

# 産業民主主義とアメーバ経営

## －人間力経営の一考察－

神 田 嘉 延〔鹿児島大学稲盛アカデミー特任教授〕

### Industrial Democracy and Amoeba Management : One Consideration of The Human Being Management

KANDA Yoshinobu [Professor, Kagoshima University, Inamori Academy]

キーワード：産業民主主義とアメーバ経営、人間力経営、全員参加経営、経営組織の民主性、リーダーの役割

#### 目 次

##### はじめに

##### (1) 産業民主主義とアメーバ経営

－創業時若手社員による待遇改善の要求と経営理念の確立－

##### (2) 主体的経営参加と小集団論

##### (3) 社員の生き甲斐による全員参加経営

##### (4) 経営には哲学が欠かせない－アメーバ経営とリーダーのフィロソフィー

##### (5) 常にアメーバ組織の見直しと組織の固定性の問題

##### (6) 自社でのシンプルな会計処理の重要性と全社員参加経営

#### 補論 赤石義博の「人間力経営」の検討と中小企業家同友会の共育活動

##### (1) 人類的理想と人間力経営

##### (2) 地域の未来を担う中小企業の人育てと経営指針－中小企業家同友会の企業の実践

#### はじめに

本論では、稲盛和夫のアメーバ経営を「企業における社員が主役になる」という産業民主主義ということから明らかにしていく。それは、「働くものが主体性をもって人間的連帯と自立」をもつことであり、「職場における民主主義的協働や自治の発展」ということでもある。

アメーバ経営は、松風工業を退社した8名による仲間の心の絆によってつくられた零細企業が原点にある。世界的な大企業に成長した京セラであるが、原点は零細企業である。

アメーバ経営は、零細企業から国際的な産業に育てた京セラのリーダーである稲盛和夫がみだした経営論であり、所有、経営、労働の分離から新たな産業民主主義形成、労働者の主体性の発展、企業における連帯と自治ということである。それは、経営の側面からみた人類史的な実験でもある。

産業民主主義ということは、19世紀後半のイギリスにおける労使間の協同関係による労働者の生活安定を実現したいというフェビアン協会の運動のなかで生まれたものが知られている。ウェッブ夫妻などによって提唱された考えであったが、この運動は、理念どおりに進展していくものではなかった。

現実には、資本や経営と労働の関係が対立関係のなかで進行していったのである。経営側からは、労務管理や労働組織の統合という視点が強く、労働側は、雇われ意識が支配的であり、資本や経営は敵であ

るという階級闘争絶対主義ということであった。働くものが、自らが主体的に経営に民主主義的に参加していくという意識の発展はみられなかった。本論では、資本・経営と労働の固定的な絶対的対立関係という視点から労使関係を調整していくという交渉術による民主主義という意味ではなく、日常的に労働者が経営に民主的に参加していくという意味からの産業民主主義である。ここには、その前提になる経営者の全員参加経営という意識が強く求められているのである。この前提なくして、日常的に労働者が職場において、経営に参加していく意識形成はされていかなないのである。

本論での産業民主主義の概念は、働く側と経営側の労使の関係を働くものが民主的に経営参加していくということでの意味である。

日本では終身雇用制を基本にして、企業家族主義のもとに、労使関係が定着してきたが、それは、個々の労働者が主体的経営にまた、民主的に参加していくものではなく、家父長的なものが強く存在してきた。そこではひとりひとりの社員が主役という経営理念のもとに全社員の民主的経営参加という観点が弱かった。

日本における中小企業の伝統は、社長と社員がお互いに顔の見えるなかで働き、労使関係も顔の見える職場の上司関係があり、義理と人情という日本的な伝統的な関係も強くあったのである。それが家父長的な関係であれば、個々の社員の自発性も十分にいかされない。ときには、労働疎外の状況が強く意識されるのである。

これとは逆に、働くものでも経営参加できるという関係で、個々の社員が、働くことへの生き甲斐の姿がみられることは重要なことである。義理と人情が、このなかで発揮されれば、職場の人間関係が円滑に作用するのである。仕事をとおしての人的成長が発揮されているところは、労使の協同関係によって、社員が精神的に豊かになり、企業の社会的貢献も大いに発揮できる条件がつくられていくのである。本論での産業民主主義とは、労働者の経営参加民主主義ということで、経営と労働の分離ということから、経営と労働の結合化への道筋である。アメーバという経営組織を労働者の経営参加民主主義ということから明らかにすることが本論のねらいである。

労働組合の役割も産業民主主義からどのように位置づけられていくのか。実証的にアメーバ経営が全社員の経営参加がどのように機能しているのか。個々の社員がいかにして経営意識をもっていくのか。

また、利他主義の精神や企業の社会的責任の精神がどのようにして会社のなかで形成されていくのか興味ある課題である。この問題については、別途に実証的な調査研究が求められているが、本論では、稲盛和夫のアメーバ経営論を産業民主主義という視点から明らかにするものである。

さらに、労働者が経営への民主的な参加にとっても所有の問題が大きくある。会社は株主のものか、社員のものかという問題があるが、社員の個々が株主になっていく社員持ち株の発展も、大衆的な株主化が進むなかで、大きな課題にもなっていく。

ワーカーズコープのように、福祉や教育などの社会的サービス分野で、働くものが資本を出しあって事業を起こしていく場合は、資本や経営と労働は一体のものになっていくが、そこには、経営におけるリーダー性の問題や個々の役割分担と経営体の連帯の問題もある。日本における現実のワーカーズコープでは、給料のなかから働く人が定期的に出資して資本を増やしていくという方式をとっている。日本では、法律的な整備がなく、企業組合の方式をとって活動しているのである。

ワーカーズコープの法律をつくる全国的な市民運動が超党派で行われている。この運動は労働の側からの産業民主主義の構築であり、稲盛和夫の提起するアメーバ経営論による経営側からの産業民主主義の構築と並んで、新しい人類史的な実験である。本論では経営側からの産業民主主義のとりくみという視点から、稲盛和夫の提唱するアメーバ経営の意義を明らかにするものである。

アメーバ経営は、上司との対立で松風工業を退社した稲盛和夫に同調した8名の同志によって血判の誓いをして会社を設立したことに原点があるが、稲盛和夫をリーダーに同じ志で出発した会社であったことを見落としてはならない。温かい心により、信頼できる仲間による心と心の絆によって、京セラの会社は出発した。このことを稲盛和夫は強調している。

アメーバ経営は、職場における小集団を主体的に個々の意欲を大切にして、社員が主役になれるように経営参加していく仕組みである。それは、労務管理的な業績目標や仕事の欠陥を管理的にしていくという成果主義ではない。アメーバは、社員同士がお互いを尊重し、助け合い、心の絆によって結ばれているのである。それは、小集団的労務管理や人間性を無視した生産効率主義的な労働統合という意味では決してないのである。

## (1) 産業民主主義とアメーバ経営

### －創業時若手社員による待遇改善の要求と経営理念の確立－

稲盛和夫のアメーバ経営哲学は、人間として何が正しいか、社員一人一人が主役になって、自主性を大切にした全員参加経営である。この経営理念の確立を考えていくうえで、創業3年目に高校卒業したばかりの若手社員の処遇の改善要求のつきつけの紛議は大きい。この意味から、アメーバ経営の理念確立における若手社員の要求と稲盛和夫との格闘があった。これは、産業民主主義という視点から稲盛和夫にとって重要な問題と考えたのである。アメーバ経営の理念確立過程に、この若手社員の要求との格闘は、産業民主主義をどう確立していくかということで、稲盛和夫にとって大きな位置を占めている。

稲盛和夫のアメーバ経営などの著作から、このことについて整理すると次のようになる。若手社員は、経営者搾取論という観念をもって、最低の昇給、ボーナスを将来にわたって保証せよと要求を突きつけてくる。出来たばかりで、零細企業の当時の京セラにとって、現実には、その要求を実現できる実情ではなかった。

稲盛和夫は、若手社員の能力を尊重し、かれらの幸福のために経営者として、全力を尽くし、苦闘のすえ結論をだす。1年間働いていた若手社員は、貴重な人材である。やめてもらっては、会社にとって大きな損失になる。将来の処遇まで保証するということは、経営的にできない現実であり、若手の将来の定期昇給やボーナスを約束しては、嘘をつくことになる。

稲盛和夫にとって、若手社員の要求より、もっとよい条件で経営者として全力を尽くすということしか言えなかった。鹿児島で育った稲盛和夫の人間としての率直な答えであった。嘘をつかない、もっとよい条件で、全力で努力するという稲盛和夫の人間性のあらわれである。その場をごまかすという姿勢をとらず、若手社員の要求を受け入れたいが、現実にはできない。ことの苦しみは真摯に時間をかけて語らねばならなかったのである。

しかし、経営者搾取論という観念をもっている若手社員の意識を、共に仲間として経営参加意識を形成していくことは並大抵のことではなかった。なかなか、決着がつかず、3日3晩かけて、稲盛和夫は真剣に話し合っていく。このなかで、京セラのアメーバ経営の哲学の基礎がつくられていく。

経営者は、私利私欲のために会社を経営するのではなく、全従業員の幸福のために経営していくのである。そして、世のため人のために貢献する。社員は生き甲斐をもって自らの仕事に誇りをもつ。共通の目的で経営者と社員が共に仲間意識ということの追求を大切にしていく。小さな企業のなかで、仕事をとおしての連帯意識の確立の重要性を身にしみていくのである。

アメーバ経営のベースは、労使が協同のところで一体となることである。協同の目的で庶民の家族意識を基礎にした仕事の仲間意識が確立していくのであった。技術者としての夢から、全従業員経営参加

という新しい経営理念発展の夢へとになっていく。<sup>(1)</sup>

ここで重要なことは、稲盛和夫が経営者として、若手社員11名の意見を真剣に聞き、自分のふるさとや家族のことを思いながら、若手社員の幸福をみつめたことである。世のため、人のために、人生をまじめに考えながら、経営や技術開発を練っていったことである。稲盛和夫の零細企業から出発した経営者としての労使関係における基本的人間観がにじみ出ているのである。

アメーバ経営の考え方の出発は、中小零細企業の労使関係の紛議から共に経営者と社員が生きていくという協同関係の確立という考えからである。その協同関係は、仲間意識の発展から生まれた産業民主主義の確立である。それは、中小零細企業における労使の対立感情を乗り越えて、中小零細企業における仕事をとおして、人間としての仲間意識である。仲間意識は、心からの徹底的な話し合いによる意識改革のなかで生まれていくのである。産業民主主義の基本は、それぞれの立場から仕事の役割を果たし、人間的には対等の立場にたって認め合っていくことである。

これは、当時、京セラが小さな企業であったがゆえに、庶民的家族意識が企業のなかに確立できる基盤があったのである。この基盤があったからこそ、アメーバ経営の哲学の基礎がつけられていくのであった。アメーバ経営の基本は、大企業組織の管理論から出発したものではない。小さな企業の積み上げということから、それぞれの職場にアメーバという社員参加の経営体をつくっていくことが基本である。家父長的な家族国家や家父長的な大企業の管理からの組織統合的な意味からのアメーバ経営ではないのである。

これは、稲盛和夫が若手経営者を対象に開いている盛和塾の活動をもみても明らかである。京セラは世界的な大企業に成長しているが、アメーバ経営理念の原点は、創業して3年目11名の若者による紛議から始まっている。本論では、ここに注目して、産業民主主義とアメーバ経営に焦点を当ててみたのである。

それは、大企業における労働効率論や労働管理論の課題からではない。経営組織を考えていく上で、個人とは何か、人間とは何か、人の選択力や自由意志を尊重して、新しい協働組織体系の経営論を打ち出したバーナードの理論とも根柢が異なる。バーナードも稲盛和夫も、人間学を経営者として基本にしていることは共通している。バーナードの協働組織体系論と管理論とも対比しながら、稲盛和夫のアメーバ経営を本論ではみていきたい。

## (2) 主体的経営参加と小集団論

アメーバ経営は、町工場であった京セラが企業として急成長していく中で、個々の社員の自発性を生かしながら、全社員参加の経営をどのように実現していくかという問題意識のなかで、あみだされたものである。

「会社をビジネスの単位になりうる最小の単位にまで分割し、その組織にそれぞれリーダーを置いて、まるで小さな町工場のように独立して採算を管理してもらえばよいと考えた」。<sup>(2)</sup>

そこでは、町工場の経営の原点を維持しながら、全社員が経営意識をもち、急成長していく企業組織を小集団に基礎をもたせ、積み上げ、小集団間の協力関係と、その小集団の使命と役割を発揮させるのであった。

この意味で、ここでの小集団は、大きな企業組織の管理と生産性の効率論からの意識からではなく、個々の社員に経営意識を醸成させるためである。このために、小集団ごとに町工場的発想をもたせながら、独立採算で管理するところに、全社員経営参加を実現しようとした。

産業民主主義という視点からは、自発的な全員参加経営であり、生産性向上の組織動員的な効率主義

ではない。小集団のリーダーは、町工場の社長のように経営出来るように、誰でもわかるような時間あたりの採算表をアメーバごとに工夫したのである。

また、時間あたりの採算表は、産業民主主義という視点からも会社の経営実態をオープンにして全従業員の経営への参画意識を高めていくことであった。戦後の総資本と総労働という対立構造での労働争議が頻発していた京セラ急成長の時期において、経営内容をガラス張りにしていくことは、全社員の幸福のために会社経営をしていくという、稲盛和夫の哲学があったからこそ実現できたことである。それは、当時の状況のなかで、経営の側から積極的に会計的にも産業民主主義を構築しようとしたことで画期的なことである。

このことによって、全社員が、主体的に経営と労働意欲を喚起していく役割を果たしていくのである。アメーバ経営の目的は、3つあると稲盛和夫は次のように述べている。1. 市場に直結した部門別採算制度の確立、2. 経営者意識をもった人材の育成、3. 全員参加経営の実現。<sup>(3)</sup>

稲盛和夫のアメーバ経営は、自律的な小集団の役割が極めて大きいのである。それは、町工場的小集団ということでの自立した経営体を単位に、ガラス張りの全員参加経営であり、バーナードの経営組織論のように、個人と組織ということを出発にして、個々の動機からの目的による協働体系の行動論を基礎にしたものではない。自由意志の選択制という目的によって組織化された活動を協働体系として重視する。それは機能的な組織目的になる。バーナードは、その機能組織は、個人の側面から非人格されたものとみなす。「特定の協働体系の参加者としての人間を、純粋に機能的側面において、協働の側面とみなす。人々の努力は、それが協働的であるかぎりにおいて非人格化され、逆にいえば社会化される」。<sup>(4)</sup>

バーナードにとって、会社は組織の目的からで、個人人格ではなく組織人格なのである。彼にとって、組織目的を遂行していく上での管理責任とリーダーシップが大きな課題になっていく。彼独自の管理責任の創造的側面を重視して、個人の直接関係ではなく、組織人格の関係を大切にしていく。そこでは、リーダーシップにおける責任性という道徳を求めるのである。

稲盛和夫は、組織論の常識にとらわれずに、無駄を省き会社を効率的に運営するために最低限必要な組織をどのようにつくるかという問題意識があった。その組織を運営するために最小限どれくらい人員が必要なのか。そのことを大切にして、組織原則をたてた。この原則は創業期に多くの人員が割けない経験から生まれたものである。この問題について稲盛和夫は次のように述べる。

「当社は創業期において、経理、人事、総務、資材などの組織を個別に設けなかった。その理由は、メーカーにとって、最低限必要な機能である製造や研究開発、営業以外に多くの人員が割けなかったからである。そのため、その他のさまざまな仕事を行う管理部門をひとつだけ設けることにした。こうして、わずか数名が製造や開発以外のすべての仕事を行うという、まったくムダのないスリムな組織にすることができた。・・・京セラを設立後しばらくの間、私は自ら営業活動を行い、お客様から注文をいただき、自ら製品を開発し、製造を行うという一人で何役もこなしてきた。そのような経験から、メーカーを経営するには、営業、製造、研究開発、管理の四つの基本的な機能が最低限必要と考え組織を構築した」。<sup>(5)</sup>

アメーバ経営はリーダーに経営を任せることであり、アメーバの責任者たるリーダーがいなければ組織は成立しないということである。リーダーは、小企業の社長としての経営意識を要求されるのである。アメーバ経営は、労務管理的な小集団組織ではなく、全員参加経営としての組織の細分化でもある。個々の社員が経営意識をもって自立し、仕事に創造的工夫を凝らして、生き甲斐が持てるようにという配慮が特徴である。

アメーバ経営は、全社員による経営意識の向上ということからリーダーの役割が重要であり、新規事業においても小企業の社長的役割をもてるリーダーがいなければ事業が始められないという考えである。単に、経営トップからの労務管理的な小集団組織による労務管理的なものではないことを重視しなければならない。

新規事業とリーダーの経営者意識の役割について、稲盛和夫は次のように述べている。

「新規事業を始める場合においては、人材こそ事業の源であると考えてきた。だから、単にビジネスチャンスがあるという理由で事業を始めたことはない。新規事業を担うふさわしい人材が社内にいることを確認した上で、あるいは、社内になくても社外に適任者がいて、当社に来てくれる目処を立てた上で、新規事業に乗り出すことにしてきた」。<sup>(6)</sup>

新規事業にとっては、アメーバのリーダーが経営者意識を持つことが決定的に重要性をもっている。アメーバ経営によって、事業の拡大の展開は、経営者意識を持つリーダー育成という社員教育が大切になっている。ここでは、社員一人ひとりが経営者意識を持って、経営に参加して、会社の主役になっていく教育なのであり、「自主的」にサークルをつくらせての労務管理的な品質向上、労働効率という小集団学習ではない。

アメーバの組織は、固定したものではなく、常に市場との関係で柔軟に考えていかねばならない。アメーバ経営は、組織を細分化して、新しいリーダーを経営者としての自覚と経験を積ませていくという事を教えている。これは、経営意識を人材育成として重要な課題にしている事である。その人材育成には、市場に対応した柔軟な組織づくりの要素も大切にする。経営意識の人材育成は、アメーバ経営にとって大きな鍵になっているのである。

「アメーバ経営の特長は、リーダーの意志に対して、現場が『打てば響く』ように即応することである。『これでいい』と思えばすぐに手を打つ。また考えてみて『これはダメだ。こうすべきだ』と思えば、部下に『すまん』と言って、すぐ直す。アメーバ経営には、素晴らしいアイデアを思いつけば、すぐに実行して効果を出す事ができるという利点がある」。<sup>(7)</sup>

アメーバ経営の組織は現場中心で、すぐに対応できる組織である。組織が大きくなると、必ず官僚化して柔軟性が失われていく。そこでは、上司から言われた事しかない組織になっていく。それは、自己に与えられた、自己の分担の専門の仕事しかないという事になりがちであるが、アメーバ経営は、現場の社員一人一人が、上司からの命令伝達による仕事という事ではなく、共に考えながら打てば響くということでの仕事になっていくことを基本にしているのである。

これはアメーバ組織が集団独立採算のもとで、それぞれのアメーバの自由度が高いためである。この自由度の高さをリーダーが会社としての統一を保っているのである。リーダーは、経営意識とモラルによって、全体としての統一性を保っているのである。アメーバ経営にとって、リーダーが大きな役割を果たしていることを重視しなければならないのである。このことを稲盛和夫は次のように述べる。

「アメーバ組織は、小集団独立採算制のもとでそれぞれ活動を行うため、自由度の高い組織体といえる。それは、人に管理されて働くのではなく、自らが主体性を発揮して仕事に取り組むことで、自己の能力を高めていける組織である。しかし、自由度の高い組織体であるからこそ、リーダーと構成員の経営に対する意識、モラルの高さが問われることになる」。<sup>(8)</sup>

アメーバ経営を支えるのは経営数値を取り扱い、経営情報を集約させる経営管理部門である。この経営管理部門は、京セラフィロソフィと京セラ会計学を実践するところであり、常に原理原則によって、物事の本質を追求しているところである。そこでは、常に、人間として何が正しいかという判断を堅持することが要求される。

「経営管理部門は、実際のビジネスを円滑に行い、アメーバ経営を正しく機能させるために『受注生産システム』や『在庫販売システム』に代表される社内のビジネスシステムを構築し、その適正な運用を図るという役割を担っている。さらに、経営管理を行う上で必要とされる社内ルールを立案、改訂し、その徹底を図らねばならない。社内ルールを立案し、それを維持管理していく上で重要なことは、ルールの意義・目的を明確にすることである」。<sup>(9)</sup>

社内ルールは、売り上げ、総生産、経費、時間を具体的にシミュレーションした上で、ルールの構築が求められる。経営数字は、経営の実態をありのまま見えるように設定されている。ルールは一貫性が必要であり、公平でなければならないという事がアメーバ経営の原理である。

アメーバ経営は職場における小集団の独立採算を設けているが、この小集団は、アメリカで開発された統計的品質管理手法によるリーダーを中心にした自主的QCサークルではない。また、アメリカのミサイル製造にあたって開発したノーミス運動というZD運動などではない。

アメーバ経営は、グループによる各自の役割を認識させ、一人一役という品質管理による生産性向上運動では決してないのである。不良品をいくつ低下させたかという品質管理、自分の仕事を工夫努力することによって無欠点になっていくという労務管理的な組織管理ではない。

アメーバ経営は、一人一人の社員が小集団独立採算によって、経営に参加していくという事である。それは、産業民主主義的発想からの全員参加経営である。つまり、品質管理が前提にあるのではなく、一人一人が経営参加していくことによって、小集団の独立採算という社員の経営意識から品質の重要性が自覚されていくということである。

バーナードは、著書「経営者の役割」の中で、協働体系をつくりだす個人の行動の選択における目的、欲求、衝動を重視する。人間が特定の協働体系に入るか否かを選択するうえで次のように考える。

「(1)そのときの目的、欲求、衝動、および (2)その人によって利用可能と認識される、個人に外的な他の機会に基づいて行われる。組織はこれらの範疇のうちのひとつを統制したり、影響を与えることによって、個人の行為を修正する結果を生ずる。これらのものを慎重に考慮して専門的に統制することが管理職能の本質である」。<sup>(10)</sup>

バーナードの組織論は、個人行動の選択要因になる目的、欲求、衝動を基本とする。そして、組織は専門的に統制して、影響を与えるとしているのである。専門的に統制し、影響を与えることが管理職能の本質とバーナードは考えるのである。個人の欲求、衝動を専門的に統制することが組織の役割とするが果たしてそうであるのか。利他主義のとらえ方を組織論で本質的にとっていない。組織は個人の欲求、衝動の専門的なコントロール機能をもっていることをバーナードは、次のように本質とみるのである。

「個人は本質的に生物的な欲求を満たすという目的のみで行動するものと考え、個人ではやれないことを協働ならばやれる場合にのみ協働の理由がある事となる。すなわち協働は、個人にとっての制約を克服する手段として存在理由を持つから、まず、我々は一般的に何が制約であるかを考えてみなければならない」。<sup>(11)</sup>

一人では、目的を達成することができないということで、個人を制約する協働の存在理由があるというのがバーナードの見方である。

「個人には経験と選択力があるとみたことから、他の人々が含まれるあらゆる状況においては、個人に対する二つの評価が必要となる。第一の評価は、その状況における個人の能力に関するものであり、第二の評価は、彼の能力の範囲内における決断力または意欲に関するものである。人々の日常生ずる非常に多くの相互作用の中で、このような評価は、たいていの場合、はっきりと区別されるものではない。……人間関係に含まれているこれらの二つの評価は、目的行為の場合には、二つの方法で人

間行動に影響する。他の人との満足な関係を確立するために、現実一人の人が成しうることは、他の人の選択を狭めるか、または選択の機会を拡大するかのいずれかである」。<sup>(12)</sup>

社会的要因を考える要因は、5つあるとバーナード考える。それは、1. 協働体系内の個人間の相互作用。2. 個人と集団間の相互作用。3. 協働的影響力の対象としての個人。4. 社会的目的と協働の有効性。5. 個人的動機と協働の能率としている。

第1の協働体系内の個人間の相互作用は、目的でないことが多いが、相互作用は避けることができないものである。協働の結果として、人々の精神的、感情的な性格中に組み入れられる。好ましくない性格をもつ相互作用は、不調和をもたらす協働を破壊する。

第2の個人と集団の相互作用は、個人の動機に生じないような意識が生まれる。その集団が協働に好まなければ役に立つが、好ましくなければ協働の制約になる。

第3の協働的影響力の対象としての個人は、目的意識的な意図された関係である。これは、ひとつには、個人の意思に直接に訴えて、誘引して、個人を協働関係に入れようとする目的意識性と、次には、行為の体系内で、個人の行為を意識的に統制することである。

第4の社会的目的と協働の有効性の関係は、個人的な目的ではなく、協働の努力の産物としてみるものである。協働の目的が達成されれば、協働は有効であったとみる。協働における個人の努力の有効性は、特定の努力の協働成果の関わりと、協働に貢献する個人の努力が、個人的動機をどれだけ満たしているのかという二面がある。

第5には、協働は個人的動機を満たすためにのみ結成されるものであるから、協働の能率は個人の能率の合成物であるとバーナードの個人的動機の満足と、個人の能率の合成ということである。全体的に協働関係という場合に、個人の動機を基礎にして問題をたてていこうとすることがバーナードの特徴である。

協働行為の諸原則は、物的要因、生物的要因、社会的要因の利用の必要など、特定の要因に働きかける究極の目標は、個人動機の満足であるとバーナードは強調するのである。

バーナードは、組織の人格と個人の人格を区別してみるのも特徴である。バーナードは著書『経営者の役割』の中で、組織とは調整されたものであることを次のように述べる。

「組織とは、意識的に調整された人間の活動や諸力の体系と定義される。この定義によれば、具体的協働体系にみられる物的環境や社会的環境にもとづく多様性、および人間そのもの、あるいは人間がこのような体系に貢献する基礎に由来する多様性のすべてが組織にとって外的な事実や要因の地位に追放され、かくして抽出された組織は、あらゆる協働体系に共通する協働体系の一側面であることが明白である」。<sup>(13)</sup>

組織とは、協働関係によって多様性をもっている個々の動機や目的意識を調整したものであるとしている。たしかに、目的をもった組織のそれぞれの構成員が、組織の目的とは別に個々の動機や意見を主張していたら、組織としての体裁をもたないことは言うまでもない。前提は、組織の目的による協働関係である。実際に、目的によって組織が生まれていくものであるが、個々の構成員にとって、その目的とは別の動機によって、その組織は、『協働』の仕事についていく。

会社には、それぞれ経営理念があり、それぞれの組織にも目的があって、組織が生まれている。本来的に経営理念に合わなければ、その会社に対する自己の帰属意識が強くないことは言うまでもない。会社にとっての経営理念は社員の帰属意識を高めていく上での前提である。

実際に会社に勤務する上で、その会社の給料や待遇に興味をもって就職することが大きな要因であることは否定できない。しかし、最も大切なことに、会社を選ぶことは仕事に対する興味と会社の経営理



念や会社の文化からの選択も本来的に大きな要素である。若者が生き甲斐と職業選択、会社選択のなかで、この問題を大きな要素とすることもめずらしくない。会社の方も企業理念が曖昧である場合もある。企業としての特色のない経営理念、経営方針が明確でない場合もある。

ここでは、会社組織としての協働性ということの前提が曖昧にされているのである。企業にとって、企業の経営理念や経営目標、経営方針は、新入社員に理解してもらうことから始めることが現実に必要なになっている。新入社員教育ということに企業理念や経営目標、経営方針を理解してもらうことは、大切な課題である。

組織自身が目的による調整的役割をもっていることが最初からくずれていることがある。協働意欲をもつことは協働の目標なしに発展しないと、バーナードは次のように述べている。

「協働意欲は協働の目標なしには発展しない。このような目標のない場合には、いかなる特定の努力が個々人に必要なのか、また多くの場合に、彼らがどんな満足を期待しうえるのかを知ることが予想することもできない。このような目標を我々は組織の目的とよぶ。目的をもつことが必要なのは自明のことであり、体系、調整、協働という言葉のなかに含意されている」。<sup>(14)</sup>

組織の目的をバーナードは、協働的側面と主観的な側面とがあるとする。そして、協働の行為を観察者として客観的にみられる目的と、協働する各人によって協働する行為の目的とがあり、この両者の目的の見方が異なる場合もある。

「客観的にみられる目的と協働的にみられた目的との間に、実際に重要な相違があれば、その食い違いは、目的が具体的な、形のある、物的なものである場合には、ただちに明瞭となるが、目的が一般的な、無形の、また感情的性格のものである場合には、その食い違いが非常に著しくも認識されないのである」。<sup>(15)</sup>

組織の参加者は、個人人格と組織人格という二重性をもつ。厳密には、組織の目的は個人にとって直接には如何なる意味をもたないということを、バーナードは次のようにみる。

「我々は、組織目的と個人動機とも明らかに区別しなければならない。組織を考える場合、共通の目的と個人の動機が同一であるとか、同一であるべきということがしばしば想定される。以下に示される例外を別とすれば、決してそうではない。現代の諸条件のもとではおそらくありそうにも思われない。個人的動機は必然的に内的、人格的、主観的なものである。共通の目的は、その個人的解釈が主観的なものであるとも、必ず外的、非人格的、客観的なものである。この一般原則に対する一つの、しかも重要な例外は、組織目的の達成それ自体が個人的満足の源泉となり、多くの組織において多数の人々の動機となる場合である。しかしそのような場合は、たとえあっても稀であり、組織の目的が唯一の、あるいは個人的動機となるか、またなり得るのは、特殊なもとにある家庭や愛国的、宗教的組織に関する場合のみである」。<sup>(16)</sup>

個人的動機と組織目的は明らかに異なり、人格的、主観的なものであるとバーナードは考える。稲盛和夫が提唱するアメーバ経営では、人間としての基本的なモラルを重視する。アメーバ経営は、嘘を言わない、人を騙さない、誠実に努力することで、人望と人間性を強調するのである。経営の基本の人間的なモラルを重視しているのである。会社としての個々の組織人格の前提に、人間として何が正しいかというモラルを大切にするのである。経営理念に、世のため、人のためということで、利己主義ではなく、利他の心、動機の善なることを重視する。この経営理念は、棚上げされた理念でもなく、常に実際の会計数字を伴った経営活動に求められていくのである。

個人的動機は多様性をもっており、一般的に心を高めていない小人は、利己的な欲望から行動をすることは歪めない。そこで社会性をもって人間としての心を高めていくことが、会社の中のリーダーとし

て求められていくのである。

アメーバ経営は、町工場の社長のようなリーダーシップや、社員が自律的に全員経営参加していく庶民の家族的な小集団づくりである。バーナードが述べる目的による個々の協働体系による組織人格論による経営参加とは異なるのである。

個々の協働体系の基礎に、稲盛和夫は人間としての基本的モラルを求めているのである。また、人間の協働の基礎に家族を置いている。家族を基礎におく事は、経営の効率や論理性だけではないことは言うまでもない。それは、人間的な情や心の世界を経営のなかに重視していることにもなるのである。この意味で組織的人格と個人的人格ということに分離するのではなく、個人の生き甲斐を組織の力にしていけるのである。

### (3) 社員の生き甲斐による全員参加経営

稲盛和夫は、アメーバ経営の目的に、社員が生き甲斐や達成観、経営意識をもって働くことに特徴をもたせている。この考え方は、労働者と経営者との対立関係ではなく、労働者は経営に主体的に共同経営者のパートナーとして働くということで、産業民主主義の実現への見方である。

京セラの創業の時期の京都の土地柄は、経営陣と労働者との敵対関係の解消がされず、むしろ、その対立は激しさを増すばかりであり、零細企業にとって、労使が対立しては厳しい競争の中で生き残っていくことができなかったことを、稲盛和夫は次のように述べている。

「労働者は、自分たちの権利だけを主張し、経営者の苦しみや悩みを理解しようとはしない。経営者も、労働者の立場を理解しようとはせず、その生活と権利を守ろうとしないため、労使間の対立は次第に激化していったのである。両者ともエゴを押し立て、相手に対する思いやりの心を持とうとしないため、労使間の対立は次第に激化していったのである。

第2次世界大戦が終わり、こうした労使関係の対立がますます激しくなってきた京都の地で、私は会社を創業した。入社してくる社員たちは、そういう土地で育ったせいか、経営者を労働者と敵対すると思ひこみ、信用しようとしなかった者が多かった。当時、京セラは創業して間もない零細企業であり、全従業員が一丸となって、厳しい市場競争の中を生き残っていかなければならなかった。そんなときに、労使対立により企業内部で力を消耗していたのでは、会社の存続すら難しい。何としても、内部対立のない、労使が一体となって協力できる会社になければならない」。<sup>(17)</sup>

零細企業の経営にとって、労使が一体となって協力できる会社になければならないということは、京セラの創業時の基本的な精神であった。社員が生き甲斐をもって働ける会社にするには、会社発展の原動力である。会社の発展は、社員の生活を豊かにすることであり、社員の幸福を実現するものであると稲盛和夫は考えたのである。

当時の日本の中小零細企業では、創業まもない京セラと同じような労使紛争問題を抱えていたのである。本稿の補論で述べた全国中企業家同友会の協議会に参加する経営者達も、この当時の状況を回想して、全従業員経営参加のための労使関係を模索していたのである。補論で展開した赤石義博の人間力経営論でも、稲盛和夫と同様なことに全員参加の経営を考えたのである。(詳しくは、補論を参照。)

稲盛和夫にとって、労使が一体となって協力できる会社をどうしたら実現できるのかが、会社にとって大きな問題であった。全従業員が経営者という会社形態であるならば、労使対立などありえないと考えたのである。全従業員が労使共通目的のためにお互いに協力しあえるモデルを日本の伝統的な家族に求めたのである。

社員ひとりひとりが主体的に経営に参加していくということは、極めて難しい課題である。ここには、

大きな教育的な作用がなければ実現できないが、京セラは、実践的にアメーバ経営の中で、その教育的な役割を遂行しているのが特徴である。

都市における企業の場合は、分業化が進み、個々の社員は雇われ意識が強くあり、労働者自身が経営の意識をもっていくことは難しい課題である。日本は、ベンチャー精神、協同組合的企業などで自らが仕事を起こしていく文化は十分に育っていない。この中で、主体的に全従業員経営参加という課題を掲げたアメーバ経営は、画期的なことである。日本の伝統的な家族にモデルをみたところも注目すべきことである。

日本の伝統的な家族は、封建的な家父長制的家族制度と庶民家族と大きく2つに類型される。近代における日本社会の発展において、封建的イデオロギーが根強く残ったのは、世襲の基盤になった封建的朱子学儒教による家父長制であった。

法社会学者の川島武宜は、庶民家族の典型として農民家族をあげている。「農民の家族を考えてみよう。そこではすべての家族員が、女はもとより子供も老人も、それぞれの能力に応じて家族集団の生産的労働を分担する。全く労働能力のない者以外は、だれも家長の財産に全的に寄生はしない。またそのようなことは経済的に許されない。だから、そこには、儒教的家族におけるような型での家長の権力や権威は存在しないのである。ここでは絶対的な権威と恭順ではなく、もっと『協同的な』雰囲気支配する」。<sup>(18)</sup>

小農経営は、家族が基本になって経営しているが、現代においても、家族内の民主的関係の徹底と、どんぶり勘定が大きな克服課題になっている。農家女性の経営参加が家族協定の中で、また、農家女性が農業簿記を付けていく事によって、経営の合理性、近代的経営が進む。近代的な農業経営が進むことによって、家族みんなが主体性をもって、それぞれの役割をもちながら経営の参加がみられるようになっていく。

さらに、農業経営者たちは、異業種交流として中小企業経営者と共に学ぶ場を設けるようになっていく。このような中で、家族全員が生き甲斐をもって主体的に協同経営していく意識を強くもっていくのである。ここには、家族構成員がそれぞれの役割をもって、科学的、合理的に経営に参加できるように学び、主体的に経営を担っていくのである。

稲盛和夫は、アメーバ経営における全員参加の経営に、日本の伝統的な庶民家族に注目する。その家族の精神は、『お互いに相手のことを慈しみ、相手のために尽くしてあげるという愛に包まれた家族関係である』をモデルにしたのである。そのモデルによって、全員参加経営が『運命共同体となり、経営者と従業員が家族のごとくお互いに理解し、励まし合い、助け合うならば、労使一体となり会社経営』を目指したのである。

大家族主義を標榜しても、労使が協力しあう企業風土をつくりあげるのは難しいという稲盛和夫の見方である。どうしたら、全員参加経営を可能にすることができるのか。経営者が私腹を肥やすのではなく、信じ合える仲間として、社員同志のこころのふれあいの集まりを徹底させること、経営理念と情報の共有化によって、全従業員の経営意識を高め、働く同志である仲間意識を生み出していくことを強調している。つまり、全従業員に会社の実態をオープンにして、経営意識を育てていくことにした。

ところで、信じ合える仲間意識の強調として、稲盛和夫が力説する家族主義的な会社組織であったが、バーナードは、目的による協働の活動として、組織を強調するところの公式的な組織論を唱える。彼は、公式組織を人々の意識的に調整された活動や諸力の体系としてみている。つまり、個々の目的、欲求、衝動などの動機を協働体系のなかで調整していくことであるとする。それが、公式組織であると考えている。

そして、組織には協働の目標があるとする。個々の目的、欲求、衝動を基礎にして、バーナードは協

働活動を公的組織として大切にするのである。協働意欲は、個々の協働の目標による組織として、発展していくことを次のように述べる。

「協働意欲は、協働の目標なしには発展しない。このような目標にない場合には、いかなる特定の努力が個々人に必要なのか、また多くの場合に彼らがどんな満足を期待しうるのかを、知ることも予想することができない。このような目標を我々は組織の目的と呼ぶ。目的をもつことが必要なのは自明のことであり、体系、調整、協働という言葉のなかに含意されている。……目的が与えられても、目的が組織を構成する努力を提供している人々によって容認されるのでなければ、協働的活動を鼓舞することにならない。したがって、本来、目的の容認と協働意欲とは同時的なものである。ここで、協働目的には、協働する人々の観点からみて、それぞれ協働的側面、主観的側面の二面があることを明らかにすることが重要である」。<sup>(19)</sup>

組織は、個々の目的や欲求、衝動などの協働の目標によって、協働活動を鼓舞していくのである。個々の目的、欲求、衝動の協働目標によって、公的組織が生まれていくのである。公式組織は、意識的な過程を持っていくものであるとバーナードは考える。そして、非公式組織は、無意識的な社会過程からなるとする。

非公式組織は、群衆のなかの感情によって、諸個人の知識、経験の感情に影響を与えていく。非公式組織の社会化として、群集心理という概念をもちだす。法律は公式制度であるが、慣習、風俗などは、非公式制度であるとバーナードは次のようにみる。

「非公式制度は、個人の無意識的あるいは非理性的な行為や習慣に対応し、公式制度は、個人の思考と計算に基づく行為と政策に対応するものである。公式組織の行為は相対的に極めて論理的である。非公式な結合関係が、公式組織に必ず先行する条件であることは明らかである。共通目的の受容、伝達、協働意欲のある心的状態の達成、これらを可能ならしめるためには事前の接触と予備的な相互作用が必要である。……非公式組織はどうしてもある程度の公式組織を必要とし、おそらく公式組織が出現しなければ非公式組織は永続も発展もできないということである」。<sup>(20)</sup>

公式組織は、協働活動を鼓舞していくものとして、重視するバーナードである。それは、思考と計算に基づいて行為をしていくものであり、論理的な行為である。しかし、非公式な結合は、公式組織に先行する形で存在していることも強調する。

公式組織と非公式結合との関係を考察するバーナードであるが、彼にとって、公式組織がなければ非公式結合の継続性をもたない考えるのである。個人の目的や欲求、衝動の協働の目標と、その活動が公式組織として大切にされていくのである。

そして、構成員の欲求や関心が一定しているところに、組織の継続がされていくという考えをとる。そのためには、共通の目的を意識的にめざす公式組織が必要であるという事が、バーナードの見方である。社会的結合は、人間性から必然化されるというのもバーナードの考えである。

「社会的結合がなければ人間性は失われる。したくなくればしなくてもよいが、やっかいな日常の仕事や危険な仕事でも、進んで我慢しようとするのも、社会的統合感を維持するために、いかなる犠牲を払っても行為をする、このような必要性によって説明されるのであり、その統合感が本能から生じようとも、社会的条件づけから生じようとも、生理的必要からであっても、あるいはまたその3つから生じるものであっても、このことに変わりない」。<sup>(21)</sup>

やっかいな仕事や危険な仕事も、犠牲をはらっても行動することは、社会的結合感からであろうか。社会的結合感をもつことは、人間性の本質である。それは、人間のもっている社会的存在性である。近代社会によって、個人が社会存在から分業化され、個別化され、個々の目的や欲求、衝動が個別化され、

利己的になっていくことは現代社会の特徴である。バーナードにとって、社会的結合感、本能、社会的条件、生理必要性からも生まれてくるとする。この社会的統合感によって、犠牲を払っていく行為が生まれていくのであるとする。

近代社会は、分業化と官僚制の進行によって、社会的結合の意識、連帯意識を奪っていったのである。人々は孤立し疎外されてきた。人々は競争の激化、立身出世による社会的地位上昇志向による手段を選ばない人間的使い捨て、利用の対象としての人間関係が作られるのであれば、人間的連帯から疎外されていく。このような中で、労働者に経営意識を持たせていくことは難しい。人間的連帯、世のため人のためという人間の生きざまの本質にかかわる人間性を形成できる職場環境は大切である。人間らしく、実践的な生き甲斐をもつての倫理や哲学は、経営者にとって極めて大切なことであり、経営者に、その意識がなければ労使紛争や経営者不信が起きて、意欲的に生き甲斐をもつて経営に参加していくことが成り立っていかないのである。共通の目的の意識化に、経営者の倫理性が必要である。

#### (4) 経営には哲学が欠かせないーアメーバ経営とリーダーのフィロソフィー

アメーバ経営は、3つの条件を必要とする。このことを、稲盛和夫は次のように述べている。第1は、独立採算組織の事業として成り立つ単位まで細分化することであるが、それは、明確な収入が存在し、収入を得るための費用を算出できる事であるとしている。

第2は、アメーバが独立したひとつの事業として成り立ってこそ、リーダーが創意工夫してやりがいが生まれる。つまり、アメーバのリーダーが経営者としてのやりがいと、創意工夫がもてることが重要なことであり、それが、できない組織の分割はすべきではない。

第3は、会社としての調和をそれぞれのアメーバが発揮して、会社の目標に活力が生みだされていく事である。

会社として、一貫して顧客にサービスをすることが阻害されるようなアメーバでは意味がない。アメーバ経営の条件は、以上の3つの条件が始まりであり、終わりであると稲盛和夫は強調している。

アメーバ経営はリーダーが経営者としてのやりがいをもてるようにすることである。それは、一人ひとりの社員が主役になれるようにするため、全員参加型経営の組織形態である。社員一人ひとりが経営に参加して、会社としてのお客様に一貫性をもたせるサービスを提供して、きちんと会社として利益をあげることが必要である。その結果として、社員の生活が豊かになるという考え方である。

したがって、アメーバ経営は成果主義や競争主義をとらない。会社としての調和をたもちながら、給料は会社全体として保証していくという仕組みをとっているのが特徴である。個々の社員の競争意識による会社の営業成績や生産力向上主義をとっていない。

アメーバ単位で独立採算の経営組織をつくって、社内での生産の流れや、部門ごとに擬似的な取引が行われて、それぞれのアメーバ単位の時間あたりの採算がでてくるという仕組みである。稲盛和夫は時間あたり採算のみを強調すると、アメーバ経営は各部門のエゴが出やすい状況になりやすく、会社全体がギクシャクした人間関係をつくり、会社の乱れが生まれやすくなる事を次のようにのべている。

「アメーバ経営では会社を小さな組織に区切り、独立採算で経営をしているから、まず自部門の採算をできるだけ高めなければならない。そのため、各部門のエゴが出やすく、関係がギクシャクしやすい。言葉を換えれば、アメーバ経営では自分を守るという思いが人一倍強くなるために、部門間の争いが激しくなり、会社全体の調和が乱れやすいのである」。<sup>(22)</sup>

そこで、稲盛和夫のアメーバ経営は、競争主義や成果主義をとらないという事と同時に、リーダーは公平な審判となるべきであり、リーダーが嘘を言わない、人を騙さない、正直であれということで、特

にリーダーの条件は、人間的な倫理や道徳を持っている事の大切さを強調している。つまり、自己中心的な行動、利己的な行動を戒めた社風をアメーバ経営の前提として努力したのである。リーダーの公正や公平さは、労働の価値に対する社会的常識からの売値判断であり、それは、経営のトップが決めていくという仕組みである。

社内間で競争主義による喧嘩がおきないように、会社全体として公正と公平で、それぞれのアメーバが創意工夫して生き甲斐をもっていくことである。まさに、ひとりひとりが主役になれる仕事をしていくための全員参加経営の組織形態なのである。

アメーバ経営にとって、リーダーの果たす役割は大きい。そして、リーダーの経営哲学が欠かせない。このことを稲盛和夫は強調している。アメーバのリーダーは、自部門の採算をよくしたいと、創意工夫して様々な努力を積み重ねる。しかし、その努力が、個々のアメーバのエゴに陥って、相手のアメーバの立場を無視してしまう。これでは、社内の人間関係を悪くする。これでは、本来の目的を失う事になる。とくに、競争による成果主義では、一時的に会社の業績があがっても長期には大きなマイナスになる。アメーバのエゴは、全員参加経営の力を弱くしていくのである。

一般的に、自分部門の組織エゴということは、組織が強大になっていけばつきものである。独立採算のアメーバをつくって、時間あたりの採算努力は、お互い切磋琢磨がされていく。そこでは、それぞれのアメーバの組織エゴが生まれやすい。リーダーは特別に心を高め、心を磨く努力をして、その弊害を取り除く必要がある。

トップリーダーは、再三の注意をはらって、その弊害が起きないように気を配ることが求められているのである。稲盛和夫は、商才あるものはエゴに陥りやすいことを次のように述べる。

「商才のある人間は、才覚がわかる分、エゴが出やすい。人間の才覚を動かすものは本来その人が持っている人格なのだから、エゴを抑えようとすれば、われわれは才覚を動かす人格を高めなければならない。……人格というものは、つねに変化するものである。人は、成功してちやほやされれば、高慢になり、自分を見失うものである。常に自らを律し、研鑽を積んでいかなければ、高潔な人格というのは維持できない。あらゆるリーダーは、集団を正しい方向に導くため、能力があり、仕事ができるだけではなく、自己研鑽に努め、心を高め、心を磨き、すばらしい人格を持った人にならなければならない。経営トップはもちろん、アメーバリーダーに至るまですばらしい人間性を備えることが必要である」。<sup>(23)</sup>

成功したり成果を上げたりすると、人は自惚れ傲慢になり、自分を見失しないがちになる。人格というのは変化するものである。常に自分を律し、研鑽を積み、心を高めることを大切にしていくな必要を稲盛和夫は力説する。リーダーは、常に、この姿勢で物事に取り組み、人に接していく心がけが求められるのである。

人間も常に変化していくものであるが、組織も同時に変化していくものである。成果を上げることによって、よりいっそう組織に愛着をもつことは人の常である。共に苦勞を重ねていくうちに、家族や友人のように気兼ねなく話せる仲間になっていく。それは家族や友人のように個人の行動に影響を与える第一次の準拠集団のように、運命共同体の小集団に変質していく。

本来的には、公式な集団としての機能集団であるのが近代化した会社の仕事組織である。帰属集団に強く影響されていく個人行動は、時代に対応した組織の柔軟な変化から遠のく傾向が強い。そこでは、小さな固定した組織への帰属意識が強くなる。

つまり、固定された仲間集団になり、縄張り意識になっていく。これは、会社の公式な仕事組織と大きくかけ離れていくのである。固定された仲間意識は、仕事上の機能的な小集団と企業文化としての経

営理念の価値を共有していく組織とは異なる。

公式組織の諸要素として、バーナードは、専門化、誘因、権威をあげている。「専門化の重要な具体的段階は、専門化した個人よりも単位組織であるといつてよかろう。各単位組織は、特定の目的、特定の場所的特徴、特定の時間計画をもち、個々の貢献者の選択を規定する特定の社会結合上の状況を包含している。・・・組織と専門化とは同意語である。協働の目的は専門化なしには成就しない。そこに含まれる調整は組織の機能面である」。<sup>(24)</sup>

組織それ自身は専門化であるとする。組織は分業によって、それぞれが専門化し役割分担していく。協働ということを専門化の中でみているのである。組織を分業化のなかの役割分担との中での調整的機能として捉えているのである。

バーナードは、利己的動機を満足させる組織の誘因を重視する。組織のエネルギーには、個人的努力の貢献の見返りとしての自己保存や自己満足が大切としているのである。バーナードは、人間の組織的努力を個人の満足や自己保存に置いている。そこには、利他主義的な人間観はみられないのである。あくまでも個人的目的や欲求、衝動の協働や目標の満足、さらに自己保存を基本にしている。

「組織のエネルギーを形づくる個人的努力の貢献は、誘因によって人々が提供するものである。自己保存や自己満足というような利己的動機は支配的な力をもっているから、一般に組織は、これらの動機を満足させうるときにのみ、もしそれができなければ、今度はこれらの動機を変更しうるときにのみ、存続しうるのである」。<sup>(25)</sup>

バーナードにとっての組織への誘因は、就業時間の短縮、道具ないし動力の供給による仕事の悪条件の軽減や賃金の改善などの客観的側面と、説得による心的状態や態度などの主観的側面があるとしている。

後者は、主観的態度を改変させる方法として、説得の方法を誘因として大切にす。協働的努力確保は、優越、威信、個人勢力、支配的な地位獲得の努力である。それは、すべての種類の組織を発展させるために重要であるとバーナードは考える。果たして、そうであるのか。組織の発展ということに、個人の野心や欲望を中心においていないかという疑問である。むしろ、協働に対する誘因として、愛他主義的な理想の恩恵は最も強力であるという見方を強調すべきである。このことについて、バーナードは次のように述べる。

「この理想の中には、働くものの誇り、適正観、家族または他のもののための利他主義的奉仕、愛国主義などにおける組織への忠誠、さらに美的ならびに宗教的感情なども含まれる。またそれらは、多くの場合、若干の組織に対する執着、またはその組織における努力の強度を支配するような要因となっている。嫌悪と復習の動機を満足させるための機会が含まれる」。<sup>(26)</sup>

個人の目的や欲求、衝動のなかに誇りなどの理想も大きな位置を占めているとする。理想の恩恵は、協働的努力の大きな力になるとしている。利他主義的奉仕も個人の理想主義の恩恵であるとする。個人の誇りなどの理想の恩恵ということで、個人の欲求や衝動のなかに位置づけられていくのである。社会的結合を阻害する要因として、人種間の敵対、階級間の対立などを次のようにバーナードは述べる。

「社会的結合上の魅力とは社会的調和を意味する。人種間の敵意、階級間の対立、国民間の敵対は、多くの場合協働を妨げ、他の場合にはその有効性を減じ、さらにまた他の場合には、ほかの誘因を大いに強化しないかぎり、協働の確保を不可能ならしめることは明らかである。・・・教育のない人々は、教育のある人々とはうまく協働しえないし、その逆もまた真である。人種、民族、宗教の差異のみならず、慣習、道徳、社会的地位、教育、野心の差異もまたしばしば支配的である。したがって、ほとんどすべての人々の努力に対する強力な一つの誘因は、かれらの見地からみた好ましい社会的結合上の

状況である」。<sup>(27)</sup>

人種関係、階級関係、宗教関係の対立ばかりではなく、慣習、道德、教育の違いなども社会的結合の阻害要因になっているとする。教育のない人々と教育のある人々とは協働することが難しいとみる。むしろ、教育のある人々ということを専門主義からみていることであり、大学などは、専門教育ばかりではなく、社会の文化人という側面と、社会的リーダーの養成の側面があり、教養教育や道德的、応用的諸能力の教育が不可欠になっているのである。

そこでは、人間の社会的存在としての性格から、社会的結合のための教育は、分業化された社会では一層、重要性を持っているのである。専門化が進む中での社会的調整の主役を担っていくのは、社会的結合への教育の結果であり、教育のない人々と教育のある人々に区別すること自体が、教育を専門化養成という視点からのみ考えているのである。教育のもつ社会的道德性や幅広い教養をもつことの側面を見落としていることになる。

専門的な教育のない人々も分業化が進んでいない労働や生活のなかでは、未分化ながらの総合性をもっているのである。ここでは、地域的な連帯性の傾向を強くもっているのである。バーナードは、連帯性、社会的統合感、社会関係におけるやすらぎの感情は、心的交流の状態の誘因として次のように述べる。

「それは仲間意識の機会、あるいは人格的な態度における相互扶助の機会である。心的交流の必要性は、あらゆる公式組織の運用に必須な非公式組織の基礎である。それは同様に公式組織の内部にありながらそれに敵対的な非公式組織にとっても基礎である」。<sup>(28)</sup>

連帯性は、仲間意識の機会、相互扶助の機会であるとバーナードは考えるが、機会をつくるという次元ではなく、仲間意識の連帯は、個々の人々の心の一体感であり、相互扶助の日常化である。仲間意識の連帯性は、固定した価値意識になるのであろうか。社会的結合感、仲間意識による連帯性の組織的変化の可能性をどうみていくのか。この問題を深めていくことが大切なのである。

## (5) 常にアメーバ組織の見直しと組織の固定性の問題

アメーバ組織は、固定したものでないことはいうまでもない。組織の固定化は、硬直性をもつことになり、創造性のない官僚主義的なものになる。それは、個々の意欲的な未来志向的な活動に大きな障害になっていく。

公的な組織は、既得権維持のための特定の階層の支配機能ではない。リーダーや上層部の職階の利益に機能することは、組織の集団的な私的機能である。それは、公的な機能ではなく、組織構成員の抑圧機構として機能していく。組織の活力を継続していくためには、組織の見直し、組織の柔軟な編成が状況の変化によって求められているのである。

稲盛和夫は、アメーバの組織は常に見直し続けることの大切さを次のように述べる。

「アメーバ経営の特長は、経済状況、市場、技術動向、競合他社などの急速な変化に対し、アメーバ組織を柔軟に組み替え、即座に対応できるところにある。企業を取り巻く環境は刻一刻と変化しており、市場の移り変わりや競合他社の動きに応じて、その分野時々の状況に合ったベストの組織にする必要がある」。<sup>(29)</sup>

実際に大きい企業や行政組織は、セクショナリズムによって、仕事の機能的な帰属意識が強くなる傾向をもつ。仕事の専門性がそれをより強くしていく。この結果、横の関係がうまくいかず、時代に対応しての判断が出来なくなり、自分たちの既得権維持に腐心する。既得権ばかりではなく、セクショナリズム化した組織が肥大化する。



それは、私的集団による公的支配の道具になっていく。そこでは、企業文化による経営理念や顧客主義、社会的貢献、または、行政サービスなどの価値の共有よりもセクショナリズムが大きな位置を占め、特定の私的集団利益の横暴が起きていく。この姿勢では、時代に変化した社会要請からの組織の編成に対応出来なくなるのである。まさに、官僚主義の弊害である。

行政分野では、専門主義が強まってセクショナリズムの弊害が指摘されてきた。内閣府による各省庁の連携や総合化が必要な施策は、後を絶たない。行政分野などは、実際に即しての生活現実の総合的なサービスが求められていく。総合的な施策を実行していく上でのセクショナリズムが現実に関することが珍しくない。行政サービスよりも自己の支配力の強化や、立身出世の道具として組織を動かそうとする。

大学は、研究を積み重ねていくところであり、学問を継承していく側面をもっている。時代に応じての組織の変更に、学問の継承の問題がつきまとう。学問を継承するばかりではなく、どのようにして発展させていくかという、大学の固有の学術の府としての社会的責務がある。継承を強調するあまり、既得権主義になり、時代から大きく遅れ、学問を実際生活から遊離させ、科学の大衆性ではなく、象牙の塔としての閉鎖性を強くもって、唯我独尊的になっていく傾向になる。

また同時に、独立法人化した国立大学などは、文部科学省からの派遣人事が横行しており、補助金、紐付き予算のなかでの財政誘導により、理性的、合理的な世界から恣意的な特権の一部の事務官僚による支配が強化されやすい傾向になる。大学のランクづけがされて、そのランク内で予算誘導がされていく傾向が強くなる。

地方大学などは、分相応の活動を求められがちになる。個々の大学の特徴ある個性とは、ランクづけへの財政誘導的傾向をもち、派手な創造的なことは嫌われる傾向になる。創造的な研究や教育、国際的仕事は目立たないように地味にやれということが、ささやかれるのである。

財政誘導の中での大学では、学生の教育、将来の進路の援助、学生生活のサービスよりも、教員の自己の所属する学科や講座組織の利益ということが働く。特権意識をもった事務官僚と結んでの専門性分野の組織エゴと出身大学などの派閥エゴが働き、そのなかで自己の待遇や権利を主張しがちになる。

ここでは、事務員と教員による車の両輪の対等平等な議論や意思決定の持てる、民主的な大学運営が求められているのである。そのように努力している多くの事務員もいるが、事務の上層部は、文部科学省の派遣人事になっていることを見落としてはならない。

個々の教員は、それぞれの幾重もの利益組織などの派閥をつくって、組織防衛と自己の支配欲や金権力を実現しようと私的集団をつくる傾向を持って行く。学部があり、学科があり、大学全体として、個々の学生の将来や全体としての教育や研究の発展という発想になかなかない。まずは、私的な集団利益が優先される。

独立法人化した大学は、学部や学科という既得の組織利益が前提となって、自己利益を中心に発想しがちになる。そこには、自己利益を基礎としての組織エゴということの大きな重荷がのしかかっている。個々には、大学全体としての教育や研究の共同体ということは誰も反対しないし、その議論は自主的な研究会などで積極的に行われる。

しかし、財政誘導のなかで、学部や学科などの既得権組織を優先させることが、個々の教員にとって重視される。大学での不祥事問題などは後を絶たない。不祥事は、自分と関係なくても、その事実を隠蔽するようになりがちである。むしろ、不祥事が起きれば、不祥事を起こした本人の倫理性問題以上に、組織のあり方の問題が追及され、二度と不祥事が起きないようにと、管理主義が強化される。全国的に新聞に大きく報道された不祥事を起こしても、既得権にのっている私的利益集団を強くもっているボスは、間をおいて大学中枢の執行部に現実になっていく事例すらあるのである。

不合理な問題であると個人的には普段しゃべっていても、公式な場や会議で組織の一員になると、なかなか普段の自己の意見を表にだすのは、勇気が必要となる。組織からの排除を覚悟しなければならない。不正を問題にしていくには、厳しい雰囲気がある。個人の問題以上に、組織人としての帰属問題が問われる。組織的な人格と個人的な人格は、イコールではないことは言うまでもないが、意見を述べていく上での個人と組織の乖離がみられる。

したがって、個々の意見が、そのまま組織の意見になることではないことは言うまでもない。しかし、個々の創意工夫や意欲と全くかけ離れて、学科や講座の小さな組織が存在していれば、新しい創造性あるものは生まれない。専門主義の組織保存は、固定的な既得権主義になっていくのである。

以上のことは、国立大学という国家財政に依存する比率の大きい組織と研究者集団のなかでのマイナス傾向の一面であるが、すべてが、この側面だけで動いているわけではない。あくまでも、大学の官僚主義的組織の傾向になっていくマイナス側面から論じたものである。大学の教員は、自己アピールの強さを職業柄としている強い専門主義の特殊性をもっている中で、専門集団の組織エゴというマイナス側面の現れを大学を例にして問題にしたのである。

企業内においても組織エゴという問題は、それぞれの組織を発展させていく上で、克服しなければならない大きな課題ではないかと考える。組織が官僚化していくマイナス側面は、普遍性をもっているのではない。組織エゴは、意識的に常に克服していく課題である。

組織が大きくなっていけば、部門ごとの専門主義が強くなり、その傾向は、上層部になるほど強くなり、重役会議も専門主義的なセクショナリズムになりやすい傾向をもつのではない。社長の強力なリーダーシップがなければ、このセクショナリズムの弊害を取り除くことは難しいのではない。つまり、自然成長的な克服は無理で、目的意識的に専門主義のセクショナリズムを克服していく努力をしていかねばならないのではない。

アメーバ経営ということで、自部門のエゴに走っていかないことの経営哲学、実践的な倫理や道德はどのようにしてつくられていくのか。そして、それが個々のアメーバにどのようにして、定着していくのか興味ある課題である。個々の行動における帰属意識の形成や準拠集団などとも絡んで、実践的な倫理や哲学の価値観を身につけることの意味で、勇気をもって決断していくリーダーの人間力がどのように具体的に形成されているのか大変に興味ある課題である。

バーナードは、現代のアメリカでの法令違反が大規模に行われているだけではなく、国家でさえ成文法や布告が大規模に違反されているとみる。国家や教会の権威というものは、効果がないということである。伝達は、組織を支配するうえで重要な要因であり、権威によって、それを可能にするのである。バーナードにとって、『権威とは、公式組織における伝達（命令）の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし構成員が、伝達を、自己の貢献する行為を支配するもの』とみる。

権威には、主観的、人格的な側面と、伝達の受容の性格という客観的側面とがある。理解できない伝達は権威を持ちえないのである。受容者にわからない命令は全然命令にならないし、受容者が理解している組織目的と両立しないのも命令にならないのである。個人的動機と全く矛盾する命令も効力をもたないし、命令に従う能力がなければ命令は無視されるのである。

ところが、個人の無関心圏内では、命令を反問することなく受容する。理解しようとする受容者には、一方的な権威のみでは命令は効力をもちえない。むしろ、内容に対しては、無関心であることが服従していく機能を果たすのである。それは、機械的な服従であり、組織としての血肉をもった一体的なものにならない。現実の官僚主義的組織では、この機械的服従が多くみられるのではない。

リーダーシップは、相手に理解してもらえなければならない力が必要である。知識と理解力をもっている人は地位や

職責に関係なく、信頼の関係を勝ちとることができる。信頼を勝ちとっていることがリーダーシップの権威である。リーダーシップの権威と職位の権威が組み合わされてといることによって、関心が遠くにあっても命令を受け入れていく。リーダーシップにおける権威の役割をバーナードは次のようにのべる。

「人によっては優れた能力をもっていることがある。彼らの知識と理解力とは職位と無関係に尊敬を勝ちとる。ただこれだけの理由で、人は組織において彼らの言葉に権威を認める。これがリーダーシップの権威である。リーダーシップの権威が職位の権威と組み合わせられると、組織とすでに決まった関係をもつ人は一般に権威を認め、はるか関心圏外にある命令でもこれを受け入れるようになる。斯様な信頼が生じてくれば、命令への服従それ自体が一つの誘因にさえなるであろう」。<sup>(30)</sup>

信頼関係こそリーダーシップにとって大きな力になるのである。リーダーが知識と理解力を持っていることは大切なことであるが、それだけで尊敬を勝ちとり、信頼関係を築くことができるのか。リーダーとして尊敬されることは、職責を確実に果たすことである。リーダーの能力は組織遂行力である。これには特別な知識が必要であり、その職責を果たしていける能力を持っているかどうかということである。抽象性では職責を果たすことはできない。バーナードは、特別な知識を組織と絡めてリーダーシップとみるならば、それは、具体的な組織行為であると次のように述べる。

「組織権威の基礎として彼らの言うことに価値があるためには、彼らの特別な知識あるいは判断が抽象的な問題ではなく、具体的な組織行為に適用しうるのだということが分かっているからである。いいかえれば、彼らは個人人格とは別に、リーダーシップの影響力に相応した組織人格を持っている。一般的に表現すれば、相応した責任を伴わぬ権威はありえないということである。もっと正確に表現すれば、組織順位にある人がその意思決定に関して主観的に組織に支配されていなければ、客観的に権威は彼らに帰属させえないという事である」。<sup>(31)</sup>

組織の行為は、組織目的によって支配されていることは言うまでもない。それは、ある程度に定式化されており、意思決定後の理由づけではなく、意思決定過程の高い論理的過程が大切である。行為を調整することは、本質的に論理的過程であるとバーナードは次のように考えるのである。

「組織の行為は、個人目的ではなく、組織目的によって支配されている個人の行為である・・・個人目的がほとんど定式される必要がないのに反し、組織目的は通常ある程度定式されねばならないから、意思決定後の理由づけとしてではなく、意思決定過程そのものとして相当高い程度まで論理的過程を含む。そのうえ、目的が採用された時、これらの目的に対する手段として行為を調整する事は、それ自体本質的に論理的過程である」。<sup>(32)</sup>

組織的意思決定は、個人的意思決定と決定的に異なり、他人に委譲されることを特徴としている。そして、組織的意思決定は、責任を個々に割り当てられる事なのである。組織的意思決定は、個人責任が明確にされていくものである。個人的に責任が明確にされないものは、組織的意思決定にならないのである。組織的人格は、組織全体としての責任ということだけではなく、重要なことは、分割された個々の責任の遂行性が問われるのである。この事について、バーナードは次のように述べる。

「組織的意思決定と個人的意思決定とは、次の事実、すなわち、組織的意思決定は常にではなくても、しばしば委譲されうるのに対し、個人的意思決定は通常他人に委譲しえないという事実によって、主として意思決定の過程という見地から区別されるべきものである・・・意思決定の執行に関し、その人によるその後の細部的決定をしなければならぬ。組織では意思決定に対する責任は、割り当てられて初めて個人的責任となることが多いといつてよい。意思決定の適否は事実と組織目的とに関する知識に依存し、したがって組織伝達と結びついているのであるから、組織的意思決定に対する責任は、多くの場合、積極的かつ明確に割り当てられねばならない」。<sup>(33)</sup>

組織的意思決定は、個々の当面の具体的で実利的な成果を求めることだけではなく、戦略的に長期の目的をもつての判断である。それは、常に、反復的に選択が行われ、すぐに達成できない目的に対する連続的な意思決定の必要性である。バーナードは意思決定と組織について、次のように述べる。

「戦略的要因は、意思決定の環境の中心である。それは、選択が行われる中心である。……新しい戦略要因を絶えず決定していく反復的意思決定が広い目的、すなわちすぐに達成されない目的の成就に必要であるという事である。個人では、このために異なる時と場所における連続的意思決定が必要となる。組織では、異なる時における、そしてまた異なる職位にいる、異なる管理者およびその他の人々による連続的意思決定は必要である。広い目的と広い問題についての意思決定とは、それぞれ、その目的の細部目的への分割、主要一般的な意思決定の細部補助的意思決定への分割を必要とする」。<sup>(34)</sup>

組織決定における個人責任の明確化と、連続的意思決定の大切さをバーナードは強調する。稲盛和夫は、アメーバ経営における信じ合える仲間集団の重要性を指摘する。それは、バーナードの考えるような組織人格の中の個人責任ということよりも、仲間としての小集団の役割を大切にするのである。

アメーバ経営は、信じ合える仲間集団としての会社組織づくりである。また、人間尊重の経営をつくりあげていくことでもある。人間尊重の経営ということから、個人的動機と組織人格という次元とは違った範疇で、稲盛和夫は会社の組織を考えている。

それは、信じ合える仲間たちからなる集団であり、一人のひとがみんなのために、みんなが一人のために尽くしてくれるという信頼関係から全員参加の経営であり、人間尊重という目標をもった経営である。個々の心の中に公的な天命をつくりあげていこうとする事である。

会社の経営において、個人の私的利益、エゴをあおるような金銭によって、社員を操る報酬制度はとっていないとして次のように稲盛和夫は述べる。

「金銭により人の心を操るような報酬制度を京セラはとっていない。もちろん、仕事の実績は評価され、長期には処遇に反映されていくが、時間あたりがよければ、その分だけ昇給・賞与の金額が増えることはない。その代わり、アメーバが素晴らしい実績をあげれば、会社に大きく貢献してくれたという理由で、信じ合う仲間たちから賞賛と感謝という精神的な荣誉が与えられる。このことを社外の人に話すと『それでよく機能しますね。』と不思議がられることがあるが、当社では、京セラの経営理念のもとに『信じ合える仲間の幸福のために貢献できてこそ、自分たちの部門の存在価値があるのだ』という考え方に根づいている。だから、会社への貢献をみんなから賞賛されることが最高の荣誉であると考えている。このように、アメーバ経営は『全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会進歩発展に貢献する』という理念が、制度として具現化された経営システムである」。<sup>(35)</sup>

アメーバ経営のなかで、素晴らしい実績をあげたものは、社員から賞賛されるということで、その評価として、直接的に給料に反映しないことである。信じ合える仲間としての評価が会社のなかで定着して、リーダーとしての立場が高まっていくのである。能力主義的な競争によって、個々の社員を評価して、それを給料に結びつけていくという事をしていないのである。

それぞれの社員の個性と役割を尊重して、全員参加経営ということで、得意、不得意があってもみんな安定した生活の向上のための給料を保証していくという仕組みである。アメーバ経営は、社員一人ひとりの人間尊重の経営であると稲盛和夫は次のように力説しているのである。

「アメーバ経営は、従業員自らが経営する喜びを感じられる経営であり、一人ひとりの労働を尊重する人間尊重の経営である」。<sup>(36)</sup>

アメーバ経営は、社員一人ひとりが会社の仕事を通して生き甲斐をもって人間としての豊かな生活を社員みんなの努力によって保証していくという事である。経済効率論から働く人が単なる労働力として、

景気調整弁としての人員整理が多くの企業で行われている中で、産業民主主義の視点から人間尊重の経営を実施していることは貴重なことである。人間尊重の経営が行っていきける背景に社員一人ひとりが主役になれる全員参加経営を行っていることに重要な鍵があるのである。調和の程度についてバーナードは次のようにのべる。

「望ましい調和の程度というものは、いつでも同じであるとか、できるだけ多ければよいというものではない。反対に、調和とか協和が過剰であればむしろ有害で、『一本調子』に陥り、あまりにも固定的な態度をとらしめ、個人的責任の破壊となることもしばしばあるように思われる」。<sup>(37)</sup>

信じ合える仲間集団を大切にす稲盛和夫の提唱するアメーバ経営であるが、バーナードは、調和とか協和ということが過剰であれば、かえって一本調子になり、有害になるという見方である。それは、個人責任の破壊になるという警告である。

決断力、不屈の精神、勇気などは、個人的優越の側面として、個人の人間的能力の範疇の中に入れ込んでいくのがバーナードの見方である。これらの個人的能力が信じ合える仲間の中でお互いに刺激し合いながら、相互に高め合って、確かな決断力、強い不屈の精神、大きな勇気が生まれてくるのであり、個人としての自己展開ではないことをみていく必要がある。ここに、集団的に切磋琢磨していく側面があることを決して見落としてならないのである。

「決断力、不屈の精神、耐久力、および勇気における個人的優越性の側面である。それは行動の質を決定するものであり、尊敬と崇敬を集めるものである。我々が普通に『責任』という言葉に含めるリーダーシップの側面であり、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である」。<sup>(38)</sup>

信念をつくりだすことによって協働的な個人的意思決定を鼓舞するというリーダーシップは、組織要素で必要なことである。共通理解の信念、成功するだろうという信念、個人的利益が満たされるという信念、共通目的が優先されるという信念などは人間力にとって大切な要素である。人間努力の生きたエネルギーは、信念によってつくられ、それをつくりだすリーダーシップは、協働諸力の起爆剤であるとバーナードは考えるのである。

「責任感の弱い人、能力の限られた人はいずれも、いろいろな種類の多くの義務を同時的に果たすという重荷に堪えることが出来ないのである。もしかかる人に『加重負担をかける』ならば、能力、責任、あるいは道徳性のいずれか、もしくは、これらすべてが破壊されよう、逆に複雑な道徳性、大きな活動性、および高度の責任感という状況は、それに対応した能力がなければ維持できないのである」。<sup>(39)</sup>

責任感の弱い人は、多くの義務を同時に果たすことに耐えられないとバーナードは強調するのである。高度な責任を持つということは複雑な仕事を果たす能力を持っていることになる。責任感を持つということは複雑な仕事や多様な義務を同時にできる能力を身につけていくことを意味している。

さらに、責任能力を持つことは、直接的衝動や欲望をコントロール出来ることも必要であるとバーナードは次のように述べる。

「責任能力とは、準則に反する直接的衝動、欲望あるいは関心に逆らい、準則と調和する欲望あるいは関心に向かって、道徳準則を強力に遵守する能力である。この能力の一面を表す一般的な言葉は『信頼性』であって、その意味は、ある人の準則を知れば—すなわちその人の『性格』を知れば—いろいろな事情のもとでその人が恐らくすること、しないことを正しく予見できるということである」。<sup>(40)</sup>

責任能力は、衝動や欲望をコントロールできる力をもつことであるとする。このバーナードの指摘は大切であるが、その力をどのようにしてつくりあげていくかが大きなポイントである。道徳準則は、衝動や欲望のコントロールする力である。道徳準則のみでは、創造的な組織にすることができない。創造

性こそ、組織の発展の原動力である。

リーダーシップの本質は、組織を創造的な力にしていくことであるとバーナードは考える。この見方は大切である。創造性を持てることは、全体を見渡せる能力を持っていなければならない。組織を創造的な力にしていくには、個人準則と組織準則が一致しているという確信をもっているものでなければ実現することが出来ないのである。

「全体としての創造的職能がリーダーシップの本質である。それは管理責任の最高のテストである。なぜならば、創造職能は、これを立派に達成するためには、リーダーの見地からみて個人準則と組織準則とが一致しているという『確信』の要因を必要とするからである」。<sup>(41)</sup>

創造的な能力は、個々が自由に思考して、工夫していくことが必要である。ここには、個人が自ら準則を持っていることが求められるが、それが一人歩きしては、組織としての責任を果たすことが出来ないのである。責任感、個人的準則と組織的準則が統一されてこそ、創造性ある仕事を達成することが出来るのである。

ところで、責任感とは犠牲を当然のことと考えることであり、組織的人格を強く持っている人である。責任感をもっているリーダーは、協働への信念を醸成できる人でなければならない。組織が存続して発展していくのは、リーダーシップの良否であるが、その組織に優れたリーダーがいても、そのリーダーが適切な職位に就いていなければ意味を持ちえないことは言うまでもない。

リーダーシップの良否は、適切な組織人格を持っているものが、必ずしも、その職位に就いているとは限らないのであるとバーナードはみる。この見方は、一般的に立身出世の競争社会が加熱している社会ではよく見かける状況である。リーダーの職位に就いている人々がリーダーとして優れているかどうかということは別な現象がある。トップリーダーは、この面を見極めていかねばならないが、トップリーダー自身が、その器になっているかどうかという最も大切なことがあるのである。

職位的にリーダーシップを発揮できる権限をもつものが、最良なる人事配置や、トップリーダーとして選ばれてくるのかということである。とくに、選挙によって選ばれていくリーダーは、選挙していく構成員の意識に大きく左右されていく。リーダーシップの良否や道徳性が選挙していく上での基準になるとは限らないし、むしろ、そうでない場合が多い。

選挙する構成員を引きつけるのは、群集心理をうまく惹きつける人であり、利益誘導のできる人になりがちである。具体的な人間関係において、理想や理念、構成員社会の未来展望や社会の貢献というよりも、具体的な利益誘導を得意とする人々である。バーナードは、道徳性のあるリーダーの重要性を次のように指摘するのである。

「組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はそれらの基礎にある道徳性の高さから生ずるものである。最も低級で非道徳的な組織においても、高度の責任が存在するに違いないが、責任が関係する道徳性が低ければ、組織は短命である。道徳性が低ければリーダーシップが永続せず、その影響力がすみやかに消滅し、これを継ぐものは出てこない」。<sup>(42)</sup>

道徳性の低いリーダーは、責任を果たすことができず、組織の短命に終わるということである。道徳性が低ければ、リーダーシップは永続性をもたないのである。リーダーシップと道徳性は組織の永続性という視点からみるならば、密接な関係をもっているのである。

## (6) 自社でのシンプルな会計処理の重要性和全社員参加経営

アメーバ経営は、全社員の採算意識を高めるために、時間当たりの採算制度を取り入れて、アメーバという会社の基礎単位の現場を主役になっている。全社員が誰でも分かり、シンプルな経営内容にできる

ようにと、『売り上げを最大に、経費を最小に』という原理原則をアメーバの現場で理解できるように時間当たり採算制度を設けたのである。

売り上げを最大には、お客様が必要とする製品やサービスを提供するという事で、仕事の原理原則を顧客第一主義をとおして社会貢献していくことである。そして、無駄な経費をできる限り抑えて、結果としての利益が最大になるようにして、個々の社員の生活を向上し、安定した豊かな暮らしが保障できるというねらいである。

個々の社員が売り上げを上げようと努力すれば経費が増える傾向になりがちである。総意工夫、知恵を絞って経費を切り詰める努力を怠らないということをアメーバの単位で実施していくことは重要である。このことを稲盛和夫は自らの経営体験を通して力説しているのである。

中小・零細企業では社内に経理処理を抱える人員の余裕がないことから、売り上げ伝票や支払伝票を税理士などの事務所に持ち込んで、損益計算書など財務諸表を外部委託するが多い。これでは、自分で数字を見て経営の採算を考えることができない。特に、経営の実感が持てないと稲盛和夫は指摘する。

実際に、現場に経理の損益計算書を持ち込んでも非常に分かりにくくて、多くの社員が理解できない。全員参加の経営のためには、全社員が経理の実態を分からねばならない。このために、家計簿のように売り上げ伝票や支払伝票をシンプルに整理して、自分たちがどれだけの付加価値を作り出していくのかという時間あたりの採算表をつくった。これが、時間あたりの採算表である。

全社員が経営に参加するように、現場で仕事をしている人であれば、誰でも分かるような経理の仕組みを考えたのがアメーバ経営である。抽象的な経営参加ではなく、売り上げからすべての経費を控除した付加価値という具体的な数字によって、自分たちの仕事分かるようにしているのである。

アメーバ経営とは、原価のみを追求する標準原価方式をベースにして、一部の営業担当者によって企業の経営が左右されるような値決めや利益管理を行うのでない。個々の社員は経営意識をもって全員参加による仕事の創意工夫をすることである。そこでは、アメーバ単位で付加価値を積極的に生み出せるように、市場価格をベースに社内売買価格を取り入れている。アメーバ経営は、コスト計算をそれぞれの職場で出来るようにしていることが大きな特徴である。

アメーバ経営は、個々の社員が、どうしたら採算のとれる最大限の利益をあげることが出来るかを考えたことである。すべての社員は、時間あたり採算を基礎にして、会社を通しての自分たちの安定した給料を支えて、豊かな生活をするにはどうしたらいいのかを考える事である。

経理の専門家ではなくても、現場で働く人でも誰にも分かるようにと教育的に配慮したのがアメーバ経営の会計の仕組みである。産業民主主義にとって、誰でも分かるようなシンプルな工夫は極めて独創的なことである。経理のシンプル性が実際の経営参加をしていけるような効果を持たせることが大切である。このことを、稲盛和夫のアメーバ経営の時間あたり採算表は教えている。

アメーバ経営は、産業民主主義と成果主義をとらない給与体系である。さらに、産業民主主義ということからアメーバ経営を重視しなければならないことは、全社員の力を結集するために、実績数字によって高い報酬金を与えるという業績成果による給与の仕組みをとっていないことである。成果主義の給与体系は、短期的には社員個々の仕事の意欲を高めていくが、長期的には社員の競争主義を煽ることによって、個々の社員の心と心の結びつきが失われることになる。それは、個々の能力が人類社会に役立てるということが欠落していくことを次のように稲盛和夫は強調するのである。

「京セラは、本来、全従業員の心と心の結びつきをベースに経営してきた会社であり、また、個人の能力や才能は、人類、社会に役立てるために与えられたものであるという考えに立っている。したがっ

て、実績のよいアメーバが、大きな顔をして社内で威張るとか、見返りとして高い報奨金を受け取るといったことはない。その代わり、素晴らしい業績をあげたアメーバには、仲間からの賞賛と感謝という精神的な名誉が与えられる。また、アメーバに対する評価においては、受注、総生産、時間あたりなどの絶対額ではなく、各アメーバが創意工夫によりそれらの数字をいかに伸ばしたかという点を重視している。これは、アメーバ同士が社内で競い合うのではなく、各アメーバが関連する部門と調和を図りながら、自発的に力を伸ばしていくことが、会社にとって理想的な姿だと考えているからである。つまり、アメーバ経営では、自分さえよければいいという利己的な考え方で行動するのではなく、会社全体の発展のため、全アメーバ、全従業員の力を結集することが求められるのである」。<sup>(43)</sup>

アメーバ経営での素晴らしい業績をあげた職場には、仲間からの賞賛と感謝という名誉が与えられるという事である。この名誉は大局的に終身雇用という面からみれば、仕事を通して人間を高め、経営諸能力を向上していくことである。この経営能力を高めていくことは、会社として重要な幹部に育っていくのである。

アメーバの評価は、受注や総生産の絶対的な額からではなく、創意工夫して、いかに努力したかということに基づにしている。個々の仕事の評価は、人間的な能力の成長を軸にしている。その評価過程では、自分さえよければいいという利己的な考えを厳しく戒めている。

この意味からも、個人や組織のエゴを助長するような成果主義や競争主義はとっていないのである。成果主義や競争主義は、各アメーバの調和、会社全体の協働の力を阻害していくものとして稲盛和夫は見ているのである。青少年時代の学校教育の中で、偏差値教育による能力主義的な競争主義を強いられて、京セラに入ってくる若者たちが、利己主義の克服をアメーバ経営のなかで、自らの仕事によって、どのように克服しているのか。

そして、仲間と連帯と協働による経営意識をどのように育てているのか。また、社会全体が競争主義や業績成果評価になっている中で、京セラとして独自に全社員参加の仲間の連帯と協働の経営意識をどのように具体的に育てているのか。社会的な側面からの企業のもつ人間形成や人間の発達力がどのようにすれば十分に発揮していくことが出来るのか、教育学的にみても興味ある課題である。

エゴが生育歴や社会の中で支配することで、全社員の幸福ということでの経営の中で、社員のエゴ的な権利意識のみが一人歩きをしていく傾向は社会的に強くなっているが、その問題をどのように克服しているのか。また、アメーバの連帯と協働ということで、社員個々の競争意識ではなく、どのようにして、創意工夫し自発的に意欲をもって仕事をしているのか。調和を強調することや平等主義による仕事の意欲の低下側面をどのように克服しているのか。組織が大きくなるなかでアメーバの組織の官僚化の組織体質をどのようにして克服しているのか。これらの課題は、産業民主主義を発展させていく上で、大変に興味ある課題である。

アメーバ会計原則は、自分の仕事がお金の流れの中でシンプルに理解出来るものである。ダブルチェックはアメーバ会計では極めて大切な仕組みである。アメーバ経営の会計原則においても『人間として何が正しいか』を常にベースにして、時間あたり採算を考えている。

お金は、仕事の上で毎日使っている共通の尺度であり、自分の仕事がお金の流れとして誰でも理解出来るようにしているのである。仕事とお金の流れを個々の社員に十分に理解してもらうことが全社員参加の経営になっていくことであるというのが、稲盛和夫のアメーバ経営の見方である。

お金がものと一緒に流れていくということで、ものが動けばお金を示す伝票が必ずついていくという一対一対応の原則を貫くことはアメーバの会計原則として、極めて重要なことである。この原則はガラス張りの経営にとって必要であり、経営数字を正しく捉えて不正や問題を未然に防ぐことにもなる。



アメーバ経営では資材品の受け取り、製品の入出荷、売掛金の回収に至るまで、すべての業務において会計のダブルチェックを行っていることも大きな特徴である。

「人間には魔が差したとしか言いようのない過ちを犯すことがある。例えば、今月の実績がどうしても厳しいので、つい数字を操作してしまうといったことが起こりうる。このような人間のもつ弱さから従業員を守っていくために、常に複数の人間が数字をダブルチェックして不正や誤りを防ぐ管理システムを設けている」。<sup>(44)</sup>

人の心をベースにして経営をするという稲盛和夫の経営学から人間の心の弱さとしての不正や過ち、ごまかしを未然に防ぐためのシステムとしてダブルチェックを、京セラでは徹底しているのである。製造部門などの効率的な資材や品質の詳細な管理ということから、製造部門が直接的に入れ先の選択や単価交渉などを行っているメーカーもあるが、京セラでは会計のダブルチェックの原則から、このようなことは癒着を生む可能性があるということから実施していないのである。人間の心は魔を差すことがあり、すべてを担当者の道徳心まかせにせず、システムとしての不正防止を徹底しているのである。

製品の品質は不良品ゼロがあたりまえという完璧主義の原則を貫いている。経営目標の達成も同様に100%主義を貫いて、経営判断を誤ることなく、ミスをなくし、目標の達成を当たり前とする考えを定着させているのである。メーカーは、製品を100%完璧にすることは極めて大切なことであり、生産現場から欠陥商品を市場に出していかないという強い意志が必要である。これは、お客さんを大事にする経営体質になっている。欠陥商品を管理的なチェック体制ということから基本にするのではなく、個々のアメーバ経営の中で自発的に完璧主義という強い意志によって、高度な製品の品質を維持していこうとする見方なのである。仕事のいい加減さは許されないのである。

ムダな経費を無くすことがアメーバ経営では強く求められる。ムダを無くす方法では、現在ある設備をいかに使いこなすかということで、安易に最新型の性能の優れた新品の設備を、京セラでは購入しないようにしている。経営効率化は生産性の向上という視点だけではなく、過剰な設備投資を避けて、費用対効果を重視しながら固定費の増加は慎重にみているのである。原材料などの購入も『当座買いの原則』として、必要なものを、必要なときに、必要なだけ買うということで余分な在庫管理を省くことをしているのである。このように、アメーバ経営では経費のムダを省くための工夫を様々な形で実施しているのである。

実際のお金の動きと、決算書の損益の動きとが直結しないという発生主義の会計処理は行わず、キャッシュベースにして、購入した時点ですべて経費に計上して会計上の利益と手元のキャッシュとの間に介在するものを無くすようにしている。キャッシュベースの経営は現実のお金の動きに焦点をあてた経営をしているのである。

年間予算主義をとっている国家や地方行政のサービス活動や大学などの教育研究機関などは、予算ということで年間の使える予算が定まっており、予算の決定が重要性をもっている。その予算をどのように無駄を省いて本来のサービス活動に有効に使っていくかという視点が弱いのが現実である。

キャッシュレスベースということからみれば、年間の国民からの税収入や学生の授業料などの収入からサービス活動や社会的・人類的貢献の予算を考えていく仕組みがなく、予算ということで与えられた経費という意識が働き、それを使い切るという発想が強くあるのである。

国立大学においては、予算を返上するとか、国民や学生のために有効に予算を使うという発想にたちにくいのである。費用対効果という発想は極めて弱く、予算執行についての厳しい査定はなく、予算獲得のための厳しい文書づくりが要求されていくのである。したがって、キャッシュレスベースということでよりも、とにかく予算を使い切るという発想にたち、予算執行の段階の一つ一つに残高がいくらあ

るかということが、会計処理上に、日常的に明らかになりにくいのである。

文部省からの莫大な特別予算がつけば、無駄を省くということよりも、品質のよい最先端の機器を求めたり、教育や研究と直接関係のない膨大な印刷費に支出したり、年会費が事務職員の年俸よりも高い高額な権威的集まりの経費の支出、高額な経費による海外主張に使いたがる傾向になるのである。

競争的な予算獲得の弊害が費用対効果の查定の弱さから多くの無駄使いが文部省からの特別の概算予算獲得の中で行われているのである。これは、仕事によって、収入が生まれていくという構造ではないことによるものであり、民間での市場を通しての評価に替わる仕組みを公的に創り上げていくことが求められているのである。

現実には、公的な教育サービスに対する国民的な要望や研究の社会的還元という評価システム、予算支出の合理性などの国民的な監視システムがなく、会計の執行機関の良識に任せられているのである。

市場との関係ではなく、予算主義によって、仕事の成果とその職場の収入の直接的な関係がないのが公務労働や大学などの教育労働の特徴である。公的なサービスの積極面を社会的企業などの側面から構築する時期にきているのではないか。公共的な予算による市民的参加やサービスを受ける受益者などとの関係で、予算執行のあり方や、社会的企業と公共的な予算との関係なども検討して、産業民主主義的にアメーバ経営を実施している会計の原則からも学ぶべき事があるのである。

この学びは、狭い実利的な面からではなく、人類史的視点からの大局的にみる費用対効果のあり方を模索していくべきである。この際に、会計の真実がサービスの受益者やサービスを提供していくものにガラス張りになることは、まずはじめに大切なことである。営利を目的とする民間企業である京セラなどのアメーバ経営では、会計の真実を社内外に明らかにしているのである。

アメーバ経営の会計はガラス張りであり、それをするによって、全社員の経営参加が可能になる。会計の真実は社内外にガラス張りにしていることが原則であると稲盛和夫は強調する。アメーバ経営の全社員参加の経営を行っていく上で、それは、極めて重要であることを次のように述べている。

「会計は、会社の真実の姿をありのままに社内外に表すべきものである。そのため、公明正大に経理処理された経営数字は、幹部から一般社員までよくわかるようにガラス張りにしておくことが大切である。そうすれば、経営の実態がつかめることで社員の経営者意識が生まれてくるし、自分の行動が社員の間からも一目瞭然となることで、幹部は自らを厳しく律し、フェアな行動を取らなければならない」。<sup>(45)</sup>

会計の処理がガラス張りになっていることが全社員経営参加の大きなポイントになっている。会社の具体的な会計の真実の数字が一人一人の社員にガラス張りになって、よく理解されていることこそ社員の経営意識が高まっていくことになるのである。会計の真実の姿をガラス張りにして、社員一人一人に理解してもらうことの社内教育はどのようにしているのか。

ガラス張りだけでは、理解できる人は経営者意識を高めていくが、会計数字の理解が十分でなければ、社員の一人一人の経営参加は難しくなる。アメーバ経営という職場の身近なレベルの会計処理と部門別や会社全体としての会計の真実の姿をどのように理解していくのか。その理解をしてもらうためのシンプル性の工夫をどのようにしているのか。とくに後者の問題をどのように個々の社員が理解していくかということで、シンプル性は鍵になる。これは、全員参加の経営の評価を決めていく上で極めて大切なことである。

全従業員が容易に理解できる会社のルールでなければ、全社員参加の経営は難しくなってくる。ルールをシンプルにすることによって、経営数字の制度を高めることができるという稲盛和夫の見方である。経営の制度をあげるとすれば、詳細なルールのもとに複雑になりがちである。職場でのルールは、様々な状況を想定して複雑にルールを作りがちである。経営数字の制度を高めるためには、全社員が容易に

理解できて、全員で参加していく経営である。そこでは、誰でも理解できるシンプルなルールがポイントになっていく。職場のルールは、社員の個々の心を高めながら人間的能力を引き出していくことに力点をおいているのである。

各アメーバでは、実績数字が残高と一体で管理されることを特徴としている。「会社の経営数字として、実績数字がつねに残高と一体で管理されており、各アメーバでも、残高が常に意識されることになっている。特に受注残は、今後の売上計画や生産計画を組むための前提となる重要な経営指標である。この実績と残高を常に関連づけてとらえるということは、会社としての経営数字に矛盾がないように、あらゆる瞬間において一対一の対応を成立させるということである」。<sup>(46)</sup>

アメーバ経営では実績の数字と残高の数字を一体として捉えているのである。経費についても、常に実績と残高の一体の中でみていくことは当然のことである。経費が一人歩きすることは決してないことを重視していくことが必要である。

アメーバ経営ではなんらかのかたちで利益を得る部門が経費を負担する原則として、利益を得る部門の『受益者負担の原則』をとっている。経費は生産活動費や営業費ばかりではなく、間接の共通経費まで公平な基準で負担している。無駄な経費を抑えていくために経費項目を細分化して、アメーバ単位で経費が明確にするようにしている。例えば、「電力水道料」や「旅費交通費」までにわたって、アメーバ単位で経費項目が出てきて、具体的にコストを金額で分かるようにして、無駄を省くようにと稲盛和夫はアメーバ経営で説明している。

市場価格と製造部門は利益の源泉である。京セラのアメーバ経営では、収入を捉えるために、受注生産方式、在庫販売方式、社内売買という3つの仕組みを考えている。在庫販売方式は、多角化と市場を広げるために在庫を保有する必要がでてきたが、在庫管理は営業部門の責任で、営業から社内発注して生産を行うという仕組みである。製造原価をベースにした標準原価方式では、コスト管理の念頭だけで、市場の動きによって売買価格を決めていくということで、営業が在庫管理していく方式を稲盛和夫は編み出したのである。

京セラでの受注生産方式は、お客様が値引きを決めるという市場価格を前提にして、経営を行うという事で、常に市場の動向に合わせて採算管理をしていく仕組みということである。京セラは、この方式を創業時からとってきた態度である。特に受注生産方式は、営業部門が値段を決めて、製造部門にコスト意識を求めるということではなく、製造部門が利益の源泉という考えから、製造部門が市場情報をダイレクトに受け取り、それを生産活動に反映させるという受注生産方式をとっている。

営業部門は、お客様との仲介という位置づけで、営業部門は売り上げに対する手数料を製造部門から受け取るという見方である。このように、京セラでの受注生産方式では、製造部門が価値を生み出していくことを基本にして、経営を行っているのである。ものづくりを基礎にしての京セラの企業体質が製造部門の利益を生み出していく源泉であるという経営哲学をもっている。

経営の多角化と市場拡大という会社の発展により、在庫販売方式を生み出していくが、この場合でも受注生産方式での市場価格の動向を直接的に製造部門に反映させ、製造部門が利益の源泉という考え方を踏襲しているのである。京セラの在庫販売方式の特徴は、営業部門が在庫を管理するという仕組みである。在庫管理の経費は、営業の負担として社内金利として市中金利よりも高めに設定している。営業の責任を時間当たり採算制度の中に入れて具体的に数字に表れるようにしているのである。

## 補論 赤石義博の「人間力経営」の検討と中小企業家同友会の共有活動

### (1) 人類的理想と人間力経営

全国中小企業家同友会全国協議会の会長を長年勤めてこられた赤石義博は、人類的理想を追求する経営者の役割を強調する。現代ではグローバルな市場原理主義ではなく、環境問題など人類が抱えている問題状況に正面から立ち向かう必要が大切としている。人類の問題状況を克服するためには、自分たちの企業の事業を社会的役割のなかで位置づけていくということで、とくに理想を追求する姿勢を経営者として持とうと呼びかけている。

人間的に生きる、暮らしを守るということを文明や生産力発展の中で、より高いものにしていくにはどうしたらよいのか。日本は先進工業国であるが、大量生産によるコスト競争に打ち勝って、輸出増大を選ぶべきではなく、国内に新たな地域づくりで暮らしを豊かにする仕事を興すべきではないかと、赤石氏は次のように提案している。

「大量生産型工業製品による輸出大国の看板は下ろすべき時代となった。資金力があり、開発力のある大企業のこれからの主要な役割は、国内外の需要に対応する素材産業や、巨大なプラントや長期にわたる資金を固定せざるを得ないプロジェクトへの参画、そして、開発力を生かした高度な技術の輸出や、プラント操業のシステムやノウハウの提供等を主要な柱とすべきではないだろうか」。<sup>(47)</sup>

現代の日本は、大量生産方式による輸出大国の看板を必要としないとする。大企業は素材産業の発展、長期にわたるプロジェクトの参画など人類的な視点から、今求められる新規産業の開発などが求められている。

公害問題、地球温暖化、自然災害をもたらす開発など環境問題は現代社会の深刻な問題になっている。自動車の普及は、大気汚染や交通事故、道路開発による自然災害などを生み出した。

公害や環境問題など先進国や発展途上国の経済成長は、この問題を深刻化させているが、新たに環境保全、持続可能な社会のための開発に貢献する新規産業の創出の役割に大企業の期待が大きい。赤石義博は大企業の現代における社会的責任性を強調する。新たな地域興しの産業として、赤石義博は、国内産業の重点な育成として、地域循環完結型産業の提唱をする。

「では、国内のその他の部分はどうするか。新たな地域興し、地域づくりで暮らしづくりをしていくべきだと考える。当然ながら、この時の地域づくりには、高度成長期に常識となった量産品工場等の企業誘致方式では逆戻りとなる。新たな地域づくりの基礎となるのは、地方にあってはその地域の農林水産業の見直し等による産業の創造であるし、都市にあっては高層集合住宅（マンションなど）の増加等による様々なセキュリティ維持サービスや、高齢化社会に対応すべきニーズに応えるなどが考えられる。

求めるべき課題の一つは、その地域の中で生産し、流通させ、消費に至る経済循環の量をどれだけ大きくできるかである。もう一つは、都市などで高齢化によって新たに誕生しながら潜在しているニーズを掘り起こし、どう仕事づくりに顕在化させるかということである。これらを地域循環完結型産業と総称したい」としている。<sup>(48)</sup>

大企業の輸出工業製品からの新たな素材産業やプラント操業のシステムなどの役割、地域での中小企業の日本経済再生の役割の重要性を指摘しているのである。日本経済を底辺で支える中小企業の役割と、大企業の素材産業などの新たな発想の転換の経済を求めているのである。

日本経済の再生の人類的課題として『地球環境保全』『食糧問題』『人間性の回復』の3つを赤石氏は上げているが、この3つの課題を横軸に、日本の現状から現実的に一步を踏み出す3つの縦軸を交叉させる骨格の提起として、地域循環完結型経済の拡大をあげている。農業生産であれば安心・安全ということからの地域を概念としての産直契約の仕組みづくりなど。耕作放棄地の活用における農業生産法人の役割などの提起である。

このためには、生産法人をはじめ、関連する加工業者、流通業者などが連携し合いながら地域として、

新たな産業創出、新たな地域づくりを担う地域業者の使命感と情熱ということが求められているのであると赤石義博は強調する。

電気、水道、ガスなどの供給に対するトラブルはつきものである。日常生活のトラブルに機敏に対応してくれるサービスのニーズは大都市ばかりではなく、広範囲に存在する。さらに、住み慣れた家で暮らしたいという介護世帯、老人世帯、一人暮らしのなど、庭木の手入れや買い物、家事手伝いなどのニーズなどもある。

しかし、これらのサービスの対価は少額であり、単独の事業所では無理である。どうしたら、このニーズの事業として可能にできるのか。この問題に対して、赤石氏は「こうしたネックをクリアするには、半ば公的存在のように地域に認知して貰える協同組合の設立とか、地域に充分認知されている老舗などを中心にした協業ネットワークづくりなどが有効な方法であろう」。<sup>(49)</sup>とのべる。

日本を活性化させるのは、製品型の輸出主導の産業から新しい産業構造をつくりだすことであると赤石義博は強調する。このためには、地域の暮らしを大切に、人間らしく生きるためのニーズを大切に、この産業を創出することであるとする。この産業の担い手は、地域の中小零細企業が主役になり、個別の企業ではできないことを地域の協同や地域のネットワークによってつくっていくことである。

ところで、社長や幹部としてのリーダーになるためには、人間力が重要であると赤石は述べる。人間力を土台にしてのリーダーの課題に、人間としての成長の大切さを意識して、学び合いによる人間性の豊かさ、強い行動力、温かい包括力の形成、謙虚さなどを赤石氏は挙げている。人間がもっとも強い力をもっていく動機とは、自らが人間的成長をめざす価値をもってることであると述べる。

「人間が最も強く、かつ永続性のある動機とは、自らが人間的成長を目指すことに価値を見出し、働くことで社会に貢献していくプロセスの中でこそ、それを積み重ねていけると納得し確信をもった時に明確に意識される。その動機が確立し、企業理念や経営方針、つまり組織方針に従うことが、社会貢献を果たし、自らの人間的成長をも促すものと納得し、確信をもった時、人間はまさに自律的能動的に動き出すのである」。<sup>(50)</sup>

人間的成長を目指す価値や働くことで社会に貢献していく中でこそ、鉄の規律を超えさせる自律的な人間集団があるのである。

経営者として、すべての力の土台となるのは人間力であり、その出発は、人間愛であるというのが赤石義博の見方である。人間らしく生きるという課題で、個人の我欲に厳しい目線を持ち、心の名誉を大切にしてきたのである。自主的自己管理で報奨金に依存するものでは決してないものである。優れた個人の業績は、全社員の前で内容を披露して、評価し、感謝し、全員によって、拍手で賞賛したのである。赤石義博は、30年間社長として、勤務評定や人事考課をしてこなかった。

人間らしく生きるために情操の豊かさは極めて大切である。人間らしい感性を発揮していくためにも豊かな情操の発達も不可欠である。人間としての感性を磨くことで、汗を流して働くことの重要性を次のように赤石義博は指摘する。

『人間としての感性とは、まず、第一に智恵を出し、汗を流して働く姿に貴さや美しさ、そして価値観を感じる心であろう』ということで、人間の原始からの生きるために働くことの大事なことを力説しているのである。

赤石義博の人間力経営を見ていく上で、労使問題は企業の総力をあげる要として、産業民主主義の視点を重視するのである。労働組合側が主張する総労働対総資本という考えに悩みながら経営を展開してきたのである。この見方を超える価値観は、人類的不変な使命を持つことである。企業の社会的使命は、仕事をととして社会に貢献していくことであり、会社の存続は、社員や取引先、顧客などの人々に幸福

をもたらすという見方をもっている。赤石義博は、このことについて次のように述べている。

「企業は存続という使命を背負っています。社会貢献をしつづける使命、その企業で働く人々のくらしを継続して守る使命、取引先とは長い共存共栄をめざし、経営不振などで迷惑をかけないという責任があります。企業の総力を挙げるとは全社員の力を最大限に発揮するということであり、そのためには『全社一丸体制づくり』が経営者の重要な課題となりますが、大切なことは、この『全社一丸体制づくり』の実践においてこそ経営者の生きざまが問われるということです」。<sup>(51)</sup>

全社一丸となって総力を挙げていくことこそ、厳しい中小企業の経営の中で、社員の幸福をはじめ、継続性をもった社会貢献をできる会社になっていくことである。経営不振などによって、社員や社会に迷惑をかけてはならないという強い信念が経営者には要求されているのである。経営者としての人間性をもった生き甲斐も、全社一丸をもって総力をあげられる会社にしてこそ、実現していくという赤石義博の見方である。

赤石義博は、満29歳になったばかりの頃、中小企業家同友会に入会し、経営者として学ぶことの大切さを実感していくのである。入会しての学びの動機は、経営者として労働組合の関係をどう考えるかということであった。

「当時の社会一般が、労使の対立が激しく全社の総力を挙げるところか紛争が頻発し、企業体力が弱まり倒産や廃業に至る企業も少なくなかったからです。・・・企業に限らず組織にとって重要なポイントは、その構成員がなんらかの意味での価値観を共有し、その価値観に基づいた、あるいは状況を実現するという一つの目的に向かって一丸となることであり、労使の問題は他の組織運営課題と同列ではなく、『会社（組織）一丸体制づくり』こそ組織運営の最も基本的な課題、いわば出発点であるとの認識を得たのです」。<sup>(52)</sup>

赤石義博は、労使の紛争から全社一丸となって総力を挙げるためにどうしたらよいのか。彼は、経営がどん底でも、社員の離れていかない企業づくり、人の離れていかない組織づくりを究極の課題としていくのであった。そのためには、会社の構成員が生き甲斐をもてるような価値観を共有していくことであったのである。

社員が生き甲斐をもって共有できる価値は、集団の立場を超えて、とくに労使という性質の違う場合でも共有できることである。また、社会とか人類的というシンプルナ万人に認められる不変的価値をもつことの必要性を感じるのである。このためには、経営者も社員も共に科学性、人間性、社会性という不変価値を求めて学ぶということが大切であることを認識していくのであった。

「労働組合が結成されて以後、私自身が社長を退任するまでの約30年間、どんな小さな要求や提言等の申し入れであっても、決して軽んずることなく、要求や提言の根拠や背景について十分に分析すると同時に、将来への影響などについても慎重に吟味して、課題が本質的なものであり将来的にも望ましい方向であれば、逆に要求を上回る内容でも大胆に決定してきました」。<sup>(53)</sup>

昭和20年代末から昭和30年代の中小企業経営者は、総評系左翼の全国金属労組に対して、経営者への闘いの一辺倒の中で、恐怖や絶望感を持っていた。赤石義博は労働組合と正面から正攻法で議論し、組合を認め、会社の大同団結という視点から第2組合の結成も賛成しなく、団体交渉を粘り強くして、問題の解決に当たっていくのであった。それ以降、組合との関係は、要求や提言をきちんと対応して、経営者としてきちんと将来への影響へも考えて、望ましい要求であれば、それを上回る回答をしてきたと語るのである。

労使は対立関係にある現実をみななければならないが、それを乗り越えるための信頼関係を築くために、大きな志、人類的な価値観の共有ということが求められたのである。ここで重視しなければならない事

は、経営者としての赤石義博が、労使の対立関係、利害関係があることを認め、それを上回る人間的な信頼関係をどのように築いていくかということであった。

「労使は対立関係にあることを忘れてはいけません。そして、上回る信頼関係をどう築いていくのかに心を配らなければいけません。それが全社一丸体制を築き、企業の発展を支えることになります」。<sup>(54)</sup>

労使相互に責任ある主体者として、労働組合と経営側の団体交渉は、教育的観点も含めて全員参加方式で行ってきたのが、経営者としての赤石義博の特徴である。決して組合幹部とのボス交渉はしないということである。このような中で労働組合の幹部は組合員の要求を誠実にとりあげて、全社一丸の力にも寄与していくのであった。組合側から「職場規律の確立についても、技術学習や開発についても、人間としての思いやりや厳しさについても、率先して体現している先進的なリーダーとして見えてくるようになりました」。<sup>(55)</sup>

組合からの要求書を受け取った後、部課長全員の意見を聞き、社長としての要求に対する基本的な考え方を示す。回答書の内容を十分深めるためには、何度か部課長会議を開く。「企業発展のペースを崩さずに達成するためには、一つには企業、従業員、客先のどこにも寄与していない無駄を発見し排除してその費用に充てるか、あるいは、さらなる生産性の向上によって新たな財源を生み出す以外にありません。しかも、それは同時に世界的レベルにたったコスト。品質・顧客満足の競走に打ち勝つための新鋭設備導入やその周辺設備の開発設置などの費用の上積み分を加算したものでなければなりません」。<sup>(56)</sup>

全社一丸の体制づくりに労使の関係は要という立場から組合の要求や提言について、会社の部課長会議でも真剣に議論したのである。組合側の要求や提言を経営の安定化、品質や顧客の満足、無駄な経費の発見と排除などを検討していくのであった。経営者としての赤石義博の労使関係の構築は、組合との人間的な信頼関係が根柢にあり、組合が経営者敵論の闘争主義から、どのようにして、全社一丸体制のための要求や提言を出すものによって変わっていったのか興味ある問題である。

## (2) 地域の未来を担う中小企業の人育てと経営指針－中小企業家同友会の企業の実践－

若者に魅力ある企業づくりをどのようにつくり上げていくのか。まずは、育ち合う社風が出来ているかどうか問われる。育ちあう社風づくりにとって、経営者が教育責任を自覚しているかどうかである。ここでは、社長をはじめ経営幹部が、社員に豊かなコミュニケーションを持ちながら、共に学びあう事が出来るかということである。

社員研修は、一定の時間をとって社内での学習が求められる。人材育成の各企業での悩みは、中小企業のおかれている社会的な位置の中で、中小企業で生きること、働くことの誇りを目的に意識的にしなければ持てないことである。

ところで、働く楽しさを伝えるインターシップとして、学生の地域での職場体験学習の活動が全国各地域の大学で実施されているが、その典型事例として、早稲田大学と東京の墨田区の事例をあげよう。鹿児島大学でもインターシップの活動が行われているが、研究室の活動と結んで教員自身が積極的に展開できる体制が出来ていない。ここに教員の善意として今まで取り組みが行われていたにすぎない。

今年度から「20歳からのハローワーク」という授業を受けた学生を対象にして、鹿児島大学稲盛アカデミーと鹿児島県中小企業家同友会や鹿児島盛和塾の協同活動で実施した。人育ての産学協同事業は、学生の進路・職業教育にとっても、地域の中小企業の活性化にとっても大きな課題である。この講義を受けた学生達は、目を輝かせて、仕事とはなにか、経営とはなにかを自分の生き方との関連で考えたのである。

ところで、東京中小企業家同友会の墨田区の事例は、38名の金属加工メーカーでの学生のインターシップの実践である。この実践は、早稲田大学と墨田区との産学連携事業として学生がインターシップ

して、魅力に惹かれて入社したことからはじまっている。未来を志向する若者の入社により、企業の成長の源になった。このインターシップは、企業間ネットワークによって産学連携の取り組みである。

この会社の社長は、1993年に父の他界により29歳で後継者になった。ところが、2000年に工場全焼、工場の土地は知らない間に売られてしまうという重大な事件が起こり、会社はどうしようもない厳しい状況にたたされる。

どん底を支えた若い社員の一言は、おもてなしの心を経営理念に呼び起こしてくれたことである。火事で水をかぶった錆びた金型4000枚をブラシで落とす仕事。一日4枚ぐらい。社員4人で、もくもくと続ける。2人は60代。活動力をもって動ける社員は2名。こんな中でも「おもてなしの心」を忘れず、社員に地域を感謝して、夢を持ち続けた。社員にきちんと感謝の気持ちを伝えようと働きつづける。これで何とか細々と会社を支えることができたのである。

2003年から早稲田大学と一橋大学との教員の縁で学生との交流が始まる。小さな工場であるからこそ、学生たちは経営から技術の全体像を学ぶことができた。よくみえる会社ということで、生産受注管理、業務改善、作業改善などの努力をした。大学のインターシップの縁で、学生が地域で必死に夢をもって未来にむけて努力している中小企業の現実の姿にふれ、それにとりつかれて、その会社に就職し、若いエネルギーが加わることによって、会社も大きく発展していく。社員一人ひとりが当事者になり、企業として成長していったのである。

受注・売り上げ、納品状況などの進捗状況のデーターがLAN化して、全フロアで見ることができるようにした。また、全社員がバーコードの名札をつけて登録し、考えられる工程を誰が何日から何時までという作業時間がリアルタイムで分かるようにした。この会社は、墨田が元気になるものづくり企業大賞をもらい、さらに、レーザー加工作品コンテスト賞、東京商工会議所の勇気ある経営大賞に輝いたのである。<sup>(57)</sup>

この墨田の中小企業の実践で注目しなければならない事は、人育てで産学連携していることである。産学連携というと、技術開発ということで応用的な研究面を思い浮かべるが、ここでは、大学での重要な社会的機能としての青年教育に産学共同しているのである。この産学共同によって、学生の成長はもちろんのこと、企業も若者から大きな活力を貰っているのである。

この企業は、火災を契機にどん底に陥ったが、様々な創意工夫をおもてなしの心、ねばり強い努力によって、会社を建て直し、大きく事業を発展させているのである。

そして、勇気ある企業大賞なども受賞するなど素晴らしい企業として社会的に評価されるまでになっている。まさに、大学教育が地域の企業と結びつくことによって、企業の活性化になっている。大学教育と地域企業の結びつきで大切なことは、個々の研究室レベルにおける教員の教育実践の情熱と地域企業の若者に対する誠意と期待とが結びつくことである。

さらに、それを円滑に進めるための大学の組織的体制と墨田区役所などの行政との連携事業があったのである。連携事業が先にあるのではなく、個々の研究室の教員と地域企業の熱い連携があつてこそ、スムーズに組織的な連携事業が行われているのである。

雇用の安定と創造が中企業の使命であると香川の温泉事業を経営する川北哲氏は述べる。彼は、1993年に会社を創業し、温泉事業所第1号店から2008年には、9施設、外食産業2店、地下開発事業などで従業員254名の会社に発展させている。現在58歳である。専業農家の長男として生まれ、高校卒業後に農協に8年間勤め、その後義兄の経営する電気工事会社に18年間専務として務めている。

中小企業家同友会に1995年に加盟し、経営者の学ぶことの重要性を認識して、経営理念を成文化した。経営理念・方針・計画は、4年間かかった。経営指針書では経営者の責任を明確にして、全社員に共有



してもらうことに努力する。雇用の安定は企業の使命である。経営者の責任として仕事を通じながら社員と共に学び成長していくことを明確にする。

とくに、個性を生かし、自主性を育てる職場づくりを学びの重点にしてきた。経営者であるかぎり、いかに環境が厳しくても、時代の変化に対応して経営を維持発展することの責務がある。この文面を経営指針書の中に入れた。経営者は自己変革を常に求められる。働きがいのある会社づくりを目指し、人が輝ける場をつくることに挑戦していることである。<sup>(58)</sup>

この企業は、地域の雇用の安定と創造に中小企業が大きな役割を果たしていることを証明している。経営理念として、地域の雇いを大切にしてきたことである。この理念のもとで着実に実践してきている。会社が発展することにより、地域の雇用の安定と創造に繋がっている事であり、地域の人々の生活を安定させている。このことに大きく貢献していることに誇りをもった経営者である。

ところで、1998年に倒産寸前の上越市のタクシー会社経営を引き受けた事例は、労働組合との関係で経営がうまくいっていなかった会社である。社長の根本は、その当時お客様の声が届かない会社であったことを回想している、暗いイメージの会社であった。労働組合があり、団体交渉が続いた。なかなか交渉が上手くいかず、組合からは、不当労働行為として救済申し立てを出され、足かけ3年間労使の緊張が続いた。

タクシー会社として介護タクシー、乗り合い空港タクシー、便利タクシーなど新しいサービスを始めたが、就業規則などの諸規定を整理して、増車のためのスペースの確保などをしていった。2002年にタクシーピックアップで規制緩和が行われ、その矛盾は乗務員に被さった。このような中でタクシー経営の理念を明確にということを中心企業家同友会で学ぶ。そして、サービス業は人間業であるということを経営理念にした。そして、共に生きる経営指針を出した。会社の新たなスタートとして賃金体系も整備し、労働組合とも協定を結んだが、お客様からのクレームは続いた。

地域のみなさんが「生きる」「暮らしを守る」「人間らしく生きる」ということが、拠り所になる会社でありたいということが社長としての希望であった。

2006年にお客様の命を1名奪い、5名のお客様に負傷させるという重大事故が起きた。会社にとって大きな危機であった。しかし、この危機の中で共に生きるという事で社長も社員も心を大きく成長した。

従来は組合執行部を通して経理や財務状況を公開していたが、それを部門別の責任者に公開した。部門別の収益、損益が一目で分かるようになった。これを契機に部門別に経理を自主的に学び始めた。共通の経費をどのように分けるかということを実際に議論するようになったのである。

地域や地域力が衰退したら、中小企業は生きていけない。社員80名のアンケートで次のような結果であった。

①上越の食べ物を意識しているか？

「気にしていない 43.8%」、「気にしている32.5%」

②買い物は地元の商店街を利用しているか？

「意識して利用している42.5%」、「気にしていない 33.8%」、「利用しない13.8%」

このアンケートの回答に社長は、思ったよりも社員は地域のことを考えていると評価しているのである。

自分で考える社員は育ってきているが、考えない社員もいることも事実である。経営指針書など形になればなるほど社員がすべて一緒になることはない。馴染まない社員も当然いるわけである。しかし、最終的に決断するのは社長である。社長が社員の状況をみながら成長していくことは、極めて大切なことであることを思い知らされたということである。

この教訓の中で組合執行部を通して経理や財務を公開していても全社員の経理や財務に対する学びに

繋がっていかない事であり、それぞれの社員が経理や財務のことに真剣にならない事である。この意味で、職場単位である部門で公開し、それぞれの部門ごとに学習していくことの重要性があったのである。

タクシー業は人間業であり、一人ひとりのお客さんを人間的に優しくしていくサービスをしていく事であり、命を大切にしていく事は最も大切なことである。人身事故を起こして、経営にとって厳しい状況がみられたが、原点をしっかりと見つめながら会社として共に人間らしく生きていくことしかないということで、社員の成長を図ったのである。

次に、社長中心のワンマン会社経営から社員が中心、社員が主役の会社にするために、社長の意識改革から会社を大きく成長していった事例を紹介しよう。

中小企業の労使見解の精神にとって、社員一人一人が主役になる経営者の意識改革は極めて重要である。この実践として、総合パトロール会社の社長の事例がある。社員数73名の会社である。創業6年目にワンマン経営で拡大を急いで倒産の危機にあった会社である。1991年に会社を創業したが、創業時は、社員の数は力であるとして、採用方針もなく、無理矢理に人数を増やしていった。

この結果、遅刻や無断欠勤は毎日行われているルールのない会社になった。無免許で現場の車を盗み乗り回すという者もいた。警備員の誘導ミスで車が堀に落ち、問題だらけの警備会社であった。悩んでいるところに1996年に中小企業家同友会に出会い加盟した。そこでの学びの姿をみてショックを受ける。自分の会社の悩みを人前で話すことをしたり、問題のある社員の話や、社長の失敗した話を人前で話している事に驚いた。

中小企業家同友会の学びによって、自分の考えを無理やりに社員に押し付けていること、社内のことを自分ですべてを仕切って、社員に任せることをしていないで社長の独善性の問題点に気がついたのである。学ぶことの大切を思い知らされたことによって、社員と共に考える学びを社内に徹底させていくために、月一回の講習会を開くようになった。

そこでは、社員の本音を聞いて、何でも言える気取らない関係づくりに務めたが、そうなるには時間がかかった。何のための会社か、誰のための会社かということで自分自身社長として、一番悩んだ。結論として、自分が興した会社であるから自分のための会社ということが当然のように思っていた事が、間違いであることに気がついたのである。社長も社員も一丸となって仕事を進めるための羅針盤としての経営指針書をつくることの重要性を知ったのである。

会社の研修会で「どんな会社にするのか」「何のために仕事をしているのか」などを討論した。このような中で会社の社会的責任も明らかになり、経営指針が出来上がっていった。社長も成長することによって、社員も育っていくということで、会社内のルールもしっかりして社会的責任をもって健全なる会社になっていくのである。

ワンマン経営と会社のルールのない職場が大きく変化して、生き甲斐のある職場になっていく。

この会社は、遅刻や無断欠勤が毎日あった中で、社長の学びによって大きく変化していくのであった。社長の人間的能力、社長の社会的責任の姿勢が社員のやる気を起こして、生き甲斐のある人間らしいルールのある会社になっていったのである。

以上の実践事例からも分かる通り、社長も社員も共に学ぶことは、会社を明るくして、生き甲斐のある職場にしていくのである。その結果、社員の創意と工夫を作り出し、会社を大きく発展させていくのである。何のための会社であるのかという事で、地域に貢献していくということ、社会的責任を持っていくことをしている。つまり、人間らしく生きる、人間らしく暮らしを豊かにして、働いている人々や地域の人々の幸福実現に中小企業経営者が努力しているのである。この基盤を作り上げているのが学習型企業の姿である。<sup>(59)</sup>

※注

- (1) 稲盛和夫「アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役」日本経済新聞社、24頁～27頁参照)
- (2) 稲盛和夫、「アメーバ経営」日本経済新聞社28頁
- (3) 前掲書、31頁
- (4) バーナード「新訳経営者の役割」ダイヤモンド社、17頁
- (5) 稲盛和夫前掲書、98頁～99頁
- (6) 前掲書、110頁
- (7) 前掲書、114頁～115頁
- (8) 前掲書、116頁～117頁
- (9) 前掲書、121頁
- (10) バーナード「新訳経営者の役割」ダイヤモンド社、18頁
- (11) 前掲書、24頁
- (12) 前掲書、40頁
- (13) 前掲書、75頁
- (14) 前掲書、89頁
- (15) 前掲書、91頁
- (16) 前掲書、92頁～93頁
- (17) 稲盛和夫、前掲書、51頁～52頁
- (18) 川島武宜「日本社会の家族的構成」岩波現代文庫、12頁
- (19) バーナード、前掲書、89頁～90頁
- (20) 前掲書、122頁
- (21) 前掲書、125頁
- (22) 稲盛和夫、前掲書、78頁
- (23) 稲盛和夫、前掲書、82頁～83頁
- (24) バーナード、前掲書、142頁
- (25) 前掲書、145頁
- (26) 前掲書、152頁
- (27) 前掲書、152頁～153頁
- (28) 前掲書、154頁
- (29) 前掲書、66頁
- (30) 前掲書、182頁
- (31) 前掲書、183頁
- (32) 前掲書、194頁
- (33) 前掲書、197頁
- (34) 前掲書、215頁～216頁
- (35) 稲盛和夫、前掲書、84頁～85頁
- (36) 前掲書、85頁
- (37) バーナード前掲書、235頁
- (38) 前掲書、271頁
- (39) 前掲書、284頁
- (40) 前掲書、286頁～287頁
- (41) 前掲書、294頁

- (42) 前掲書、295頁
- (43) 稲盛和夫、前掲書、138-139頁
- (44) 前掲書、158頁
- (45)
- (46) 前掲書、172頁
- (47) 赤石義博著の「人間力経営」 鉾脈社、44頁
- (48) 前掲書、44頁～45頁
- (49) 前掲書、65頁
- (50) 前掲書、117頁
- (51) 赤石義博「人間尊重経営を深める「労使見解」への道をふまえて、 鉾脈社、16頁
- (52) 前掲書、16頁
- (53) 前掲書、33頁
- (54) 前掲書、69頁
- (55) 前掲書、86頁
- (56) 前掲書、89頁
- (57) 中同協定時総会2008年7月第40回中同協総会報告書「人と企業を育て地球の未来を担う」138頁～147頁参照
- (58) 前掲書、102頁～109頁参照
- (59) 前掲書、120頁～129頁参照

#### 附則

本論作成過程において、稲盛アカデミーの経営部門長の宮廻甫允氏から助言を得た。経営学の現状やバーナード理論については、親切にご教示をいただいた。厚くお礼を申し上げる。