Osaka University Knowledge Archive

Title	現代日本の企業における「和」の機能
Author(s)	山口, 美和
Citation	大阪大学, 1996, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.11501/3116660
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

【 3 】

氏　　名	山口美和（やまぐちみわ）
博士の専攻分野の名称	博　士（言語文化学）
学位記番号	第　12672　号
学位授与年月日	平成8年8月27日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当 言語文化研究科言語文化学専攻
学位論文名	**現代日本の企業における「和」の機能**
論文審査委員	(主査) 教授 仙葉　豊 (副査) 教授 溝邊 敬一　助教授 中　直一

論文内容の要旨

「和」には，実に様々な顔がある。古の中国において，最高の徳行とされた「和」。年号や，人名，組織の名前の中にあって，人々の祈りや願いのこもった「和」。人間関係における規範とされる「和」。ときにその名の下に，不本意なことを強いる「和」。このような多様性を持つ「和」を考える上で，筆者はその機能を中心とした分析を試みる。本論では，現代の日本において，最も影響力の大きい組織の一つであると考えられる企業を考察の対象とした。本論は，4章から成る。以下でその概要を述べる。

本論の基礎をなす第1章 「和」の意味と機能において，まず「和」の語としての性質を明らかにした。第1節では，漢字の成立や和語（やまとことば）のあり方をふまえ，「和」の語義を六つのカテゴリーに整理した。第2節では，「和」の語義を，そのはたらきを基準に，新たに三つに分類する。そして，それぞれのカテゴリーの持つはたらきを「和」の機能として提示した。「安定」の機能，「統一」の機能，「適合」の機能である。これらを人間関係の分析に応用すると，次のようになる。

「安定」の機能は，人間関係において，関係や個人の精神状態を「おだやかに」したり，集団にとって不要と思われる「個性」を「平均化」するものである。「安定」の機能には，不均衡を排し均等にするはたらきがある。これがときに，集団にとって好ましくない個性を，他と「同じ」にすることで，集団の安定を図ろうとする方向に作用するのである。

「統一」の機能は，人間関係においては「あるグループの内部にメンバーをまとめる」ことになる。これは言い換えれば「ある枠の中に囲い込む」ということであり，内部の一体性が極端に高まると「(該当メンバー以外の) 他者を排除する」ことも起こり得る。「和」は，基本的に集団の内部においてのみ有効な理念だからである。

「適合」の機能は，人間関係においては，該当集団に適合するよう「秩序づける」作用になりうる。この機能は，ときに「不本意なことを我慢する・我慢させる」ことと結びつく。人間関係を悪くない状態にするためには，他者（の言うこと）を受け入れなければならない。これを双方が納得して行うためには，話し合いが十分に行われることが必要不可欠であるが，十分な話し合いが行われない場合，表面上は良好な関係であっても，集団の成員の誰かが「嫌な

ことを我慢する」ことになる。

「和」には2面性があると考えられる。集団の成員の個性や能力を増幅させ，効果的に引き出す側面と，集団に同化できない人間にネガティブな作用をもたらす側面である。「個性を押しつぶす」ものとしての「和」，「排他性を持つ」「和」，「心に添わないことを強いる」ものとしての「和」が，決して特別なものではなく，容易に現れることは意識しておく必要がある。「和」の危険性は，「道徳」「倫理」として，集団への同化を強いることにある。これはときに，思考や判断の停止をもたらすこともある。

第2章 「日本的経営」と「和」では，日本の企業組織の特徴を論じ，いわゆる「日本的経営」における「和」のはたらきを考えた。長期雇用や年功序列等，五つの特徴を基本に，社員の定着を原則とする日本企業は，社員の生活を丸抱えにする「運命共同体」と解釈される。ゲゼルシャフトでありながら，ゲマインシャフトとしての性質を備えている多くの日本の企業において，「和」は次のように作用すると考えられる。

「和」は，激しい競争の中で，人的資源を有効に用い，効果的に業績を上げるための手段である。「和」は，集団の成員を一つに囲い込み，一体感を植え付ける。ここには，「和」の三つの機能のうち，「統一」の機能が作用している。大切にされるのは，味方とともにある閉じられた社会であり，この意識はときに，集団の外に対する排他性や冷たさにつながる。

他との競争に勝てるよう，グループを方向付けるのは，「適合」の機能である。成員の行動は，グループにとってプラスになる方向に規定される。グループは，一面では相互監視のシステムなのである。他に，社員教育も「適合」の機能を制度化したものである。

また，「和」の「安定」の機能は，成員の精神の安定に貢献することで，組織そのものを安定させることに役立つ。ゲマインシャフトにおける組織原理として，人間関係を穏やかに保つ「和」が作用することにより，成員の情緒を安定させることができるのである。しかしこの機能はまた，成員に人と「同じ」であるよう強いる側面も持つ。

「和」は，集団の目的を達成するために，必要とされる能力を効果的に発揮させることに貢献すると考えられる。集団の人間関係を心地よいものにし，相互に協力する体制を作ることで，個人の能力が発揮されやすい条件を作る。しかし，集団の目的と関係がないと集団が判断した個性については，集団の安定のために，これを均してしまう場合がある。

日本の企業は生産性を向上させるために，「和」を宗教的な題目として取り込み，それを至上のものとすることで，協力の体制を強化した。本来業績を上げるための手段であったものが，達成されるべき目標，及び道徳規範として扱われているのである。このような「和」は，個人を集団に適合するよう方向付ける「道徳」ないしは「倫理」として作用する理念であり，三つの機能のうち「適合」させる作用を持つものであると考えられる。

第3章 企業戦略としての「和」は，企業における「和」の使用の事例研究である。第1節では，経営理念における「和」を考察した。経営理念における「和」は，個人の持てる力を増幅させる「協力」を引き出すための手段である。そしてこの「和」は，生産性向上のための手段であることを越えて，ときに集団全体を支配する道徳的な理念として振る舞う。内部において，組織全体の目標達成を妨害する要素を押さえ込み，さらには組織目標の達成に貢献するよう，方向付けるのである。実際に効果的な協力体制を実現するためには，「和」の三つの機能がバランスよく作用しなければならない。メンバーが一つにまとまり，グループとして安定しており，さらに各自が，集団の業績がプラスになるよう行動することが，必要である。

第2節では，企業広告の一種と考えられる，4年制大学の新卒者が対象の就職情報誌において，理想的な状態として提示される「和」のあり方を検討した。就職情報誌において「和」は，様々な形に姿を変えて用いられる。「和」とあからさまに言わずとも，「和」の機能を備えた言い回しに託して記述されるのである。就職情報誌における「和」の記述から，「和」の三つの機能は，企業において次のように作用することが読みとれる。すなわち，「和」の「安定」の機能は主に，集団維持に貢献すること。「和」の「統一」の機能は，業務の遂行と集団維持の前提となると。「和」の「適合」の機能は主に，業務を遂行するに当たって作用することである。

新卒者を企業のメンバーとして迎えることは就職情報誌の最終目的であるが，このとき「和」のすべての機能が遺

憾なく発揮される。まず，新卒者を新入社員として，その内部に取り込む。この場合「和」の「統一」の機能が作用する。次に，社内に取り込んだ新人に社員教育を施し，企業にとって望ましい人材に変容させる。この過程には「適合」の機能が作用する。社員教育をすませた（すなわち投資を受けた）戦力を，様々な行事などを経て，社内に定着させる。この過程に作用するのが，「安定」の機能である。「和」は，外部のものを内部に取り込み，取り込んだものを適合させ，定着させるのである。

第4章　アメリカから見た「和」では，日本の企業組織や「和」が，アメリカ人の手になる書物にどのような形で現れているのかを検討した。本論でアメリカからの視点を重視したのは，第二次世界大戦の終結から，東西冷戦構造の時代及びその崩壊後の国際関係において，経済・外交の両面でアメリカが日本に対して大きな影響力を持ってきたこと，文化的にも，一般の日本人にとって意識の上で最も近しい国の一つと考えられることによる。第1節では，文化人類学者による日本の銀行の分析，第2節では，1980年前後の日本ブームの中で出版された書物，第3節では，80年代後半に登場した「修正主義者」の著作，第4節では，企業活動の一つであるプロ野球の比較文化論を，それぞれ取り上げた。「和」は多様性を持つ概念であるが，著者の姿勢や目的により，取り上げられる性質が異なるのである。

現代日本の企業における「和」は，激しい競争の中で，人的資源を有効に用い，効果的に業績を上げるための手段である。集団の人間関係を心地よいものにし，相互に協力する体制を作ることで，個人の能力が発揮されやすい条件を作る。「和」は「安定」の機能により，成員の精神の安定に貢献することで，組織そのものを安定させる。また「統一」の機能により，集団の成員を一つに囲い込み，一体感を植え付ける。同業他社との競争が激しい日本の企業において，他との競争に勝てるよう，グループを方向付けるのは，「適合」の機能である。成員の行動は，グループにとってプラスになる方向に規定される。

「和」の「適合」の機能が経営理念等の形に具体化すると，本来業績を上げるための手段であったものが，集団全体を支配する道徳的な理念として振る舞うようになる。内部において，組織全体の目標達成を妨害する要素を押さえ込み，さらには組織目標の達成に貢献するよう，方向付けるのである。

「和」が集団に適応できない個人に対してネガティブに作用するのは，企業の場合も同様である。集団の目標の達成や業績向上のためには，本来は不本意なことを我慢しなければならない場合がある（「適合」の機能による）。また，業務の遂行に関係のない（と見なされた）個性が押しつぶされることもある。「安定」の機能が，集団の安定のために，「人と同じ」であるよう強いる側面を持つからである。「統一」の機能が強く作用すると，味方とともにある閉じられた社会を大切にするあまり，外部に対して排他的になる危険がある。組織における「和」のメリット同様，集団に適応できない個人に対するネガティブな側面も，考慮される必要がある。

本論において，普遍性に連なる可能性を持つと考えられる「和」の，現代日本の企業という限定された場におけるあり方を，その機能を通じて検討してきた。第1章で導いた「和」の機能は，様々な「和」の分析に応用できる可能性を持つと思われる。

「和」というテーマを扱うと，現実と理念，普遍性と個別性といった，相反する要素と向き合うことになる。「和」そのものが，多様な特性を備えているためである。本論においては，時間的に限られた現代の問題を扱ったが，「和」についてはこのような共時的な研究ばかりではなく，歴史的・通時的な検討も必要であろう。本研究の意義は，企業における「和」のあり方を分析したことの他に，多様な「和」を分析するための道具として提示したことにあると，考えられる。

論文審査の結果の要旨

本論文は，日本の社会と文化を理解する上でのキー・ワードのひとつである「和」という言葉の機能的な分析をもとに，現代の日本社会におけるさまざまな企業のあり方を，「和」およびその関連語彙，そしてまたそこから導き出された機能を中心に考察し，さらに，このような日本の内在的な「和」の議論に対して批判的な視座をもつ外国からの

批判例としてアメリカのそれを導入し，「和」のもつさまざまな側面を考察したものである。

全体は4章構成になっている。第1章では，「「和」の意味と機能」というタイトルのもとに，「和」のもつ辞書的な意味項目を6つにしぼりこみ，さらにこれを「安定化」「適合化」「統一化」という三つの大きな機能として捉え直している。「おだやか・なごやか・のどか」などの，気候や性格が荒れていたものから安定した心地よい状態に移るという意味グループは，「平和」を中心的な意味とする，争いがおさまって安定するという意味グループと一緒にまとめあげられて，「安定の機能」とされる。音楽の「和音」や，料理や薬の調合などにみられる「調和」意味は，「唱和」などの他者へ「声をあわせる・応える」などの意味と一つにまとめられ，調和とバランスを重視した「適合の機能」とされ，「数の和」などにみられる「あつまる・共に」の意味は一つにまとめあげる作用をもつことから，「統一の機能」と範疇化されている。自主的に集団に協調していく「適合の機能」はともかく，争いに負けた側にとっては，「安定の機能」のもたらしたものはいやなことを我慢することであり，他からまとめあげられたという意味では，「統一の機能」には人を強いることにもなり，いずれにも否定的な意味合いが生ずる場合もあることを指摘しているのは貴重である。

第2章では，終身雇用・年功序列・企業別組合・ゼネラリストとしての社員教育・小集団作業効率など5つの「日本的経営」について，上述の3つの機能の観点から略述があったのち，日本的経営の一般的特徴とされる「経営家族主義」や「集団主義」が考察される。企業集団が最大限の力を発揮するためには，構成員同士が一体感をもち，安定した人間関係を保ちながら集団全体の目的への適合のために自己抑制をおこない，共同体としての活動をおこなっていかねばならない。ただ「和」のもつ統一や適合の機能には，一方では排他性や滅私奉公などのもつ強制性が働いてくるので，「和」の3つの機能がバランスよく作用していることが理想だとしている。

第3章では，キッコーマン株式会社や日立製作所などの企業の歴史的系譜をたどりながら，その社訓や社是などに焦点をあてつつ，日本的経営のなかで「和」の精神がいかに巧妙に企業戦略として使われてきたかを考察している。この章は，第2章における理論的展開のケース・スタディにあたっており，議論には一貫性がある。また，就職情報誌にみられる企業の自己宣伝の標語を統計的に分析しており，新鮮味がある。

最終章では，日本的経営理念およびその骨格をなす「和」の精神がアメリカ合衆国という巨大な他者からどのようにながめられてきたのか，その変遷を第2次世界大戦の終結から冷戦以後までを概観しながら，アメリカの日本学者による「和」の見方の変化を具体的に例証している。アメリカの文化人類学者の日本の銀行の経営組織分析，1980年前後の日本ブーム下に出版された書物，80年代後半から登場して来る「修正主義者」たち，およびこの傾向を背後に生まれた日米プロ野球比較論などに焦点をあてている。「和」のもつ協調精神やチームスピリットなどのもつ企業戦略への好意的な解釈からはじまる初期の段階には，明らかに，当時の日本経済へのアメリカ側からの見直しと反省があったわけだが，80年代以降から日本異質論が活発化してゆく。この変化の背後には，「和」に対するアメリカの解釈の変化が重なりあっているという指摘は，十分に説得力がある。

「和」という言葉の意味の意味の機能分類から出発して，現代の日本企業の活動理念にこの機能からの視点を導入し，さらに「和」のもつネガティヴな側面をアメリカからの批判によって展開したこの論文は，「和」のもつ複雑な多様性を描くのに十分成功しており，表面上あるいは論文形式上での不適切な部分はままあるものの，全体としてはすぐれた研究になっていると思われる。

審査委員会は本論文が学位請求論文として十分価値のあるものと認定するものである。