれてある。それらが「現実の世界」の具体的な中身となり現在を形作っている。「絶対矛盾的自己同一」の術語で「現実の世界」を上記のように捉え、議論したのは哲学者・西田幾多郎（1870－1945）だ。その西田の議論は、「西田哲学」⁹⁹と呼称される独自の思想体系を構築し、西田は「戦後」の日本を見ることなく死去した。

西田の死後、戦後の日本の「現実の世界」が始まり、経営学の領域でも、「日本の企業システム」の営みに注目し、そのふるまいの特性を議論することになった。それが「日本的経営」論だ。

本稿のこれまでの一連の議論で明らかにした「日本の企業システム」の諸特性の中身の変化は、「絶対矛盾的自己同一」の歩みを文脈化したものであり、それは「物語」の世界に属する。なぜ物語なのか。「日本的経営」論は、ある種の文化的特性論であり、その諸特性を代表する終身雇用・年功序列・企業内組合のシステムは、その実「虚構（フィクション）」であり、理想の追求でもあったからだ。このことは必ずしも「不毛の物語」を意味しない。なぜなら、理想（夢や希望）を欠いた「現実の世界」こそが不毛であるからだ。

今日、「日本の企業システム」の「人間的側面（働き方）」は、上記の意味での「不毛の物語」を漂流している感がある。なぜなら、「日本の企業システム」を支える「働き方」の呪縛から解放する新しい「自らの在り方（理想）」の必要性を不問にしているからだ。そのことによって「日本の企業システム」は「絶対矛盾的自己同一」の歩みに矛盾する「ガラパゴス化（独善的自己形成）」に陥り、社会的硬直性を強めている。

その背景にあるのが、「経済のグローバル」化への我を忘れた「逆過剰適応」である。その結果、「日本の企業システム」の多くが「世界企業」への進化から孤立し、組織的合理性を低下させる「新たな病（独善）」を発症し、その健康（健全性）が蝕まれ、「骨折り損のくたびれもうけ（非生産性）」の罠に陥ったのではないのか。

その徴候を示すものが、OECD（経済開発協力機構）加盟34カ国中、日本は世界第3位のGDPを①一人当たり年間労働時間15位、②一人当たりGDP27位で、その地位を生み出している、という異常な「現実」の諸相¹⁰⁰だ。

この異常を正常化しようとするとき、「誤解（短絡）」が生れる。それは「働き方」

の「世界標準」化であり、それによる「働き方」の高生産性を期待するのだ。しかし、真に大切なものは、「差異」の次元にはない。

真に必要なことは、その背景にある経済至上主義の効率性や目先の利益を優先する議論を超えるための新しい「理想（フィクション）」であり、それは「絶対矛盾的自己同一」の思想を踏まえた「変革（イノベーション）」⁹⁸への着手であろう。そこでの「戦略」は、差別、格差、不安の解消である。その「戦略」への挑戦で抱かれる「希望」⁹⁹は健全なものだ。なぜなら、「戦略」の正当性がそれによって担保されるからだ。

「日本の企業システム」の営みに関して、特に、諸々の慣行を議論するとき、日本的な特殊性とか、欧米との違い、といった「差異」を前提に、それを捉えてはならない、と思う。つまり、一つの普遍的なモデルとして、それを先に立て、その特殊なケースとして「日本の企業システム」の営みがある、という思考方法は間違いであり、議論への基本的な態度としてはならない、と考えるからだ。経営という営みには、科学によるところは確かにあるが、「人間力や文化」によるところのものがその「核心」にある。

初期の「西田哲学」に『善の研究』（1911）がある。当初の表題は「純粹経験と實在」であったが、この「純粹経験」という術語こそが、「真の善」とは何か、を問う「西田哲学」の中核概念の1つである。西田にとっての「真の善」とは「真の自己」を知ることであり、それは「主客合一の境」、すなわち、行為そのものに没入した境地であり、そこでの自己はこだわりなどからまったくの自由な實在となるのが「純粹経験と實在」である。

西田の「純粹経験と實在」での自己は無私であり、良寛の「高潔な無我の境界」に通底する日本人の自己像である。これは西欧社会の「個人」とは異なる、もう一つの人間の理解に立つことを可能にする。こうした人間理解に立脚した「働き方」には、生きることの「豊かさ」と、仕事に打ち込むことでの「自由」とが結合する、という新しい可能性が生まれるのだ、と思う。

企業の「絶対矛盾的自己同一」の物語は、その「健全性」を担保することになる「働き方」の連続の上に現われるのであり、それは従業員の仕事が「純粹経験と實在」に同期することを核心的な要件とするのだ、と思う。

それぞれの経営現象には、それに関係する背景（根本原因）があり、個々の現象を方向づけたり、特徴づけたりする上で本質的な役割を果たす思想（哲学）がある。それらの相互の結び付きへの気付き（あるいは、発見）を通じて、現象への外形的理解の克服を目指すことで、真実の全体を知る「手掛かり」が得られるのだ、と思う。

こうした議論には、射程の長さや総合的な視点が不可欠になる（それらを欠くと短絡や独善に陥る）。加えて、資本主義原理の不完全性（富の偏在と不平等）を補う倫理的な態度が求められる。その一つが「社会・経済的弱者」への人間的な視点である。

こうしたことを意識した本稿は、その試論でもあり、このような意図を持つ議論の「総合性（現実的リベラル・アーツ）」⁹⁴は、経営学という学問の一つの方向性であり、ドラッカーの「マネジメント論」はその「古典」に位置づけられ、「持続可能な社会」の実現を目指す上での使命に応える起点でもあろう。

「日本の企業システム」の疲弊からの「脱・構築」を構想しようとするとき、その手掛かり（教訓）として注目すべきことは、「知識労働者の経済的寄与は、生産性ではなく、有効性によって表わされる」というドラッカーの思想だ。それは、有効性によって根本的な成果を出す方法の「発明」を生み、仕事の関係者全員（集団・組織）の有限なエネルギーを浪費（多忙）することなく、効果的に使用され、それによって疲弊からの解放が始まることを意味するからだ。

本稿は筆者自身がその渦中にある一時代の文化と同時代の企業システムの営みに関する議論であり、しかも現にそのことに関わっている人々のふるまいを整理したものである。その「状況」は、未だ歴史ではない。したがってその全体の歴史的意味を見定めることができない。

それ故、これまでの議論は、あくまでも一人の「経営学徒」による私的な整理であり、反証ができない命題、「日本的経営の存在」への言及は、「反科学的偏見（ポスト・トゥルース）」、すなわち「私の真実」にみちたテキストだ、と思う。

注

- (1) 行動には徳目によるもの（道徳）と個人の自発的意志によるもの（倫理）がある。社会の秩序を維持するため、諸個人を上から統制するのが徳目であり、それに対して諸個人の自由で自発的な意志（倫理）により生活状態の改善を図るのが「近代的個人主義」の考え方である。両者は、「社会の中の個人」の在り方をめぐって対立する。
- (2) 漢語としての「勤勉」は荀子（前313?－前238）の用語（『荀子（性悪説）』）で、孔子の（『論語』）にはない。従って、儒教の精神ではあるが、孔子（『論語』）の徳目ではない。
- (3) 在野の社会思想研究家・山本七平（1921－1991）は、「山本学」と称される独自の手法による論考を発表したが、「儉約貯蓄」の徳目を行うことが美德だとし、自己を律する規範がどのように形成されたかを議論し、「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」という言葉の日本の用法は、おそらくその原意を離れて、この言葉自体が一人歩きしていると思われる。日本の資本主義と急激な経済的發展はプロテスタンティズムと無関係なことは言うまでもない。「日本の資本主義」の精神的源泉を求めるとすれば、それはむしろ日本の伝統に求むべきであり、その精神的基盤を明らかにしている者として、まずこの正三があげられるべきである」と主張する（山本七平著『勤勉の哲学』、PHP研究所、1979年、P.96）。

正三とは、江戸時代初期の仏教思想家・鈴木正三（1579－1655）で、三河の人、もと幕臣、のち出家して「正三（しょうさん）」と称し、武士道精神を加味した禅をとえ、「二王禅」と名付けた。

山本は、「無漏（煩惱のない境地）の善」を商売の要諦として説き、「仕事・宗教的修行」と

いう仕事観を示したのは正三だ、と指摘し、正三の仕事観、すなわち農民の「辛苦の業（激しい労働）」そのものが善であり、「世界養育」のためであり、私心を生じさせないという理由で正当化するという思想を実践的日常倫理の次元で「日本化」したのは江戸時代中期の思想家・石田梅岩（1685－1744）であり、その「石門心学」だ、と説く。

通称、金次郎で記憶される二宮尊徳（1787－1856）の報徳哲学は、陰徳・積善・節儉を力行する実践主義の思想であり、それを説き、農村改良事業を指導し、多くの町村を復興した。明治に入ると、修身国定教科書が作られ、尊徳の幼時（少年金次郎）を手本に、四徳目（孝行・学問・勤勉・自営）が教えられた。昭和初期、薪や柴を背負って本を読む金次郎の像が「四徳目」の奨励のため、すべての小学校に民間主導で寄贈・設置された。「四徳目」を刻印された児童たちは、その後、皇軍兵士になって戦場で戦い、戦後は、「企業戦士」になった。戦後に入っても、戦前世代の「理想的人間像」は二宮尊徳であり続けた。山本の議論は、この事実を見落としている。

こうして「勤勉の哲学（思想）」が形成され、その結実が「日本の経済成長」だ、と主張する山本の社会思想は、ある種の「原理主義」の理論であり、「日本教」という文脈を持ち、宗教的だ。その主張の短絡は合理性を欠き、勤勉と辛苦の混同など批判されて当然だ。

尚、「石門心学」の根本思想は、現世主義、集団主義、その上での一種の実際的な態度であり、日本の土着世界観と生活態度を背景としたものだ、と戦後を代表する知識人の一人で、立命館大学客員教授などを務めた加藤周一（1919－2003）は指摘している。

（加藤周一著『日本文学史序説 下』、筑摩書房、1999年4月、PP. 56-57）

- (4) 「勤勉」の英語表記は「hard work（あるいは、industrial）」であり、勤勉の語意・語感と英語のそれには、ズレがある。
- (5) 伊東光晴著『ガルブレイスーアメリカ資本主義との格闘』、岩波書店、2016年3月、PP. 157-161.
- (6) 加藤は、下記の著書で「社会の中の個人」の在り方について言及し、「集団志向性の強い社会では、個人がその信条に従って、人生を設計することは少ない。そうしないときの個人の生活上の安全性は高く、そうするときの犠牲は大きいからである」と指摘している。
（加藤周一著『日本文学史序説 下』、筑摩書房、1999年4月、PP. 519-520）
- (7) 拙稿「日本的経営論とP.ドラッカー」、『経営情報学部論集（中部大学）』、第25巻 第1・2号、2011年3月、PP. 173-211.
- (8) 山之内靖・永易浩一訳、R.ドーア著『イギリスの工場・日本の工場―労使関係の比較社会学』、筑摩書房、1987年4月、P. x「（日本語版への序文）」
- (9) その後、東アジアへの日本企業の展開は、日中国交正常化（1972）に続く、中国の改革・開放政策（1986）で新局面に入り、今日に至る。

その副題「東アジア新時代のなかの日本産業」が示す通り、東アジア諸地域に加え中国との新たな関係を議論した文献として、下記に注目する。

（関 満博著『フルセット型産業構造を超えて―東アジア新時代のなかの日本産業』、中央公論社、1993年11月）

- (10) 東アジア哲学の研究者・小倉紀蔵によれば、「孔子の仁」とは「いのち」であり、肉体的生命・生物学的生命を「第一のいのち」とすると、仁は「第二のいのち」であり、これを「集団的生命」「普遍的生命」と言ってもいい、個別的・有限な「第一のいのち」を乗り越えるので、「のりこえるいのち」だ、と言う。ちなみに、小倉は「第三のいのち」として、人と人の〈あいだ〉人とももの〈あいだ〉に現われる間主観的・偶発的〈いのち〉があり、〈いのち〉には三つの種類があると説明する。

中国思想史では普通、仁を「道德」とか「愛」「人間的な心」などと解釈するが、小倉は、人が複数いる場所で、その〈あいだ〉に立ち現れる「なにか」を孔子は仁と言ったのであり、「あいだのいのち」と解釈するほうがずっとわかりやすい、と主張する。つまり、仁とは、共同体の中の人々によって感じ取られる「関係性」の価値なのだ。

（小倉紀蔵著「孔子の仁は〈いのち〉〈いのち〉でたどる東洋思想2」、『春秋』、春秋社、2016年5月、No. 578. PP. 16-19）

上記によれば、「日本の企業システム」の「集団主義（指向）」の特性は、「孔子の仁」の文化的影響による、との解釈が可能になる。そうだとすると儒教を、その始祖・孔子に立ち帰らせた江戸前期、京都の商家に生まれた儒学者・伊藤仁斎（1627－1705）、仁斎の学問（人倫）を批判的に発展させた江戸中期の荻生徂徠（1666－1728）の学問「学問は歴史に極まり候」が、その背景にあると考えられる。

E. ジョーンズ（ラグビー日本代表前HC、現イングランド監督）は、「日本人の特徴として一番に感じるのは「チームの一員でありたい（傍点・三木）」という気持ち。（中略）1996年に東海大学ラグビー部のコーチに就任したことがあります。そのときは男子選手を指導し、日本で教えながら文化を学びました。その中で、何を変えるのが無理であるのか、何を変えられるのか、を理解しました。「チームの一員でありたい」という日本人の気持ちは変えられないものだと思いました（傍点・三木）。では、何を変えるのか。どのように自らを高めればチームに貢献できるのか、という意識でした。しっかりと理由を説明し、利点を示せば、それが劇的な変化であっても受け入れる柔軟さが日本人にはあります」と語る（『日本代表前HC・エディ氏語る』『朝日新聞』平成28年10月5日号）。

- (11) 近世の日本人の意識の中に、「個人」や「社会」の概念は存在しなかった。言葉そのものがなかったからだ。

江戸時代の封建社会からの訣別を目指し、近代社会づくりに着手した明治時代になって、society の翻訳語として「社会」、individual の翻訳語として「個人」という日本語が新たに作られた。それに携わったのは福沢諭吉らの「近代啓蒙人」であった（参照、柳父 章著『翻訳語成立事情』、岩波書店、1982年）。

以来、日本人は「社会の中の個人」として存在すべく、ふるまっている一方で依然として「世間の中の人」でもあり続けて、今日がある。

上記に関して、「翻訳」が日本の近代化にあたって、社会と文化に与えた影響について、何をどのように訳したのか、その功罪（例えば、法律と道德の混同、つまり、社会と法律の関係と世間と道德（儒教の倫理）の関係を同一視した）とは何か、を二人の「問答」で記録した文献として、以下がある。

（丸山真男・加藤周一著『翻訳と日本の近代』、岩波書店、1998年10月）

- (12) 「社会の中の個人」という関係の中で「個人本位」の生き方を自覚的に選んだ代表的日本人の一人、夏目漱石（1867－1916）は、1914（大正3）年11月25日、学習院輔仁会において述べた「私の個人主義」を遺した。

戦後、1970年代から80年代にかけて、産業構造が変わり、日本人の生き方や考え方も変わったが、「社会の中の個人」の変化を『柔かい個人主義の誕生』（1984）で描いたのが大阪大学教授（当時）で劇作家でもある山崎正和だ。

山崎は、時間消費を楽しみ、自己表現する自我に注目し、消費文化を担う「個人」を、かつての産業社会の「硬い個人主義」と区別し、「柔かい個人主義」と呼び、ものではなく、時間を消費し、他人に自らを表現する社交を楽しむ、という方向に変化する、と主張した。

今日の日本人は夏目の「個人主義」や山崎の「柔かい個人主義」のその後を生きているが、「個人」としては依然として「世間」の中を「漂流」しているようだ。つまり、「社会の中の個人」を自覚的に生きることの選択の困難性や「集団（関係性）」を重視する傾向に変化は見当たらないからだ。ここで注意すべきは、困難性や関係性を没自我や没個性と混同しないことだろう。

- (13) 大澤真幸著「累積する文化（社会性の起原31）」、『本』、通巻480号、講談社、2016年7月。PP. 62-67.

- (14) A. スミスの『道徳感情論（道徳的諸感情の理論）』（1759）では、人間の本性を「人間がどんなに利己的なものと想定されうるにしても（冒頭の記述）」と性悪と捉えているが、苦しみ・悲しみなどに対する人間の道徳的感情「共感（sympathy）」に信を置く。

無秩序（エゴ・欲望）に秩序を与えるのが倫理である。スミスの説く「共感」力による「エゴ・欲望」の制御は、従来の神が人間を支配するキリスト教の「信仰の倫理」を否定するものではなく、それとは別に、「人間による人間のための倫理」の在り方を示したものだ。それは「信仰の倫理」の人間化という画期的な社会的秩序づくりのビジョンである。

同書の訳者・水田 洋は、sympathyの訳語を「同感」としている。

水田 洋訳、A. スミス著『道徳感情論（上）』、岩波書店、2003年2月。

水田 洋訳、A. スミス著『道徳感情論（下）』、岩波書店、2003年4月。

後に、スミスは、そのビジョンの実現が「神の見えざる手」即ち自由放任の経済活動によることを『諸国民の富』（1776）で主張する。今日、スミスが人間の「共感」力に信を置いたことは「誤り」であったと言えなくもない。

- (15) 伊東光晴著『ガルブレイスーアメリカ資本主義との格闘』、岩波書店、2016年3月。PP. 156-167.

- (16) 久我豊雄訳、J. ガルブレイス著『経済学と公共目的』、河出書房新社、1975年2月。PP. 106-115.

Economics and the Public Purpose by John Kenneth Galbraith 1973 Houghton Mifflin Co, Boston

- (17) 1930年代、アメリカで唱えられた社会経済思想「テクノクラシー（technocracy）」のテクノクラート（technocrat）は、技術官僚と訳され、高度な科学的知識や専門の技術をもって社会組織の管理・運営にたずさわり、意思決定と行政的執行に権力を行使する。

ガルブレイスの用語「テクノストラクチャ（technostructure）」は、その相似的職能の主体と言える。

- (18) 例えば、「福田定一著『名言随筆サラリーマン』、六月社、昭和30（1955）年」がある。著者は、後の作家・司馬遼太郎である。この作品は、サラリーマンという「職業人」の人生訓に関するエッセイ、つまり、自分の体験を基にした散文で、著者が10年間サラリーマン新聞記者としての職歴を通じて考えた「サラリーマンとは何か」への心象風景を、その保守的知性と教養で描いたものである。その当時、源氏鶏太著『三等重役』などサラリーマンものの大衆娯楽小説が人気であり、その流れとは異質な、画期的なものであった。

同書は、作家・司馬遼太郎が、自身の作品の読者として「サラリーマン（ビジネスマン）」を選んだことを意味する。

（2016年12月、同書は、司馬遼太郎著『ビジネスエリートの新論語』に改題、文藝春秋の新書として復刊された）

- (19) 明治維新の主人公の多くが、幕藩体制下の下級武士層であったことはつとに知られる事実であるが、日本の工業化が早期に進んだのは綿糸紡績を中心とする軽工業で、その労働力となったのは農業従事者であった。その後の工業化の過程で、労働力を供給し続けたのも農村である。

このことは日本の工業化に伴う組織文化の形成が武士の文化より農民の文化からの影響が大きかったことを示唆する。例えば長時間労働を評価する風潮は「農民の文化」と無関係ではあるまい。

長期休暇（バカンス）を楽しむ文化がないことも同様で、有給休暇の消化率が極めて低いことは、よく知られている。その一方で、改善・改良・成長・向上といったことへの恒常的取り組み（習慣）は維持・継続されている（だから、辛くなるのだ）。

- ②① 「惻隱の情（孟子）」の哀れみは今日、「共生」や「共存」の社会思想では差別的な「まなざし」として批判される。例えば、障害者への「まなざし」を「哀れみ」や「同情」から180度回転させ、「自ら輝く存在」と捉え、彼らと「共に生きる」ことを実践した近江学園創設者・糸賀一雄（1914－1968）に、それを見ることができる（参照、糸賀一雄著『福祉の思想』、日本放送出版協会、1968年2月、PP.52-53）。

糸賀は「障害者福祉の父」と呼ばれるが、糸賀らの理想とした社会が未だに実現されていない理由の一つは、保守的伝統主義の精神として「惻隱の情」が美德として生き続けている現実がある（例えば、桜井よしこ著『日本人の美德－誇りある日本人になろう』、宝島社、2008年2月、P.58「弱いものは守ってあげる」の保護のまなざし）。

文化の構造は階層的であり、それを古層、中層、新層に分けると「惻隱の情」は中層、糸賀の「福祉の思想」は反儒教的で、新層に属する、と考えられる。

- ②② 国際政治学者・永井陽之助（1924－2008）は、以下を指摘する。

「リベラル派の、あしき合理主義と、政治的賢さの欠如を示す好例は、当時インド大使であった有名な経済学者ジョン・ガルブレイスの（ケネディ大統領への、三木）助言であろう」

（永井陽之助著『歴史と戦略』、中央公論社、2016年12月、P.235）

- ②③ 拙稿「もう一人のドラッカー（小説家）」、『経営情報学部論集（中部大学）』、第24巻 第1・2号、2010年3月、PP.195-209を参照されたい。

- ②④ ガルブレイスは2000年、民主党のクリントン大統領から、ドラッカーは2002年、共和党のブッシュ大統領から、それぞれ「自由勲章」を受章した。

- ②⑤ オックスフォード大工学部准教授M. オズボーン（2015）は、野村総合研究所の報告書の中で、AI（人工知能）が人間を超える技術的特異点（シンギュラリティ）に到達する2045年、日本の労働人口の49％がAIやロボットでの代替が可能になる、と予測し注目されている。

この種の予測は、近未来の人類は「非人間的な労働から解放される」ということで歓迎する見方と「労働の機会が奪われる」ということで反発する見方を生み、対立する。

単純な未来論を超える生産的な議論の論点は、21世紀の世界はコンピュータによる産業の効率化を飛躍的に高めなければ「地球人口」を支えられない、という危機への認識の共有化であろう。

- ②⑥ 21世紀を目前にした時点で、経済学者・橋本俊詔著『日本の経済格差』（1998年岩波新書）、社会学者・佐藤俊樹著『不平等社会日本』（2000年、中公新書）がベストセラーを記録し、総合月刊誌の「文藝春秋」「中央公論」が2000年5月号で「格差拡大」の特集を掲載した。

これらにより「格差が拡大傾向にある」というイメージが生まれ、社会全体を包んだが、それを証拠で示す統計データは少なく、多くの研究者が「格差の拡大は生じていない」と、反証した。

経済学者・玄田有史（2001）は、こうした状況を「仕事のなかのあいまいな不安」の広がり、と捉えた（玄田有史著『仕事のなかのあいまいな不安－揺れる若年の現在』、中央公論新社、2001年12月）。

今日、さまざまな「格差」の議論があるが、特に注目すべきは「男女格差」で世界経済フォーラム（2016）の男女格差を測るジェンダーギャップ指数で見ると日本は、144カ国中111位、主要7カ国（G7）では最下位だ。官民の高位職における女性の比率で113位、女性の専門的・技術的労働者の比率で101位とされた。ちなみに、10年間で日本は「男女格差」の順位を32位下

げた。

- ②6 厚生労働省が発表した2016年版「労働経済の分析（労働経済白書）」は、独立行政法人「労働政策研究・研修機構」が労働者7777人を対象に実施した調査の結果を紹介し、働き手の多く（60.7%）が「長期雇用」を望んでいると回答した。一方で、35.8%が「一つの企業で一生働き続けることは可能だと思う」と回答し、「長期雇用」への希望と現実にギャップを感じている実態を明かした。
- ②7 東レ経営研究所主任研究員。「正社員という働き方 5」『朝日新聞』（平成28年6月19日号）
- ②8 歴史社会学者・小熊英二は、「パート」「日雇い」「出稼ぎ」などを総称する言葉として「非正規」が雇用関連の雑誌記事のタイトルとして初出したのは1987年だったことを国立国会図書館のデータベースの検索結果として報告し、「それは2000年代に急増する」と指摘した（『朝日新聞（論壇時評）』平成28年5月26日発行号）。

今日、統計上の「非正規雇用」は、労働人口の40%台を占め、この傾向について聖学院大准教授（NPO法人ほっとプラス代表理事）藤田孝典は、「一般的に想像されるような正社員は実は急減している」と指摘し、「労組もなく、労働条件も悪く、10年後、20年後の将来を描けない周辺の正社員が増えている（傍点・三木）」と警告し、「正社員と一口にいうけれど、一般的に想像されるような正社員は実は急減している。実際には従来型の正社員と周辺の正社員、そして非正規という3層構造です」と指摘する。

（特集「生涯未婚」『週刊東洋経済』第6658号（2016年5月14日）、東洋経済新報社、P.72）

- ②9 総務省「就業構造基本調査」を労働政策研究・研修機構が二次分析した数値によると大卒者が初めて職に就いた仕事で「正社員」の割合は、1990年代の前半で男90.5%、女78.9%であったが、2010年代前半では、男70.2%、女71.8%、に低下・逆転した。
- ③0 経済思想の研究者・佐伯啓思は、「国際化やグローバル化の掛け声よりも、われわれが今日必要としているのは、われわれ自身の哲学であり、それはまた西洋思想の深みにも突きささるであろう。西田は（中略）、それが、成功したかどうかは別として「日本の哲学」を構想した。戦後70年以上過ぎ、今日、改めて西田のような志が求められているのではないだろうか」と、西田幾多郎の哲学（思想）への注目を促している（『朝日新聞』平成28年6月3日号）。

尚、「西田哲学」とは何か、については、以下の文献を参照した。

- ・高坂正顕著『西田幾多郎と和辻哲郎』、新潮社、1964年10月。
- ・竹内良知編、西田幾多郎著『西田幾多郎集（近代日本思想体系11）』、筑摩書房、1974年7月。
- ・藤田正勝著『西田幾多郎一生きることと哲学』、岩波書店、2007年3月。

- ③1 女性や若者らの多様で柔軟な働き方の選択を広げるには、「非正規労働者」の待遇改善が課題だ。その手段として「同一労働同一賃金の原則」の「正規労働者と非正規労働者の賃金格差」への適用がある。内閣官房の資料によると日本の場合、フルタイムを100としたときのパートの賃金水準は、56.6と低水準である。ちなみにフランス（89.1）スウェーデン（83.1）ドイツ（79.3）英国（71.4）の順だ。

労働法学者・水町勇一郎は、「これまで労働政策の重要テーマは労使の議論に委ねられてきましたが、必ずしも社会変化に即応した改革はなされてきませんでした。日本はヨーロッパの政策転換から後れ、その間に格差問題が広がりました」（『朝日新聞』平成28年6月29日号）と、政策の遅れを指摘する。

上記の問題（労働分配率）の背景にあるのが労働生産性であり、日本経済の労働生産性は低く、2015年、OECD（経済協力開発機構）34カ国中で21位、先進7カ国では最下位だ。

例えば、日本とドイツを比べてみると、2015年の「労働者一人当たりの労働時間」は、日本1,719時間、ドイツ1,371時間であり、2014年の「労働生産性（就業1時間当たりの国内総生産）」は、日本39.4ドル、ドイツ59.1ドルである。日本の労働生産性は製造業で米国の7割、サービス業で5割にすぎない、と言う報告もある（日本生産性本部・生産性レポート「日米産業別労働生

産水準比較」, 2016年12月, <http://www.jpc-net.jp/sd2.pdf>。

労働生産性と「働き方」の制度は、連動しており、「日本の雇用」の慣行を含め、その制度革新は喫緊の課題である。

世界第3位のGDPが過重労働や「自己犠牲（自己搾取を含む）」の上にあることを放置すれば、それは「21世紀の残酷物語」になる、と警告しなければなるまい。

- ③2 その視点の一つは、「持続する社会」との「共生」を前提にした接近であろう。それを「企業システム」のふるまいに限って見ると「企業の社会的責任」の概念の拡張がテーマになる。その議論の補助線になるのが「ドーアの拒絶」であり、「ドラッカーの思想」であり、「ガルブレイスの理想」であろう。

- ③3 この「希望」について、拙稿「ドラッカーの「神話」と「現実」の不一致に関する考察」, 『経営情報学部論集（中部大学）』第30巻 第1・2号, 2016年6月, P. 168. 注の③9で言及したので参照されたい。

- ③4 「リベラル・アーツ（教養主義）」には、2つの立場がある。第一は、「伝統的教養」の立場で、近代的学問の起点として、哲学（思索）することが求められる。第二は、「現実主義的（プラグマティック）教養」の立場で、何かに役立つことが発想の起点であり、実際的であることが求められる。

ドラッカーは、「現実主義的教養」の立場から、「リベラル・アーツ」としてのマネジメントを提唱した。それを正確に捉えたのが、下記の文献である。

阪井和男・高木直二・井坂康志訳, J. A. マチャレロ, K. E. E. リンクレター著『ドラッカー教養としてのマネジメント』, マグロウヒル・エデュケーション, 2013年3月.

—Maciariello, J. A and Linkletter, K. (2011) *Drucker's Lost Art of Management*; Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations, The McGraw-Hill Education (Asia)