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

現代日本の企業における「和」の機能

大阪大学大学院　言語文化研究科

博士後期課程３年　１０１４Ｄ

山口　美和

大阪大学附属図書館
'96.9.30

目次

序章 ―― 1

第１章　「和」の意味と機能 ―― 3
　第１節　「和」という語の意味 ―― 3
　　０．はじめに ―― 3
　　１．「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味 ―― 4
　　２．人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ ―― 8
　　３．全体のバランスをとる・保つ ―― １０
　　４．「他に合わせて声を出す」から派生した意味 ―― １１
　　５．複数のものを一つにする ―― １１
　　６．日本や大和の国に関わるもの ―― １２
　　７．「和」のカテゴライゼーション ―― １２
　第２節　「和」の機能 ―― １４
　　１．「和」の三つの機能 ―― １４
　　２．日本の人間関係における「和」の機能 ―― １９
　　３．先行研究との比較 ―― ２５

第２章　「日本的経営」と「和」 ―― ２８
　第１節　「日本的経営」の要素 ―― ２８
　　１．長期雇用 ―― ２８
　　２．年功序列 ―― ３０
　　３．キャリアの形成 ―― ３１
　　４．小集団による活動 ―― ３２
　　５．企業別組合 ―― ３４
　　６．日本的経営の普遍性と特殊性 ―― ３４
　第２節　「日本的経営」と「和」 ―― ３５
　　１．「日本的経営」の構成原理 ―― ３５
　　２．共同体としての企業 ―― ３７
　　３．企業と社員の関係の２面性 ―― ３９
　　４．「日本的経営」と「和」 ―― ４１

第３章　企業戦略としての「和」 ―― ４８
　第１節　経営理念における「和」 ―― ４８
　　１．商家の家訓と「和」 ―― ４８

２．経営理念の基本的性格 ―――― ５１
３．経営理念における「和」 ―――― ５４
第２節　就職情報誌における「和」 ―――― ５８
１．就職情報誌調査の方法とその意義 ―――― ５８
２．就職情報誌における「和」 ―――― ６０
３．むすび ―――― ６８

第４章　アメリカから見た「和」 ―――― ７０
第１節　*For Harmony and Strength* における「和」 ―――― ７０
１．ローレンの *For Harmony and Strength* ―――― ７０
２．*For Harmony and Strength* における「和」 ―――― ７１
３．*For Harmony and Strength* に見るウエダ銀行の特性 ―――― ７５
４．むすび ―――― ７８
第２節　日本に学べ――1980 年代初頭の日本ブームの中で ―――― ７９
１．*Japan as No. 1* に見る人間関係 ―――― ８０
２．*Theory Z* に見る人間関係 ―――― ８２
３．*The Art of Japanese Management* に見る、日本企業の人間関係と「和」 ８６
第３節　‘revisionist’ の日本観 ―――― ９０
１．‘revisionist’ の日本観 ―――― ９０
２．‘harmony’ と ‘justice’ ―― *Trading Places* に見る日米の違い ― ９３
３．ファローズの日本観 ―――― ９５
第４節　*You Gotta Have* WA における「和」 ―――― ９７
１．ホワイティングの *You Gotta Have* WA ―――― ９７
２．「和」と外人選手 ―――― ９８
３．*You Gotta Have* WA における「和」 ―――― １０２

終章 ―――― １０５

註 ―――― -1-
【資料１－１・２、資料３－１・２・３】
参考文献 ―――― -8-

（目次終わり）

序章

本論は、「和」の機能分析を通じて日本の集団の特質を明らかにしようとする志向を持つものである。一口に「集団」といっても、実に様々な形態のものが存在しうる。本論においては、このような様々な集団のうち、現代日本に焦点を絞り、その中で、最も大きな影響力を持つ組織の一つであると思われる「企業」を考察の対象とする。「現代企業」という一つのケースに密着しつつ、その中に現れた日本の集団の一つの典型的な在り方の分析を通じて、「和」の多様性を通観し、かつそこに見られる機能が三つに集約されるということを明らかにするのが、本論の目標である。本論は、４章から成る。以下でその概要を述べる。

第１章は、本論の土台に当たるものである。第１節では、「和」の語としての性質を明らかにする。その際筆者は、漢字の成立及び和語（やまとことば）のあり方の分析から出発する。その結果、「和」の多様な語義が六つのカテゴリーに整理される。第２節では、前節における六つのカテゴリーに基づく「和」の三つの機能を提示する。「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のである。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」として提示する。これを企業における「和」の分析に応用するのが、本論の狙いである。この節では、人間関係に関わる「和」の先行研究について、この三つの機能を用いて分析を加える。第１章における基礎研究をふまえ、第２章以降、現代日本のケースを実際に分析する。

まず第２章では、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」のはたらきを考える。第１節では、「日本的経営」の特徴を明らかにする。第２節では、日本企業の多くが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ことを指摘し、経済のみならず、広く日本の社会全体に支配的な影響力を持つ企業において、「和」がいかに作用しているかを論ずる。

第３章は、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」を考察する。商家の家訓における「和」から、現代の経営理念に至るまで、組織の内部をまとめ、事業の発展に貢献するよう方向付ける「和」について記述する。第２節では、４年制大学の新卒者を対象とする、就職情報誌

における「和」のあり方を検討する。企業広告の一種と考えられる就職情報誌において、理想的な状態として提示される、人間関係や「和」のあり方を考え、現状分析の一助とする。この章では、企業の戦略としての「和」を論ずる。

第４章では視点を変え、外から日本の企業組織における「和」がどのように見えるのか、そしてそれは、内からみる「和」といかなる違いを見せるのか、という問題を検討する。その際、日本研究の最も進んだアメリカに注目し、本論においては、アメリカ人の手になる書物に「和」がどのような形で現れているのかを検討し、「和」や日本への理解の姿勢を明らかにする。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であることによる。

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」や人間関係にまつわる表現、なぜその表現が使われるのかという背景を考察するものである。

第１章で、機能を中心に「和」を分析する視点を提示した。第２章で、現代日本の典型的な組織の一つである企業と「和」の結びつきを、やはり「和」の機能を用いて明らかにした。第３章では、経営理念と就職情報誌を通じて、企業における「和」の事例研究を行った。第４章で、日本企業やそこでの人間関係、さらに「和」の、アメリカにおける表現やそのとらえ方を検討した。

「和」は多様性を持つ概念であり、日本独自の固有性と、他の文化とも共通の、普遍性に連なる側面を併せ持っている。まずは、現代日本の企業という限定された場面における「和」を、機能を中心に分析することで、多少なりとも明確な像を描くことが本論の目標である。

第１章　「和」の意味と機能

第１章では、「和」という語の意味と、「和」の持つ機能を明らかにすることを目指す。掲載の仕方が多様な辞書の記述を、「和」の文字の変遷を考慮に入れて、整理し直す。さらに、「和」のはたらきを明らかにし、先行研究の検討を行うことを試みる。

第１節　「和」という語の意味

０．はじめに

「和」とは何かという問題を考えようとするとき、最初に手にすることのできる書物の一つが辞書である。日本には実に多くの辞書があり、いくつかの辞書をひもとけば、「和」の実体についてかなり明確な像を結ぶことができそうに思われる。しかしながら、事はそれほど容易ではない。試みに可能な限り多くの辞書で「和」を調べてみたが、項目の配置の規則性がわかりづらかったり、辞書により項目の分け方が異なったりする。現代日本語のスタンダードとされている小学館の『日本国語大辞典』の記述を元に、他の辞書の記述や、語の変遷をも考慮に入れた「和」の分類を試みる。

『日本国語大辞典』は20巻から成り、「和」については次の二つの項目が設けられている(20巻596)。

【和】

①おだやか。なごやか。のどか。／温和、緩和、柔和、清和、和怡、和悦、和協、和煦、和敬清寂、和楽、和順／違和／和光同塵／和気、和顔、和風

②仲よくする。争わない。へいわ。／和戦／和諧、和解、和好、和合、和親、和衷、和平、和睦、和与、和同、協和、同和、平和、附和雷同／不和／共和、講和／和議、和談、和姦、和讒、和約

③ほどよい。／中和、調和、飽和／和熟

④韻や調子を合わせる。／唱和、答和、和酬、和鳴／和韻、和詩、和音（「かおん」とも）、和声（「かせい」とも）

⑤二つ以上の数を加えた値。「差」の対。／総和、累積和

⑥日本・日本語のこと。「倭」に同じ。／漢和、独和、和英、和漢洋、和洋折衷／和訓、和解（わげ）、和裁、和算、和臭、和習、和食、和製、和装、和訳／和音、和歌、和楽、和菓子、和鏡、和金、和魂漢才、和琴、和国、和讃、和紙、和字、和式、和書、和本、和船、和室、和風、和服、和方、和名、和様

⑦大和の国の略。／紀和／和州

⑧国語へのあて字。また、音訳字。／和御前、和女／和上、和南

【和】名詞

①やわらぐこと。おだやかなこと。

②互いに仲よくすること。また、争っていたものが、仲直りすること。

③うまくつりあうこと。調和がとれていること。

④他人の詩に韻を合わせて作ること。

⑤相手の詩歌に応答する形で詩歌を作ること。

⑥数学で、二つ以上の数や式を加えて得られる数や式。

⑦数字の二をいう、茶商仲間の通り符丁。

第１のグループは、「和」という漢字が、どのような意味で用いられているかをまとめたものである。ここでは、Ｇ１とする。第２のグループは、「和」という語の一般的な意味を集めたものである。ここでは、Ｇ２とする。日本における「和」を考える上で、Ｇ１とＧ２は等しく考慮することが適当であると考えられる。以下、Ｇ１とＧ２を元に、他の辞書の記述も含めて、「和」の意味を検討してゆく。

１．「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味

Ｇ１の①「おだやか。なごやか。のどか。」とＧ２の①「やわらぐこと。おだやかなこと。」は、一つのグループにまとめることができると思われる。後に詳述するが、このグループは、かつて漢字の「和」が日本に導入されたとき、もっとも広く用いられた意味なのである。

漢字が渡来するまで、日本人の祖先が交わしていた言葉は和語（やまとことば）と呼ばれる。漢字は最初、それぞれの意味を表すと考えられたやまとことばに置き換えて用いられた。漢字に充てられたやまとことばは、必ずしも中国における元の意味を表すものではない。例えば「和」という漢字に充てられたやまとことばは、当時の日本人による「和」の解釈であると考えられる。漢字に対応するやまとことばを見ることで、当時の日本人がその漢字の意味をどうとらえていたかを、理解することができる。

白川静は『字訓』において、「和」に五つのやまとことばを対応させている。白川が挙げたのは「あまなふ」「なぐ」「にき」「のどに」「やはらか」の五つであるが、「あまなふ」を除く四つは、いずれも「おだやかさ」や「やわらかさ」を意味するものである（「あまなふ」については、次項で述べる。）。

「なぐ」は、海の波風が静まること、心がおだやかになり静まることをいう。『万葉集』に次の例がある。

海つ路の名木なむ時も渡らなむかく立つ波に船出すべしや(1781)
妹を見ず越の國邊に年經れば吾が情どの奈具流（和る）日も無し(4173)

一つ目の例では「なぐ」のは荒れる波であり、二つ目の例は心、すなわち精神状態が「なぐ」の対象となっている。荒れる海や波立つ心を静め、おだやかな状態にする「なぐ」を、白川は「なぎ倒す」の「薙ぐ」と同根であると見る。[1] 「薙ぐ」は、横様に切り倒すことをいい、物が平均化されおだやかになることを示す。海の波風や心の揺らぎを、平らかな状態にするのが「なぐ」であるといえよう。

ここから、次の意味をこのグループに加えることができると思われる。「海の波風」から、風一般に対象を拡大した「なぎ、風が凪ぐ」。「平らな状態にすること」またその結果を示す「たいらぐ、たいらか、等しい」である。「等しい」は、不均衡が均された結果と見ることができる。（これらはいずれも、他の辞書の「和」の項目に挙げられていたものである。以下で、新たに加えるものも同様である。）

「にき」は、おだやかな状態を示す語である。「あら（荒）」の対義語で、

「熟(にき)」と同根である。名詞の前に置き、「にぎたへ（打って柔らかくした布）」「にぎはだ（きめが細かくなめらかな肌）」のように用いる。「にこ」は、母音の変化した形で、やはり名詞の前に置いて用いる。「にこやかに」はその副詞形で、もとは温柔（おだやかでやさしい様子）をいう言葉であった。『万葉集』に次の例がある。

王(おほきみ)の親魄逢(にきたま)へや豊國(とよくに)の鏡の山を宮と定むる(417)
秋風に靡(なび)く川びの爾故(にこ)（和）草の爾古餘可爾(にこよかに)しも思ほゆるかも(4309)

一つ目の例は魂が、二つ目の例は自然界における草が「にき」ぶものとして挙げられている。「にき」は、「おだやか」「やわらか」な状態の他に、「詳しい、細かい、精錬した、純粋な、角を取って丸くした」意味も表すことができる。例えば和銅(にぎあかね)は、精錬され不純物のない銅のことをいう。708年には、武蔵の国から精錬された銅が献上されたのを記念して「和銅」という年号が定められている。貴重な銅を献上させることのできる権力を誇示したものと見ることもできる。「にぎたへ」も「にぎはだ」も、五感に心地よい物であるが、「にき」のつく生産物は、一般に「あら」のつく物よりも手間をかけて加工されている。和妙(にぎたへ)は打って柔らかくしてあるから荒妙(あらたへ)よりも肌触りがよいし、和稲(にぎしね)は籾を取り除いた状態である。「何らかの作用を加えて、五感に心地よい状態をつくる」のが「にき」であると考えられる。ここでは「やわらかなこと」を、新たにこのグループに加えることが適当であろう。

「のどに」は、おだやかでゆったりとした様を示す「のど」の副詞形である。「のど」は、「なだらか」の「なだ」の、母音が変化した形である。「なだらか」は平面的なものについて、「のど」は変動するもの、中でも風波などについて用いる。『万葉集』に例を見る。

……畏(かしこ)きや神の渡(わたり)は　吹く風も和(のど)には吹かず　立つ浪も凡(おほ)には立たぬ　とゐ浪の立ち塞(さ)ふ道を　誰(た)が心勞(いたは)しとかも……(3335)

「神がお渡りになるときは風がやわらかくは吹かない（強く吹く）」というの

である。「のど」はここでは、風について用いられている。後に王朝文化が花開く頃には、「のど」と語幹を同じくする「のどか」「のどけし」「のどむ」「のどやか」などの語が、多く用いられるようになる。「のどか」は「落ち着いて静かな様」を表すとともに、「天気が良くおだやかな様」を意味する語である。この「のどか」とともに、同じく気象条件のおだやかな様子を表す「うららか」「あたたか」を、新たにこのグループに加えてよいと思われる。

「やはらか」は、しなやか、なごやかな様をいう。擬態語である「やは」に、状態を示す接尾語である「ら」「らか」を加えた形である。『万葉集』に例を見る。

……鶏(とり)が鳴く吾妻(あづま)の國の　御軍士(みいくさ)を召し賜ひて　ちはやぶる人を和(やは)せと服従(まつろ)はぬ國を治めと　皇子(みこ)ながら任(ま)け賜へば……(199)

「ちはやぶる人」すなわち、凶暴で権力に従わない人を、「なごやかに」命令を受け入れる状態にせよというのである。政権を持つ者にとって扱いやすい状態にすることを、ここでは「和(やは)す」と表している。なお、「やはり」は「やは」の副詞形で、ゆったりとそのままの状態を表すが、後に「予想通り」の意味も持つようになった。

以上、G１の①「おだやか。なごやか。のどか。」とG２の①「やわらぐこと。おだやかなこと。」を土台に集めたこのグループは、「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味の集合である。「のどか、うららか、あたたか」「なぎ、風が凪ぐ」といった気象条件をはじめとして、「おだやかなこと、なごやか。やわらかなこと。」は、すべて「心身に心地よい状態」を表していると見ることができる。また「なぎ、風が凪ぐ」「やわらぐこと」「たいらぐ、たいらか、等しい」は、（それ以前の）不均衡や、（一般に）好ましくない状態が「安定した心地よい状態へ変化」することを表していると考えられる。

先に挙げた語彙の他に「気、おだやかな気」を加えた「おだやかなこと、なごやか、のどか、うららか、あたたか。気、おだやかな気。なぎ、風が凪ぐ。やわらぐこと、やわらかなこと。たいらぐ、たいらか、等しい。」を「『おだやかさ』を意味する和語から派生した意味の集合」として、一つにまとめる。これら

はしばしば、精神の状態や場の雰囲気を表現するのに用いられる。例えば「おだやかな人」や「心があたたかい」と言えば、多くの日本人にとって好ましい、穏やかで温厚な性格の表現であり、「なごやか」や「あたたか」は、場の雰囲気の良いことを表す語彙である。

２．人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ

Ｇ１の②「仲よくする。争わない。へいわ。」とＧ２の②「互いに仲よくすること。また、争っていたものが、仲直りすること。」は、ともに人間関係を扱っているものとして、一つにまとめることができると思われる。しかしこれらをよく見ると、「仲よくする。互いに仲よくすること」の「関係の良好な状態」、「争わない。へいわ」に見られる「争いのない状態」、「争っていたものが仲直りすること」という「関係の修復」の三つの状態があり、意味するところは微妙に異なっている。以下で述べるがこの項目は、「和」という漢字の成立にもっとも深く関係していると推論される。

白川静の『字統』によれば、「和」の元の形は、へんとつくりを入れ替えた「咊」であるという。「咊」は会意文字であり、口は祝祷、すなわち祝福の祈祷を収める器の形、もしくは祝誓・盟約の義と解釈される。禾は軍門に立てる標識で、軍門の象徴である。「和」の原義は、敵の軍門で降伏の盟約をする、すなわち軍門に下ることなのである[2)]。軍門における約束が成立することで、当面の懸案であった争いは決着する。しかしそれは、殊に敗者の側に不本意なことを強いる契機ともなる。争いを終える代償に、本来受け入れがたい要求に、従わざるを得ない場合がでてくるのである。

軍門における降伏の儀礼により、争いのない状態が実現することから、先に挙げた「関係の修復」を表す「争っていたものが仲直りすること」、そして「争いのない状態」を表す「争わない。へいわ」が、このグループを形成すると考えられる。他に、人間関係における上下関係を表す動詞である「したがう」「ゆるす」が、このグループに該当する。「したがう」は、降伏する側が、和平と引き替えに勝者の言い分を受け入れることである。「ゆるす」は勝者の側が、敗者を（多くの場合、何らかの条件を付けて）受け入れることを意味する。

白川の『字訓』によれば、これらに相当する和語が二つある。前項で扱った

「なぐ」と、「あまなふ」がそれである。「なぐ」は前項で述べた通り、海の波風や心がおだやかになり、静まることをいう。その「なぐ」と同系の「なぐし」「なぐさむ」は、本来不本意なことを忍んで心を休めるという意味があり、「和」の原義ときわめて近い。「なぐ」とは、嫌なことに見舞われた後、それを受け入れ、さらに心を静めることを意味していたと考えられるのである。

「あまなふ」は、「甘し」と同根で、行為を意味する接尾語の「なふ」が添えられたものである。「仲良くして、すべてを寛大に扱う」「辛抱して甘受する」ことを意味する。「仲良くして、すべてを寛大に扱う」は、勝者の、敗者に対する態度を、「辛抱して甘受する」は、敗者の、状況に対処する姿勢を表している。

爰(ここ)に大臣(おほおみ)、群臣(まへつきみたち)の和(あまな)はずして事を成すこと能(あた)はざることを知りて退(まか)りぬ。
『舒明前紀』（白川『字訓』87）

大臣や群臣が互いに妥協することがなければ、物事はうまくいかないという。「和」という字は、その古代中国での原義、すなわち「降伏すること」より派生した「不本意なことを我慢する」意味が損なわれることなく、日本にたどりついていたと考えられる。「不本意なことを忍んで心を休める」という意味を持つ「なぐ」、「辛抱して甘受する」という意味を持つ「あまなう」の二つの和語に、その意味が伝わっていると見ることができる。

以上見てきたように、「和」という漢字の成立からは、「関係の修復」と「争いのない状態」を表す意味が出てきたが、積極的に「良好な人間関係」を表す意味は登場しない。次項で述べるが、「良好な人間関係」を表す「互いに仲良くすること」や「むつぶ」といった意味は、「味」とは異なる「穌」から生まれた意味なのである。しかしながら、これらも人間関係を表すものであるから、本論ではこのグループにまとめる。

「関係の修復」「争いのない状態」、さらに積極的に「良好な人間関係」を表す、「争っていたものが仲直りすること。争わない、平和。したがう、ゆるす。互いに仲良くすること、むつぶ。」を、「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」というグループにまとめる。「和」の原義に従えば、「平和」は、必ずしも友情を伴う関係を意味しない。争いが顕在化していなければ「平

和」であると解釈される。また、人間関係において作用する「和」には、本質的に「不本意なことを我慢させる」力による上下関係が、潜在する可能性を意識しておく必要がある。

３．全体のバランスをとる・保つ

Ｇ１の③「ほどよい。」とＧ２の③「うまくつりあうこと。調和がとれていること。」は、「調和」を表すものとして一つにまとめることが適当であろう。これらは、前項でふれた「龢」から生じたものである。「龢」は形声文字であり、龠が笛を、禾が「か」の音を表しており、楽音のととのうことをいう[3)]。これより、楽音のみならず全てのものが「調和」する意味となる。『説文解字[せつもんかいじ4)]』の「和」の項目には「相應ふるなり」とあり（尾崎雄二郎編『訓讀　説文解字　注金冊』）、「和」の原義は「相和すること」とされているが、これは白川によれば「龢」の意味であるという。「龢」は、早い時期から「咊」と同声・同義に用いられ、現在は双方ともにほぼ「和」に収束しているが、本来「和」の意味には、「咊」の系統のものと、「龢」の系統のものが共存しているのである。なお、「咊」の禾は軍門であったが、「龢」の禾は音を表す符号である[5)]。

先に挙げた「ほどよい」「うまくつりあうこと、調和がとれていること」は、いずれも調和の実現した状態を表すものであると考えられる。これに該当する動詞に「かなう、あう」がある。秩序ある状態を実現する行為を表す動詞に、「あわす。ととのう」がある。全体のバランスをとり、調和を実現するために、ものを「とりかえる」行為も有効であると見なすことができる。

『戦国策』に「五味を調和す」（魏策）とあるのも、白川によれば「龢」の系統である[6)]。料理は、食材を調和に導く行為なのである。このことから、「味をととのえる。あえる」を、このグループに入れることを適当と考える。薬も、ある配合割合を実現することで、より有効に作用させることができる。「混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する」は、元は薬の調合から生まれた意味である。出来上がりは、元の形を失い「一緒にとけあった様」となる。

「龢」の系統は、ある約束・条件に従いバランスをとったり、より有効な作用を導く行為を表していると考えられる。前項で述べた「良好な人間関係」を表す「協和」の「和」は、元は「龢」である[7)]と解釈されている。心を合わせ、良好

な関係を作ることを表している。人間関係が回復したら、よりよい状態にするのは「味」ではなく、「龢」なのである。

以上「うまく釣り合うこと、調和がとれていること、程良い。かなう、あう。あわす。ととのう。とりかえる。味をととのえる。あえる。混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する。一緒にとけあった様。」を「全体のバランスをとる・保つ」ものとして、一つにまとめる。

４．「他に合わせて声を出す」から派生した意味

Ｇ１の④「韻や調子を合わせる。」とＧ２の④「他人の詩に韻を合わせて作ること。」は、「龢」の元の意味に近いものとして、一つにまとめることが適当であろう。「龢」は前項で述べた通り、「楽音のととのうこと」を意味している。ある者の出す音に、他の者が出す音が合っている、調和している状態をいうと考えられる。音楽や声、詩に関わる意味をここにまとめる。

ある者が出した声に、他の者が調和を乱さないよう配慮して声を出すのが、「こえをあわせる」である。これに時間的な広がりを加味すると、「こたえる、応ずる」となる。先の者が発した声・言葉を考慮の上で、反応することである。

これが音楽や詩の分野では、先に挙げたように「韻や調子を合わせる」や「他人の詩に韻を合わせて作ること」となる。Ｇ２の⑤「他人の詩歌に応答する形で詩歌を作ること」も、同様である。「韻を合わせる」のみならず、「他人の韻を用いて詩を作る」場合もある。そこから「まねをする」意味が、生じてきたのであろう。

以上「こえをあわせる、こたえる、応ずる。相手の詩歌に応答する形で詩歌を作ること。韻や調子を合わせる。他人の詩に韻を合わせて作ること、他人の韻を用いて詩を作る。まねをする。」を「他に合わせて声を出す」から派生したものとして、一つにまとめる。

５．複数のものを一つにする

Ｇ１の⑤「二つ以上の数を加えた値。『差』の対。」とＧ２の⑥「数学で、二つ以上の数や式を加えて得られる数や式。」は、ともに数や式を一つにまとめるものとして、同じカテゴリーと見なすことができる。

数や式のみならず、複数のものが一つにまとまる「あつまる」という動詞、要素の結合を担う「と・共に」という意味も、このカテゴリーに収めると、「二つ以上の数や式を加えて得られる数や式（『差』の対。）。あつまる、と・共に。」は、「複数のものを一つにする」グループとして、まとめることが適当である。

6．日本や大和の国に関わるもの

Ｇ１の⑥「日本・日本語のこと。『倭』に同じ。」は、元「倭」の字が受け持っていた意味を、「和」が取り込んだものであると解釈される。

「倭」は、中国で古くから日本を指して用いられていたもので、『漢書』「地理志」にも「楽浪海中に倭人あり。分れて百餘國となる。」とある。白川の『字統』によれば、「倭」の委は、稲魂（いなだま）を被って舞う女の姿で、その姿の低くしなやかな様を表現している[8]という。中国人にとって、日本人の「背の低さ」が印象的だったのであろう。なお「倭」は「矮」と通じると白川は指摘する[9]。「矮」には「背の低い、醜い」の意味もあり、「倭」にも多少日本を低く見るニュアンスがあるものと思われる。「日本」のことを指す「和」は、かつてその政治の中心であった「大和」の国の略称としても、用いられた（Ｇ１の⑦「大和の国の略」を参照。）。

「日本・日本語のこと。『倭』に同じ。大和の国の略。」は、日本そして、かつての日本の中心地を指す言葉としての「和」を表すグループである。

7．「和」のカテゴライゼーション

以上第１項から第６項を通じて、「和」の意味を六つのカテゴリーに整理してきた。

第１項では、「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味の集合として、「おだやかなこと、なごやか、のどか、うららか、あたたか。気、おだやかな気。なぎ、風が凪ぐ。やわらぐこと、やわらかなこと。たいらぐ、たいらか、等しい。」を挙げた。

第２項では、「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」ことを意味する「争っていたものが仲直りすること。争わない、平和。したがう、ゆる

す。互いに仲良くすること、むつぶ。」を、一つにまとめた。

第３項では、「全体のバランスをとる・保つ」ことを意味する「うまく釣り合うこと、調和がとれていること、程良い。かなう、あう。あわす。ととのう。とりかえる。味をととのえる。あえる。混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する。一緒にとけあった様。」を、一つにまとめた。

第４項では、「他に合わせて声を出す」から派生したものとして、「こえをあわせる、こたえる、応ずる。相手の詩歌に応答する形で詩歌を作ること。韻や調子を合わせる。他人の詩に韻を合わせて作ること、他人の韻を用いて詩を作る。まねをする。」を挙げた。

第５項では、「複数のものを一つにする」ことを意味する「二つ以上の数や式を加えて得られる数や式（『差』の対。）。あつまる、と・共に。」を、一つにまとめた。

第６項では、「日本・日本語のこと。『倭』に同じ。大和の国の略。」をまとめた。

なお本論では、Ｇ１の⑧「国語へのあて字。また、音訳字。」、Ｇ２の⑦「数字の二をいう、茶商仲間の通り符丁。」、その他「鈴」や「楽器の名」、「棺の端」「軍門」等の意味は、特殊なものなので取り上げない。

先に述べた通り、第３項及び第４項の内容は、主に「穌」に由来するものであると考えられる。また、第６項の内容は「倭」に由来するものと見なすことができる。これらを考慮し、第１項、第２項、第５項、第３項、第４項、第６項の順に配置すると、以下の一覧が出来上がる。

①「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味。おだやかなこと、なごやか、のどか、うららか、あたたか。気、おだやかな気。なぎ、風が凪ぐ。やわらぐこと、やわらかなこと。たいらぐ、たいらか、等しい。

②「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」争っていたものが仲直りすること。争わない、平和。したがう、ゆるす。互いに仲良くすること、むつぶ。[10]

③「複数のものを一つにする」二つ以上の数や式を加えて得られる数や式（「差」の対。）。あつまる、と・共に。

④「全体のバランスをとる・保つ」うまく釣り合うこと、調和がとれていること、程良い。かなう、あう。あわす。ととのう。とりかえる。味をととのえる。あえる。混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する。一緒にとけあった様。
⑤「他に合わせて声を出す」から派生した意味。こえをあわせる、こたえる、応ずる。相手の詩歌に応答する形で詩歌を作ること。韻や調子を合わせる。他人の詩に韻を合わせて作ること、他人の韻を用いて詩を作る。まねをする。
⑥日本・日本語のこと。「倭」に同じ。大和の国の略。

本論では、「和」の意味を以上①から⑥の六つのカテゴリーで論じる。現在日本で利用されている、多くの国語辞典・漢和辞典の「和」の記述は、ほぼこの六つのカテゴリーで網羅されている。[11] 第２節では、これらの成果を土台に、さらに「和」についての思索を深めることを目指す。

第２節　「和」の機能

１．「和」の三つの機能

「和」という語の意味を、前節で六つに整理した。それぞれの項目を細かく見ると、変化を起こす作用としての「和」と、変化が起こった後の状態を表す「和」があることがわかる。そして、その多くは対応関係にある。作用としての「和」を中心に、対応する漢字の元の意味を考えることで、「和」のはたらきの性質がいっそう明らかになると予測される。「和」には、以下で挙げる三つの機能が備わっていると考えられる。

Ａ．「安定」の機能

前節で整理した六つのカテゴリーの①と②は、次の通りである。

①「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味。おだやかなこと、なごやか、のどか、うららか、あたたか。気、おだやかな気。なぎ、風が凪ぐ。やわらぐこと、やわらかなこと。たいらぐ、たいらか、等しい。

②「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」争っていたものが仲直りすること。争わない、平和。したがう、ゆるす。互いに仲良くすること、むつぶ。

前節第１項・第２項で述べた通り、②の最後の二つ「互いに仲良くすること、むつぶ」以外は、全て「咏」に由来するものであった（「互いに仲良くすること、むつぶ」は「穌」に由来するものであるから、ここでは考察の対象としない。後に論じることとする。）。これらの語彙の示すところから、「咏」に由来する「和」の意味を、さらに明らかにすることを目指す。

①の「おだやかなこと、なごやか、のどか、うららか、あたたか」はいずれも、身体に心地よい気象条件を表していると考えられる。「気、おだやかな気」は、これらに準ずる。「なぎ、風が凪ぐ」は、風が止む、もしくは止んだ状態。「やわらぐこと、やわらかなこと」は、人やもの、周囲の状況がより対処しやすいものに変化する、また変化した状態をいうと解釈される。「態度がやわらぐ」といえば、受容的な方向に変化することであるし、柔らかなものは一般に、五感に対して心地よい感覚を起こさせる。「たいらぐ、たいらか、等しい」は、不均衡を均す行為、及びその結果であると見なすことができる。

②の「争っていたものが仲直りすること。争わない、平和」は、争いのなくなる状態とその結果であると解釈される。「したがう、ゆるす」は、降伏の儀礼に際しての勝者と敗者、それぞれの態度を表していた。

これらの基本には、次の条件があると思われる。すなわち、「和」の成立する以前に存在していた（生命を脅かす）困難が、解消される過程、もしくはその条件、及び困難が解消された結果訪れる「安らかさ」を、「和」が表しているということである。

①の「おだやかなこと、なごやか、のどか、うららか、あたたか」は、心地よい気候条件を表していると考えられるが、「うららか、あたたか」な春の前には厳しい冬があるし、「おだやか、なごやか、のどか」な状態の前は嵐であったかもしれない。「なぎ、風が凪ぐ」については先にも述べた通り、吹いていた風が止むこと、及び止んだ状態である。風はその強さによっては、必ずしも困難を引き起こすものではないが、強すぎる風は船の運航の妨げとなったり、作物に悪影

響を及ぼしたりする。「やわらぐこと、やわらかなこと」は、そのままではあまり好ましくない「かたい」ものが、より心地よいものに変化すること、もしくは変化した状態と見なすことができる。「かたい」ものは、それに接するものにあまり快感を与えない。一般に、「かたい」表情は親しみやすい印象を与えないし、「かたい」布は肌触りが良くない。食物にしても、（ものによるが）かたいと味の落ちるものが多い。

②は、前節第２項で述べたその出自からも、「生命を脅かす困難の解消」に深く関わっていると考えられる。「争っていたものが仲直りすること。争わない、平和」は、「争い」を国家間の戦争のレベルで考えると、まさに国民の生命を脅かす争いの終結と、その結果である。たとえ「戦争」のレベルでなくとも、「争い」は一般に、当事者や周囲に様々な困難を引き起こすものである。「したがう、ゆるす」は、困難を伴う争いを解消するために、強者と弱者がそれぞれ取るべき（であるとされた）態度なのである。

これらの、生存を困難にする事態を解消する意味は、降伏することで争いの解決を図った「和」の原義に基づいていると推論される。「和」には「安定をもたらす」性質があるといえよう。①の「たいらぐ」は、不均衡を改め安定に導く。「たいらか、等しい」は、不均衡の解消された状態である。これらのはたらきを、本論では「安定」の機能とする。

B．「統一」の機能

前節で整理した六つのカテゴリーの③の項目は、次の通りである。

③「複数のものを一つにする」二つ以上の数や式を加えて得られる数や式（「差」の対。）。あつまる、と・共に。

ここに該当するのは、そのもの自体の性質を変化させることなく、一つに集まることを意味するものであると考えられる。これらの意味するものは、いわば量的な変化であり、質的な変化ではない。分量の増加（減少）はあれど、ものの性質そのものが変化する化学的な変化を伴うものではないのである。辞書の項目を整理・検討した限りにおいては、ただ、ある枠の中に囲い込むことを表している

に過ぎない。

しかしながら、後に検討してゆくが、人間関係にこの機能が応用されると、物理的に一つにまとまることが、精神的な一体感を伴い、成員の精神状態に変化をもたらすと考えられる。物理的な凝集力が、人間関係に応用されると、内部の性質の変化を伴うものとなりうるのである。内部の変化を伴う場合も伴わない場合も、この項目は「和」の、複数のものを「一つにまとめる」性質を表していると思われる。このはたらきを、本論では「統一」の機能とする。

C．「適合」の機能

前項で整理した六つのカテゴリーの④⑤の項目は、次の通りである。

④「全体のバランスをとる・保つ」うまく釣り合うこと、調和がとれていること、程良い。かなう、あう。あわす。ととのう。とりかえる。味をととのえる。あえる。混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する。一緒にとけあった様。
⑤「他に合わせて声を出す」から派生した意味。こえをあわせる、こたえる、応ずる。相手の詩歌に応答する形で詩歌を作ること。韻や調子を合わせる。他人の詩に韻を合わせて作ること、他人の韻を用いて詩を作る。まねをする。

これらと、人間関係に関わる②の「互いに仲良くすること、むつぶ」は、「楽音のかなうこと」を意味している「龢」に由来するものである。これらの項目から、「龢」に由来する「和」の性質を明らかすることを目指す。

④の「うまく釣り合うこと、調和がとれていること、程良い。かなう、あう。」は、バランスのとれた状態を表していると見なすことができる。「あわす。ととのう。」は、そのような状態へ導く行為である。人やものを「とりかえる」ことにより、それ以前より調和のとれた状態を実現することが、この行為の主眼であろう。

「味をととのえる。あえる」は、食材を調和に導く行為であると考えられる。元は薬の調合から生まれた意味である「混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する」は、ある配合割合を実現することで、薬をより有効に作

用させられることを表している。このようにして出来上がった薬は、元の形を失い「一緒にとけあった様」となる。Ｂの「統一」の機能に該当するものが、（辞書の元の意味内容においては）元の形をとどめたまま「一つに囲い込む」のとは対照的に、配合されたものは性質そのものを化学的に変化させるのである。

⑤の項目は、「楽音のかなうこと、音を合わせること」という「龢」の元の意味により近いものである。ある者が出した声に、他の者が調和を乱さないよう配慮して声を出すのが、「こえをあわせる」である。「こたえる、応ずる」も、先の者が発した声・言葉を考慮の上で、反応することを表していると考えられる。

これが音楽や詩の分野に応用されると、「韻や調子を合わせる」や「他人の詩に韻を合わせて作ること」「他人の詩歌に応答する形で詩歌を作ること」となる。「韻を合わせる」のみならず、「他人の韻を用いて詩を作る」場合もある。そこから「まねをする」意味が、生じてきた。

なお前節で述べたように、「良好な人間関係」を表す「協和」の「和」は、元は「龢」であった。心を合わせ、良好な関係を作ることを表していると解釈される。ここから「互いに仲良くすること、むつぶ」の意味が生まれた。

これらは全て、ある基準や理想を置いて、それに合わせようとするものであると考えられる。

④の「うまく釣り合うこと、調和がとれていること、程良い。かなう、あう。」においては、「全体のバランス」が合わせるべき基準と見られる。「あわす。ととのう」においても、基準や目標となる対象が存在する。何に合わせるのか、どうととのえる（整える・調える）のかという対象がないと、これらの動詞は成立しないものと思われる。「とりかえる」は先にも述べたが、より基準に合うように条件を変化させることである。

「味をととのえる。あえる」については、「美味である」ことが基準、ないしは目標になる。「混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する」については、薬を有効に作用させるための「配合割合」が、基準である。「一緒にとけあった様」は、その条件が満たされた結果であると推論される。

⑤の「こえをあわせる、こたえる、応ずる」においては、「先に発せられた声」がこれらの行為の基準となっている。「韻や調子を合わせる」においては、「先に演奏された音楽や、朗詠された詩」が合わせるべき基準となる。「相手の

詩歌に応答する形で詩歌を作ること。他人の詩に韻を合わせて作ること、他人の韻を用いて詩を作る」については、「先に作成された詩歌」が手本となり、「まねをする」場合は、「他者の行為」が広く目標とされる。

②の「互いに仲良くする、むつぶ」場合は、互いに「心」を合わせることで、良好な関係を築き、維持するのである。人間関係を良好に保つには、「他者の有様」に思いを致すことが必須であろう。

以上で検討したように、これら「龢」に由来する意味は、「和」の「（既に）ある基準に（他を）合わせる」性質を表していると考えられる。本論では、「和」のこのはたらきを「適合」の機能とする。

以上、「和」には三つの機能、すなわち「安定」の機能、「統一」の機能、「適合」の機能のあることを確認した。なおここでは、前節で整理した六つのカテゴリーの⑥「日本・日本語のこと。『倭』に同じ。大和の国の略。」については、取り上げない。しかしながら、国名としての「和」に、殊に「安定」の機能を願ったであろうことが推論されるのである。[1)]

2．日本の人間関係における「和」の機能

前項で、「和」には、「安定化」「統一化」「適合化」の三つの機能があることを検証してきた。これらの機能を考えることで、「和」のはたらき・作用について、明確な説明を与えることができると思われる。

本論では、特に人間関係に関わる「和」について、これら三つの機能から検討する。現代日本の「和」は、人間関係と深く関わっている。従来の辞書から拾った人間関係に関わる「和」の意味は、前節で整理した六つのカテゴリーの②「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」に該当する。これらを先の三つの機能で分類すると、「安定」の機能と「適合」の機能に関わるものに分かれる（前項参照）。このことはしかし、人間関係における「和」が「統一」の機能を持たないことを意味しないと思われる。

「和」は先に述べたように三つの機能、「安定化」「統一化」「適合」の機能を持つと考えられる。従来の辞書に記された語義にはなくとも、人間関係に関わる「和」も、これら三つの機能を持つのではないか、そしてこの三つは、等価な

のではないか。これが本論で検討しようとする仮説である。

「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」するものであろう。

「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」ことになると考えられる。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。

「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」ことでもある。

これらの機能が、具体的な事例においてどのように作用するかは、本論を通して述べてゆく。この項では、「和」に関する言及を三つの機能を中心に分析し、この考え方の有効性を明らかにする。

「和」という語が用いられる機会は数多いが、わかりきったことと考えられるのか、その内容について触れたものは極めて少ない。次に引用する間宏（はざまひろし）の記述は、正面から「和」を取り上げている数少ない事例の一つである。

> 和は、たんなる協力や協調ではない。たがいに「折れあう」とか「譲りあう」という言葉が意味しているように、同じ集団の仲間が、それぞれの自己主張や、個人的利益を集団の中に解消させ、全員一体となって集団としての共通の目標を達成するために協力することである。和とは集団主義の下での協力の姿勢だといってよい。
>
> さきにもふれたように、和という形の協力は、個人が自分の利害を放棄することではない。集団の利害が、すなわち自分の利害だという考え方に立っている。だからといって、集団の成員の利害が、みな同じに組み込まれているとは限らない。とくに、成果の配分をめぐっては、成員の間で対立が生ずる。そういうときに、「この前は僕が折れたのだから、今度は君が折れてくれ」といったように、利害についての長期的バランスが考えられる。
>
> このように、和は、成員の利害の長期的バランス――ただし、それははっきり保証されたものでなく相互の期待にすぎない――のうえに成り立つ協力

関係で、集団主義の下で、成員の固定性があってはじめて機能する価値観である。

和は、このように、企業全体、あるいは各職場内の人間関係を円滑にし、強力な協力行動によって、集団業績を向上させようとする経営の基本方針に昇華していく[2)]。

上から３行目「全員一体となって」、下から４行目「成員の固定性があってはじめて」、この二つの記述は「統一」の機能と関わるものである。集団の全てのメンバーが「一つにまとまる」ことが、ここでは「和」の要件とされている。そしてそのメンバーは「はっきりと決まっている」、すなわちある枠の中に収まり、外部とは区別される必要がある。

上から12行目に「成員の利害の長期的バランス」（11行目では「利害についての長期的バランス」）とあるのは、「適合」の機能と関わりを持つ。個人の利益を集団の中に解消させても、集団の利益と個人の利益が常に一致するわけではない。これを、その時々不公平があっても、長期的に公平なものにしようとバランスをとるのである。この行為は「安定」の機能とも関わっていると解釈される。不公平を排し、個人の得るべき利益を「均等」に配分しようとするものである。また、そのことにより集団の成員の精神の安定や、集団としての基盤の安定が保障されるのである。

間（はざま）の「和」は、集団に共通の目標達成のために協力する姿勢であると考えられる。この「和」を達成する前提として、「人間関係を円滑に（下から３行目）」することが必要となる。「和」は、殊にゲゼルシャフトにおいて「協力」を引き出すための有効な手段である。これについては、本論全体を通じて検証してゆく。

間は、こうも書いている。「和が重視されるのは、実は、ウチの集団の中の人間関係についてであって、ソトの集団の人との関係についてではない[3)]」これは、「統一」の機能の「枠を作る」側面に焦点を当てた記述である。複数の人間を一つにまとめるということは、あるグループの成員として認定し、他と区別することでもある。「和」はある集団に人を囲い込み、その中で有効に作用すると考えられる。

こんな記述もある。「『ウチ』の構成員は『和』を理想として、互いに察しと自己抑制をもって、所属集団の秩序を維持していかなくてはならない[4)]」（喜多川忠一）これは、「和」の「適合」の機能について述べたものである。集団の秩序を維持するために、成員が「察しと自己抑制をもって」集団にとって好ましい、在るべき自己を実現しようと努める様子である。「和」が、そのための「理想」とされているのである。

「和」と密接に関係している「ウチとソト」について考えるには、梅原猛の次の記述が参考になる。

> 集団というものは、その内部において、個人に忠誠を誓わせ、ある種の道徳を強要するが、その外部にたいしては、この集団エゴイズムを抑制するものを何ももたない。内部にある種の道徳をもつだけ、外部には抑制のないエゴイズムがそのまま通用する[5)]。

これは、サムナーの内集団（in-group）の概念に相当する。内集団は、「われわれ」という一体感と、それに伴う集団内部の同胞愛と集団への忠誠心を、共有する人々の集団である。この集団には、しばしば自集団を中心とするエスノセントリズムが発生する。そして内部に対する親和、外部に対する敵対の、二重の道徳規範が生ずる。このような二重の道徳規範は、対内道徳（Binnenmoral）・対外道徳（Außenmoral）と呼ばれる。

このような集団の内部における「われわれ意識（we consciousness）」について、クーリーは非合理的なものであるが、集団としてのまとまりを創り出すのに役立つとしている。マッキーヴァーは、役割感情や依存感情に加えて、コミュニティ感情を形成し、コミュニティの基盤を形成するものとしている。「われわれ意識」は、共通の目標が設定されることで、合理的な集団行動を展開する可能性を持つが、反面、非合理的な集合行動を引き起こす可能性をもはらんでいると解釈される。

内集団と対になる外集団（out-group）は「かれら」と呼ばれ、敵意の対象や闘争の相手となる集団である。内集団の内部の対立を解消し団結を生み出すため、支配者はしばしば、意図的にスケープゴートとしての外集団を設定する。外集団

への敵意、あるいは闘争のために、内集団のエネルギーを集中することが可能になるからである。

内集団の概念は、日本人の集団の構造についても該当する。特に日本の内集団を指して、ウチという語が用いられる。これに対するソトは、必ずしも外集団を表現するものではなく、ウチ以外を指す語である。日本人は一般に、相手をウチワの人間と認めれば親切だが、ヨソ者に対しては冷淡になりがちである。これは、先にも述べたが、「和」が主に集団の内側に有効な理念であることと関係する。「和」は、集団の成員を「一つにまとめる」。これは成員を、他とは区別し集団の内部に囲い込むことである。その中で「和」は、集団の成員の関係を穏やかにしたり、成員の持てる力に相乗効果をもたらしたりすると考えられるのである。

たとえば、向坂寛（さきさかゆたか）は「日本人の『和』の発想」を、「無我・滅私となって集団的一体化[6]」することのできる力の源と考えた。「和」の、人を「一つにまとめあげる」機能に重点を置いた見方である。ただし向坂は、この力を有益なものとしてのみ見ているわけではない。第二次世界大戦において、日本人が見せた狂気の源でもあるからだ。これは、先に述べたサムナーの内集団の閉鎖性が極端に高まった状態であり、対内道徳・対外道徳の二重の規範が、ウチに対しては命をも捨てる愛国心、ソトに対しては最後の一人まで戦い抜く徹底した敵意を成立させたものであると解釈される。「和」は一つにまとめた人々を、効果的に結びつけることで、力と力の増幅作用を起こさせる。「和」が個人の持つ力を増幅させる側面を持つことから、「和」によって生ずる力には、個人の力の単純な総和（！）よりもずっと大きくなる可能性が潜在している。

濱口恵俊は、「和」のこの側面を強調する。濱口によれば、「“和”は、戦略的にみても、業績をあげることに直結している[7]」から、「“和”のもたらす“相乗効果”を見落としてはならない[8]」。「人間関係」がうまくゆくと居心地の良いことは言を待たないが、集団としての働きも効果的なものになる。内部の人間関係を円滑にすることで、成員の能力が増幅されやすい状況を作るのも、「和」の力だと考えられるのである。集団に「囲いこんだ」複数の人間を「一つにまとめ」、その集団にふさわしく「秩序づける」ことで、「全体のバランスをとり」互いに協力し合う体制を作り上げることができる。成員の個性や能力に相乗効果をもたらすために、「和」の「統一」の機能、「適合」の機能、「安定」

の機能が、それぞれバランスよく作用することが必要であると思われる。

一般に「和」という語は「みんな仲良くする」といった意味あいでとらえられ、どちらかといえば肯定的なイメージで用いられる。しかし、「和」という語にまつわるイメージは、必ずしも肯定的なものばかりではない。たとえば、「個人主義者は『和』の原理を全体主義と同一視して拒絶反応を示しがちであろう[9]」という記述がある。また、濱口は次のように記述している。

> 近代官僚制機構の運営原理をとかく絶対視したがる日本の管理者たちは、「人の和」それ自体を、尊重するどころか、なにか胡散くさいものと見なす傾向がある[10]。

「和」が「胡散臭いもの」と見られるのは、理由のないことではない。これを三つの機能から説明すると、次のようになる。まず「和」の「統一」の機能と関係するのは、「排他性」であると考えられる。複数の人間を一つにまとめるには、集団の一員としての自覚を高めることが必要である。これはときに、集団外に対する優越感とも結びつき、内部の親密さを高めると同時に、外部を拒絶する冷たさにもなりうる。「和」は、基本的に集団の内部においてのみ有効な理念なのである[11]。

「適合」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、相手（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。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。殊に集団内部の力関係が対等でない場合、しわ寄せは弱者のところへ集中するのが一般的である。

第１節第２項で述べた通り、漢字の成立の時点で既に、「和」には「不本意なことを強いる・我慢する」意味が備わっていたと解釈される。この意味は損なわれることなく日本にたどり着き、「なぐ」や「あまなう」という和語の中に生きている。それ故、聖徳太子の憲法十七条には「和」と共に、「議論」の大切さが述べられている[12]。「和」の重要なはたらきの一つである、他者（の言い分）を受

け入れることが、「不本意なことを強いる・我慢する」という形に転化しやすいものであるからこそ、それを実現させない「議論」の大切さに敢えて言及する必要があったのだと思われる。

「安定」の機能は、「個性を殺す」ことにもなりうる。「安定」の機能には、前項で検討したように不均衡を排し均等にするはたらきがある。これはときに、集団にとって好ましくない個性を、他と「同じ」にすることにより、集団の安定を図ろうとする方向に作用する。現在、多くの学校で、身なりや行動について細かく校則で規定されているのは、学校という組織を安定させようとする意志の表れだと考えられる。

「和」には２面性がある。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。「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」、「個性を押しつぶす」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と思われる。それはときに、思考や判断の停止をもたらすこともある。

３．先行研究との比較

「和」に関する先行研究に、ギリシア哲学を専門とする向坂寛（さきさかゆたか）の『和の構造』がある。この本の中で向坂は、「和」の意味を五つに整理し、そのそれぞれに対応すると考えられるギリシア語を挙げた。そして、日本の和合のあり方とギリシア的な和合のあり方を、比較した。５弁の花びらのような図（巻末の資料１－１）がそのエッセンスとも言えるものである。白い部分が両者の共通点であり、斜線で示されるのがギリシア的な和合に特有の部分、点々で示されるのが日本の「和」に特有の部分である。

まず、向坂が「和」をどう分類し、それにギリシア語を対応させたのかを見てゆく。向坂は、「人の和」に近いギリシア語として‘coinōnia’（コイノーニアー）を挙げている。「交わる、交際する」という意味のこの語は、「相談する、話し合う」というときにも用いられるという。(32)

「和合」や「均衡」を意味する「和」に対しては、‘symmetria’（シュンメ

トリアー）が対応すると解釈される。この語は、ものがうまく合っているときに用いられ、一定の尺度を基本としているということである。(32－33)

「和合・調和」に対応するものとして‘harmonia’（ハルモニアー）が挙げられている。この語は「約束・契約」の意味でも用いられ、ヘラクレイトスの断片からもうかがえるように、そこに対立や争いの緊張関係が意識されている。(34－35)

「合意」に近い「和」に対応するのは‘homonoia’（ホモノイア）であるという。この語は、理性‘noos’（ノオス）を同じくする‘homo’（ホモ）ところに由来しており、あくまで「理性」に基づく合意を意味すると解釈されている。(35)

「平らかなこと、平和」という「和」に対応するのは、‘eirēnē’（エイレーネー）であるとされる。この語は一般に「平和」の意味で用いられるが、「条約」や「対話」をも意味しているという。(33－34)

向坂は、これらの語の意味するところのうち、次のものをギリシア的な和合に特有の条件として挙げている（資料１－１の右下を参照）。すなわち、「話し合いとその結果」を示す「相談」「約束・契約」「討論」と、その際に不可欠な「尺度・ルール」「理性」である。これを彼は、「ロゴス性」としている。そして、日本に特有の和合は、このような「ロゴス性」を持たない、直接的・心情的な和合であるとした。(51)向坂は、その根拠を「和」に対応する和語と、「和」という語の意味に求める。

向坂のいう「純粋さ（潔白性）」を示していると考えられるのが、「詳しい、こまかい、精錬した、純粋な、角をとって丸くした」意味の「にぎ・にき」である。これらの語は、向坂のいう情念性を示すやわらかさや細やかさ、角を丸くした温厚性をも含んでいる。邪念のない純粋さは清廉潔白であることにつながり、角のないまるい性格は、他者を優しく受け入れる心の温かさとして、共に多くの日本人に好まれる。さらに、他者の声を無条件に受け入れ、それに合わせて声を出す唱和的な「和」、「日本人の」という意味の「和」が、日本に独自の、言葉や話し合いに頼らない和合の条件とされているのである。

向坂の研究は、おおむね画期的なものと評価されて良い。「和」に相当すると考えられる語彙を集め、それらを比較・検討することで、双方の和合のあり方を

浮かび上がらせる方法は、ギリシア語のみならず、他の言語にも応用が可能で示唆に富む。しかしながら、いくつかの問題点もここでは指摘しておきたい。

「和」という漢字の成り立ちについては第１節第２項・第３項で述べたが、一般の辞書の多くが「和」の元の意味を「相和すること、応和すること」としているのは、『説文解字』に基づく誤りと考えられる（白川『字統』『字訓』）。これを向坂は「和」の語源としているが、関係正常化のために、ときに不本意なことを強いる「和」の側面が見落とされてしまう。対応する和語が挙げられた中に、「仲良くして全てを寛大に扱う」「辛抱して甘受する」という意味の「あまなう」、穏やかでゆったりとした状態を表す副詞「のどに」の二つが抜けている（第１節第１項・第２項を参照）。

またギリシア語と比較されたのが、「和」の限られた側面になってしまっている。第１節で整理した六つのカテゴリーの区分に従って考えると、②「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」と④「全体のバランスをとる・保つ」に該当するもののみになっている。②に相当するのが「和合」「人の和」「平和」であり、④に相当するのが「調和」「均衡」であると考えられる。

向坂は、②④の部分をギリシア語の語彙と比較し、（筆者のいう）①「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味、⑤「他に合わせて声を出す」から派生した意味、⑥「日本・日本語のこと」を「和」の必須条件とした。筆者は、第１項・第２項で述べたように、「和」の意味するところを、そのはたらきに注目して区分し直した。そして大きく三つに分けられる「和」のはたらきを、「安定」の機能、「統一」の機能、「適合」の機能という形に整理した。「和」は様々な形態をとるが、必ずしも①⑤⑥の条件を備えていないこともあるし、「安定」の機能,、「統一」の機能、「適合」の機能の三つを等価と考えることで、「和」に関する言説、「和」の作用する事象を、説明する手段にすることができると思われる。以下で、これら三つの機能を中心に、現代日本の企業における「和」を検証してゆく。

第２章　「日本的経営」と「和」

現代の日本において、最も影響力の大きい組織の一つが「企業」であると考えられる。生活に必要な物資や情報の多くは、企業により生産され、販売される。また多くの人が企業を職場とし、生活の糧をそこから得ている。経済のみならず、広く日本の社会全体に支配的な影響力を持つのが企業なのである。この章では、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」のはたらきを考える。

第１節　「日本的経営」の要素

日本の企業の特徴としては、終身雇用、年功序列、企業別の組合などが挙げられる。以下でこれらを一つずつ検討し、日本の企業組織の特徴を明らかにする。

１．長期雇用

日本企業の特徴の第１は、終身雇用とも呼ばれる長期雇用の制度である。「終身雇用」はアベグレンらの使用により、広く日本の「企業経営」の特徴として認識されるに至っている。代表的な論客であるアベグレンによれば、終身雇用と、次項で述べる年功序列の体系が、労務管理の分野を越えた日本の経営全般に影響を与えているのである[1)]。これらの制度は、日本の社会構造によく合うものであり、従業員の動機付けと労使関係の安定化、及び技術革新におけるメリットを与えるものとされている。デメリットとして、労働力が流動化しないことと人件費の増大を挙げ、終身雇用を、成長企業にとっては有利に、非能率的な企業にとっては不利にはたらく制度であるとしている。

アベグレンのこの主張については批判もある[2)]が、日本の企業の多くで、原則として長期の雇用が一般化していることを否定するものではないと考えられる。景気の状態により、定年まで勤務することが難しくなったり、より良い条件を求めて転職することが珍しくない時期もあるが、多くの企業において、数十年をスパンとする長期の雇用が原則となっていることから、本論ではこの特徴を「長期雇用」と記述する。

長期雇用のメリットとしては、まず企業の利害と従業員の利害の一致が挙げられる。企業に勤めていれば、企業の利益が程度の差こそあれ、社員の利益となって還ってくるし、会社が損害を被れば、社員にも何らかの犠牲を求めることが多い。長く勤めれば、会社の利害がすなわち社員の利害となり、社員は自分のため、結果として会社のために熱意をもって働くことになる。これがアベグレンのいう、従業員の動機付けに関するメリットである。

また、雇用が安定していることから、技術革新に対する抵抗の少ないことが挙げられる。もし雇用が安定していなければ、技術革新が、人件費の削減や従業員の解雇に直結する。従業員は、自らの雇用を確保するため、技術革新や効率の良い作業方法への拒否反応を示すことになる。雇用の安定により、社員は解雇をおそれず、新技術を導入することができ、これは生産性の向上に結びつくのである。ドラッカーは、従業員が技術と生産過程における不断の変化を快く受け入れ、生産性の増大に熱心であることの原因を、失業の心配が少なく、安定した所得を期待することができるためであると考えた[3)]。これが、アベグレンのいう労使関係の安定性と、技術革新についてのメリットである。

それでは、長期雇用のデメリットはどのようなものであろうか。尾高邦雄によれば、その一つは雇用条件における差別待遇である[4)]。日本における長期雇用は、原則として新規学卒者を一括して採用し、手厚い保護と安定した雇用条件を提供するが、これに該当しない労働者、すなわちアルバイター、パートタイマー等については、正社員よりも劣悪な条件で就労させるのである。さらに大きな長期雇用の短所として、尾高は自由な横断的労働市場形成への障害を挙げる[5)]。日本では一般に条件の良い再就職がきわめて難しいために、いったんある企業に就職して、もしその集団に適応できなければ、自己実現をあきらめなければならない場合もある。尾高は、日本の企業では企業内の労働市場が存在していることが多いのに、企業を横断する自由な労働市場がほとんど機能していないと主張する。この点については、アベグレンも労働力の流動化が妨げられると指摘している。

長期雇用のデメリットとしては他に、自己啓発の衰退と多大な人件費が挙げられる。解雇の不安が少ないことから、社員の中には自発的な研修を怠るものが出てくる。また、景気や企業の状況に関わらず、常に一定の人件費が必要となることも、時として企業に大きな負担を強いるものとなる。

2．年功序列

「年功序列」とは、一般に経験に根拠を置いた年齢的位階秩序を指している。多くの日本企業において、勤続年数に伴い昇給・昇進が行われる。同一企業内でどれだけ長く勤めてきたかが、その社員の収入・威信・権力の大きさを規定するのである[6]。

年功序列がもたらすメリットの一つは、社員同士の一体感の形成であると考えられる。同一企業に勤続することが昇給・昇進の基準となっているので、転職する者はあまり多くならない。社員同士の交流が必然的に多くなり、これが一体感に結びつく。前項の長期雇用とこの年功序列がセットになって、社員を企業に固定する。社員の利害が会社のそれと一致するので、社員は企業の発展を自らの生活向上と結びつけ、企業に対する帰属意識を高めるのである。またこの制度を運用している企業においては、昇進・昇給に当たって、個人の能力や業績がそれほど評価されないため、社員同士の激烈な競争が起こりにくく、このことも社員同士の一体感を生み出す上で貢献している。

社員同士の競争が激しくならないことと関連して、先輩から後輩への知識・技能の伝達がスムーズに行われることが、年功序列の利点として挙げられる。年功序列の制度の下では、ある程度年齢の離れた後輩が先輩を追い越して昇進することは、まずない。先輩が自らの知的財産を後輩に提供し、その能力の向上を助ければ、有能な戦力として大いに活用することができる。しかし、もし年功序列の全くない能力主義の制度であれば、有能な後輩はライバルとなり、先輩は後輩に知的財産を盗まれないよう警戒するようになり、知識や技能はある個人だけのもので終わってしまうと解釈される。この利点について平山朝治は「年功序列は、企業内ＯＪＴによる知識・技能の教授の師弟関係を、昇進において弟子が師に追いつき、追い越すことがないことを保証することによって円滑化するための制度である[7]」と述べている。

年功序列のデメリットは、これらのメリットの裏返しである。年功序列の制度の下では、能力に問題があってもある期間を過ごせばそれなりの待遇が約束される。これを「悪平等」ととらえる有能な人材の中には、能力を発揮することを惜しむ者が出てくる。すなわち個人の能力や業績が待遇に直結しないことを不満に

思い、良い仕事をしたりユニークなアイデアを生み出すことをせず、最低限の仕事しかしない者が出てくるのである。これは人的資源を十分に活用できない企業側のデメリットであると同時に、働くことの喜びを失う社員の側の損失とも解釈される。

また、現在のように中高年の割合が大きくなると、その全てに年齢に見合うポストを用意することができなくなり、労働意欲の低下を招く。この事態に関連するもう一つの大きなデメリットは、人件費の増大である。今しばらくは、低賃金の若年労働者の割合が少なく、人件費の高い中高年の割合が大きい時期が続くと予測される。さらに経済の低迷が追い打ちをかけ、95 年現在、多くの企業で中高年は人材整理の対象とされるに至っている。企業にとって、人件費の増大はできれば避けたい事態なのである。

前項とこの項で見てきた、長期雇用と年功序列を特徴とする日本企業の経営を、平山は「熟練に対する企業の財産権を明確化した制度である[8)]」と考える。日本の産業の特徴の一つは、同一産業に属している企業間の競争が激しいことである。同じ産業のある企業で身につけた熟練が、同業他社で役立つ可能性は高く、もし引き抜きが行われれば、ライバル社の企業秘密を入手して、競争力を強化することもできる。引き抜きを不正とする経済道徳が確立していなければ、企業が熟練形成に積極的に投資することはあり得ないと考えられる。熟練は社員と企業の共有財産であるから、引き抜きは不正であるとし、このような不正防止のため、自発的な転職の場合、それまでに形成された熟練を新しい職場は評価しないという、道徳規範を伴った財産権が産業界に確立している[9)]。このような経済道徳が確立しているからこそ、企業は応用可能性の高い熟練形成に安心して投資することができる[10)]。熟練に対する財産権は、殊に同業者の間で厳格に守られているのである。

3．キャリアの形成

日本企業におけるキャリア形成の特徴は、大きく次の三つに整理される。第1に、新規学卒者を一括採用すること。第2に、彼らに十分な社内教育を行うこと。第3に、その目的がゼネラリストの形成を中心としていることである。

日本の企業の多くは、先にも述べたとおり、新規学卒者を一括採用し、中途採

用にはあまり熱心ではない。これは前項最後で述べたとおり、引き抜きを不正とする経済道徳が存在しているためと考えられるが、予備知識のない新人の方が企業に同化しやすい側面もあるだろう。

こうして採用した新人に、多くの企業では十分な社内教育を施す。ある会社のメンバーとしての意識を植え付けること、職能としてはほとんど白紙の新人を一人前の職業人に作り替えることが、その目的であると考えられる。企業によって期間は様々であるが、入社直後から何か月か続く研修の間に、企業哲学を学んだり、製造業であれば、必ずと言っていいほど工場での実習などを含め、社員として必要な知識・技能を一通り教え込まれるのである。

この後数十年にわたって続く職場での生活は、それ自体が研修の性格を帯びている。というのは、多くの企業は社員に、ある特定の分野についてのエキスパートであることよりも、どんな分野の仕事でもこなすことのできるゼネラリストであることを求めるからである。多くの部門を渡り歩くことで、社内の仕組みを深く理解することができるし、どのような職務に振り分けられても、仕事をこなすことができるようになる。これは、将来の経営者を育成する上で、有効な手段である。また、景気の動向によって業務の変更が行われたときも、社員を柔軟に配置換えすることができる。社員の潜在能力を広く利用できる点で、経営側のメリットは大きい。社内における人的な流動性が高まるばかりでなく、本籍をある企業に置いた上での出向等、企業組織の枠を越えた人材の移動・交流も盛んになる。投資した熟練の成果をその企業が回収することが保証されれば、人材の可動性が高いほど経営戦略の幅は広がる。[11] キャリアの形成もまた、長期的な展望に従っているのである。[12]

4．小集団による活動

日本の企業組織の特性の一つに、職務を個人に振り分けるのではなく、原則として小集団を単位に活動を行うことが挙げられる。「部」や「課」や「係」により仕事の分担が行われ、その内部でどのように仕事を配分するかは、グループの自主管理に任されている。これを、ウィリアム・オオウチは「日本ではむしろ一連の仕事についてグループとかチームで共同責任を負っている。……日本人は一人ひとりが全体の仕事について完全な責任を負っているのであり、全員がその責

任を共同で分担しているということをきわめて明確に理解している[13]」と記述している。ただ「一人ひとりが全体の仕事について完全な責任を負っている」というよりは、全てのメンバーが共同で責任を負っているとされるため、実際の責任がどこにあるのかがわかりにくいシステムであるととらえることが適当であろう。

日本企業における小集団活動に、名高いＱＣサークルがある。ＱＣとはQuality Control の略であり、コストを押さえたまま不良品の発生を減少させることを目的に、数理統計理論に基づき工程を整備する管理技法をいう。生産性向上のための統計的手法が、日本において小集団活動に転化したのである[14]。ＱＣサークルは、品質管理のため自発的に結成された職場の小集団である。仕事の段取り、機械のスピード、作業分担の改善などを提案、自主決定することを任され、また各作業集団間の生産性の向上率が数値として示されたこともあって、生産性の向上に大きく貢献してきた。

小集団による活動のメリットは、二つあると考えられる。第１に、作業能率が上がること、第２に成員の満足につながりやすいことである。集団で作業を行う場合、何らかの事情で欠員が出ても、ある仕事が全く行われないという事態には至らない。複数のメンバーでカバーし、しかる後に新たなスタッフを迎えることができる。景気の動向如何では、グループの人数が弾力的に変化することもあるが、前項で述べたように、社員は配置換えに柔軟に対応することを求められるので、大きな支障とはならない。集団内で相互に刺激し合うことで、能率が上がる場合もあろうし、相互に監視し合うことで、怠惰な状態は放置されにくいこともある。また、グループ内でのコミュニケーションが盛んになるため、長い雇用期間の間に友人のネットワークが拡大し、情報交換が活発に行われるというメリットが生じる。

また、少人数のグループで仕事を行うことで、成員の間に一体感が生じやすい。財団法人日本科学技術連盟の「ＱＣサークル綱領」には、「ＱＣサークル活動では、人の和を生みだすのがねらいである。」とうたわれている。生産性の向上とともに、もしくはそれに貢献するものとして、成員同士の一体感が重視されているのである。ＱＣサークルのような活動では、自らの提案が直接生かされる機会が多いので、単純作業に対する疎外感が起こりにくい。「企業のメンバーとしてよりも、小さな集団のメンバーとして働いているという感覚が強くなると、全般

的に、仕事へのより高い満足感・低い欠勤率・低い企業間移動率・少ない労働争議などの特徴が発生する[15]」のである。

小集団活動のデメリットは、作業能率に関わるものと、人間関係に関わるものがある。グループ全体のモラールがあまり高くない場合、周囲に合わせて達成基準を低く置く場合がある。また、生産性の低いメンバーのカバーを強いられる場合もある。日本の企業においてはグループでの活動が基本となっているので、同一グループ内に気の合わないメンバーがあると、当人達の不快にとどまらず、周囲にも不愉快な事態が生じる場合がある。

5．企業別組合

日本の労働組合は、正社員を中心とし、職種の別を問わず、企業を単位として組織する「企業別組合」の形態がほとんどである。組合役員は企業の従業員から選出され、交渉協議も外部からの参加者なしに企業内で行われる。財政の点でも、産業別や地域組織などの上部団体からは独立しているのが一般的である。日本における産業別組織はほとんどの場合、企業別組合の連合体として形成されており、それ自体の交渉能力はあまり高くない。企業別組合の利点は、職場の細かい日常的な問題解決や、労使間の信頼関係の改善に力を発揮することである。欠点としては、企業側の利害と癒着した「御用組合」として、労務統括の補佐機関となってしまう可能性が高いことがある。

6．日本的経営の普遍性と特殊性

第１項から第５項までで取り上げた特徴の一つ一つは、必ずしも日本の企業にのみ見られる特質ではないと考えられる。例えば長期雇用や社員の福祉に対する配慮は、ドイツやスイス等ヨーロッパの国々においても実践されている[16]。アメリカの企業の中にも、長期雇用を実施し、社員をゼネラリストに育成するところもある[17]。アメリカの経営幹部の平均職歴が 20 年以上であるという調査結果もある[18]。また、アメリカ企業の中には（Ｐ＆Ｇ，ＩＢＭなどが例として挙がっていた）学業を終えてすぐの若者を入社させ、徹底的に会社に適応するよう育て上げるところもあるという[19]。小集団による自主管理活動にしても、世界各国の産業界に以前から見られたものであり、欧米では特に創意工夫を必要とする作業につい

てこの方法が採用されてきた。[20]

労働について、雇用の安定や待遇の良いこと、精神的な満足が得られること等に高い価値を置くことは、日本のみならず、多くの国に共通する条件である。[21] 第１項から第５項で扱った特徴は、これらの条件を満たす側面を持つので、日本以外の企業においても採用されているのである。しかし、一つ一つが必ずしも特殊でなくとも、これら全てを互いに関連させたシステムとして運用しているのは、日本企業にのみ見られる特性であると解釈されている。[22]

「日本的経営」と呼ばれるスタイルは、ある時代の企業や事業所に自然発生的に生じたものではない。これらの経営慣行の体系は、ある人々によりある時代に一気に作られたのではなく、長い時間をかけ、多くの人の手により、作られ、補強され、修正を加えられて、形成されてきたものであると考えられる。これらは、人工物に過ぎない組織を、活性化させる目的で導入された。[23] 次節では、日本的経営の特殊性に注目して、さらに企業組織の性質を追求する。

第２節　「日本的経営」と「和」

１．「日本的経営」の構成原理

日本的経営の構成原理は、一般に「経営家族主義」や「集団主義」と表現される。この項では、これらの示す内容を明らかにした上で、日本的経営の構成原理について再考したい。

「経営家族主義」は、企業体を家になぞらえて運営しようとする経営イデオロギーである。家は一般に、最も生活に密着した共同体である。企業を一つの大きな家庭と見なし、企業と社員が親子のように、庇護・報恩の関係を結ぼうとする考え方が「経営家族主義」と呼ばれるのである。戦前の大企業が、低賃金の社員の生活を保証するために始めた制度が、従業員の労務管理に一定の成功をおさめ、現在まで継続していると見なされる。「経営家族主義」は、従業員に対して家父長的な温情をもって接することで労使関係を安定させようとする、温情主義（パターナリズム）の代表例と考えられている。

具体的な施策としては、長期雇用や年功序列をはじめ、企業が社員の生活をほぼ丸抱えするような事業が挙げられる。企業が、「子」に当たる従業員の生活を

保証し、従業員は「親（企業）」に報いるために働くのだと考えるのである。

「集団主義」は一般に、集団の利害が、そこに所属する個人の利害に優先するとする考え方である。日本の企業が、このような集団優先の理念の下に行動するのだ、とする論者は数多く、現状の分析については似通っている。これらの議論の相違は主に、このような「集団主義」が何に由来するのか、という点にある[1)]が、本論においては歴史的な考察には立ち入らず、あくまで現状の分析を中心に議論を進めたい。

数ある議論の中で、最も明快な「集団主義」の定義の一つは、『産業社会学講義』における尾高邦雄の定義であると考えられる。尾高によれば「集団主義」とは、ある集団や組織体を自分たちの「運命共同体としてとらえ」「それの全体的秩序の存続繁栄と集団内生活の全体的な安寧幸福を、そこにおける成員個々人の能力発揮や個人的欲求の充足にさきんじて重要視する価値志向である[2)]」。尾高のいう「運命共同体」がどのようなものであるかについては、事項以下で詳述するが、「運命共同体としてとらえ」るということは、実際は運命共同体ではない集団を、運命共同体になぞらえ、本物の運命共同体に近付ける方向に努めることを含む。なお、尾高がここで述べている「個々人の能力」とは、企業が必要とする、業務に関わる能力や経験、成績といったものではなく、個人が組織に入る前から身につけていた個性や特技、創造力等の才能のことである。業務とは直接関係のない個性や才能は、ときに全体の幸福の前に譲歩しなければならないのである（これらについても次項以下で詳述する）。

尾高は、「経営家族主義」という呼び方を避ける。その指し示すところがあたかも、血縁共同体の生活や秩序のみを、志向するもののように受け取られかねないからであるという。また、「経営家族主義」という語によって、純粋なゲマインシャフトのイメージが必要以上に強調されることを避けるためでもある。尾高のいう「運命共同体」は必ずしも、人々が「（テンニースのいう）本質意志」によって結びついている純粋なゲマインシャフトではない。そこには、君臣の差別のような厳格な支配服従関係や、水争いのような対立抗争、村八分のような制裁もあった。こうした様々のゲゼルシャフト的な条件や、対立の全てを包括し、融和する枠組みを備えていたのが、彼のいう「運命共同体」なのである[3)]。

なお、尾高は彼のいう「集団主義」と「全体主義」は、はっきり区別されると

考えている。ともに「全体の必要が個人の必要に優先する」点では共通であるが、「全体主義」が全体優先のみを心がけるのに対し、「集団主義」は全体優先と同時に、個々の自由や幸福をも尊重する立場であるというのである。[4)]

「全体主義」においては、全体の必要を満たすことが至上命題であり、個人の主張や個性の発揮が抑圧されても差し支えないとされる。集団が、個人に対して超越的な存在となり、個人の生活欲求や目的とは無関係に、それ自身の必要と目的を持つ。個人は、集団の目標達成のための道具と解釈されるのである。

これに対し、彼のいう「集団主義」における集団の利益は、最終的には個人の幸福のためにあるのだともいえる。[5)] 集団が繁栄し利益を得ることができて初めて、個人はその恩恵にあずかることができるからである。しかし、筆者は「集団主義」が「全体主義」に転化しうる危険を、認識する必要があると考える。「全体主義」における指導者が成員に、集団の利益がすなわち個人の利益になるのだと説くのは、常套手段である。先の敗戦に至る過程における日本をはじめ、独裁国家、オウム真理教で注目されるカルト教団など、全体主義の集団にあって、自らが犠牲になっていると考える者は、必ずしも多くない。集団に尽くすことの価値が、内面化されているからである。尾高のいう「集団主義」も、「全体主義」と全く無縁ではあり得ないと思われる。両者の境界は、実は曖昧なものであり、集団はその運営如何で、いつでも「全体主義」に転化し得る危険性を孕んでいると考えられるのである。

2．共同体としての企業

日本の企業の多くは、前項で述べたように、本来利潤を追求す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も兼ね備えた集団である。長期雇用や年功序列を基本に、社員の定着を基本とする日本企業は、社員の生活を（その家族まで含めて）丸抱えにする「運命共同体」と考えられる。この項では、企業の「共同体」としての性質に焦点を当てて、企業が「和」を必要とする要因を挙げることを試みる。

「共同体」としての企業における人間関係、少なくとも個人が所属する小集団のそれは、かなり緊密な交流となる。外国人の手になる日本企業に関する書物は、研究書、ジャーナリストによる分析ともに数多いが、これらが必ずふれるのが、

職場における親密な人間関係である。日本企業の人間関係（正確にはその中の小集団における人間関係）は、少なくともこれらの書物の著者達にとって、自分たちの国の企業におけるそれとは、異質なものに映るのである。

これらが描く職場の人間関係の特徴は、おおむね次の通りである。第１に、全人格的な交流であること。第２に、この親密な関係が生産性の向上に直結していることである。一般に日本企業においては、小集団で仕事をこなすことが多く、また職場で過ごす時間がかなり長い。社員は、活動している時間のかなりの部分を職場で過ごすことになる。企業はフォーマル・グループであるが、人間はフォーマルな関係の中のみにあっては息苦しくなる。人間的なふれあいが、必要なのである。職場で過ごす時間がそれほど長くなければ、仕事におけるつきあいはフォーマルな関係にとどめておくことができる。しかしながら、日本では先に述べたように、職場の小集団で生活をともにする時間が長いので、そのメンバーは単なる同僚ではなく「仲間」になると解釈される。

フォーマル・グループの内部に自発的に発生する、このような私的な関係の集団はインフォーマル・グループと呼ばれる。社員同士が、仕事を通じての関係のみでは飽き足らず、仕事を離れた個人としてのつきあいをも望むようになるのである。社内における業務以外の活動（すなわちサークル活動や社員旅行）や、必ずしも「私的」とは言えないことの多い、会社を離れての私的なつきあい（たとえば、連れだっての寄り道や休日のゴルフ）は、その現れであると考えられる。これらは、仕事をスムーズにする潤滑油の役割も果たしている。インフォーマル・グループの存在意義が、日本企業においては大きいと考えられている。インフォーマル・グループにおける人間関係は、全人格的な交流や心理的安定を互いに求め、また与え合うものである。先輩と後輩の関係も機能的であると同時に、感情的な側面を持つ。しかしながら日本企業において先輩が後輩に、弱点をも含めた自分自身をさらけ出すことに対して、戸惑いを覚える文化もある。このような文化の下にあっては、職場の人間関係はあくまでフォーマルなものであるから、先輩はたとえ虚勢であっても、後輩に自身が「有能」である演技をする必要がある。[6]

また、インフォーマル・グループは元来、フォーマル・グループとは異なる規範を持っている。インフォーマル・グループにおける規範は、仲間同士がいかに

うまくやっていくかに重点が置かれており、これが日本企業においては、いかにうまく共同作業を行うかに直結する。「同僚に対する献身」[7]が業務の効率を高め、インフォーマル・グループの規範とフォーマル・グループにおけるそれが、結果として一致するのが、日本企業の特徴であるといえよう。

多くの場合企業目標と一致する規範を持つ、小集団の親密さは、一部にとどまるのではなく、企業全体に及ぶのだと考えられている。「日本の大企業は、……地理的共同体の代りをつとめる閉鎖的な会社共同体をつくる非物理的・象徴的境界線を引いている」[8]。社員に身近な小集団のみならず、企業全体を「共同体」ととらえようとするのが、前項で述べた「経営家族主義」であり、「集団主義」の考え方であった。殊に「経営家族主義」は、企業全体を一つの大きな家族のように考える。これはアメリカに進出した会社においても成功し、アメリカ人従業員（管理職から工場労働者、事務員に至るまで）に「例外なく」「ここはこれまで働いた会社で一番いい。会社側はアメリカでの事業ということをよくわきまえており、製品の質について気をくばり、また私は大きなファミリーの一員という感じがしている」[9]と言わせるに至っている。これらの例が、従来仕事のみを分担してきた欧米の企業に「共同体」の機能を取り入れることで、生産性を向上させようとの提案を導いたのである。

利潤の追求を目的とするゲゼルシャフトに、しっかりと根を下ろしている「共同体」としての特性、これを後に論ずる、企業における「和」の存在の基盤と見なすことができるのである。

3．企業と社員の関係の２面性

企業は元来ゲゼルシャフトである。企業を構成するのは、この企業に所属することで、何らかの利益を得ることを目的として集まった人々である。ある集団に所属することで得られる利益が、その集団に対して自らが為すべき貢献よりも大きいことを期待して、人々はゲゼルシャフトに加入すると考えられる。そして一般に、明らかに集団に所属することによる不利益が、集団から受けるメリットよりも大きくならない限り、その集団に所属し続ける。[10]

日本の企業において、正社員については長期雇用が原則であることを、第１節第１項で見た。また、長く同一企業に勤務することにより、企業の利害が社員の

利害と一致することを述べた。この項では、企業と、そこに働く個人のあり方に焦点を当てる。これも次項で検討する「和」の基盤なのである。

日本の企業は多くの場合、長期的な利益を優先する傾向にある。長期的な視野で見て採算が取れそうなら、目先の利益を捨てることや巨額の投資もいとわない。多くの日本企業にとって、その存続は至上命題だからである。企業自身のため、そしてそこに働く社員のため、企業は存続し、利潤を生み続けることを期待されている。社員は、自らが利益を得るため、企業の発展に貢献する方向に行動する。「成員各人がそのなかで生活欲求の大部分を満たしうるような融和的な運命共同体……の存続繁栄を第一目標として働くことが、……結局において、かれら自身の個人的な幸福や欲求充足を可能にする最善の道」[11]だと考えるからである。

企業と社員はこのように、相互に利益を交換する関係にある。社員が会社の安定と繁栄に貢献する代わりに、企業は利潤の上がっているときにはその分配を、不景気の際にも（基本的には）社員の福祉を守ることを、互いに条件としているのである。長期的な見返りを期待して互いに相手のために行動することは、長期的な利益のために現在の犠牲・コストを惜しまないものであり、経済学的には投資行動の一種と考えられる。[12]長期的利益を相互に増進するべく、自発的に利他行為を行うことは、相手に対する投資であり、双方がともに純利益を得られるうちは、良好な関係が維持されるのである。このような関係が成立していれば、社員は必ずしも滅私奉公の自己犠牲を強いられるわけではなく、自らの利益のために働くのであるということができる。

しかしながら、このような条件が成立するために不可欠な条件がある。社員の側に主体性が確立していることである。社員に主体性がなければ、以上の議論は空論に過ぎない。不景気の下での就職難や、リストラの名の下に行われる人減らし、痛ましい過労死など、労働側の条件はきわめて厳しいものがある。また、情報の氾濫や、企業の巨大化に伴い、個人の主体性を維持することは困難な状態にあると思われる。

不景気で求人が少ないため、新卒者の就職が難しいことは周知の事実である。しかし、一流とされる企業に就職することこそ幸福であるという、本人や周囲の先入観が、多くの者の就職を難しくしている面のあることは否定できない。企業に就職するほかにも、本来選択肢はたくさんあるはずなのである。また、痛まし

い過労死の裏に、労働基準法が絵に描いた餅に過ぎず、同僚や周囲に迷惑をかけるから休めないと思いこませる状況がある。このような場合、社員の主体性は、それが押さえつけられていることに気付くことさえできない極限まで、抑圧されているのである。

現在、社員の側に主体性が確保されており、双方に互いの期待に応える力があるうちは、社員と企業は、相互に利益を与え合う交換関係にあるということができる。しかしながら、社員の主体性は常に抑圧の危機にさらされている。主体性を抑圧するのは、必ずしも企業ばかりではない。あふれる情報、社会通念、ときには家族がその主体性を抑圧することもあるだろう。主体性の抑圧された個人は、ときに企業に対して「滅私奉公」の状態に陥る危険があると考えられる。

日本企業は前項で述べたように、本来ゲゼルシャフトでありながら、同時にゲマインシャフトとしての性質を備えている。企業とそこで働く個人の関係にも、相互に利益を与え合う交換関係（これは、双方が相手の期待に応えることのできる条件を備えている、幸運な場合に限られる）と、（それ以外の場合往々にして）個人が企業に対して「滅私奉公」に陥る危険が存在している。この二つの「両面性」が、企業における「和」を論ずる上の土台になると解釈されるのである。

４．「日本的経営」と「和」

「和」は、多くの日本人に愛される語である。これは企業においても同様で、「和」を経営理念に持つ企業は、数多い（詳しくは第３章で論ずる）。この項では、日本の企業で「和」がどのように作用しているのかを見てゆく。

津田真澂（ますみ）の『日本の労務管理』における「経営家族主義の下では集団の和の達成が秩序維持の目標となる」[13]という記述は、日本の企業における「和」のはたらきを最も簡潔に表現したものの一つであると思われる。「和」が達成すべき目標であること、また集団の秩序維持に貢献するものであることが読みとれる。そしてそれは「経営家族主義」の下で、という条件が付くのである。

別の例を見よう。中国出身の楊天溢は、日本の企業と社会を取り上げた雑誌論文の中で、次のように述べている。「日本的集団主義にとって重要なことは、個人と集団の対立ではなく、両者の融合・一致が望ましいことであり、そのために

和の精神が強調された[14]」。ここでは、「和の精神」が、個人と集団の一致や融合の手段として取り上げられている。やはり「和の精神」は、集団にとって望ましい状態の実現に貢献するものとして、とらえられているのである。

他に「和」を「チームの精神」に近いものとしてとらえ、「グループ精神のもとに意気投合し、よい雰囲気を保つために誰もが努力をしている」状態であると記述したものがある[15]。これもやはり、集団にとって望ましい「よい雰囲気」を保つために、貢献する（成員に努力を促す）「和」である。

これまでのところ、「和」は、集団にとって望ましい状態の実現に貢献する概念であると考えることができる。それでは、「和」によって達成されるべき、集団にとって望ましい状態とは、どのようなものであろうか。

> 和は、たんなる協力や協調ではない。たがいに「折れあう」とか「譲りあう」という言葉が意味しているように、同じ集団の仲間が、それぞれの自己主張や、個人的利益を集団の中に解消させ、全員一体となって集団としての共通の目標を達成するために協力することである。和とは集団主義の下での協力の姿勢だといってよい[16]。

これは、第１章第２節第２項で紹介した間の記述である。「協力」の姿勢としての「和」が目指すのは、目標の達成なのである。目標の達成によって、生産性や業績の向上、これらに伴う待遇の改善が期待されるが、ここで忘れてはならないのは、これらの土台に他との「競争」があるという現実である。

先にも述べたとおり、日本では同一産業に属する、企業間の競争が激しい。この競争に勝ち残ってゆくために、「和」が必要だと考えられるのである。競争は、いわば企業間の戦いである。内の持てる力を存分に発揮して、外部（同業他社、場合によっては同一企業の他の工場や営業所、支社という場合もある）との競争に、勝つことが期待されている。外部との競争を意識することで、内部の団結が強固になり、業績の向上に結びつく。「和」によって一つにまとまった成員は、互いに協力し合うことで、効果的なはたらきをすることができるからである。逆に人と人とを結びつける「結合力」としての「和」がなければ、「協力」を説いてもむなしい結果に終わってしまう。「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となっているのである。

第１節第５項で、企業別組合を取り上げたが、日本で産業別組合よりも企業別組合が優勢であるのは、まさにこの理由による。すなわち、経営者と労働者の対立という構図よりも、同業他社との競争の図式の方が鮮明であるために、労働者は、他社の労働者と連帯するよりも、経営者と協力して他社に勝つことで生活水準の向上を図る方が、賢明であると判断したのである。

「和」には、先に述べたように他との競争に勝つための手段であるという側面がある。その場合、「和」が通用するのは当該集団の内部のみである。外部の競争相手となる集団に対して、社員は「和」ではなく、対抗心や競争心をもって接することを期待される。「和」は、集団の成員を一つに囲い込み、一体感を植え付け、他との競争に勝てるよう、グループを方向付ける。ここには、第１章で述べた「和」の三つの機能のうち、「統一」の機能が作用している。

「和」は、集団の成員を囲い込んで、グループの一員としての意識を強調するが、その集団の大きさは状況に応じて変化する。最も規模の小さい作業集団同士の競争、他の工場ないし販売店同士の競争、といった社内の競争があり、さらに同業他社との競争がある。競争相手をどこに設定するかによっては、普段ライバルの関係にあるものが、「和」をもって一致団結することにもなる。

「和」を全体を包む「大きな枠」ととらえ、普段競争関係にあるものが、「徳治主義」の現れである「和」の概念で止揚されるという考え方もあるが[17]、筆者はむしろ企業における「和」を、他との競争に対する戦略であり、対象となる集団（これは必ずしも、企業全体とは限らない）が結束するための方便であると考える。「一面で実際には激しい企業間競争を繰り返し、かつ、社内でも陰に陽に昇進のための競争を行いながら、他面大きな枠として全体を包む『和の精神』を多くの企業が掲げている[18]」ことは矛盾ではなく、競争があるからこそ、その競争に勝つために、該当集団内にのみ通用する「和」が必要だと考えられるのである。普段競争関係にあっても、もっと大きな相手に対するときは「味方」同士となり、「和」をもってより大きな「敵」に立ち向かう。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のである。

さて、「和」の下に一つになった成員には、どんな資質が求められるのだろう

か。第１節第４項で述べたように、日本の企業では少人数のプロジェクトで業務を遂行することが多い。この場合、最も重要な資質はグループの中でうまくやって行ける能力である。他のメンバーと協力して、目標達成のために貢献することが、個人に求められる。ライシャワーは、日本人の協調性を「反社会的本能を手なずけた揺るぎない内的自制心の産物」であると記述している。[19] 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のである。グループの他のメンバーと良い関係を保ちつつ、プロジェクトの成功のために働くのが、個人がその力を発揮する、効率の良いやり方となっている。

基本的に、これらのグループのメンバー入れ替わりの頻度はあまり高くない。また、勤務時間が長いため、これらのグループは仕事のみの関係にとどまらず、共同体の性質を帯びる。グループ内のメンバーは同僚であるのみならず、「仲間」でもある。それ故、グループ内での利己的な行動や不誠実な行為は、起こりにくい。相互の信頼関係を壊してしまうような行いは、グループの中での自らの立場を苦しくすることになるからである。

非協力的な行為があると、グループ単位で仕事を進めるのに、支障が出る。しかしながら先に触れたように、これらのグループにおける個人は基本的に、グループの目標を達成する方向に行動する。グループは、一面では相互監視のシステムとも言えるからである。これは、第１章で述べた「和」の三つの機能のうち「適合」の機能が、プロジェクト推進のために作用したものである。フォーマルな関係の中にインフォーマルな関係が取り込まれ、同僚からの評価が同時に「仲間」からの評価となることにより、相互監視の機能は、一層強化されることになる。

企業が社員を「望ましい状態に変化させる」有効な手段の一つに、社員教育がある。社員教育の目的は、個々人の個性を伸ばすことではなく、業務を（少なくとも）平均的にこなせる社員を作ることにある。第１節第２項で述べたように、年功序列の下では、個人の能力の差はあまり問題にされない。「集団内平等の考え方が、和を保つために、日本ではとられている」[20] からである。

企業における「集団内平等」はときに、様々な個人を平等に扱うというよりも、集団の成員が「同じ」であることを望むという形で現れる。個人の能力や個性を全く認めないというわけではなくとも、組織全体の存続・繁栄のために、「各人

の個性や特技や抱負にみられる凹凸は、いわば研磨機（グラインダー）にかけて均すことによって、これらのものを、組織体が必要とする業務能力の一定水準までに均質化する」[21]のである。オオウチは、日本の企業が内部の同質性に依存していることを、次のように指摘している。

おそらく男女差別や人種差別という点では日本の会社が最もはなはだしいと思われる。日本の会社は異質の人をシャット・アウトすることはしない。また日本人男性が優れていると考えているわけでもない。日本の会社組織は曖昧であり上下の管理特性がごく弱く、文化的に同質の社会システムとして機能しているというだけである。したがって内部が文化的に多様化することには耐えられない。女性やマイノリティ（日本人からみて、例えば白人とか朝鮮系の人など）は文化的に日本人と異質である限り、日本では成功できない。[22]

徐々に変化が見られるとは言え、現在も日本の企業の多くがこの記述に該当する現状を抱えており、内容の妥当性は失われていない。日本の企業には、社員に人と「同じ」であることを要求する側面があるが、これは第１章で述べた「和」の三つの機能のうち「安定」の機能の作用した結果であると考えられる。「和」には、第１章で述べたとおり、不均衡を平らに均すことで集団に安定をもたらす機能がある。集団の安定を優先する場合、ときに成員の個性を押しつぶし、人と同じであることを強要したり、条件に該当しない者を集団から排除することが、起こり得るのである（第１章第２節第２項参照）。

「和」の「安定」の機能は、不平等や個性を均すばかりではない。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貢献する。第２項で述べたように、日本の企業は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。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。

人間は、一般にフォーマルな関係のみでは生きてゆけない。精神の安定のためには、家族やごく親しい友人とのインフォーマルな関係が、必要不可欠である。

本来フォーマルな関係から成り立っている会社が、個人の生活のかなりの部分を支配するようになると、個人はフォーマルな関係の中にインフォーマルなものを求めずにはいられなくなる。つまり、フォーマルな関係がインフォーマルな部分の代わりを果たすようになるのである。社員が生活のかなりの時間を会社で過ごさなければならないために、会社の中で全ての欲求が満たされるように、組織が変化する。ここに「和」の「安定」の機能が作用する。個人のレベルで精神を安定させることが、ひいてはグループ全体の関係を確かなものにすることにつながると解釈されるのである。

第３項で述べたように、企業とそこに所属する個人の関係は２面性を持つ。一つは、相互に利益を与え合う関係であり、もう一つは、個人が「滅私奉公」の姿勢で企業に奉仕する関係である。前者の場合、個人は企業から（原則として）その働きに見合う報酬を得ることができる（「働きに見合う」というのは、社員自身による、主観的な判断である。報酬については、金銭的なもののみを言うのではない。）。後者の場合は、（関係者による主観的な判断によれば）社員の働きに対して企業からの報酬が少なく、社員が何らかの形で企業の犠牲となっていると判断される。

「和」もまた２面性を持つが、その一つはこの関係と対応していると考えられる。すなわち「和」は、個人の持つ力を効果的に発揮させる一方で、その個性を押さえつける一面をも持っている。「和」は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。ただし、この場合の「能力」とは、その集団が必要とするもの（ここでは業務の遂行にプラスになるもの）に限られる。それ以外と判断された個性は、業務の遂行を妨げることがないよう、表に出さないことを要求されたり、「和」の名の下に均されたりするのである。「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が、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のである。

なお高際弘夫は、「和」が能率を上げることに貢献するのではなく、むしろ「みんな同じ」に、低いレベルに落ち着かせる側面を指摘している。[23] 一人だけ能率を上げると、職場の「和」が乱される。競争関係が生じたり、周囲の無能さをアピールする結果をもたらしかねない。それ故「人と同じ」低いレベルに、成員

が自らの能力を抑えるのである。「和」の「安定」の機能が持つ、不均衡を均す「平準化」の作用が、業務に直結する能力についても及ぶ例である。この場合、成員が低いレベルに基準を定めて、自らに「適合」の機能をも作用させていると考えられる。

典型的な日本企業は、先に何度か述べたように、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も備えている。本来の目的を達成するゲゼルシャフトとしての側面と、それを効果的に達成するために取り込んだゲマインシャフトとしての側面が、ともに内在しており、どちらも日本の企業組織を考える上に忘れてはならない性質なのである。

「和」は、先に述べたものとはまた別の２面性を持つと考えられる。それが、この関係に対応する。すなわち、日本の企業における「和」は、本来生産性を高めるための手段であった。しかし、それ自体が達成されるべき目標として、振る舞うようにもなっている。楊は、「『個』を自制して集団の規律と『和』の維持を図る水平的な集団的志向」を「日本人の伝統的価値体系」[24]と見なしている。ここでの「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と解釈されており、三つの機能のうち「適合化」の作用を持つものである。

無条件によいもの、あるいは目標とされる「和」がある。これは元来、「いかに生きるべきか」という哲学的な問題と関わる「和」である。[25] 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、道徳規範として、達成されるべき目標のように扱われているのである。第３章では、達成されるべき目標のように掲げられる「経営理念」における「和」を検討する。

第３章　企業戦略としての「和」

この章では、企業の発信する言語情報から、人間関係に関わる戦略を読みとる。第１節では、社内に目標として提示される「経営理念」を取り上げる。第２節では、企業広告の一つとして、新卒者を対象とする就職情報誌を取り上げる。これらのケースにおいて「和」がどのように扱われているのか、またそれが何を意味するのかを考える。

第１節　経営理念における「和」

この節ではまず、社内に対して提示される目標としての「和」のあり方を検討する。

１．商家の家訓と「和」

日本には、成文化された経営理念を持つ企業が多い。その歴史を繙けば、一部は、商家の家訓に遡ることができる。商家の家訓は、現代の企業の経営理念の源ともいえるもので、商いの上での心得や、人間関係に関する注意事項をまとめてあるものが多い。作道洋太郎によれば、享保時代（18 世紀初頭）における関西の大商家の家訓には、後に「日本的経営」と呼ばれる特徴のいくつかが「目にみえる形で」記されている[1]。生涯を通じての長期雇用、年功序列、しつけや教育、温情主義管理、人の和の尊重などが、従業員に対する基本方針として強調されていることは、これらの慣行が、当時の商家経営に有効であったことの証といえる。

この項では商家の家訓の変遷と、それぞれの場面における「和」を、キッコーマン株式会社の元になった茂木家の家訓から、たどってみる。

キッコーマン株式会社（以下「キッコーマン」と表記）は、従来の醤油のシェア拡大の他に、多角化、国際化を戦略とする大企業である。キッコーマンの前身である野田醤油株式会社は、伝統地場産業を担う地方財閥であり、同族企業であった。その創業は、1660 年代（寛文年間）に遡る。

明治に至るまでの茂木家の家訓は、次の通りである[2]。

1．徳義は本なり財は末なり　本末忘るゝ勿れ

2．家内の和合を心掛く可し

3．驕奢を慎み質素勤倹の美徳を発揮せよ

4．家業外の事業に手を出す勿れ

5．損せざるを以て大なる儲けと知る可し

6．競争は進歩の主因たる可きも極端にして悖理なる競争は之を避けよ

7．衛生を旨とし食事は麦飯に汁一杯たる可し但し使用人と同一品に限る

8．規律を厳にして使用人を優遇す可し

9．私費を省きて之を公共事業に捐出せよ然れども身代不相応の事を為す可からず

10．各自蓄財思想を養成し常に不時の場合に備ふべし

11．一年に二回親族會を開く可し此際富の程度に依って人を上下する勿れ貴ぶ可きは人格に在り

（番号は山口による。原文では、全ての項目のはじまりが「1」である。）

これらは、金銭、財産に対する心構えを説いたもの（1、3、9、10）、事業に対する心構えを説いたもの（4、5、6）、使用人への配慮を含んだ生活への心構えを説いたもの（7、8）、家族・親族のあり方を説いたもの（2、11）に分類することができると考えられる。全体としては、家族・親族、及び使用人が一つにまとまり、質素倹約を重んじながら、堅実な事業経営を行うことが説かれている。この家訓は、茂木家を中心に一族が「千秋会」という無尽講を組織した際にも引き継がれている（1925年[3]）。

1．徳義は本なり財は末なり本末を忘るゝ勿れ

2．家内の和合を心掛くべし

3．家業外の事業には必ず独断を以て手を出す事勿れ

4．損せざるは最も利益の大なるものとす

5．競争は進歩の主因なるも極端にして悖理なる競争は之を避けよ

6．衛生を旨として食事は麦飯一菜として使用人と同一たるべし

7．規律を厳にし勤怠を糺し使用人を優遇すべし

8．私費を省き公共事業に捐出(えんしゅつ)せよ然れども身分不相応の事為す勿れ

9．各自蓄財を養成し常に不時の場合に備う可し

10．一年一回親族会を開き互いに年度家政上の事績を報告し此の際富の程度により上下する勿れ　貴ぶべきは人格なり

（番号は山口による。原文では、全ての項目のはじまりが「一」である。）

茂木家の家訓の３．が除かれた他は、ほとんどこれをそのまま野田醤油の家憲として継承している。ところが、さらに時代に合ったものにするため、翌 1926 年３月に 17 条からなる家憲が再度制定された。ここには、家族・親族の関係について説いた第１条と第４条を挙げておく[4)]。

第１条　一門須らく　和を以て貴しと為す可し　互いに敬信して争うこと無く事業の隆昌と家運の長久とを期す可し

第４条　同族は　互いに礼を以て本と為す可し　上礼せざれば　下　斉はず　下　礼無ければ以て必ず罪あり　是を以て長幼主従　互いに礼あれば　一門自ら治まる

この家憲は現在も存続しており、経営陣のよりどころとなっている。（しかし、現在社内で特に表立って伝えられるということはない。「品質第一主義」や「pure & natural」といった理念が、歴代トップによって打ち出されている[5)]。）この家憲は全体が 17 条からなり、第１条に「和を以て貴しと為す」を置いたり、第２条に「仏を崇ぶ」という文言を置くなど、聖徳太子の憲法十七条を意識したものと考えられる。

「和」は、憲法十七条の場合と同様に、全体の基本を成すものとして書かれている。一門の全てが守るべき原則であり、これを守ることで事業と一門が共に繁栄すると期待されている。一門は互いに敬意をもって信頼し合い、争いを起こさないよう努めねばならない。また、第４条に見られるように「礼」も、これを重んじなければならないものとされている。「長幼主従」皆がこの「礼」をもって接することで、一門の関係は良好、安泰となるのである。

この家憲以前の、茂木家の家訓を元に作られた家憲においては、「和」は「家内の和合を心掛くべし」という形で書かれていた。また親族間の関係については、定期的な親族会の開催と、財産の多寡による上下関係を作らないことを説いている。家族は和合を念頭に置き、親族同士は定期的に集まり、人格を尊重した関係を保とうというのが、茂木家の家訓を源とする、一門のあり方についての思想であった。

17条からなる家憲における一門のあり方についての記述は、親族会の開催等、具体的な行動の規定ではなく、心構えをより明確にしたものと解釈される。事業と一門全体の繁栄のため、互いが礼儀を重んじ、敬い合い、信頼し合って、争わないよう努める。このような関係に導くのが、この家憲における「和」の役割だと考えられるのである。

茂木家以外の商家の家訓にも、家内や一族の和合を説くために「和」が用いられてきた。具体例をいくつか挙げる。（下線は山口による。以下同じ。）「一、家内相互ニ和順ニ仕行儀能暮可申事」（京都の漆器製造業の老舗、象彦家訓　商用向）。「四、一家相和し相信じて共に家業に励め」（奈良県吉野の山林地主、土倉家の家憲）。「第七、兄弟相睦うして一家の和合を全うすること」（松屋百貨店の前身、松屋呉服店の家憲七則）。これらの「和」はいずれも、不仲を戒め、仲睦まじく家業に励むことを説くものである。家族や親族同士が勢力争いをすることで、家業がおろそかになることを恐れたためと考えられる。

「和」は、事業や一門を繁栄に導くものと解釈され、商家の家訓に採用されてきた。それは、一門の関係を円満に保つことにおいてである。かつての家訓における「和」が、不仲を避け和合を求めることで、一門の繁栄を願うものであるなら、現在の企業の経営理念における「和」は、どのような性質を持つのであろうか。この問いに先立ち、日本企業の経営理念の性質について次項で掘り下げる。

2．経営理念の基本的性格

経営理念の特性を簡潔に表現したものの一つに、浅野俊光の「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である[6)]」という記述がある。事業や会社を発展させてゆくために、経営者個人、あるいは組織全体の拠り所となる考え方が「経営理念」なのである。その意味で、「企業

理念」「経営哲学」など類似の表現も、広く「経営理念」と考えることができる。

経営理念には、企業内統合と社会的適応の二つの機能がある[7]。社内に、創業者や経営者の人生訓などが企業の精神として伝達され、業務上の判断基準となるのは、前者の一例である。これは、社内における組織文化の一つと位置付けることができる。後者の例は、企業イメージやＣＩ（ corporate identity）である。外部環境の影響を受けながら、企業がその周囲に良好な企業イメージを提示し、存在意義を伝達してゆく方策の一つなのである。

経営理念は業務の指針であり、「こうあるべき」という「規範」としての性格を持つ。この規範は、しかし実現可能でなければならない。現実から遊離した理念は、実際の行動指針としての役割を果たすことができないからである。実効性のある経営理念は、規範であると同時に、現実をふまえたものであることが求められる。

実際の経営理念は、実に多様である。成文化されたものを見ると、「社是」「社訓」「モットー」「信条」等、呼び方もバラエティに富んでいる。内容は、戦略としてのビジョンや、成功の原因、日常の行動規範等。表現形態にしても、創業者の座右の銘やモットー（数個の単語の場合もある）、聖徳太子の憲法十七条や他社の社訓をそのまま借用する場合、コンセプトを前面に押し出したキャッチフレーズ型など、千差万別である。

経営理念の存在意義は、企業に所属する社員に共通の関心、あるいは目標を作り出すことにより、成員の積極的なコミットメントを引き出し、企業目的の達成に貢献することである。一般に、組織は目指す方向が明確であるほど、所有する資源・エネルギーを効果的に動員・展開できるようになる。経営理念は、組織の成員に目標を理解させ、そのエネルギーを結集する役割を担うのである[8]。

「経営理念」は、オオウチによれば、企業の動向を左右する重要なファクターである。彼によれば、経営理念は「管理の基礎となるメカニズム[9]」を含んでおり、組織の中での行動の仕方や、その組織が構成員、顧客及びコミュニティに対してどのように行動するか、の指針と解釈される。従業員にその企業で働くことにより生活してゆく意味を与え、共通の社風を互いに理解することでコミュニケーションの活性化を図ることも役割の一つと考えられるのである。

経営理念は、業務上の判断基準を提供する。また、社内に共通の認知・行動の

準拠枠組みを与えることで、組織内の葛藤の低減、及び成員の内面的統合を促進する。第２章第１節第４項で述べたように日本企業においては、小集団活動が中心であり、その内部における統合は比較的容易に成される。しかしながら、企業全体に意識の統合を広げようとすれば、小集団を横断する共通の経営理念の存在が不可欠であると思われる。経営理念が組織に浸透することで、社員間の情報の共有が行われ、組織のそれぞれのレベルで戦略が活発に展開されることになる。[10] それ故、日本の多くの（いわゆる）優良企業では、経営理念を浸透させ、社員がそれを共有することができるよう、制度化を進めてきた。[11]

毎朝全社員で社歌を歌うことが広く知られるようになった、松下電器の高橋荒太郎の発言に、その徹底した方策の一つを見ることができる。「高橋は何かというとすぐ経営基本方針（松下幸之助が制定）を持ち出す」[12] といわれた彼が、「経営理念を真の理念たらしめるためには、口うるさいほどに理念を唱えかつ実行する。心の底までそして骨の髄まで理念を刻み込むには、反復連打してそれを唱和し、自然の形で行動準則となるようでないといけない」[13] と述べている。ある種洗脳を思わせる徹底した反復が、広く経営理念を浸透させるために有効な手段の一つなのである。

日本企業の経営理念は、多くの場合、時代や周囲の状況に応じて変化する。例えば、江戸時代には「イエ」への献身、明治以降、先の敗戦に至るまでは「国家」への奉公、戦後は「企業」ナショナリズムとその反省としての「社会的責任」の強調、さらに倫理的・規範的な理念から、戦略志向的な理念へと表現の中心は変化してきた。[14] 経営理念の始まりは、創業者や経営者の個人的な座右の銘であったり、商家の家訓である場合が多く、その浸透や制度化のために何らかの工夫が為される。しかし過去からの意思の継承と同時に、新たな状況に適応してゆくための戦略として、変化してゆく側面も持ち合わせているのである。

なお、このような経営理念が経営の指針となっているのは、日本企業にのみ見られる特別な事例ではないと考えられる。世界で成功している企業はいずれも、それぞれに独自の思考・行動様式を持ち、それが見えざる資源として、経営に影響を与えている。[15] 経営理念を戦略や制度に反映してゆくことで、組織の成員の行動に方向性を与え、それが組織の統合を達成するための手段となるのである。

3．経営理念における「和」

住友生命が、1982年と1990年に行った社是・社訓の調査によれば、「和」はいずれの場合も上位に登場する概念となっている。住友生命では、全国の企業を対象に社是・社訓に関する調査を行い、82年には3600社、90年には10万社あまりから回答を得ている。「和」は82年には15.2%の割合で使用され第1位、90年には少し割合が少なくなったものの、8.0%で使用され第3位となっている。82年の2位は「誠実（12.9%）」3位は「努力（10.6%）」、90年の1位は「誠実（13.2%）」2位が「努力（10.8%）」となっている。[16]「和」「誠実」「努力」が、現代の日本企業の社是・社訓にとって、重宝な概念であることがうかがえる。

それでは「和」は実際にどのような形で、経営理念に登場するのだろうか。第1項で、商家の家訓が経営理念へと変化してゆく一例を見た。ここではまず、創業者個人の座右の銘が、企業精神に受容されてゆく過程を、日立製作所の事例に見る。

日立製作所の前身は、久原鉱業日立鉱山の工作課修理工場である。この工作課長であった小平（おだいら）浪平（1874－1951）が、鉱山の電化を進め、電気機器の国産化を目指し、修理工場を久原鉱業日立製作所に発展させる。以後、国産技術の開発と直接販売方式による日立製作所の創業を意図し、1920年久原鉱業から日立製作所が分離すると、小平は専務取締役となった。1929年に社長に就任、1947年の公職追放までその地位にあり、日立製作所を電気機械総合メーカーに育てた。

創業者である小平は、生前「和を以て貴しとなす」の一句をしばしば口にしており、当時の社員はそのことをよく知っているという。また小平の後輩で、創業以来の片腕であった副社長によれば、創業以来の精神は「日立魂の重大要素は、和と誠と開拓者精神」であると説明される（『日立とその人々』）。現代の日立の「経営基本方針」は、4か条からなる。その内容は次の通りである。

一、和の精神を発揚し、協力一致して事に当ること

二、独立独歩の技術に立脚すること

三、総合技術の妙を発揮すること

四、技術と営業の平衡をはかること

「日立魂」に「開拓者精神」とあるのは、国産技術の開発に重きを置くことで発展してきたことへの自負であろう。「経営基本方針」の二、にもその姿勢が受け継がれていると見ることができる。「経営基本方針」の三と四は、巨大な総合電器産業となった現在ならではの課題ともいえる。これら「経営基本方針」の最初に掲げられているのが、創業者がしばしば口にしたという「和の精神」である。小平が語った「和」は「日立魂」の最初に挙げられ、現在も「経営基本方針」の最初の位置を占めている。ここで「和」は、「協力一致して事に当たる」ことを促す。力を合わせ、一つになって物事に取り組むことを推奨する。「和」は、成員の力を十分に発揮させるための「協力」を引き出すことを、期待される概念であると考えられる。

全日空の社訓「和協一致」は短いながらも、先に挙げた日立の「経営基本方針」の一、とほぼ同じ内容である。一つにまとまり、仲良く協力し合うことを説いたこの社訓は、初代社長美土路昌一により制定された。全日空は、二つの会社（日本ヘリコプター輸送と極東航空）が合併して、1957 年に誕生した。企業合併によって一つになった新会社は、従来の体質や社風を引きずり、なかなかまとまらないケースもある。[17] この社訓は、合併会社の結束を図るために制定されたと考えられる。従来の組織にこだわらず、新しく一つにまとまって、事業を発展させたいという初代社長の意志の表れであろう。

「和」と「協力」を同時に経営理念に盛り込む例は少なくない。いくつかの例を挙げる。

われわれは、共存共栄の理念に基づいて、親和協力の実をあげ、社業を通じて、社会公共の福祉に貢献する（日本ペイント・社是）

一、誠実。誠実は人間道徳の大本にして企業目的達成の原動力である。我々は熱意をもってこの基本精神に徹し、和合協力・向上発展につとめること。[18]（太洋工作所・社訓）

「和信協力」（立三ホーム、社訓）他。

「和衷協力」（日本ピラー工業、社是）他。

これらの経営理念においては、「和」と「協力」が一つに結びついたものとして扱われている。「和」は「協力」を導くための、有効な概念だからである。個人の能力（これは業務に直結するものを指す）を活かし、集団の中で効果的に作用させるための方策の一つが「協力」である。これは、第１章第２節第２項で述べた「力と力の相乗効果」を起こす手段である。生産性を高めることは、利潤を追求する企業にとって至上命題である。集団の成員が一つにまとまり、協力し合うことで、互いの持てる力を増幅させ、効率の良い運営が為されることは、企業経営の理想的な状態と見なすことができる。

実際に「力と力の相乗効果」を起こす「協力」の体制を作り出すために、「和」は欠かせない。「和」の「統一」の機能、「適合」の機能、「安定」の機能が、バランスよく作用する必要がある。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、さらに集団の業績がプラスになるように、それぞれが行動することにより、効果的な協力体制が実現される。「和」は、生産性を向上させるための「協力」を導く概念であり、それ故、経営理念に頻繁に登場するのである。

オオウチは「すべての経営理念が、その会社の基本的な機能や目的に対する理解を反映しており、この目的を達成するため協力の必要性を強調している。結局、組織は、個々人を協力させて何らかの統合された活動を行わせるために存在しているのだ」[19]と記述している。経営理念の役割は、第２項で述べたとおり、組織の成員の行動に方向性を与え、それが組織の統合を達成するための手段となることである。集団にとって望ましい個人の資質である「誠実（これは組織に対するロイヤリティと解釈することもできる）」、業績の向上に貢献する「努力」、そして協力を促す「和」が、経営理念に頻繁に登場するのは、これらが経営理念そのものの役割を体現している概念だからである。

「和」は、個人の態度・美徳である「誠実」や「努力」を、「協力」という集団の行動形態に媒介する作用を持つと解釈される。「誠実」や「努力」は、個人の持つ美徳であり態度である。これらが企業において効果的に作用するためには、「協力」という形態をもってグループとしての行動に結実しなければならない。「和」は個人の美徳である「誠実」や「努力」を結合し、集団にプラスになる方向性を与え、「協力」という形態を引き出す役割を担うのである。個人の美徳を

組織し、合力を創り出す。「和」は、複数の力を増幅させる媒介概念であると考えられる。「和」をはじめ、「誠実」や「協力」は、最初から集団に帰属しているものではなく、常に努力して作り上げる、ないしは保つべきものである。それ故、これらは意識から消え去ることのないよう、常に「経営理念」として唱えられるのである。

理想を同じうせば我も人も表裏一体なり、養和の精神に生きて共に奉公の大義に進むべし（三菱電機「養和の精神」）

ここにおける「和」は、「表裏一体」「共に」という語彙からうかがえるように、人と一緒に、しかも一体になることを求める。このことは「理想を同じうせば」難しいことではないとされる。「和」の精神で一つになった者達は、「奉公の大義に進む」ことを求められる。現在も、地域や社会、さらには世界への奉仕あるいは貢献を、経営理念に織り込む企業は少なくない。「和」の精神によって、目的を同じくし一つになって事業に邁進すること。そのことで社会に対して貢献することが、三菱電機の「養和の精神」なのである。

古い商家の家訓において、「和」は血のつながりを中心とする一族が、仲睦まじく家業にいそしむことを説いていた。この「養和の精神」においては、理想を同じくすることで一つにまとまるよう説いている。両者とも、複数の人間がまとまって事に当たる大切さを、「和」という語をもって説いていることには変わりがない。ただ、商家の場合、血のつながりが絆となっていたが、現代の企業においては、理想や目的がメンバーを結びつけることになっている。

理想はさておくとしても、その成員が皆、企業を通じて何らかの利益を得ようとしていることは確かであろう。その利益は、充足感や自己実現といった精神的なものから、労働の代価としての賃金や人間関係など、様々であると思われる。求めるもの・実際に得ることのできるものの多寡が、人によって異なることは言うまでもないが、メンバーがこのような利益を目的として結びついていることは、企業をその代表とする第二次集団[20]の要件である。

「誠実を以て信用を得、努力を尽くして発展し、反省することは向上であり、

健康は幸福のもとである。これらはすべて人の和によって全うし得る。」
（谷本鐵鋼・社訓）

この社訓においては、「和」が「誠実」をはじめとする他の概念の上部に位置している。ここで「和」は、「信用」や「発展」や「向上」を生み出す「誠実」、「努力」、「反省」を、実現に導くための切り札とされている。「和」はこのように理念として掲げられたとき、否定を許さない、受容を強要する力を持つ概念となることがある。三菱電機の「養和の精神」においては、「養和の精神に生きて、共に奉公の大義に進むべし」とあり、「和」は「大義」と結びついている。その「正しさ」故に否定を許さない目的と「和」の結びつきは、「和」そのものに道徳性や呪術的な強さを与えると考えられる。これは換言すれば、第１章第２節第２項で述べたように、「本来は不本意なことを他者に強いる」力でもある。それ故「和」は、集団にとって物事を円滑に進めるため、殊に企業においては、事業を発展させるために必要不可欠な概念となる。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、方向付ける手段となるからである。

以上、経営理念における「和」のあり方を見てきた。経営理念にあって、「和」には「協力」を促すという大きな役割が期待されている。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のである。

第２節　就職情報誌における「和」

１．就職情報誌調査の方法とその意義

人材は、企業の命運を握る鍵であると考えられる。第２章で述べたように、日本の企業では、中途採用はそれほど一般化していない。多くの企業において、新卒者の一括採用が原則であり、優秀な人材の確保に大いに力を注いでいる。一人に送られてくる分量が、積み上げると成人の背丈を超えると言われる就職情報誌は、人材確保のための戦略に満ちた企業情報である。そこには、社員数や設立年、資本金、売上高は言うに及ばず、企業がどんな人材を欲しがっているのか、企業

の経営理念は何か、アピールポイントはどこかなど、企業に関する様々な情報が盛り込まれている。

就職情報誌は、学生を対象とした企業広告と見ることができる。様々な形で自社を売り込み、人材を確保しようとする方策の一つなのである。この点、商品をあの手この手で売り込み、利益を得ようとする一般の広告と変わりがない。実際に、情報誌の制作には広告代理店が介入しており、企業の意図や事実がそのまま伝えられているとは限らない。しかしながらここで問題にしたいのは、事実がどうであるかということではなく、象徴言語としての広告言語により、どのようなイメージ戦略が採られているかということである。情報として加工されたもの自体の性質を、ここでは見てゆく。

就職情報誌には、企業についての虚実綯い交ぜとなった、情報が掲載されている。（広義の）情報伝達を存在の第１の目的とする広告として眺めると、きわめて興味深い対象であると思われる。多様な戦略の駆使された紙面は、労働や時代を語る言語情報の一つとして、興味深い対象である。

今回用いたのは、学生就職情報センターが 1990 年６月に出した、『91 年度学生就職ガイド　文系・理系版』（以下、『91 年版』とする）と、同センターが 93 年４月に出した『94 年度　学生就職ガイド　文系・理系版』（関西版）（以下、『94 西版』とする）及び２月に出された『94 年度　学生就職ガイド文系・理系版』（関東版）（以下、『94 東版』とする）である。[1)]

『91 年版』には 162 社が収録されており、社員数から見た会社の規模、設立の年は、巻末の資料３－１（作成は山口）の通りである。このような分布、会社の知名度、文系と理系の双方の学生を対象としていることを考慮して、ここに収録されている 162 社を、大小様々な規模の企業の代表と見なしてよいと判断した。また、90 年との比較を行うため、『94 西版』及び『94 東版』を使用した。『94 西版』には 115 社、『94 東版』には、『94 西版』と共通の企業を除けば、67 社が掲載されており、合計 182 社のデータを 93 年のものとして扱う。なお『94 西版』及び『94 東版』における社員数、設立の年は、巻末の資料３－２（作成は山口）の通りである。

これらの本では原則として、１社あたり B5 版の見開き２ページを自由に使って、新卒者へのメッセージを伝えている。[2)] カラー写真をふんだんに使うなど、

ビジュアルな効果を重視する企業、２ページのほとんどを文章で占める企業と、体裁は様々である。 内容も、企業の説明のみ、入社してから年の浅い社員による原稿[3]を加えたもの、取締役のメッセージの出ているものと、多岐にわたる。

ここでは、全てのメッセージから「和」の概念に関係する記述を抜き出し、企業を単位として集計した。Ａ「和」の「安定」の機能に関わるもの、Ｂ「統一」の機能に関わるもの、Ｃ「適合」の機能に関わるもの、さらにＤ包括的な（標語としての）「和」、これら四つの条件に該当するものを、それぞれ情報誌から抜き出した。そして同種と認められるものを、企業を単位として集計した。その結果は、巻末の資料３－３（Ａ－Ｄ）の通りである。これを、次項で分析する。

第１節で扱った経営理念は、目標であり、行動指針であった。就職情報誌は、先に述べたように一種の企業広告と考えられる。（事実であるかどうかは別として）「うちの会社は、こんな状態ですよ」あるいは「こんな状態を作っていきましょう」と伝えられるメッセージから、紙面作成に関わった者達の「理想」とする（あるいはそれに近い）企業の状態を読みとることができる。この紙面における「和」のあり方から、企業のメッセージを伝達する者が理想とする「和」の状態を導くことができる。また「和」は、必ずしも「和」と表記されるものだけとは限らない。その意味するところが、他の語に言い換えられて伝えられることもある。以下では、「和」の機能を表す記述を考察の対象に加える。「和」が就職情報誌においてどんな形に姿を変えるのかについて、以下で検討する[4]。これらの分析は、企業の発信する言語情報から、人間関係に関わる戦略を読みとろうとする試みの第一歩である[5]。

２．就職情報誌における「和」

以下で、90 年のデータと 93 年のデータを検討する。資料はそれぞれ、該当する企業の多い項目から順に並べてある。なお、資料右端の数字は掲載ページである。90 年の企業ナンバーと 93 年の企業ナンバーの間には、直接関係がない。前項の終わりで挙げた、四つのカテゴリーに従って、資料３－３を検討する。

Ａ．「和」の「安定」の機能に関わるもの

「和」の「安定」の機能に関わる意味内容は、次の通りである（詳しくは、第

１章第２節第１項を参照）。

①「おだやかさ」を意味する和語から派生した意味。おだやかなこと、なごやか、のどか、うららか、あたたか。気、おだやかな気。なぎ、風が凪ぐ。やわらぐこと、やわらかなこと。たいらぐ、たいらか、等しい。

②「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」から、争っていたものが仲直りすること。争わない、平和。したがう、ゆるす。

これらの意味に該当する「和」を就職情報誌に探すと、「和気あいあい」「和む」「平和」が見つかった。また、「和」の意味内容を表す語としては「あたたか」（第１章第１節第７項で整理した、六つのカテゴリーの①に該当）があった。予備調査により、これらは精神のおだやかな状態、人間関係の心地よい状態を指して使用されていることがわかった。精神がおだやかな状態であること、人間関係が心地よい状態にあること、これらはいずれも社員の精神を安定させ、社員を企業に定着させ、社内の集団の状態を安定させることに貢献する。

予備調査で、おだやかな精神状態、心地よい人間関係の記述を就職情報誌に探すと、「明るい」「楽しい」といった語彙、家庭的なあたたかさを意味する「アットホーム」やファミリー」「家族的」等の語彙が目立った。筆者は大阪大学人間科学部における卒業論文『主婦達のネットワーキング』で、あるボランティアグループの事例研究を行ったが、そのおりの、グループのメンバーを対象とした面接調査で、集団内の人間関係がうまくいっている、すなわち「和が保たれている」ときに用いられる語彙は、必ず「明るい」であり「楽しい」であった。また、「アットホーム」等の語彙は家庭の「あたたかい」状態を表すものと見られるので、これらを集計の対象に加えることとした。

これらの記述を用いているのは、90 年で 53 社（33％）、93 年で 64 社（35％）、全体のほぼ３分の１である。90 年 93 年ともに、使用頻度の高い項目から「明るい・楽しい」状態、「家庭・あたたかさ」に関係するもの、その他の順となっている。

90 年に「明るい・楽しい」に類する記述をした企業は、30 社（19％）にのぼる。多いものから順に「明るい」「楽しい」、その他「ざっくばらん」「おもしろおかしく」が１社ずつとなっていた。この年は「明るい」を用いる企業が、

「楽しい」を使う企業のほぼ２倍になっている。景気は確かに「明るい」状況で、一部には贅沢に慣れ、浮かれた空気があった。「明るさ」は、時代の雰囲気であると同時に美徳であった。「明るい」雰囲気は、個人の魅力を語る言葉であると同時に、企業の宣伝として効果を持つものと見なされていたのであろう。

「家庭・あたたかさ」に関係する記述を用いているのは 90 年の場合、22 社（14%）である。多いものから順に「家庭」を意味するもの（「アットホーム」「ファミリー」「家庭（族）的」の順）、「あたたかい」、その他となっている。

90 年の場合、他に「和気あいあい」「和む」等がある。

これらは概して、企業の、集団としての凝集力をアピールするものである。具体例としては、「明るい会社の雰囲気」(106)、「いつも笑いがあり楽しい職場」(156)、「雰囲気は非常にアットホーム」(166)、「血の通った暖かい雰囲気」(272)、「風通しの良さと包みこむような環境」(240)、「上下・横の関係とも非常に人間関係の良い会社」(296)、「みんな楽しく和気合々」(332)等がある。

93 年には「明るい・楽しい」に関わる記述が、42 社（23%）の企業で為されている。多いものから順に「明るい」「楽しい」ぞの他となるのは 90 年と同様であるが、93 年には「楽しい」の占める割合が、90 年のそれのほぼ２倍になっている（90 年には６%、93 年で 13%である。）。この結果、この年は「明るい」と「楽しい」の割合に大きな違いがなくなった。

「家庭・あたたかさ」に関係するものは 93 年の場合、26 社（14%）で用いられている。多いものから「家庭」を意味するもの、「あたたかい」、その他の順であることは、90 年と同様である。絶対数は少ないが、「優しさ」に関係する記述が 90 年に比べると目立つ。不況になり、外見を飾ることが難しくなると、人間の本質への関心が高まる。「優しさ」は、日常生活ではよく用いられる語であるが、ここに来て企業においても重視される性質となってきたようである。

その他、心の解放された状態に関わる記述は、90 年に「和気あいあい」「和む」の２種類であったが、93 年新たに「平和」「リラックス」等が加わった。

具体例としては、「明るく活気に満ちた企業」(164)、「明るく楽しい雰囲気」(E98)、「職場は働きやすく雰囲気のよいところ」(100)、「社風は非常に家族的」(32)、「思いやりのある暖かい雰囲気」(234)、「人間関係がよい」(E114)、「リラックスした雰囲気」(26)等があり、いずれも社員に心地よい（と

思われる）環境をアピールするものであると考えられる。

このカテゴリー全体を見ると、どの項目も90年に比べ93年、使用する企業の割合がわずかに増加している。また、使用する語彙のバリエーションも、わずかながら豊富になっている。「和」の「安定」の機能に関わるのは、就職情報誌においては、企業の雰囲気、及び人間関係に関係する記述である。社員の精神を安定させることは、組織そのものの安定につながる。「和」の「安定」の機能は、主に集団の維持に貢献すると考えられるのである。人間関係が「安定した」雰囲気の良い状態は、新卒者に対するセールスポイントとして十分に価値があると考えられている。関係の良さを表すのに、「家庭」に類する語彙が使用されていることも特徴的である。第２章で述べたように、日本の多くの企業では、会社組織がプライベートな人間関係をもカバーするようになっている。オフィシャルな関係に、プライベートな性質が潜在していることを、「家庭」に類する語彙の使用からも確認することができる。なお 93 年に「楽しい」の使用が増加しているのは、不景気をせめて「楽しく」乗り切ろうとする積極性の表れと見ることができる。

B．「和」の「統一」の機能に関わるもの

「和」の「統一」の機能に関わる意味内容は、次の通りである。

③「複数のものを一つにする」二つ以上の数や式を加えて得られる数や式（「差」の対。）。あつまる、と・共に。

これらの意味内容は前から順に、複数のものが一つにまとまった結果、一つにまとまる行為、複数のものを結びつける役割を持つ語である。就職情報誌の記述でこれらに該当するのは、一つの枠におさまった「全てのメンバー」を意味するもの、文字通り「一つにまとまる」ことを意味するもの、複数の人を結合させる「ともに・一緒に」の類の三つのグループであった。これらを用いているのは、90年の場合42社（全体の26%）、93年の場合83社（全体の46%）となっている。三つのグループは、使用する企業の多いものから順に、「全てのメンバー」を意味するもの、「ともに・一緒に」の類、「一つになる」ことを意味するもの、となっている。この順番は、90年93年に共通である。それぞれの内訳を、細か

く見てゆく。

90 年に「全てのメンバー」を意味するものを用いる企業は、20 社（12%）となっている。多いものから順に「全社員」「全員」「社員全員」「皆」「全ての社員」「全従業員」が、用いられている。「社員」としてのまとまりが、大いに意識されている使用状況である。

同じく 90 年「ともに・一緒に」に類するものを使用しているのは、15 社（９%）である。多いものから順に「ともに（「共に」「朋に」を含む）」「一緒に」「共（音読み）」「手に手をとりあって」が用いられている。

「一つになる」ことを意味するものは、90 年の場合 11 社（７%）の企業で使用されている。多いものから順に「一丸となって」「一体」「結束」「一致団結」が使用されている（「一体」と「結束」は同数）。「一」の文字の含まれる語が、高い割合で使用されている。

93 年の場合 40 社（22%）の企業で「全てのメンバー」を意味する語彙が、用いられている。多いものから順に「全員」「みんな・皆」「社員全員」「全社員」「社員すべて」「全職員」「会社全体」が使用されている。「社員」や「職員」としての立場を重視した言及のみならず、限定のない「全員」「みんな・皆」がより上位に進出している。人格の一部「社員」としてのみならず、一人の人間を企業内に丸抱えしようとする意識の反映と見ることができる。

「ともに・一緒に」に類するものを使用しているのは、93 年の場合 35 社（19%）にのぼる。使用されているのは、多いものから順に「ともに（「共に」を含む）」「一緒に（「いっしょに」を含む）」「（熟語に用いられる）共」となっている。「共」の文字を含む熟語の使用頻度が、目立って高くなっている。

93 年には 24 社（13%）の企業で「一つになる」ことを意味する語彙が用いられている。多いものから順に「一丸」「一体」「結集」「一致〇〇」「一つ」「結束」「団結」「融合」となっている（「一体」と「結集」、「一つ」「結束」は、それぞれ同数である。）。90 年に比べて「一」を用いない語彙のバリエーションが、豊富になった。中でも「結集」の進出が目立つ。

このカテゴリーに該当するのは、文字通り「一つにまとまる」ことを意味するもの、複数の人を結合させる「ともに・一緒に」の類、一つの枠におさまった「全てのメンバー」を意味するものの三つのグループであった。これらは、集団

としての枠組みを確定する役割を担う。「全てのメンバー」を意味する語彙は、この枠の中に社内の全員が該当することを示している。「ともに・一緒に」は、複数の人間を共同作業に導く。「一つにまとまる」ことを意味するものは、集団としての枠を作ろうとする行為そのものを示している。

これらは、業務を遂行するための前提であると考えられる。「社員全員で経営方針を決めている」(90 年の 304)（以下「90/304」と表記）や「全員参加の経営」(93/38)の例では、全員が経営、すなわち業務に積極的に取り組むことが期待されている。「共に向上に努力」(90/212)や「一緒に頑張りましょう」(93/100)の例では、複数の社員が一緒に努力することが推奨されている。「一致団結して邁進」(90/114)や「グループ企業の総力を結集」(93/E60)の例では、一つのまとまりとなることで効果的に事業が展開されることを期待している。

集団としての枠組みを確定することはまた、集団の維持においても必要である。「皆と一緒に楽しんでいます」(90/340)や「みんな楽しい気分を演出する達人ぞろい」(93/134)の例では、メンバーの全てがよい雰囲気の中にあることをアピールしている。「共に成長して、共に喜びを分かち合える」(90/108)や「陽気な仲間と共に」(93/104)の例では、社員を仲間として、すなわち共同体のメンバーとして記述している。「仕事・遊び両面での社内の結束感が強く」(90/258)や「心を一つにしています」(93/E88)の例では、企業内部に望まれる一体感が表現されている。

企業という枠組みの中で、一つになりまとまることは、業務遂行の上で不可欠の前提である。社員の意識がばらばらで、それぞれが思い思いに仕事を進めていては、グループによるプロジェクトは成立しない。また企業組織を強固にするためにも、まず一つにまとまることは、必要かつ有効な前提である。

「和」の「統一」の機能に関わるカテゴリーの 90 年と 93 年の使用状況を、全体に占めるパーセンテージで比較すると、いずれの項目も 93 年に 2 倍近い伸びを見せていることがわかる。用いられる語彙のバリエーションも、93 年の方が豊富になっている。これは「和」の「統一」の機能が、90 年に比べて 93 年に、より重要視されていることの表れである。バブル景気の直中の 90 年と不況下の 93 年では、企業をとりまく状況は大いに違う。困難な状況を打開するために、まずは集団内部の結束を固め、確かな足場を作ろうとする企業の姿勢をここに見

ることができる。従業員が企業と一体化することが、能率を上げる有効な要因の一つである[6)]と理解されているのである。それ故、社員も人格の一部ではなく、全部をもって仕事に取り組むことが求められる。先に「全員」や「みんな・皆」といった語彙の使用が、93 年になって目立っているのを確認したが、これはその表れである。不況の中を生き延びるためには、まず集団の内部を整備することが必要だと、多くの企業は考える。そして様々な語彙を駆使して、将来の社員にも、「和」の「統一」の機能の浸透を図ろうとするものであろう。

C．「和」の「適合」の機能に関わるもの

「和」の「適合」の機能に関わる意味内容は、次の通りである。

②「人間関係を（少なくとも）悪くない状態にする・保つ」から、互いに仲良くすること、むつぶ。

④「全体のバランスをとる・保つ」うまく釣り合うこと、調和がとれていること、程良い。かなう、あう。あわす。ととのう。とりかえる。味をととのえる。あえる。混ぜ合わせる、調合する。成分の異なるものをうまく配合する。一緒にとけあった様。

⑤「他に合わせて声を出す」から派生した意味。こえをあわせる、こたえる、応ずる。相手の詩歌に応答する形で詩歌を作ること。韻や調子を合わせる。他人の詩に韻を合わせて作ること、他人の韻を用いて詩を作る。まねをする。

これらは、いずれも何かあるものを基準とし、それに適応するように行動すること、あるいは適応した状態を表していると考えられる（詳しくは、第１章第２節第１項を参照）。このような内容を示す表記を就職情報誌に探したら、該当する記述を採用している企業はわずかであった。90 年に３社、93 年に４社で、その全体に占める割合はともに２％である。いずれの年も用いられているのは、「和」の文字を含む「調和」と、「協調性」の二つの事例のみである。「調和」は全体のバランスが保たれている状態であり、「高度な技術と人間性の調和」(90/226)や「ひとつひとつの研究の成果を大切にし、調和させて」(93/E42)の例において、事業の発展に直接寄与するものとして書かれている。「協調性」は他人と気持ちを合わせ、物事を円滑に進めてゆく能力であると解釈される。「責任

感と協調性の強い人」(90/102)、「協調性が大変役立っています」(90/284)の例において、「協調性」は業務を成し遂げる上に望まれる美徳として記述されている。該当する割合が小さいので、その中の差異を議論することにはあまり意味がないと思われる。この場合、差異は誤差の範囲におさまってしまうためである。

このカテゴリーに該当する記述を用いる企業が少ないことには、二つの理由が考えられる。一つは、束縛を嫌う（であろう）新人に「型にはめる」印象を与えない方がよいという判断に基づくもの。もう一つは、まさに会社への適応を目的とする社員教育を行うので、ことさらに会社への適応について言及する必要がないと判断されたことによる。該当する記述を用いる企業が少なくても、「適合」の機能が企業に作用していないことや、この機能が企業において軽視されていることを意味しない。「充実した社員教育」という形で、この機能はアピールされているし、多くの企業で社員教育は重要視されている。社員教育の目的は、業務を滞りなく遂行するために、必要な知識と技能を身に付けた一人前の社員を作ることであり、効率を上げることや利潤の追求に直結するからである。「適合」の機能は、社員教育において作用することを期待される機能なのである。

D．包括的な（標語としての）「和」

就職情報誌において「和」の概念は、ＡからＣで検討したように様々に姿を変えて登場するが、ここで検討するのは、「和」がそのままの形で用いられている数少ない事例である。これらの「和」はいずれも、その性質を三つの機能のいずれかに限定する表記を伴わず、包括的な概念と考えられる。

例えば、90 年の場合「健康と和の精神と５つの目標」とあるが、「和の精神」が「健康」や「５つの目標」とともに目指すべきもの、大切にするべきものとして挙げられている。93 年になると、このような「和」を使用する企業の割合は、１％から４％へと多少増加する。146「誠実と愛和」の「愛和」はモットー、E144「誠実・和親・協力・創意」の「和親」は社是となっており、これらは第１節で検討した経営理念として記述されている。114「“和”を尊ぶ企業精神」、E114「“和”を非常に大切にしており」においては、いずれも「和」が「大切にされるべきもの」として挙げられている。132「お客様との和、仕入先との和、従業員の和」において「和」は、その適用範囲を社内のみならず関係者

にまで広げている。

これらの「和」は、いずれもその性質を限定する表記を伴わず、第１節で扱った経営理念に準ずる役割を担っている。すなわち、標語のように使用され、達成されるべき目標としての性格を備えているのである。不況で経営の困難な状況の下、大義と結びついた「道徳」「理念」として、ときには従業員に「不本意なことを強いる」ことのできる「和」が、企業には必要であると解釈される。

３．むすび

全体を通して見ると、どのカテゴリーもそれを用いる企業の割合が増加しており、使用される語彙のバリエーションが豊かになっている（Ｃ「適合」の機能に関わる記述を除く）。求人のためのイメージ戦略としての就職情報誌から、90年代前半の日本企業が理想とする「和」の姿が浮かび上がる。

90年93年の両方で、比較的多くの企業に用いられているのは、Ａ．「和」の「安定」の機能に関わるもの、Ｂ．「和」の「統一」の機能に関わるものである。90年代前半の日本企業にとって「和」は、集団内部を「一つに」まとめ、良い雰囲気に「安定させる」役割を果たすものと考えられているのである。90年と93年を比較すると、90年の場合「和」によってもたらされる「良い雰囲気」が重視されていたのに対し、93年には、「和」の「統一」の機能に表現の重点が移っている。これは先にも述べたが、企業をとりまく状況が困難になる中で、まず内部の結束を確かなものにし、一致団結することで、事態の打開を図ろうとする意識の表れと見なすことができる。

これらとは対照的に、90年93年の両方で、使用する企業の割合が少ないのは、Ｃ．「和」の「適合」の機能に関わるものと、Ｄ．包括的な（標語としての）「和」の二つである。殊にＣは、90年93年の両方とも、わずか２％の企業で用いられているに過ぎない。これは、組織に「合う」よう、社員を型にはめるつもりはないと、伝えたい意識の表れと見ることができる。しかし実際には、就職情報誌において多くの企業が、「十分な社員教育」が為されることをアピールポイントとしている。「適合」の機能は、より抵抗が少ないであろう「社員教育」に姿を変え、確実に作用するのである。

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、「和」は記述される。これらの言い回しは、以上検討した文脈においては、「和」の機能を備えていると判断され、「和」の言い換えとして扱うことができるが、常に「和」の代替物だというわけではない。別の資料においては、「和」の機能を備えた、また新たな言い換えを見ることができるであろう。「和」の言い換えと認められる条件は、該当する文脈において「和」の三つの機能のいずれかを体現していることである。

就職情報誌における記述は、先に述べたとおり、作成者が理想的であると考えた状況を映し出している。そこからまた現実の状態を読みとることもできる。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こと。「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。

第1節において、経営理念における「和」が「協力」体制を導き、ときに従業員に不本意なことをも強いる道徳として作用することを見てきた。第2節では、「和」が就職情報誌において様々に姿を変えることを見てきた。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「和」の「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、社内にしっかりと定着させる。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。「和」は、「受容」と「統合」を司る概念であると考えられる。[7)]

第４章　アメリカから見た「和」

この章では、アメリカ人の手になる書物における、「和」や日本の人間関係に関する記述を検討し、「和」や日本への理解の姿勢を明らかにすることを試みる。「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。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‘revisionist’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、それぞれ取り上げて、日本企業がどのように記述さ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であると理解されることによる。なお原則として「和」の問題は、個人主義と対立する集団主義を考える立場から論じられている。集団主義の理念としてとらえられる「和」が、対照的な個人主義の文化を持つと考えられるアメリカで、どのように考えられているかをこの節では検討する。

第１節　*For Harmony and Strength* における「和」

１．ローレンの *For Harmony and Strength*

For Harmony and Strength は、文化人類学者であるローレンが日本の地方銀行について著したもので、1974 年に出版されている。彼は、1968 年から 69 年にかけての 11 か月の間、ウエダ銀行（仮名）において参与観察を行い、その記録をこの著書にまとめた(1)。1968 年から 69 年にかけて日本のＧＮＰの成長率は、14%に達している。20 年の長期に渡り、日本では約 10%という高い成長が続いたが、これはその最盛期であった。労働力の不足が問題になってはいたが、将来の見通しは明るく、物質的に豊かになることが生活上の満足感をもたらし、企業の成長が国家の繁栄につながると考えられていた。このような経済状況の下、

ローレンはウエダ銀行を調査したのである。

タイトルである‘For Harmony and Strength’は、「和と力」というウエダ銀行の経営理念を翻訳したものである(1)。ウエダ銀行は、東京から大阪にかけての地域の外にある（調査時点で）80 万人口の都市を拠点とする地方銀行である(6)。都市銀行も合わせると 30 番目の位置にあり(6)、約 3,000 人の従業員が勤務している(1)。その内訳は、男性が約 2,000 人、女性が約 1,000 人である(4)。

For Harmony and Strength は、11 の章から成る。1. The Basic Form of the Company では、常勤や非常勤といった従業員の内訳や、職務の分掌について記述している。2. Songs, Ceremonies, and the Uedagin Ideology では、年間行事や経営理念の問題が扱われている。3. Entrance, Departure, and "Lifelong Commitment" では、入社から退職に至るまでそれぞれの段階の記録が成されている。4. The Office Group では、小集団活動について、5. A Friend at Court では、上司と部下、先輩後輩のような異なる世代間の関係について記述している。6. Getting Ahead においては昇進について、7. Who Gets What, When においては給与体系について、それぞれ細かく調査されている。8. The Banks Union は労組、9. Creating the Uedagin Man は社員教育、10. Dormitories and Company Apartments は住居、11. Marriage and the Family は、文字通り従業員の結婚と家庭生活の問題に取り組んだ記録である。ウエダ銀行にまつわる様々なテーマを多面的に取り上げ、整理、記録したモノグラフ[1]である。

全体の状況をとらえるマクロの視点はもとより、ミクロの視点が所々に生かされ、銀行員の生活やシステムのあり方について、より具体的な理解を促すよう、工夫されている。例えば、2. Songs, Ceremonies, and the Uedagin Ideology では、日本独自の行事である入社式の様子が詳しく記述されている。式次第や社長の訓示の他、ステージ上の配置や飾り付け、新入社員の服装、付き添いの父兄の様子などが、細かく観察されている。4. The Office Group では、ある典型的な職場の一日が、時間を追って記録されている。9. Creating the Uedagin Man では、新人研修のいくつかの課題を詳しく取り上げている。これらの描写により、ウエダ銀行の具体的なイメージが読者に伝わり、全体の理解の助けとなる。

2．*For Harmony and Strength* における「和」

For Harmony and Strength の本文に「和」が最初に登場するのは、2. Songs, Ceremonies, and the Uedagin Ideology における入社式の記述である。まず、入社式での社長の訓示をローレンが翻訳した中に‘harmony’という形で現れる。

Harmony(*wa*). The bank is our lifelong place of work, let us make it a pleasant place, starting with our greetings to each other each morning.
Sincerity(*seijitsu*). Sincerity is the foundation of trust, let us deal with our customers with a serious and earnest attitude.
Kindness(*shinsetsu*). Have a warm heart. Be scrupulously kind.
Spirit(*tamashii*). Putting our heart and soul into it, let us work with all our strength.
Unity(*danketsu*). Strong unity is the source of energy fur our business.
Responsibility(*sekinin*). Responsibility makes rights possible; first let us develop responsibility.
Originality(*sōi*). In addition, let us think creatively and advance making each day a new day.
Purity(*seiketsu*). Have a noble character and proper behavior.
Health(*kenkoh*). With ever growing pride let us fulfill the Uedagin dream. (36－37)

「和」は‘harmony’と表されている。職場を快適にするために、毎朝挨拶することから始めようという社長の提案である。また「和」とは別に「団結」が‘unity’という形で取り上げられている。固く団結することが、事業のエネルギーの源になるというのは、互いに協力し合うことで、力の相乗効果をねらう「和」のはたらきについて述べたものであると考えられる。

ローレンは、日本企業における経営理念の役割を、企業に方向性を与え、その存在意義を明らかにすることであるとしている(34)。ウエダ銀行において、彼の情報提供者（すなわち行員達）は、経営理念が、協力し合うことと価値観を共有することによる、仕事上の満足感を高めるのに役立っているという(34)。それ故、

組織の指導者達は固定した経営理念の他に、好ましく、示唆的で、少し個性的なもの(a world view that is acceptable, inspiring, and a bit unique)を提示しようと努める(34)。先に引用した社長訓も、そのような理念の一つである。組織の指導者があらゆる機会を利用して経営理念の浸透を図ることを、ローレンは指摘する(35)。入社式をはじめ、折に触れて行われる社長の訓話、経営理念の記された社内報、研修などを通じて、社内に経営理念を浸透させる努力を続けるのである。研修において社員は、人間関係における「和」や、会社への忠誠、士気を高く保つことなどをたたき込まれる。これらは、実用的かつ合理的な組織を作るために必要と見なされているのである(193)。

新人もその期待に応えようとする。代表が、ウエダ銀行の旗と「和と力」の精神の下に全力で闘うこと、困難に対して互いに信頼と連帯をもって当たることを誓う(39)。自発的に新入社員の目標が会社のそれと一致した（ように見える）ことで、入社式は行事として成功したといえるのである(42)。

ローレンは行事の意義を解説した後に、「和」とは何であるかについて言及する(46－47)。彼は「和」を、‘the highly valued quality of social concord’と関係するものであると述べる。ウエダ銀行の経営理念が「和と力」であり、先の社長訓においても「和」が最初に置かれていたことに触れ、「和」が他の理念よりも重視されていることを指摘する。さらに「和」が、例えば社員旅行の楽しい状況を表現するのに用いられることや、社内報の年頭の挨拶に使われている事例を紹介する。このように「和」を強調するのがウエダ銀行に特別のことではなく、「和」が、日本中の会社の名前や経営理念に、最もよく使用される文字の一つであることを述べる(46－47)。さらに「和」についての、次のような記述がある。

The precise sense of this notion is not, however, easily defined. The usual translations of “harmony” or “concord” are inadequate to convey the full sense of the term. Wa is not a metaphor. Nor is it some abstract or logical part of a system of distinctions. Rather, it is a quality of relationship, particularly within working groups, and it refers to the cooperation, trust, sharing, warmth, morale, and hard work of efficient, pleasant, and purposeful fellowship. Teamwork comes to mind as a suitable

approximation. It is the complex of qualities that makes working relationships successful and enjoyable. Thus, wa is far from a concept of static harmony. It is a directly tangible thing that easily accommodates human frailties and differences as long as participants share a devotion to the success of the common effort and a respect for one another as partners in the enterprise. (47)

ローレンはまず、「和」を定義することの困難をいう。「和」の翻訳語としてしばしば用いられる‘harmony’や‘concord’も、その全ての意味あいを伝えるのに十分ではない。彼は「和」を、メタファーや抽象的・論理的な区別の体系の一部ではないとした上で、それが関係性、とりわけ職場における関係の性質を表すことを指摘する。ローレンによれば「和」は、能率的で、快適な、目的を持った仲間同士の、協力、信頼、分かち合い、あたたかさ、やる気そして努力と関係がある。「チームワーク」の概念がこれに近い。職場の人間関係を能率的で快適なものにするのは、このような関係性の複合体である。それ故、静的な‘harmony’の概念と「和」には大きな違いがある。従業員が企業の成功のために貢献したり、互いをパートナーとして尊重する限りにおいて、人間の弱点や違いといったものが容易に（職場に）適応できるようになるのは確かなことである、と彼は指摘する。

ローレンの最も大きな功績の一つは、「和」が多様性を持ち、容易に英語に翻訳できないこと、「和」の翻訳語としてしばしば用いられる‘harmony’や‘concord’もそれだけでは十分でないことを述べた上で、「和」の内容を具体的に説明しようと努めたことである。[2)]「和」が「チームワーク」の近似であり、関係性を表すものであること。業務に直結する生産性の向上と、集団の維持に、ともに貢献する概念であること。ローレンは「和」のこうした性質を明らかにする。彼のいう「信頼」「分かち合い」「あたたかさ」は、職場の雰囲気を和やかなものにし、集団の維持に貢献すると考えられる。「協力」や、その結果生じるグループ全体の「やる気」「努力」は、生産性の向上に貢献する。「和」そして共通の目的の下に「仲間」として協力し合うことで、弱点や違いといった葛藤の原因は解消されるのである。さらにローレンは次のように続ける。

To achieve wa is certainly a major goal for any Japanese group, and it also is an essential ingredient in the attainment of other goals. In this regard, it is something like "love" in American popular culture, for it is both a major means to social improvement and an end in itself. (47)

「和」を達成することは、日本のあらゆる集団の主要目的であり、他の目標達成に貢献する不可欠の要素である。この点において「和」は、アメリカにおける'love'と同様である。すなわち「和」と'love'には、社会を改良するための主要な手段であり、それ自体が目標でもあるという共通点がある。「和」が手段であると同時に目標でもあり（例えば第３章で見たように、経営理念としての「和」は、生産性向上の手段でありながら、それ自体が目標のようにも振る舞うのである。）、日本の社会や文化を規定する重要な要素であることの指摘であるが、「和」のこの特性について触れたものはきわめて少なく、貴重な記述である。

以上検討してきた部分は、短いけれども、日本人以外の手になる最も正確な「和」の記述の一つであるといえよう。また、ローレンは次のようにいう。少なくともウエダ銀行において「和と力」の理念は、拒絶されるのではなく共有され、組織に対するアメリカ流の考えに慣れている人が想像するよりも、日々実際の活動の中で強化されている(268)。経営理念が「題目」にとどまらず、日常の活動に浸透していることの指摘である。

３．*For Harmony and Strength* に見るウエダ銀行の特性

ローレンはウエダ銀行における参与観察を通じて、本論第２章第３章で述べてきた、日本企業の特性にも言及している。それは例えば、企業の内外を問わない競争の存在であり、職場が共同体的な性質を帯びていることであり、経営理念の存在意義である。これらが「和」を成立させる土台であることを、彼は認識していると思われる。

個人の競争を企業間のそれととらえ、国家間の競争を日本のシステム全体に対する脅威であるという'unusual'(44)な世界観がウエダ銀行の思考の根底にあるとした上で、ローレンは次のように述べる。すなわち、このような世界観は企

業を、個人と国家を結びつける機関としてとらえるものであり、個人の利益は企業の利益や国家の利益と連動している。そのうち、企業の利益が個人のそれと直接の関わりを持っている。企業はそれ故、労働者の幸福について責任を負っているし、従業員はその役割を果たす義務がある(44－45)。企業内においても、全体の業績向上のために、グループ間の競争を強化する方策が採られている。例えば支店ごとに預金の獲得競争が行われ、伸び率や順位が細かく発表される(100－01)。これは、個人間の競争がグループの競争に転化されている事例であると解釈される。会社の内外を問わず、常にグループ単位の競争が行われていることについては、第２章第２節第４項で、企業の利益と個人の利益が多くの場合一致することについては第２章第１節第１項で述べたとおりである。

ローレンは、ウエダ銀行の共同体的な性質について次のように述べる。ウエダ銀行はしばしば「大家族」にたとえられる。個人の利益がすなわち「家族」の利益となる。個人は「家族」の繁栄のために働き、「家族」は個人の福祉のためにあると解釈されている。これがすなわち、行員とウエダ銀行の関係である(45)。ウエダ銀行が家族にたとえられることは、その内部における理想的な人間関係の在り方を示す。あたたかく、理解があり、協力的な人間関係が理想的なのである。実際の家庭と同様に、性や年齢の異なる者が一つの集団を成し、それぞれに異なる役割を果たすことで、集団運営が為されることを示してもいる。‘family’のイメージは感覚的に受け入れやすく、これを組織になぞらえ尊重することは、説得力を持つ(46)。このイメージの有効性は、次のような場合に顕著である。

企業組織は、多くの場合機能主義の視点からとらえられる。組織は機械のイメージで考えられ、そこにおける関係は必然的に非人間的なものになる。組織における満足の度合いは小さく、人間性の発現は主に私的な領域に限られる。この見方に従えば、個性や個人の成長といった価値は、組織と根本的に対立することになる(60)。しかしウエダ銀行は機能主義における「機械」の代わりに‘family’のイメージを導入することで、組織と個人の間に決定的な対立を引き起こさないことに成功した。むしろ、ウエダ銀行の理念に従えば、個人の満足と共同体による業務が、組織の目標となるのである(61)。

ローレンは‘family’のイメージを、組織と個人の対立という機能主義的な図式を止揚する鍵と見ている。組織を機械的で、非人間的なものととらえれば、そ

こに個人の尊厳はない。しかしながら組織が「大家族」であれば、それは全人的なつながりであり、「疎外」の問題は無縁のものとなる。個人と組織の利害が一致し、内部の人間関係もあたたかさや、相互理解、協力を基本に構成されるということができる。本論第２章第２節第２項において、日本企業は多くの場合、ゲゼルシャフトでありながらゲマインシャフトの要素を取り込んでいることを指摘した。ウエダ銀行において家族が共同体の象徴として機能しているのは、日本企業のあり方の典型的な事例であるといえる。

共同体的な性質は、業務の基本となる小集団に顕著に現れる。ローレンは、ウエダ銀行の小集団について次のように述べる。仕事が楽しいかどうかは、所属する小集団の状況にかかっている。小集団は、それがうまく機能しているときは厳しい仕事を楽しく有意義にすることができるが、状況が悪いと組織のガンとなり、その成員の大きな不幸の原因となる。経営理念には「和」や「チームワーク」といった、集団の望ましい状況を表現する語句が実に豊富である。これらは、企業全体というよりはむしろ、主に小集団に望まれる特質なのである(93)。組織を指導する立場にある者は、企業全体を指して「家族」であることを強調するが、小集団がその理想（すなわち、あたたかく、理解があり、協力的であるといった状態）にどこまで近づけるかということこそが、業績を向上させるために重要なのである。（小集団における活動の重要性については、本論第２章第１節第４項及び第２章第２節第２項を参照）

ローレンは、また次のように言う。終業時に従業員が一斉に退社することに慣れているアメリカ人の目には、深夜まで続く終業後の集まりや宴会が、最初は大いに奇妙に（‘exotic and inexplicable’）見えた。1968年から69年にかけて、ウエダ銀行において遅くまで仕事をするのは当然のことであった。ときには、最後の人が仕事を終えるまで、皆が残っていることもあった。ウエダ銀行の小集団の調査を通じてローレンは、驚くほど強い凝集力を理解することができたという(100)。接触の度合いが大きいほど、一体感が高まり、会社への帰属意識が強くなる[3)]。小集団における仲間意識を通じて、より大きな会社そのものへの帰属意識、あるいは忠誠心が育成されるのである。

帰属意識や忠誠心を鼓舞する経営理念は、当時のウエダ銀行においては、漠然としていて、どのようにも受け取れるものであった。多少手垢の付いた決まり文

句ではあったが、職員は階層の上下を問わず、複数の人間が同じ職場で快適に仕事を進めるために、経営理念は不可欠の存在であると認識していた。もし経営理念がなければ、一つにまとまることは難しいだろうというわけである。経営理念は企業経営に有効であり、これをあらゆる機会をとらえて浸透させようと努めることには正当性があると、ローレンは記述する(55)。経営理念の存在意義を観察者の立場から説くものは多い（第３章第１節第２項を参照）が、職員に聞き取り調査を行い、従業員の立場からこれらを裏付けたのが、ローレンの観察の意義であるといえよう。

４．むすび

第２項で検討したように、ローレンは「和」の次の性質を明らかにしている。人間関係のあり方に関する概念であること。業務の遂行にも、集団の維持にも貢献すること。ある目的を達成するための手段でありながら、それ自体が目標ともなりうること。全体として、かなり正確な観察・記述であるが、強いて問題点を挙げると次の箇所がある。

... it(wa) refers to the cooperation, trust, sharing, warmth, morale, and hard work of efficient, pleasant, and purposeful fellowship. (47)

ここに挙げられている要素は、全てひとまとめにされ、それ以上特に説明を加えられることはないが、実はそれぞれに果たす役割は異なると考えられる。

「和」の「安定」の機能は、日本の企業において職場の雰囲気を快適にすることで、従業員の精神や、集団そのものを安定させるのに貢献している。あたたかい雰囲気を表す‘warmth’、快適な状態を示す‘ pleasant’、気の置けない「仲間」の関係を表す‘fellowship’は、「安定」の機能の作用している状態を示す。そこで行われる‘sharing’は、「安定をもたらす」はたらきの一つである「不平等を均す」ことと関わりがある。

「和」の「適合」の機能は、日本企業において業務の遂行に貢献するよう行動する指針を与える。この部分でその「基準」に相当するのは‘purpose’である。「和」は、業績の向上に貢献する‘cooperation’や、グループ全体の

‘morale’ ‘hard work’を引き出し、業務を‘efficient’に進める力となる。

この部分においては取り上げられていないが、「和」の「統一」の機能についても記述されている。成員が一つにまとまることを‘unity’と表現しているのが、これに相当すると考えられる(37他)。この統合が、弱点や違いといった妨害要因を越えて成立しうることについても、記述されている(47)。ただし、弱点や違いが、企業にとり望ましいよう「均される」側面については、言及されていない。また、「和」が個人に対して抑圧的に作用する側面、すなわち、ときに「不本意なことを強いる」ことについても触れられていない。

以上述べてきたように、「和」の、個人のあり方と対立する性質について若干触れられていないことがあるが、全体としてきわめて正確な観察及び分析である。この正確さは、ローレンの対象に対する姿勢に起因すると考えられる。ウエダ銀行が個人を抱え込む様子は、アメリカ人の目から見ると尋常ではなく、個人にとって「不健康」な状態であるという。にもかかわらず、ウエダ銀行のあり方は、人々の行動や思考の多様性を包み込む‘village’を連想させた。このことへの興味から、ローレンはエスノグラフィーによる調査を思い立ったのである(266)。日本の特殊性を述べた文献に多いのが、その特殊性を国民性の問題に帰属させるものだが、彼は国民性といった漠とした対象ではなく、具体的に、ある特定の企業がいかにして統合を成しえているのかを調査しようと考えた(266－67)。

1968年から69年にかけての11か月をかけて、ローレンは広範囲にわたる調査・観察を行い、それをきわめて冷静に分析して見せた。一見‘exotic and inexplicable’なものであっても、彼はそれを切り捨てない。‘best understood’と書けるまで、思索を深めたのであろう。*For Harmony and Strength*が出版されるのは、調査終了から5年が経過した1974年である。アメリカに「日本ブーム」が訪れるかなり前に、このような研究がなされていたことは、記憶にとどめておいてよい。

第2節　日本に学べ——1980年代初頭の日本ブームの中で

1980年に、日本が自動車生産台数でアメリカを抜き世界一になった。この年の前後にアメリカでは、日本に関する本が何冊も出版され、話題になった。これ

らはいずれも、アメリカの読者を対象に、日本をアメリカ再生のヒントを与える国として提示している。また、基本的に日本に対して肯定的で、日本から学ぼうとする姿勢で書かれている。この節ではこれらの中から、特に影響の大きかった３冊を取り上げて、検討する。

１．*Japan as No. 1* に見る人間関係

ヴォーゲルは、*Japan as No. 1* (1979)で日本の社会一般について言及している。社会の様々な側面で、日本には学ぶべきところが多いと彼は主張する。この項では特に、企業における人間関係に関わる記述を検討する。 *Japan as No. 1* には、直接「和」を論じた箇所はないが、人間関係に関する記述の中に、筆者のいう「和」の三つの機能が示されていると考えられる。まず、日本の集団運営が成功することの多い（とされる）理由について。

> Japan's success derives not from a carefully enunciated ideology but from a strong commitment to what George Lodge calls communitarian values and from the determination and imaginative efforts of group participants at all levels to maintain their cohesiveness. (129)

ヴォーゲルは日本の成功を、明確なイデオロギーによるものではなく、当時、ハーバード大学ビジネス・スクールの教授であったジョージ・ロッジのいう「共同体の価値」を重視することによるものであるという。また、集団の成員がそれぞれの立場で団結を守ろうと努めることも、成功に貢献しているとする。集団の成功が、「共同体」としてのあり方に起因するとの見方である。第２章第２節第２項で、日本企業はゲゼルシャフトでありながら、ゲマインシャフト、すなわち共同体としての性質を併せ持っていることを論じたが、ヴォーゲルはこの性質こそが、組織の成功の原因であるというのである。

‘cohesiveness’は 19 世紀に用いられるようになった、「団結」に相当する概念であり、共同体の価値、すなわち‘communitarian values’の一つである。これは、あるものと別のものを結合する「凝集力」であり、「和」の「統一」の機能そのものである。人と人を一つにまとめるエネルギーが‘cohesiveness’であり、

これが日本の組織を成功に導く要因の一つなのである。

他に「共同体」のいかなる性質が、企業を成功へ導くのだろうか。彼はその一つに、企業への帰属意識を挙げる。組織は労働者に、帰属意識と自尊心を与える。また労働者は、企業の成功こそが、自分たちの生活を保証するものであることを認識している(157)。そこに所属することが、生活を保証し、自尊心の原因となる。このような組織に対して、個人は強い一体感を持つ。その程度は様々であるが、企業と個人の利益は一致していることが多い。組織のために行動することが、やがて自らに還ってくることを認識しているので、組織が発展するための努力を惜しまなくなる。そこから得られる利益のために、個人は程度の差こそあれ、意識の上で企業と一体化するのである。この場合、個人の意識に、「和」の「統一」の機能が作用していると考えられる。

また、日本企業には、アメリカの企業には見られないような親密な人間関係がある(142 他)。この「親密な人間関係」も、お互いが共同体の仲間であることに起因すると考えられる。共同体的な関係は、集団の成員の精神を安定させることに貢献する。これは集団の組織そのものを、安定させることにつながる。ここには「和」の「安定」の機能が作用している。共同体的な関係は、「和」の「安定」の機能が作用するためのシステムでもある。第３章第２節第２項で述べたように、就職情報誌において「和」の醸し出す共同体的な雰囲気がしばしば記述されるのは、それが快適に勤務できることの目安となり、企業の魅力と考えられるためである。

ヴォーゲルは、成功も失敗も元来グループの責任であり、特定の個人の責任に帰すことはできない(157)という見方を提示する。第２章第１節第４項で述べたように、日本企業においては少人数のグループによるプロジェクトが一般的である。日本ではグループを単位として仕事が与えられ、全員が協力してその任に当たる(143－44)との記述があるが、それ故グループの管理は重要である。

社員は、グループ、ひいては企業全体に対して貢献できるよう、常に期待されている。企業の側は、社員の帰属意識や忠誠心を保つために、様々な工夫を施している。様々な機会に行われる社員研修、社員としての意識を高める経営理念や社歌、社章、一日の必要を全て満たすことのできる施設、頻繁に行われる宴会、仕事を離れても後輩の世話を焼く先輩の存在などが、帰属意識を高めるものとし

て挙げられている(146－48)。これらは、直接会社への意識を高め、業務の能率向上に貢献するもの（研修他）と、周囲との接触の度合いを大きくすることで、組織への定着を図るもの（宴会など）に分けられる。能率を上げることと、集団の安定を図ることが、等しく組織にとって重要なものである[1)]ことに留意した記述であるといえる。

集団の中で個人に求められる資質は、どのようなものであろうか。ヴォーゲルは、昇進に最も重要とされるのは「協調性（the capacity to work well with others）」であるという(150)。出世することができるのは、周囲と協力して全ての人が満足するよう、答えを出せる人である。実績を上げるためには、グループ内でうまく仕事ができなければならない。そのために、日本企業においてはグループ内の評価が大切にされている、と彼は指摘する(150)。勤務時間を終えた後も同僚とつきあうことは、仲間意識を育て、仕事をやりやすくしようとする態度の現れであると、ヴォーゲルは記述する(152－53)。ここでは、集団における望ましい個人の資質として、「協調性」が挙げられている。協調性は、周囲とうまくやっていくことで、仕事を能率良く進めてゆける能力であり、「和」の「適合」の機能の現れである。この場合「準拠するべき基準」とは、仕事をうまく進めてゆくことであるが、日本の企業においては、業務の処理能力に、集団の中での行動の仕方が大きく影響するのである。

ヴォーゲルは、直接「和」という語や‘harmony’を使わない。しかしながら、日本の企業集団が効果的に運営されているのは、「和」の「統一」の機能、「安定」の機能、「適合」の機能が、それぞれしかるべき場合に作用しているためであることを指摘している（ただし、彼自身はそれぞれの性質を、「和」に起因するものとは認識していない）。これは、先に挙げた「和」の三つの機能が、企業を効果的に運営するために重要であることを示したものといえよう。

2．*Theory Z* に見る人間関係

オオウチはハワイ生まれの日系三世で、経営学を専攻している。彼は、日米の経営を比較研究してゆくうちに、アメリカの強力な企業の多くが日本の企業とよく似た経営方法を採っていることを発見した。そして「日本的経営」の特徴を明確に見せている企業を‘Type Z’（彼はアメリカの典型的な企業組織を‘Type

A’の企業とした。‘Type Z’は、その対極にある企業という意味である。）の企業と名付け、その経営における強さの理由を日本企業にも言及しながら分析したのが、*Theory Z* (1981)である。その中から、日本企業における組織の特徴、及び人間関係について言及している部分を検討する。彼もヴォーゲル同様、直接「和」を論じることはないが、人間関係に関する記述の中に、筆者のいう「和」の三つの機能が織り込まれていると思われる。

ヴォーゲルは、日本企業の効率の良さを、その共同体的な性質によるものとしたが、オオウチは日本企業のこの性質を、社員の社会生活をその内部に抱え込むものとして、記述している。

> When economic and social life are integrated into a single whole, then relationships between individuals become intimate. Rather than a connection through a single work relationship, individuals interconnect through multiple bonds. ...Intimacy of this sort discourages selfish or dishonest action in the group, since abused relationships cannot be left behind. (54)

経済、社会生活が、ある一つのまとまりに統合される場合、構成員同士の関係は親密になる。就労における関係のみならず、多様な関わりで相互に結びつく。このように緊密な人間関係では、グループ内部の利己的な行動や不誠実な行為が抑制される。相互関係を損なうような行為は、起こりにくい。第２章第２節第２項で述べたように、企業はときに、その社員にとって、労働とその代価を交換するだけの場所でなく、一日のほとんど全ての必要をそこでまかなう場になっている。そこでは、同僚はただ仕事におけるパートナーなのではなく、全人格的なつきあいの対象となる「仲間」であると考えられる。それ故、グループ内での自己中心的な行動は起こりにくい。勝手な行為は、グループにおける自らの評価を下げ、以後の業務の妨げとなるばかりでなく、当該集団における存在そのものを危うくするからである。

これは「和」の「適合」の機能を記述したものである。集団にとって望ましい自己であるよう、集団の成員は常に自己規制を行うが、これは「和」の作用によ

るものである。フォーマルな関係にインフォーマルな部分を取り込むことで、相互監視による自己規制は、より強力に作用すると解釈される。オオウチはこのことを、最上の評価・報酬は、同僚、すなわちごまかしのきかない人々による親密で細やか、複雑な評価であるという(29)。彼は、小集団における評価を、最も力を持つものと認識しているのである。

このような包括的な組織は、（自己規制を強要するばかりではなく）情緒を安定させるのに必要な社会的な支えと、感情のはけ口を提供する(52)。常に「かくあるべし」という形で自らを律するばかりでは、疲れてしまう。成員に息抜きを許し、その精神の安定に貢献する仕組みをも、このような包括的な組織は備えているのである。そして、「ファミリーの一員」という意識(14)もまた、成員の精神に安定をもたらす。第３章第２節第２項で検討したように、就職情報誌において「ファミリー」や「家族的」といった語彙は、企業の共同体的な心地よさを表現するものであった。企業における自己を「大きなファミリーの一員」と認識することは、その組織が共同体的な側面を持つことと、個人が組織に適応している状態を示している。ここには、「和」の「安定」の機能が作用していると考えられる。

オオウチは、集団による責任について次のように記述する。

> Perhaps the most difficult aspect of the Japanese for Westerners to comprehend is the strong orientation to collective values, particularly a collective sense of responsibility.(47)

日本人の、集団的な価値に対する強い志向性、中でも責任を集団でとるという姿勢は、欧米の人間にとって最も理解しにくいものであろうと、オオウチはいう。集団で責任をとるという姿勢については、次のように述べている。日本では、グループやチームで仕事に対する責任を負う。そのグループの一人ひとりが、全体の仕事について完全な責任を負っている。さらに、全員がその責任を共同で分担していることを、明確に理解している(46)。集団の成員が、一人ずつ全体の仕事について完全な責任を負っているかどうかについては、容易に肯定できないが、日本の企業では多くの場合、グループが責任の単位となっていることは事実であ

る。ここには、「和」の「統一」の機能が作用しているといえよう。集団全体で、一つの単位として、一丸となって仕事にあたり、共同で責任を担うのである。

日本のいわゆる集団主義について、オオウチは次のように記述する。

In the Japanese mind, collectivism is neither a corporate or individual goal to strive for nor a slogan to pursue. Rather, the nature of things operates so that nothing of consequence occurs as a result of individual effort. Everything important in life happens as a result of teamwork or collective effort. Therefore, to attempt to assign individual credit or blame to results is unfounded. (50)

オオウチによれば、日本人にとっての集団主義は、努力して達成すべき、企業や個人の目標ではないし、追求するべきスローガンでもない。むしろ、個人の努力の結果としては何事も達成されないということ、人生で重要なことは皆、チームワークや集団的な努力の結果起きる、ということなのである。それ故、成功や失敗を個人に帰して、賞賛したり非難することは不適当である、と彼は記述する。

ここから、オオウチのとらえる集団主義の性質がうかがえる。‘teamwork’や‘collective effort’は日本だけのものではないが、日本には、個人が集団の中に埋没してしまうイメージがあるようだ。「個人の努力では何事も達成されない」のが誇張であることは、日本人には自明である。しかしながらこのような表現が為されるのは、日本におけるグループプロジェクトの普及と成果が、驚きをもってとらえられていることの表れであろう。グループとメンバーの軋轢が表に出にくく、独立した個人がなくなるかのように映るのだと解釈される。そして、それを促すのが集団主義の思想だというわけである。

オオウチはまた、集団主義によって、他者とは根本的に異なる価値を持とうとする個性や、人との違いを主張する自由が失われる可能性が高いと指摘する(49)。これは「和」の「安定」の機能の一つの側面である「個性を均す」危険性について、言及したものである。第１章第２節第２項で述べたように、「和」には個性を押しつぶす危険な性質がある。これは、「安定」の機能の一つである「不平等を均す」作用が、個人の「違い」に及ぶ場合に顕在化する。

集団主義の特質については、「和」の「統一」の機能と「適合」の機能が説明

されている。第２章第１節第４項で述べたように、日本の企業においてはグループによるプロジェクトが一般的である。複数のメンバーが一つのグループにまとまり、プロジェクトの達成に向けて（それを準拠基準として）努力することで、メンバーの能力を引き出し、相乗効果を起こさせることが可能になる、効率のいい方法だからである。

集団で行動する方が効率の良いことがあると考えるのは、日本人だけに限らない。このことは、オオウチの調査でも明らかである。アメリカでも、「日本的経営」の特徴を明確に見せている‘Type Z’の企業では、典型的な「アメリカ型」の企業より集団主義的な傾向を評価する社員の割合が高いという。そしてこの傾向は社員の生来の性格によるものではなく、一定の期間‘Type Z’の雰囲気の中で働くことで生じる結果だというのである(215)。‘Type Z’の企業は日本企業によく似た特徴を持つが、オオウチはこれらの特徴が日本の企業に限定されるものではないと主張している(69)。

オオウチも、直接「和」や‘harmony’を用いることはしないが、日本の企業の性質、そしてその行動原理となっている「集団主義」の持つ、「和」の三つの機能に基づく性質を記述している。これらを彼は、企業の成功を導くものと位置付けているが、集団主義の問題点を述べるに当たり、「和」そのものの危険性に関わる特質も取り上げている。その上でやはり、生産性を向上させる要因として‘improved coordination’(190)を挙げている。「和」の三つの機能の中でも、とりわけ「適合」の機能が、グループに方向性を与えるものとして重視されているのである。

３．*The Art of Japanese Management*に見る、日本企業の人間関係と「和」

The Art of Japanese Management (1981)は、アメリカの二人の経営学者、エイソスとパスカルにより、米国の企業家の啓蒙を目的として書かれたものである。日本企業の成功例が、日本にのみ有効なのではなく、普遍性を持ちうるという視点から、日本とアメリカの企業組織を比較、分析している。

エイソスとパスカルも、*Japan as No. 1*や*Theory Z*の場合と同様、日本企業の小集団を、その成功に貢献するものの一つとして記述している。彼らによれば、小集団の数々の特徴の原因となっているのが、業績を個人ではなく、グループの

ものとして評価することである。業績がグループのものとして評価されるため、メンバーが多数の意思に従うことが容易に行われる。日本の会社員も、例に違わず、利益や自己の欲望に強く動機付けられているが、自らの利益を求めることは、グループや企業の利益の追求という大義名分の下に行われる。また、集団に対する忠誠が、西欧における自己の完全性（personal integrity）と同じように、最も尊敬に値する個人的資質とされている(127)。日本企業において、業績が集団のものとして評価されること、それ故従業員の利益は、集団の業績を上げることを通じて獲得されることが記述されている。「最も尊敬に値する個人的資質」であるかどうかは別にしても、組織の目的を達成する方向に行動することは、集団における個人に望まれる資質である。個人の行動を集団にプラスになるよう方向付ける、「和」の「適合」の機能が、‘loyalty（忠誠）’という形で記述されていると考えられる。

エイソスとパスカルは、グループが組織にとって重要な絆を作り出していることや、集団がその成員を救う場合を指摘している(127)。仕事上の進歩が止まり、意欲を失ったメンバーであっても、グループにおいて存在を認められ、受け入れられていれば、よい反応を示し、グループ活動の水準を保つ力を発揮できることが多いという(127)。組織の作り出す絆は、個人の精神状態を安定させ、それに伴って組織そのものを安定へと導く。そこには「和」の「安定」の機能が作用していると考えられる。一時的に業務の上で停滞があっても、集団において自己の存在意義が認められ、必要とされている（それは必ずしも、業務とは関係がないかもしれない）との認識があれば、意欲は再び戻ってくる。成員の情緒を安定させることは、直接業績の向上へ結びつく。小集団は、その重要なファクターだとされるのである。それ故日本人は、仲間外れになり、その恩恵から疎外されることを嫌う(127)。自己の能力を十分発揮することができないばかりか、企業から得られるメリットが大いに減少するからである。

エイソスとパスカルは、小集団を日本の組織の中の‘the basic building block’であるという(125)。彼らによれば日本人は、グループの関係や相互作用に大変敏感であり、注意を払っている。また、グループを「役割」や「機能」でとらえるよりも、主に「士気」など感情的なものと見なしている。このグループにおける関係は、（彼らによれば）欧米における夫婦の関係に類似しており、は

っきりとした線引きがされず、常に感情という資本の投資を必要とするような、仕事の分担をしている(125－26)。ここでは、小集団がただの機構におさまらず、「共同体」であることが記述されている。「共同体」においては、「役割」よりも「感情」の問題が重視される。（彼らの記述に従えば）西欧の夫婦関係と同様、役割を固定するのではなく、臨機応変に仕事をこなしてゆくことが求められ、相互の感情に配慮する必要がある。「共同体」において成員は、自らの感情を解き放つことを期待する。また、互いに不快を与えないよう配慮する。精神をリラックスさせ、安定に導く。これは文字通り「和」の「安定」の機能の作用する場面である。同時に「適合」の機能が、互いに不快を与えないよう配慮する形で作用しているのである。

グループを維持するために、多大な努力が必要であることを、エイソスとパスカルは指摘する(126)。日本のグループリーダーは、業務についてはもちろん、さらに集団の維持についても等しく配慮を求められる。主な関心事は、‘the group's harmony and spirit’である。彼らによれば日本人は、グループがいかに容易に機能障害を起こすかを、十分意識しており、集団を維持する努力の必要性を強く感じているという。また、グループの人数が８人から10人を越えると、人間的感情的な関係の維持が困難になることを、日本人は認識している(126)。アメリカの企業において、グループ活動が十分に活かされていないのは、上に挙げたような小集団への知識の不足や、その維持のために多大な努力が必要であることへの認識が十分でないためだと、彼らは指摘する(126)。

小集団は、何もしなくてもうまく作用する、というものではない。それがうまく機能し、成果を上げることができるよう、成員には常に配慮が求められる。集団を維持するためには、「和」の「適合」の機能が、常に作用している必要がある。集団の存続への成員の意識が欠かせないのである。小集団の人数に限界があるのは、感情的に「一つになれる」人数の限界と一致する。「和」の「統一」の機能が、成員の（理性ではなく）感情に作用する限界なのである。（理性に働きかけるのであれば、会社全体に対する一体感を説くこともできる。このような例は、経営理念などでしばしば見ることができる。）

日本企業に見られる協力関係を、エイソスとパスカルは‘interdependence’(116 他)と記述する。その中でも、最も重要なのが先輩と後輩の関係であるとい

う(134)。彼らによれば、自己についての日本独特の概念（相互依存の状態を指す）は、緊密な協力を生み出す。日本人のエネルギーは、組織における団結のための力として効果的に使われているようである。中でも先輩後輩の関係は、生産的で調和のとれた人間関係の、最も建設的な力の一つであるかもしれない(134)。またこの関係は、力を合わせて達成することのできる相互の利益を象徴するものである(136)。

彼らによれば、日本人の協力関係は、独立した者達が力を合わせるのではなく、互いにもたれ合いながら、一つの目標に向かう関係である。この関係は、団結をもたらし効果的に作用する。個人としては必ずしも独立していない日本人が、ある方向へ向けて一つにまとまることで、グループは独立し、力を持った個人のように振る舞うことができると考えられているのである。「和」の「統一」の機能がメンバーの意識に作用して、さらに成員の持てる力に相乗効果を引き起こすからである。先輩後輩の関係をはじめ、日本企業における人間関係が、生産的で調和のとれた関係であるとすれば、業務を推進し、集団の維持にも貢献する「和」が機能しているためであると考えられる。「和」を、エイソスとパスカルは次のように記述する。

> What is needed, conceptually, is a clearer notion of *inter*dependence that permits us to *preserve the best of independence and dependence without getting the worst of both.* The Japanese accomplish this through the concept of *wa*. Technically, *wa* means group harmony. But its full meaning encompasses a range of English words—unity, cohesiveness, team spirit. Westerners tend to experience *wa* as members of an athletic team or as close-knit social groups. We have all known such situations when everyone is in tune with the group spirit and effort is made to ensure that the aura of good feeling is maintained. This is *wa*. (125)

独立と依存は、ともに度を超すと、現実に対処する能力を低下させる(125)。独立と依存を良い関係に保つのが、彼らによれば「和」なのである。それぞれ極端に走らず、独立と依存の良い関係を保つために、相互依存の概念を明らかにす

ることが必要であるが、日本人は、「和」という概念をもってこの課題を達成する。技術的には、「和」は集団の調和である。しかし、本来「和」が意味するのは、‘unity’‘cohesiveness’‘team spirit’等の概念を包括したものである。西欧の人間は、スポーツのチームや、緊密な関係の集団に所属したときに、「和」を体験することになる[2)]。集団の精神に同意して、皆が努力しているとき、良い雰囲気が一層確かなものになる。このような状態を「和」というのである。

エイソスとパスカルは「和」を、独立と依存を良い関係に保つ、相互依存の一つの具体化であると考える。最も話題になることの多い、集団における「和」は、集団の調和を意味すると述べ、さらに本来の「和」が包括的で、単純な語の置き換えによって表現できないことも指摘している。集団の精神にメンバーが同調すること、皆がそれを保つために努力すること、良い雰囲気であること、これらが「和」の状態として記述されている。「和」が成立しやすい場として、スポーツチームと緊密な社会集団が挙げられている。

彼らは「和」の「安定」の機能について、「良い雰囲気」を維持するものとして記述している。「良い雰囲気」は、成員の精神状態を安定させる。それはひいては、集団そのものの安定につながる。「適合」の機能は、集団の精神に同調すること、良い雰囲気を保つために努力すること、その結果バランスのとれた状態（調和）が実現することとして、描かれている。守られるべき基準は前から順に、集団の精神であり、良い雰囲気であり、集団のバランスである。「和」を経験しやすい場として挙げられた集団（スポーツチームと、緊密な関係の集団）はともに、全体としてのまとまりを強調する集団である。「和」の「統一」の機能は、他の機能が作用する前提となるのである。

第３節　‘revisionist’の日本観

１．‘revisionist’の日本観

前節で取り上げた書物はいずれも、日本をアメリカ再生のヒントを与える国ととらえ、企業組織等の仕組みを紹介していた。時が移り 1980 年代が終わりに近づくと、専門家による日本の理解はさらに進む。しかしながら、そのスタンスは前節のものとは明らかに異なってくる。日米の違いに重点を置き、それを越えら

れない溝として記述しているのである。これらにおいて日本は、個人主義に対する集団主義への批判の対象として書かれている。

このような立場の人々は‘revisionist（修正主義者）’と呼ばれる。彼らの主張はおおむね、次の通りである。日本が経済的に豊かになり、民主化が進めば、日本国民もアメリカのように、市民としての権利を行使するようになるだろうと予測してきた。しかしながら、統計上は最も豊かな国となっても、日本の物価は先進国の中で最も高く、円高でも輸入差益の還元は少ない。政治的にも、都市部と農村の票の格差は、なかなか是正されない。社会の隅々まで、様々な権益により系列化されたままの日本では、資本主義の原理は働かず、市場メカニズムが機能しない。このような特殊な国に対して、アメリカその他の西側諸国は、自由貿易ではなく管理貿易等、別のルールを適用するべきではないか、というのである。[1)]

このような日本特殊論は、1980 年代も終わりに近づいた時期に、相次いでアメリカで発表された。[2)] そして、ソ連（当時）の軍事力がもはやアメリカにとって最大の脅威ではなくなり、日本の経済力がそれに取って代わったと見る、アメリカ世論の変化をもたらした。この節では、２人の‘revisionist’の著作を扱う。

その一つは、1988 年に出版されたプレストウィッツ Jr.（以下、「プレストウィッツ」と記述する）の *Trading Places* である。彼は、レーガン政権の商務副次官補の経験者で、この本が出版された当時、ワシントンのカーネギー平和研究所の主任研究員である。彼は、数年間に渡り日米交渉の第一線で活躍しており、*Trading Places* は、その経験に基いて記述されている。

Trading Places は、４部から成る。第１部では、アメリカにとり重要な半導体産業が、「日本に持ち去られた」(24)ことに言及する。第２部は、日本の文化、歴史、及び伝統を記述することにより、日本の原動力を明らかにする。これらの特性により、日本が自国市場への外国の浸透を防ぎながら、他方で容赦なく海外市場を追い求めてゆくのは、ごく自然なことであると、プレストウィッツは指摘する(24)。第３部は、再びアメリカの問題が扱われている。ここで彼は、アメリカ人の理想の基礎である「個人」が、一方で偉大な力の源泉でありながら、他方ではアメリカの衰退の源となっていると主張する(24)。そして第４部において、日米双方がともに自らの欠陥を自覚することで、真に対等なパートナーになるこ

とができるとの結論に至る。

第３節で取り上げるもう一つの書物は、（1989 年現在）アメリカの月刊誌 *Atlantic Monthly* の編集長である、ファローズの『日本封じ込め』である。日本で独自に編集され、1989 年に出版されたこの本は、２部から成る。第１部は、1987 年から 89 年にかけて発行された *Atlantic Monthly* から、彼が日本について論じた記事を集めてある。第２部は、1989 年に出版された *More Like Us* の訳出である。第２部において彼は、あらゆることに制約のある日本を見習うのではなく、自由と解放性を文化的伝統とするアメリカ本来の状態を取り戻すことで、立ち直りを図ろうと提案している。

なお「日本封じ込め」とは、1989 年 *Atlantic Monthly* ５月号に掲載され、国際的に注目を集めた記事のタイトルである。その表紙は、太鼓腹の日本の力士が小さな地球と向かい合い、泣き顔の地球を力士が腹で押し出そうとしているイラストである。サブタイトルは、「日本の留まるところを知らない経済は何らかの制限を加えなくては、世界に害を及ぼすだろう」となっている。経済的な日本の膨張に歯止めをかけるべきであるという主張に、「封じ込め(containing)」という語を用いたことが、一層の注目を集めた。1947 年にアメリカの外交官ジョージ・ケナンが「ソ連封じ込め」を唱えたが、それから 42 年を経て、今度はそれを日本に適用せよと読めるからである。今や、アメリカにとっての脅威はソ連の軍事力ではなく、日本の経済力である、日本をアメリカとは切り離して扱うべきだという主張は、日米双方に大きな論争を巻き起こした。日米関係を論じたものの中では、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』以来の反響であるという(300)。例えば、『通産省と日本の奇跡』を著したジョンソンは「日本封じ込め」を、アメリカの対日政策に重要な意味を持つものとして評価している[3)]。反論としては、「封じ込め」が自由貿易の原則に反し、それがアメリカ自身の首を絞めることになるというものや、黄禍論の台頭を懸念するものがある[4)]。

ファローズは、日米が互いに異質の文化を持つが故に、互いを手本とすることが不可能であると主張する。基本的に生産者優先の日本社会は、アメリカのような消費者優先の社会になれないし、なろうともしない。それならば、両者を切り離し（日本封じ込め）、互いが相手の権益を侵さないようにすることで、良好な関係を保つのがお互いのためだというのである。ファローズの「封じ込め」論の

根拠は、日米の利害関係が根本的に対立するということであるが、例えばライシャワーは、日米関係を「相互補完的」であるとして、異を唱える(301)。

次項以下で、二人の‘revisionist’の書物に、日本の人間関係がどのように記述されているかを見てゆく。

2．‘harmony’と‘justice’―― *Trading Places* に見る日米の違い

前項で述べたように、1988 年に出版されたプレストウィッツの *Trading Places* は、4部から成る。その第2部で彼は、日本の文化、歴史、及び伝統から、日本の原動力を説明しようとしている。ここで扱う日本の特性が、日本を駆り立てる力の元であると解釈されているのである。

彼は、先進国の中で明らかに日本に独自の特性の一つとして、個人よりも集団が、社会的に重要な存在として強調されることを挙げている(82)。そして、「人間関係」が集団を結びつけるものであり、同僚や影響のありそうな人と良い関係を築くことが、日本人にとって無視することのできない優先事項であると指摘する(86)。彼は、どの社会であれ、一人ではできない仕事をするために、集団を組織することを述べる。その上で、日本における集団の重視が、特殊だというのである(82)。

> For the Japanese, the foremost value is harmony within the group—an idea unfamiliar to Americans imbued with the concept of the importance of justice for the individual. (84)

プレストウィッツは、集団における‘harmony’を、集団を重視する日本で、最も価値あるものとしている。そしてこの考えは、個人の利益を保証する‘justice’を重要とするアメリカ人にはなじまないことを指摘する。‘justice’は、‘harmony’よりも普遍性に近いところにある概念であると考えられる。神と人との契約に始まり、人と人との契約に至っても、同様のものは同様に扱うべきだとする原則が守られるのが‘justice’なのである。

彼は、日本人が‘harmony’を重視することと、西欧の人々が‘justice’を強調することは、対照的であるという。日米がそれぞれ重視する価値観を、

‘harmony’と‘justice’で代表させ、互いに相容れないものとして記述するのである(84)。‘justice’は絶対的な基準を持つが、‘harmony’にはそれがない。相手との関係によっていかようにも変わる‘harmony’は、‘justice’を重視する人々にとってはまさに「不公正」そのものである。‘justice’は、同様のものは同様に扱うことを原則とする。相手により状況により、条件が変化するという‘harmony’とは、相容れないと解釈されるのである。‘justice’が内なる規範に基づくのに対し、‘harmony’は、集団の倫理や密接な絆といった「外部からの圧力」(84)によるものである、ととらえられている。

またプレストウィッツは、‘harmony’が、他者の必要への配慮を求めることを指摘する(86)。‘harmony’は、相手との関係を重視する概念である。固定された形を持たず、他者との関係がそのあり方を規定する。それ故、常に他者が何を必要としているかを考え、その場に応じた態度をとることが求められるのである。この資質を彼は、‘conformity’としており、これが集団の倫理と絶えず周囲を観察することを、必要とする点を指摘している(85)。これは、「和」の「適合」の機能についての言及である。この場合の合わせるべき基準は、「他者の必要」「集団の倫理」である。集団の成員が常に周囲の観察を怠らず、「適合」の機能が個人に作用している状態を‘conformity’というのである。

彼は日本の集団が、人と同じであるよう強いる側面についても記述している。日本の学校における「いじめ」が、些細な差異への攻撃から始まることを指摘し、そこに「人と違う」ことへの圧力を見る(84－85)。これは「和」の「安定」の機能が、集団における個人に対して、ネガティブに作用する一例である。不均衡を均す「平準化」の作用が、個性に及び「違いを許さない」体制を作り出すのである。

プレストウィッツは、日本の排他性について、あらゆる社会がその成員と外部の者、あるいは外国人に違いを認めるが、日本はその差を強調すると指摘している。さらに彼は、自分達の独自性を絆として結びついた者達が、排他的になるのはごく自然なことだと述べる(88)。これは「和」の「統一」の機能が、内に対しては強固な団結力、外に対しては冷たい排他性を導く例であると見ることができる。自分達をユニークな存在と考える日本人が、外国人を自分達とは異質な存在と見なし、容易に仲間として認めないことを、彼は記述するのである。

このような社会で、企業が生き残りを第１の目的としながら、実に効率よく運営されていることも記述される(155－56)。プレストウィッツは、企業をはじめ、日本の組織がイエをモデルとしていることにも触れる(83)。第２節で扱ったものが、家庭の「あたたかさ」など精神の安定に貢献する性質を紹介するのに対し、彼は家庭が決して民主的ではなく、伝統的に権威主義的で序列を重んじる性質を持つことを強調する(87, 155)。そして企業がやはり、権威主義的で序列を重んじる組織であることを指摘するのである。

彼は、日本の官僚機構や流通のシステムについても、詳細な検討を加え、日米それぞれの問題点を明らかにしている。第２節で扱ったものよりも、実際の理解はさらに深まっていると思われる。その上で、絶対の基準を持つ‘justice’を信奉するアメリカと、相対的な‘harmony’に基づいて行動する日本の間には、越えられない溝があるというのが、彼の主張なのである。

３．ファローズの日本観

プレストウィッツの *Trading Places* に１年遅れて、1989年ファローズの「日本封じ込め」が *Atlantic Monthly* に掲載され、大きな反響を呼んだ。ファローズも、プレストウィッツ同様、日本に絶対的な価値観の存在しないことを指摘し、日本とアメリカは根本的に異なる社会であると主張する。

ファローズは、日本人の手になるものと、それを批判する立場の外国人による、多くの日本論を検討した結果、これらのいわんとするところが多くの場合一致しており、日本の制度と価値観がきわめて異例であることを示しているという(114－15)。そして、価値観といえるものがなく(114)、普遍的原則のきわめて弱い(115)ことが、日本の特異性の源であるとしている。欧米では、いかなる場合にも共通のルールを適用することを、公正であると考えるが、日本の道徳は「状況次第」で、その場にふさわしいと考えられるルールを適用するのだと記述する[5)](116)。

ファローズは、日本における「同一民族」の結びつきの感覚が強いことを指摘し、それが相互協力の本能的な理由であると述べる(160)。彼は、日本における少数民族や、在日外国人の存在を認識している。その上で、彼のインタビューに答えた企業や通産省の人間が、日本経済の成長の原因を「同一民族」であること

に求めるのを、上記のように記述するのである。また彼は、日本全体が「家族」のようであると述べている。成員はその中で、平等ではないが、本能的に共通の利害を認識し、共通の利益のために団結するのだという(162)。

これらの記述は、アメリカから見た、典型的な日本の姿を伝えてくれる。多くの日本人は、自分達を「同一民族」から成ると考えている。国民全体が、家族のように一つに結びつき、共通の利害のために協力し合う。そしてそれが「本能的に」為されているように、見えるのである。個性のない均質な日本人が、一丸となって、自分達の利益を守るべく、アメリカをはじめ世界に進出してくる。日本人は、先天的にこのような性質を備えていると見なされているのである（「本能的に」という表現から、このようなとらえ方を読みとることができる。）。脅威を与える日本人像は、このようなものである[6]。

ファローズは、「和」やハーモニーには触れないが、このような日本人像は、「和」の機能によってもたらされたものと見ることができる。個性のない日本人は、「和」の「安定」の機能が持つ、不均衡を均す「平準化」の作用が、人々の個性の上に及んだ結果と考えられる。結びつきの強さは、「和」の「統一」の機能が作用した結果であり、共通の利害のために協力する姿勢は、「適合」の機能の作用した結果と見ることができる。彼は、日本に「みな同じに」という倫理があると述べている(159)が、これも不均衡を均す「平準化」の作用そのものである。またファローズは、日本は世界の他の部分に対して「感情的なコネクションが欠けている」(115)と指摘する。これは「和」の「統一」の機能が、日本全体に強く作用し、内に対する強い団結心、外に対する無関心（「敵対心」には至らない）を招いたものと見ることができる。

ファローズは、日本が近い将来、軍事・財政・ビジネスにおける、アメリカの最も貴重なパートナーになるだろうと予測する(97－98)。しかし日米関係の現状については、互いに最も重要であり、また最も厄介なパートナーであると分析する(27)。彼は、互いの文化を理解しようと努めるのは価値のあることだが、アメリカが日本を見習うべきだという、ヴォーゲルのような考え方は間違っていると断言する(173－74)。両者が根本的に異なることへの認識を持たず、単純に他者の真似をしても良い結果は望めないというのが、ファローズの主張である。

プレストウィッツもファローズも、日本とアメリカの価値観が根本的に異なる

こと、互いが相手を真似ようとしても無理のあることを主張する。しかしながら彼らの批判は、日本のみを対象としているのではなく、自国アメリカにも向けられている。彼らは、双方の文化ではなく、両国の制度的な問題点を批判しているのである。彼らの主張の全体ではなく、その一部のみに焦点が当てられ、「日本叩き」の旗手にされた感があるが、二人の‘revisionist’の日本に対する認識の正確さは、評価されてよい。

第4節　*You Gotta Have* WA における「和」

1．ホワイティングの *You Gotta Have* WA

前節で扱ったファローズは、アメリカでは日本の言語や文化に関心を持つ人が、それほど多くないという(ファローズ、34)。そんな中、1989年ファローズの「日本封じ込め」や *More Like Us* とほぼ時期を同じくして、日本の野球とアメリカの野球を比較し、「和」をキーワードにまとめた *You Gotta Have* WA が、出版され大きな反響を呼んだ。在日 20 年に及ぶアメリカ人ジャーナリスト、Robert Whiting の手になる *You Gotta Have* WA は、日米のプロ野球のあり方を比較し、アメリカから日本に来た、いわゆる外人選手が日本でどのような扱いを受けたかなどを、細かいところまで調査して書かれた本である。‘revisionist’による書物が、概して政治や経済の問題を扱っているのに対し、アメリカで関心の高い野球を題材に、具体的な事件などを通じて日本文化を分析したことが、多くの読者を引きつけたものと思われる。

「野球を通して、日米の文化摩擦を書いた[1)]」というのが、ホワイティング自身によるこの本の位置づけである。彼は、日本語版への序で、「アメリカ人にとって異なる文化を理解することがいかに難しいものか、とりわけ日本というまったく異質の文化がいかに理解し難いものであるか」ということを、アメリカ人に知ってもらうためにこの本を著したと記している[2)]。この背景には、日本の異質性を批判する‘revisionist’の、ジャーナリストの系譜がある。

タイトルの *You Gotta Have* WA は、映画化もされたミュージカル「くたばれヤンキース(Damn Yankees)」のテーマソングで、1950年代にエディ・フィッシャーが歌ったヒット曲“You Gotta Have Heart”からとったもので、「和こそ大

切」という意味である。タイトルから明らかなように、この本では「和」が日本をとらえるキーワードとして用いられている。しかし、日本のプロ野球の球団では「和」が大切にされるが、メジャーリーグのチームで‘harmony’が使われることはまず無い[3)]という。「和」をテーマに、アメリカで多くの読者を獲得した *You Gotta Have* WA において、企業活動の一端であるプロ野球における人間関係や、「和」がどのように扱われているのかを検討し、「和」及び、日本人への理解の姿勢を検討する。

２．「和」と外人選手

ホワイティングは、日本の野球とアメリカの野球の違いを作り出しているのが、‘group harmony’あるいは‘*wa*’の概念であり、その実践であると記述する。「和」は彼によれば、日本人の生活全般とスポーツを貫く理念なのである。そして、アメリカ社会において「自分の思い通りにやれ」「他人に干渉するな」がモットーであるとすれば、日本の信条は「出る杭は打たれる」ということわざであるとしている(70)。「和」という概念が、「人と同じであれ」と強制する側面を持つことの指摘である。「和」の「安定」の機能の持つ「不均等を均す」作用が、ときに個性を押しつぶすのである。

プロ野球のチームは、企業体の一部であるが、「和」と「努力」が、成功をおさめた日本の組織において、欠くべからざる概念として扱われてきたことを、ホワイティングは指摘する(73)。９連覇を成し遂げたときのジャイアンツの監督である、川上哲治がこの理念を重視していたし、巨大な多国籍企業においても、経営理念として尊重されている(74)。

> ...many had come to the ineluctable conclusion that the Japanese talent for organization and efficiency was better than theirs. (308)
>
> The Japanese had long hoped that despite a decided lack in natural resources, the same dynamics of hard work and group cooperation that made their country an economic power would also eventually help make it a world baseball power as well. (312)

この二つは、「和」と「努力」に関する記述である。一つ目の例では、多く

のアメリカ人が、組織化と効率化について、日本人が自分達より優れた才能を持っていると、認めざるを得なかったことを記述している。二つ目の例は、日本人の「野球大国」への願いを取り上げている。ホワイティングによれば、決定的な資源の不足にも関わらず、日本を経済大国に押し上げた勤勉と協力をもってすれば、最終的には野球大国にもなれるのではないかと、日本人は願い続けたように見えるのである。

日本人の長所を、ホワイティングは‘organization’‘efficiency’‘hard work’‘group cooperation’だと書いている。‘organization’と‘group cooperation’が「和」に、‘efficiency’と‘hard work’は「努力」に、それぞれ対応すると考えられる。‘organization’と‘group cooperation’はいずれも、「和」の「統一」の機能、及び「適合」の機能を表現する。‘organization’も‘group cooperation’も、複数の人間が一つにまとまり、共通の目標達成のために、秩序ある体制で取り組むことを表していると解釈される。「和」と「努力」は一般に、日本を短期間に経済大国に押し上げた、日本人の長所と考えられている特性で、しばしば一組にして扱われる。

日本における「和」は、日本人の生活に深く浸透しており組織が成功するために必要なもの、ととらえられているが、例えば経営理念のように「和」が、徳目、ないしは否定し難い目標として掲げられる場合には、「和」の「適合」の機能が作用する。「和」は、企業やチームの目標のために貢献することを、メンバーに求める。先に何度か述べたように、これはときに大義と結びついて、集団の成員に不本意なことを強いる力ともなる。

日本の球界を代表するチームの一つである西武ライオンズは、選手の管理が徹底している。ホワイティングは、選手が、酒、たばこ、ギャンブル、長髪、髭のみならず、寮の窓の外に洗濯物や布団を干すことまで禁じられていることを記述する(230)。厳しい練習にとどまらず、生活の全てが、良いプレーをするために方向付けられているのである。

このような管理体制は、やはり日本のプロ野球を代表するチームである、読売ジャイアンツにも共通である。ホワイティングは、読売ジャイアンツに入ることは、アメリカ陸軍士官学校に入るようなものだという。選手は、個人の立場を忘れ、チームの型に合わせるよう期待される。厳しく規定されたチームのプログラ

ムに、ロボットのように従うことを強いられるのである(161－62)。門限の存在、髭や長髪の禁止、遠征時のカジュアルな服装の禁止、団体行動時のネクタイ着用など、細かな行動規定についても記している(162)。

ここには、成員に人と同じであるよう強いることで、集団の安定を図る「和」、成員に本来は不本意なことを我慢させて、集団の方向付けを行う「和」が、作用している。このようなチームに、いわゆる外人選手はなじみにくい。 *You Gotta Have* WA には、外人選手とチームの軋轢が数多く記されているが、例えば読売ジャイアンツに入団したスミスの髪型、口ひげが特別に許可されるにも騒動が起きるのである(178－79)。

多くの外人選手は、日本の球団で程度の差こそあれ、不快な経験をする。しかし彼らは、日本の野球を批判するばかりではない。ホーナー（1987 年、ヤクルトスワローズに入団したメジャーリーグの強打者）や他のアメリカ人選手も、日本の勤勉や品質管理のシステム、チームワークの考え方には敬意を払っている、とホワイティングは記述する(23, 324)。「和」が、チームをまとめたり、向上への方向付けを行う点が評価されているのである。

また、「アニマル」のニックネームを持つレスリーは、日本のチームにある‘more of a family feeling’や、チームとの一体感を評価する(324)。‘a family feeling’は、精神を安定させる家族的なあたたかさを表している。「和」の「安定」の機能が、精神の安定に貢献する例であると考えられる。「和」のもたらす安定感の表現としては、他に‘the team's collective peace of mind (71)’がある。‘peace’は、（精神的にも）安定した穏やかな状態を表している。思考を司る‘mind’と感情である‘feeling’、そのいずれにも「和」は作用するのである。

しかし、言うまでもなく日本のチームのやり方は、外人選手にとって良いことばかりではない。勤勉や品質管理も良いが、オフィスでもグラウンドでも多少度が過ぎるのだとホーナーはいう(23)。

Burdened by all its strictures and excesses, there was no joy in the Japanese game. Its participants approached their task as if it were an assembly-line job at Toyota. They were at the park ten hours a day. It was "work ball," as one player had said, and Horner thought that was as good

a description as one could make of the Japanese game. Americans *played* ball. Japanese worked at it.(24)

厳しく、超過した義務のため、日本の試合には喜びがないと、ホワイティングは指摘する。彼は次のように続ける。選手は、トヨタの組立工場で流れ作業をこなすかのように、試合に臨む。彼らは1日 10 時間も、グラウンドで過ごすのである。日本の野球をある選手が‘work ball’だと表現したのを、ホーナーは実に的確だと考えた。アメリカ人は「プレー」するが、日本人はボールを使って「仕事」をするのだ。

皆が同じに、厳しい練習をこなし、統制された試合をすることが、日本の企業労働者のあり方と重なって映るのである。アメリカにおいては「楽しむ」野球が、日本では義務を伴う「仕事」になる。そこにも、「和」の機能が作用していると考えられる。チームの勝利へ向けて、一つになり（「統一」の機能）、自分だけが周囲からはずれることのないよう配慮し（「安定」の機能が持つ、不均衡を均す「平準化」の作用）、厳しい練習にも耐える（「適合」の機能）のである。

Ironically, it appears that the cookie-cutter approach and fabled ‘team spirit’ philosophy that helped make Japan a flawless manufacturing, money-making machine may not really suit baseball.

Japanese-style quality control means that everyone has to do everything the same way. No one is allowed to think for himself. Nothing is left to chance, or individual need. (320)

ホワイティングから見れば、皮肉なことに、日本を完全な工業国、経済大国に引き上げた画一的なやり方や、名高い「集団精神」の哲学が、野球には適用できなかったようなのだ。彼は次のように続ける。「日本の品質管理は、誰もが全てを同じやり方でこなすことで成立している。自分自身で物事を考えることは許されないし、偶然や個人的な必要に対応する余地は全くない。」

彼は、「和」の「安定」の機能が持つ、不均衡を均す「平準化」の作用につい

て記述している。ここで描かれているのは、この作用が成員の個性に及び、「個」としての存在が押しつぶされた状態である。ホワイティングは、日本の組織が「和」の名の下に、個人の個性を押さえつけ「人と同じ」であるよう強要したり、ときに意に添わないことを強いることがある、という事実を指摘した。‘everyone has to do ...’以下は、言うまでもなく誇張である。集団で行動するには、ただ人と同じことをすればいいわけではない。グループとして効率よく動くためには、メンバーそれぞれの工夫と能力が必要である。しかしながら、多くの外人選手にとって、日本の球団はこのようなイメージを抱かせる場だった。彼らは、集団に適応できず、「和」のネガティブな作用ばかりを経験したからである。（第１章第２節第２項で述べたが、「和」は集団に適応できない個人に対して、意に添わないことを強いたり、個性を押しつぶす、ネガティブな作用を持つ。）

３． *You Gotta Have* WA における「和」

You Gotta Have WA には、「和」の表記が数多く見られる。これらが、どのような役割を果たしているのかを考察する。

Team *wa* was out of whack (86)

team *wa* had been restored (87)

The role of Americans in undermining team *wa* (110)

...he[Lesley] was upsetting team *wa*, (213)

以上４例は全て‘team *wa*’という形を用いている。以下５例は、「和」の前に所有格を置いた形で表されているものである。

The lengths to which Japanese team officials will go to preserve the team's *wa* can be alarmingly final (72)

Their[The Giants'] *wa* was in better tune. (82)

the Dragon's collective *wa* (86)

the team's already damaged *wa* (156)

for upsetting its[the team's] *wa* (270)

以上９例で、‘*wa*’は「和」を所有する主体とともに用いられている。「和」には適用できる範囲の限定のあることが、裏書きされる（第１章第２節第２項参照）。「和」には「統一」の機能があり、これは複数の人間を一つのグループに囲い込む役割を果たす。また「和」は「適合」の機能を備えており、そのグループの内部に秩序をもたらす。「和」は主に、特定集団の内部で機能する理念なのである。‘*wa*’と結びつく動詞には、‘preserve’（保つ）‘restore’（回復する）‘damage’‘undermine’‘upset’（危うくする）があることがわかる。ここでは、「和」に対してマイナスに作用する語彙のバリエーションが豊富である。また、良好な状態を示すのに‘in better tune’、調子の悪いことを表すのに‘out of whack’が用いられている。‘tune’‘whack’という音に関係する語彙が共通に使われているのは、音と密接な関係を持つ‘harmony’と‘*wa*’を結びつけるものと考えることができる。他に、次のような例がある。

the infinite and subtle mysteries of *wa* (88)

the inner *wa* of the Japanese (107)

両者とも‘infinite’‘mysteries’‘inner’と、「つかみどころのない」ニュアンスを伝える語彙を併用している。これらの語が語るのは、宗教的な体験としての「和」、他者との関係を排除した個人の「悟り」としての「和」である。理解されないことが前提の、さらに言えば理解を拒むものとしての「和」の姿である。ホワイティングは、「和」を日本人だけに通用する奥義として描くのである。

全編を通じて「和」を示す記述は頻繁に現れるが、第２項の最初に挙げた‘group harmony’の他にホワイティング自身による具体的な説明はない。彼は、「和」を‘*wa*’や‘harmony’に置き換えてはいるが、具体的な解説を加えない。このことにより結果として、「和」とは不可解なものである、というメッセージを発信することになる（このメッセージは、「とらえどころのない」「和」を取り上げた箇所で、最も明確に伝達される。）。ホワイティングはしばしば、‘harmony’と‘group’や‘team’を併記する。主に日本の集団内部に通用する、目標達成のための規範としての「和」を、彼は描くのである。

Adopting the American way would mean teaching players to be individualistic, an idea which goes against the very fabric of Japanese society－harmony, *wa*. ...It would also mean the Japanese would no longer be 'pure' Japanese －descendants of the heroic, selfless samurai. (328－29)

ホワイティングによれば、アメリカのやり方を受け入れるということは、選手達に個人主義的な考え方を教え込むことである。それは、日本社会の根幹を成すハーモニー、すなわち「和」とは相容れない思想である。また、個人主義的な思想を受け入れることで、日本人は、英雄であり自己犠牲を省みないサムライの子孫である「純粋な」日本人ではなくなってしまうというのである。

エピローグのほぼ最終部分に、'*wa*' と 'samurai' を含むこの記述が登場する。ここでは 'harmony' と '*wa*' が並び、また 'samurai' の前に 'selfless' という形容詞が置かれている。「和」はすなわち 'harmony' であり、個人主義的な考え方とは相容れない。なぜなら「和」は人を、主体性を失った 'selfless' な状態に置くものだからであると、ホワイティングは主張する。彼は、「適合」の機能に基づく、'team spirit' としての「和」の持つ「意に添わないことを強いる・我慢する」性質を指摘するのである。

ホワイティングは、'revisionist' の系譜に位置すると考えられる。それ故そのスタンスは、日本の理解不能な側面を強調する、批判的なものである。日本のチームが工場労働者さながらに、決められた（長い）時間、人と同じ練習を繰り返す様子は、野球を楽しむことからは程遠いと彼は書く(24)。組織の中にあって常に、人と「同じ」であるよう心を配り（「安定」の機能が持つ「平準化」の作用による）、意に添わないことも「我慢」する（「適合」の機能を成員自ら作用させることによる）日本人は、彼の目には「和」にとらわれていると映るのであろう。（ホワイティングによれば）自己犠牲をいとわない日本人にとっては、効率化を達成することに貢献した「和」であるが、個人主義の文化の下で「人と違う」ことに価値を見出す人にとっては個性を殺すものとして理解されるのである。ホワイティングにとっての「和」は「チーム・スピリット」であり、理解不可能な集団主義の日本精神を象徴するものであると思われる。

終章

本論において明らかにしてきたことは、次の通りである。

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、さらに「和」の三つの機能を提示した。「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」にすることにより、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」ことでもある。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、相手（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。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。それはときに、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（その家族まで含めて）丸抱えにする「運命共同体」と考えられる。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。

「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。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のである。

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「適合化」の作用を持つものである。

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こと。「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。「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。

第1節では、文化人類学者ローレンによる日本の銀行の分析を取り上げた。彼の最も大きな功績の一つは、「和」が多様性を持ち、容易に英語に翻訳できないことをふまえた上で、「和」の内容を具体的に説明しようと努めたことである。人間関係のあり方に関する概念であること。業務の遂行にも、集団の維持にも貢献すること。ある目的を達成するための手段でありながら、それ自体が目標ともなりうること。「和」のこれらの性質は、（日本人以外には）ほとんど紹介されることの無かったものである。ただし、「和」が個人に対して抑圧的に作用する側面、すなわち、ときに「不本意なことを強いる」ことや、個性が、企業の望むよう「均される」側面については、言及されていない。

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を取り上げた。ヴォーゲルとオオウチは、直接「和」や‘harmony’を用いることはしない。しかし、日本の企業の性質、そしてその行動原理となっている「集団主義」の持つ、「和」の三つの機能に基づく性質を記述し、これらを、企業の成功を導くものと位置付けている。オオウチは、とりわけ「適合」の機能を、グループに方向性を与えるものとして重視している。また、「和」の危険性に関わる特質も取り上げている。

エイソスとパスカルは、集団における「和」を、集団の調和であると述べ、さらに本来の「和」が包括的で、単純な語の置き換えによって表現できないことも指摘している。彼らは、「和」の三つの機能に基づく企業集団の性質についても記述している。

第3節では、1980 年代後半に登場した‘revisionist（修正主義者）’の著作から、2冊を取り上げた。専門家による日本の理解はさらに進むが、そのスタンスは前節のものとは明らかに異なってくる。日米の違いに重点を置き、それを越えられない溝として記述しているのである。

プレストウィッツもファローズも、日本とアメリカの価値観が根本的に異なること、互いが相手を真似ようとしても無理のあることを主張する。しかしながら彼らの批判は、日本のみを対象としているのではなく、自国アメリカにも向けら

れている。彼らは、双方の文化ではなく、両国の制度的な問題点を批判しているのである。

第４節では、ホワイティングの *You Gotta Have* WA を取り上げた。彼は、目標達成のための規範‘team spirit’としての「和」が、個人の個性を押さえつけ「人と同じ」であるよう強要したり、ときに意に添わないことを強いることがある、という事実を指摘した。日本の球団に適応できなかった多くの外人選手は、「和」のネガティブな作用ばかりを経験したからである。

You Gotta Have WA において「和」を示す記述は頻繁に現れるが、‘*wa*’や‘harmony’に置き換えられるだけで、具体的な解説は伴わない。このことにより「和」とは不可解なものである、というメッセージを発信している。

「和」の三つの機能のうち、「安定」の機能は、人間関係や個人の精神状態を「おだやかに」することで、集団を安定した状態へと導く。また、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」の機能は、ときに「個性を殺す」ことがある。「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。これは、集団にとって好ましくない個性を、他と「同じ」にすることにより、集団の安定を図ろうとする作用を持つ。例えば現在、多くの学校で、身なりや行動について細かく校則で規定されているのは、学校という組織を安定させようとする意志の表れなのである。

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」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。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のである。また、外部から取り込んだ新人を「定着」させるのも、「安

定」の機能の作用である。

「和」の「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。「和」は、集団の成員を「一つにまとめる」。これは成員を、他とは区別し集団の内部に囲い込むことである。その中で、集団の成員の関係を穏やかにしたり、成員の持てる力に相乗効果をもたらしたりする前提となるのが、「統一」の機能なのである。

「統一」の機能は、「排他性」に変化する危険性を持つ。複数の人間を一つにまとめるには、集団の一員としての自覚を高めることが必要である。これは、集団外に対する優越感とも結びつき、内部の親密さを高めるが、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」ことが起こり得る。「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。

「和」は企業において、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、「和」の三つの機能のうち、「統一」の機能が作用する。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。また、新人を取り込むことも「統一」の機能の作用である。

「和」の「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」ことでもある。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、相手（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。殊に集団内部の力関係が対等でない場合、しわ寄せは弱者のところへ集中するのが一般的である。「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。この特性は「適合」の機能によるものである。

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。グループは、一面では相互監視のシステム

となっている。他に、社員教育も「適合」の機能を制度化したものである。「統一」の機能をもって内部に取り込んだ人材を、企業にとって望ましい人材に変容させる。外部から取り入れたものを適合させるのは、「適合」の機能の作用である。

また、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、「適合」の機能が具体化したものである。例えば経営理念における「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。

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。

第１章において、辞書の記述を分析し、そこから三つの機能を導いた。これはいわば理念からのアプローチである。第２章・第３章において、企業組織における「和」のあり方を考えてみた。これは現実からのアプローチと考えられる。両方のアプローチによる分析を比較・検討する過程で、辞書の記述から導いた三つの機能に、若干の手直しが必要となることがわかった。複数のものを一つにまとめる「統一」の機能は、第１章における分析では、量的な変化（増減）を伴うが、質的な変化は起こさないものと考えられていた。ところが、実際に企業における人間関係を分析するうち、「統一」の機能が成員の精神に変化を起こすものであることが確認できた。「和」の名の下に人間が「一つにまとまる」ことは、ただ物理的に集まるのではなく、一体感を喚起するなど、集団内部に質的な変化を伴うものなのである。

この場合、現実が理念の精度をより高める方向に作用したと考えられる。第３章第１節で経営理念の問題を扱ったが、経営理念においても、現実と理念の相互作用を見ることができる。経営理念は企業の方向付けを行うという点で、現実に働きかける存在であるが、経営理念そのものも、現実の影響を受けて変化してゆく側面を持つ。経営理念における「和」も同様である。「和」は「理念」として提示されたとき、現実のあり方を規定する影響力を持ちうる。しかしまた、「和」そのものも第３章第２節で扱った就職情報誌に見られるように、概念としての影響力に変化が無くとも、別の語に言い換えて用いられたりするのである。

「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、本論においてはその機能を中心とした分析を試みた。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、その機能を通じて考察したのである。現代日本の企業は、先に述べたとおり限定を伴う場である。しかしながら第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、先に触れたように現実と理念、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、三つの機能を、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。

【註】 文献については、巻末の【参考文献】と併せて御覧頂きたい。

第１章

第１節

1)白川『字訓』559

2)白川『字訓』『字統』『説文新義　巻二』による。

3)白川『字統』923

4)後漢の時代、許慎が著した。漢字の成立について書かれており、漢字についての基本的文献とされているが、後世の研究により、必ずしも本義とは言えない部分を含むことが明らかになってきた。段玉裁による註が有名である。

5)白川『字統』923

6)同上 922

7)同上 922, 923

8)同上 922

9)同上 923－24

10)このグループの一部を成すＧ１の②に配置してある「附和雷同」の「付和」を、藤堂明保は「我も我もとくっつく」、すなわち一覧表の③に該当する「プラスする」意味に解釈している。（『漢和大字典』227)

11)頻度は高くないが、「和」を「宜しき節度にかなう行為」もしくは「行為が宜しき節度にかなうこと」という意味で用いる例もある。これは、中国の古典である四書の一つ『中庸』に、「発して節に中(あた)る、これを和といふ。和なるものは、天下の達道なり」とあることによる。ここでの「和」は、感情の起こった後、それに従って行動しても人の道からはずれないことと解釈されている。そして、それが徳を究めた状態、最高の徳だというのである。ここから前述の「宜しき節度にかなう行為」や「行為が宜しき節度にかなうこと」という意味が生じてきたと考えられる。これらは、一覧表の④「全体のバランスをとる・保つ」に相当する。感情の赴くまま自由に行動しても、人としての道をはずれないということは、第２節で述べるが、「守るべき規範」が内面化している状態なのである。

第２節

1)国名の場合と同様、国家の理想や願いのこもった、時代の命名が「年号」である。年号発祥の地である中国においても、日本においても、「和」は年号に使用される回数の多い文字である。「和」の文字は、時代の平安や秩序の回復を願って用いられるのである。「年号」における「和」については、拙論「災異改元における『和』の機能」『比較文化研究』No. 29 を参照。

2)間『日本的経営』24－25

3)同上 30

4)喜多川『日本人を考える』174
5)梅原『聖徳太子Ⅱ』328
6)向坂『和の構造』146－47
7)濱口『間人主義の社会』48
8)同上 50
9)村上他『文明としてのイエ社会』23
10)濱口、上掲書 48。
11)土居健郎は『「甘え」の構造』において、閉鎖的な世界で「分離の事実を止揚し、もっぱら情緒的に自他一致の状態をかもしだす」ものを「甘えの心理」(83)としている。「甘えの世界」を批判的に見れば、「均質性」を課すことが我慢ならないし、「非論理的・閉鎖的・私的」なのだという(84)。この「甘え」の心理及び世界の構成原理が「和」であると考えられる。「和」は、「統一」の機能により、複数の人間を一つにすることができる。さらに本論で述べたように、主に集団内部に有効な概念であるために、外部のものを疎外する性質を持つ。また「安定」の機能により、成員の情緒の安定が図られ、その不均衡を均す「平準化」の作用が、内部に「均質性」をもたらすと考えられるのである。
12)第1条の他に、意見の相違を認めることを説く第10条、独断を戒めた第17条がある。巻末の資料1－2を参照。

第2章

第1節

1)アベグレン『日本の経営から何を学ぶか』
2)アベグレンの著書自体、既に古典のような位置にあり、その批判もしばらく前の時期に集中する。例えば、1970年における500人以上の事業所の離職率が22%に達しており、終身雇用が労働移動率を低くするとはいえないという批判や、ブルーカラーの常勤者について 1963 年に 484 社の 53%で終身雇用が実施されているに過ぎないという批判がある（万成・マーシュ「日本の産業労働者の定着と移動」）。ただし、この調査においてもホワイトカラーについては 99%の企業で、終身雇用が実施されていたという。「終身雇用」という名称についても、実態としては定年制による早期強制退職、任意退職や指名解雇を安全弁とする長期雇用に過ぎないという指摘がある（桜林「労働市場の変貌と日本の経営」）。
3)Drucker, P. F., "What We Can Learn From Japanese Management" *Harvard Business Review*, March-April 1971
4)尾高『日本的経営』145－48
5)同上 148－53
6)クラークは、下級クラスのポストは同じように通過し、その後に能力や業績が加味される日本の昇進の仕方は、欧米の官吏や軍人の昇進に似ていると指摘する（『ザ・ジャパ

ニーズ・カンパニー』97）。

7)平山『イエ社会と個人主義』209

8)同上 207

9)同上 218。平山はこの規範を、近世武士道などに由来する、特定集団に専属してそこで自己実現を図ることに積極的価値を見出す伝統と、関わりがあるとしている。

10)平山、上掲書 207

11)同上 216

12)スミス『日本社会』87。アベグレンはこのシステムを、かなりの長所を持つものとして評価している（『日本の企業社会』104）。

13)オオウチ『セオリーZ』74

14)日置「社会－技術システム・アプローチと新しい組織」295－96

15)プーチック・ハトヴァニー「日本的経営の普遍性」191

16)尾高『日本的経営』29

17)オオウチ、上掲書 104－05

18)パスカル・エイソス『ジャパニーズ・マネジメント』63

19)同上 61－62

20)尾高、上掲書 86

21)プーチック・ハトヴァニー、上掲書 197－98

22)尾高、上掲書 29

23)同上 59－60

第２節

1)例えば、日本人は元来、一か所に定住して共同生活をすることで「集団主義」を培ってきたのだとする説がある。グレゴリー・クラークや中根千枝が代表的な論者である。また、地震等の自然災害に見舞われてきた日本人が、自らの生命や生活を守るために、共同体的な集団を形成し、この集団の性質が、近代的な集団である企業等にも生き続けているのだとする説がある。伊藤長生や間宏が代表的な論者であると考えられる。

2)尾高『産業社会学講義』43－46

3)尾高『日本的経営』75

4)同上 83

5)同上 82

6)パスカル・エイソス『ジャパニーズ・マネジメント』187－91

7)オオウチ『セオリーZ』52

8)マクガウン「産業社会一般にみられる家族主義的経営」109

9)オオウチ、上掲書 34

10)高柳「組織均衡論と組織への所属」23

11)尾高『日本的経営』71－72
12)平山『イエ社会と個人主義』213
13)津田真澂『日本の労務管理』127
14)楊「国際社会からみた日本の企業と社会」161
15)パスカル・エイソス『ジャパニーズ・マネジメント』171
16)間『日本的経営』24－25
17)原沢「『日本の経営』研究」71
18)同上。ここでは「和の精神」を、大きく全てを包み込むものとしてとらえているが、本論では状況によって適用される集団が変わるものと考えている。
19)Reischauer, *The Japanese*, 152
20)間、上掲書 28
21)尾高『日本的経営』68
22)オオウチ『セオリーZ』131－32
23)高際(たかぎわ)『日本人にとって和とはなにか』
24)楊「国際社会からみた日本の企業と社会」154
25)これは、中国哲学や、日本における仏教思想とも関わる大きな問題である。別の機会に詳しく論じたい。

第３章

第１節

1)作道『昭和享保の経営』第１章
2)『野田醤油株式会社 20 年史』122－23
3)『キッコーマン醤油史』456－57
4)同上 457－58
5)キッコーマン醤油株式会社『味を創る』38－39
6)浅野『日本の近代化と経営理念』3
7)鳥羽「日本的経営と国際ビジネス」18－19
8)浅野、上掲書 9－10
9)オオウチ『セオリーZ』67
10)加護野ほか『日米企業の経営比較』212
11)同上 212
12)高橋『語り継ぐ松下経営』58
13)三戸「『伝統』の創造」
14)浅野『日本の近代化と経営理念』27
15)ピーターズ・ウォーターマン『エクセレント・カンパニー』デイール・ケネディ『シンボリック・マネジャー』

16)住友生命『現代企業の社是社訓調査』1982年、『社是社訓』1990年
17)浅野、上掲書 89
18)この社訓においては、「和」の上部概念として「誠実」が置かれている。先にも述べたが、「和」と「誠実」は、日本企業の経営理念に、頻繁に登場する概念である。多くの場合両者は対等であるが、この例のように「誠実」を「和」の上部に置いたり、逆に「和」を「誠実」の上部に置くこともある。
19)オオウチ『セオリーZ』217
20)クーリーの第一次集団と、対になる概念。対面的な相互作用により緊密に協同する小集団である第一次集団に対し、第二次集団は、特殊な関心を満たすための大規模な集団である。そこにおいて、他者との関係は自己の関心を満たすための手段であり、業績原理と分業関係がその特徴となっている。現代社会では第二次集団が優越しているが、その内部に第一次集団が発生してきている。第2章で述べたとおり、少人数のグループを中心とした分業等で、第二次集団である企業に、第一次集団の特性をあらかじめ取り込んでいるのが、日本企業の特徴となっている。

第2節
1)「関西版」「関東版」は、掲載されている企業の本拠地と必ずしも一致しない。「関西版」に東京を本拠地とする企業が少なからず掲載されているし、「関東版」にも関西の企業が掲載されている。両方に掲載されている企業も少なくないが、これらの企業は全て、両方の掲載内容が共通である。それ故、集計する際には「関西版」の記事のみを集計することとした。
2)カラーの口絵など4ページ以上を使う企業も、数社ある。
3)事実と異なる可能性はあるが、掲載内容に従う。
4)具体的な条件については、AからDまでのそれぞれの項目を参照。いずれの場合も、条件に該当するものは全て考察の対象とした。
5)今後の課題としては、過去へさかのぼっての調査を含めた、調査の継続がある（通時的な拡大）。また、修士論文で少し扱った個人重視の記述の分析と、「和」に関わる記述との関係を分析することがある（共時的な拡大）。全体の傾向ばかりでなく、特定の企業の記事を継続して追う形の調査も、行いたい。
6)高柳「組織均衡論と組織への所属」43－45
7)これは、企業の人材獲得についてのみ該当する性質ではない。外来の思想を輸入するに当たっても、「和」が作用すると考えられる。例えば、神仏習合を表す「和光同塵」は象徴的である。「和光同塵」は、仏が衆生救済のために光をやわらげて、神となることを意味している。古来から日本に根付いている神道と外来の仏教が出会い、共存するために選んだのは、強烈でまぶしすぎる仏の光をやわらげ「世俗化」することであった。神は仏の光をやわらげ、自らの内に同化したと解釈される。外来思想について「周囲と同一化し、

摂取しようとする努力」を、土居健郎は、分離を止揚し自他一致をかもしだす「甘え」によるものであるとした（『「甘え」の構造』45－46）。これは、外部のものを取り込み、都合のいい状態に変容させた上で、自分達のものとして定着させる「和」の働きとも考えられる。

第４章

第１節

1)限定された一つの社会的単位を対象とし、その生活の全過程とそれに関わる諸要因を多元的に記述、分析する手法やその記録をいう。文化人類学でよく用いられる、事例研究法の一つである。

2)「和」の内容を英語で表現しようとすれば、‘harmony’‘concord’の他に‘peace’‘congruity’‘unity’等の語を状況に応じて使い分けたり、複数の語を用いて説明することが必要であると考えられる。ところが、知日派とされる研究者の文献においても「和」は、‘harmony’や‘wa’と表記されるのみで、何も説明を加えられないことが珍しくはないのである。例えば、東洋史の研究者であり日本に詳しい Carol Gluck の *Japan's Modern Myths* においても、「和」は‘harmony’と表記されるのみで、それ以上の説明は見られない。詳しくは、拙論『和の力学』（大阪大学大学院における修士論文）を参照。

3)高柳「組織均衡論と組織への所属」43－45

第２節

1)三隅『リーダーシップの科学』他

2)例えば野球の場合について、エイソスとパスカルは次のように指摘している(130)。日本では、豪快な打者や華麗な内野手も、チームの和にとけ込むことができなければ、真に価値在る者とは認められない。日本の組織においては、謙虚さと自己抑制に高い価値が認められているからである。日本の野球では、集団の一員という自覚があって初めて、チームから評価されるということが記述されている。謙虚さと自己抑制は、ともに自らを突出させまいとする意志の表れであると解釈される。「和」の「安定」の機能には「不平等を均す」働きがあるが、これを成員が自らの上に作用させたのが、謙虚さであり自己抑制なのである。

第３節

1)ファローズ『日本封じ込め』299

2)ただし、これらのさきがけとなった、ジョンソン『通産省と日本の奇跡』は 1982 年に出版されている。青木保は、これら日本異質論が生じた背景に、文化相対主義から、西欧近代主義の再評価を求める新たな普遍主義への、（アメリカにおける）パラダイムの転換

があると指摘する（『「日本文化論」の変容』166-67）。例えば、新たな普遍主義の立場を標榜するブルームは、『アメリカン・マインドの終焉』において、「文化相対主義」を、アメリカの高等教育荒廃の元凶として批判している。

3)C・ジョンソン「対日政策の焦点はもはや安保ではない」

4)前者の例に、大前研一「アメリカよ、日本には経済抑止力がある」、糠沢和夫『「封じ込め」られるもの、られないもの』が、後者の例に花井等「こうして生まれる対日脅威論」がある。（いずれも、『中央公論』1989年8月号）

5)プレストウィッツは、この原理を‘harmony’であるとした。

6)例えば、1年後の1990年7月26日発行の『ニューズウィーク日本版』に掲載されたDahlby, T.「アメリカ人の日本観」には、次のような記述があった。「アメリカ人の心のなかには、日本の躍進に対する敬意もまだ根強い。だが一方で、日本のイメージが第二次大戦後最悪の状態にあることも確かだ。主要世論調査を見ると、アメリカ人の目に映る日本は最も信頼できない友邦であり、一貫して『不公正な』貿易相手国であり、最も脅威的な外国人地主（あるいはこの三つすべて）である。(10)」「米企業家のなかには、躍進する日本経済からヒントを得ようとした者もいた。だが彼らにとっても、日本は理解可能なノウハウを学ぶ対象というより、むしろ不可解な文化をもつ国だった。(9)」このような見方は、1990年代前半を通じて支配的であった。

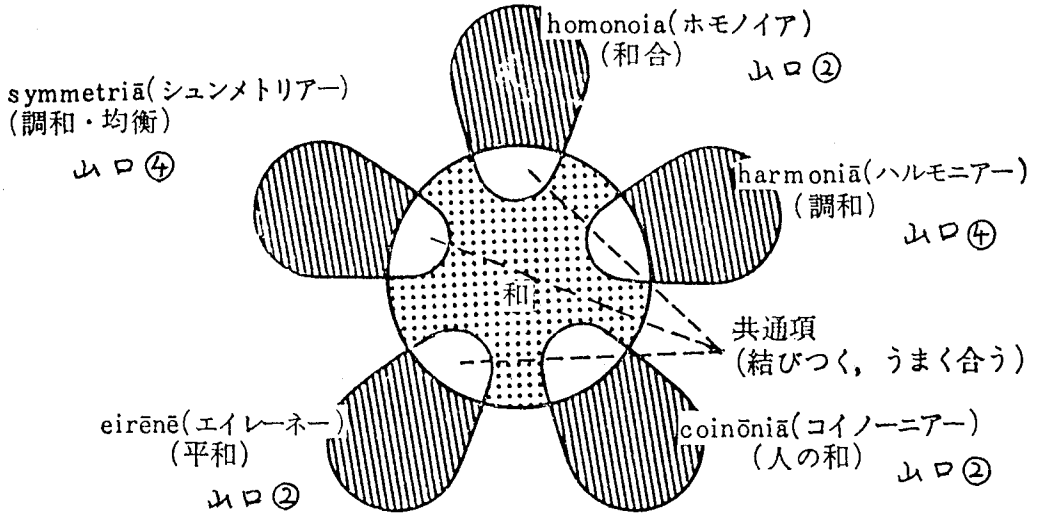
第4節

1)ホワイティング『和をもって日本となす』9

2)同上 9

3)玉木・ホワイティング『ベースボールと野球道』166

資料１－１　向坂寛（さきさかゆたか）『和の構造』　36



「和」の必須条件
(conditio sine qua non)

①純粋さ(潔白性)
②やわらかさ
③あたたかさ
④細やかさ
(情念性)
⑤角を丸くした(温厚性)
山口①
⑥唱和的(接触性・即自性)山口⑤
⑦〔日本人の〕山口⑥

ギリシア的「和」の必須条件
(conditio sine qua non)

①相談
②尺度・ルール
③約束・契約
④理性
⑤討論
(ロゴス性)

資料1－2　憲法十七条全文

一に曰く、和をもって貴しとし、忤うことなきを宗とせよ。人みな党あり。また達れる者少なし。ここをもって、あるいは君父に順わず。また隣里に違う。しかれども、上和ぎ、下睦びて、事を、論うに諧うときは、事理おのずから通ず。何事か成らざらん。

二に曰く、篤く三宝を敬え。三宝とは、仏と法と僧なり。すなわち四生の終帰、万国の極宗なり。いずれの世、いずれの人か、この法を貴ばざらん。人、はなはだ悪しきもの少なし。よく教うるをもて従う。それ三宝に帰りまつらずば、何をもってか枉れるを直さん。

三に曰く、詔を承りてはかならず謹め。君をば天とす。臣をば地とす。天は覆い、地は載す。四時順い行いて、万気通うことを得。地、天を覆わんとするときは、壊るることを致さん。ここをもって、君言うときは臣承る。上行うときは下靡く。ゆえに詔を承りてはかならず慎め。謹まずば、おのずから敗れん。

四に曰く、群卿百寮、礼をもって本とせよ。それ民を治むる本は、かならず礼にあり。上、礼なきときは、下、斉らず。下、礼なきときは、かならず罪あり。ここをもって、君臣礼あるときは、位次乱れず。百姓礼あるときは、国家おのずから治まる。

五に曰く、あじわいのむさぼりを絶ち、たからのほしみを棄てて、明らかに訴訟を弁めよ。それ百姓の訟は、一日に千事あり。一日すらなお爾るを、いわんや歳を累ねてをや。このごろ訟を治むる者、利を得るを常とし、賄を見てはことわりもうすを聴く。すなわち財あるものの訟は、石をもって水に投ぐるがごとし。乏しきものの訴は、水をもって石に投ぐるに似たり。ここをもって、貧しき民は所由を知らず。臣道またここに闕く。

六に曰く、悪を懲らし善を勧むるは、古の良き典なり。ここをもって、人の善を匿すことなく、悪を見てはかならず匡せ。それ諂い詐く者は、国家を覆す利器なり。人民を絶つ鋒剣なり。また佞み媚ぶる者は、上に対しては好みて下の過を説き、下に逢いては上の失を誹謗る。それ、これらの人は、みな君に忠なく、民に仁なし。これ大乱の本なり。

七に曰く、人おのおの任あり。掌ること、濫れざるべし。それ賢哲、官に任ずるときは頌むる音すなわち起こり、奸者、官を有つときは、禍乱すなわち繁し。世に、生まれながら知るひと少なし。よく念いて聖となる。事、大少となく、人を得てかならず治まる。時、急緩となく、賢に遇いておのずから寛なり。これによりて、国家永久にして、社稷危うからず、故に、古の聖王、官のために人を求む。人のために官を求めず。

八に曰く、群卿百寮、早く朝りて晏く退でよ。公事いとまなし。終日にも尽くしがたし。ここをもって、遅く朝るときは急なることを逮ばず。早く退るときはかならず事尽くさず。

九に曰く、信はこれ義の本なり。事ごとに信あるべし。それ善悪成敗はかならず信にあり。君臣ともに信あるときは、何事か成らざらん。君臣信なきときは、

万事ことごとくに敗れん。

十に曰く、こころのいかりを絶ち、おもてのいかりを棄てて、人の違うことを怒らざれ。人みな心あり。心おのおの執るところあり。かれ是とすれば、われは非とす。われ是とすれば、かれは非とす。われかならずしも聖にあらず。かれかならずしも愚にあらず。ともにこれ凡夫のみ。是非の理、たれかよく定むべけんや。あいともに賢愚なること、鐶の端なきがごとし。ここをもって、かの人は瞋るといえども、かえってわが失を恐れよ。われひとり得たりといえども、衆に従いて同じく挙え。

十一に曰く、功過を明らかに察て、賞罰かならず当てよ。このごろ賞は功においてせず、罰は罪においてせず。事を執る群卿、賞罰を明らかにすべし。

十二に曰く、国司・国造、百姓に斂めとることなかれ。国に二君なし。民に両主なし。率土の兆民は王をもって主となす。所任の官司はみなこれ王臣なり。何ぞあえて公と、百姓に賦斂らん。

十三に曰く、もろもろの官に任ぜる者、同じく職掌を知れ。あるいは病し、あるいは使して、事を闕ることあらん。しかれども知ることを得る日には、和うことむかしより識れるがごとくせよ。それ与り聞かずということをもって、公務をな妨げそ。

十四に曰く、群臣百寮、嫉妬あることなかれ。われすでに人を嫉むときは、人またわれを嫉む。嫉妬の患え、その極を知らず。このゆえに、智おのれに勝るときは悦ばず。才おのれに優るときは嫉妬む。ここをもって、五百歳にしていまし今賢に遇うとも、千載にしてひとりの聖を待つこと難し。それ賢聖を得ずば、何をもってか国を治めん。

十五に曰く、私を背きて公に向くは、これ臣の道なり。およそ人、私あるときはかならず恨みあり、憾みあるときはかならず同らず。同らざるときは私をもって公を妨ぐ。憾み起こるときは制に違い、法を害る。ゆえに初めの章に云う、上下和諧せよ、と。それまたこの情か。

十六に曰く、民を使うに時をもってするは、古の良き典なり。ゆえに、冬の月に間あらば、もって民を使うべし。春より秋に至るまでは、農桑の節なり。民を使うべからず。それ農せずば、何をか食らわん。桑らずば何をか服ん。

十七に曰く、それ事はひとり断むべからず。かならず衆とともに論うべし。少事はこれ軽し。かならずしも衆とすべからず。ただ大事を論うに逮びては、もしは失あらんことを疑う。ゆえに衆と相弁うるときは、辞すなわち理を得ん。

資料３－１　９１年度版の１６２社のプロフィール

①　従業員数

１～９９	４４
１００～１９９	４３
２００～２９９	１３
３００～３９９	１０
４００～４９９	３
５００～５９９	７
６００～６９９	７
７００～７９９	４
８００～８９９	１
９００～９９９	１
１０００～１９９９	１０
２０００以上	１５
不明	４

②　設立の年

～１８９９	１１
１９００～１９０９	４
１９１０～１９１９	５
１９２０～１９２９	４
１９３０～１９３９	７
１９４０～１９４９	６
１９５０～１９５９	７
１９６０～１９６９	５
１９７０～１９７９	７
１９８０～１９８９	４
不明	２

資料３－２　９４年度版の１８２社のプロフィール

①従業員数

１～９９	３０
１００～１９９	３２
２００～２９９	２５
３００～３９９	１８
４００～４９９	１０
５００～５９９	８
６００～６９９	８
７００～７９９	７
８００～８９９	２
９００～９９９	３
１０００～１９９９	１４
２０００以上	２３
不明	２

②設立の年

～１８９９	２
１９００～１９０９	０
１９１０～１９１９	５
１９２０～１９２９	５
１９３０～１９３９	１１
１９４０～１９４９	２４
１９５０～１９５９	３４
１９６０～１９６９	４０
１９７０～１９７９	４３
１９８０～１９８９	１５
１９９０以降	２
不明	２

資料３－３　就職情報誌に見る「和」

この資料は、それぞれの項目に該当するデータを集めたものである。右端の数字は、会社の掲載ページである。Ｍは入社して１０年未満の若手男性社員の声、Ｆは同じく女性社員の声として掲載されているものである。93年の資料にEとあるのは、関東版に出ていることを示す。項目の横の数字は、その項目を扱っている会社全体の数を示している。その右隣の（　）の中は、企業の数が、全体に占める割合をパーセントで表示したものである（全体の数は、90年の場合162社。93年が182社。）。ただし、左端にcf.のある項目は集計しない。文字や語法が通常の用法と異なる場合も、原文通りに記載した。ただし（　）内は山口による註。波線も山口による。

Ａ．「和」の「安定」の機能に関わるもの（90年）　５３社（３３％）
☆明るい・楽しい　３０社（１９％）
●明るい　２０社（１２％）
社内の雰囲気は、大へん明るく活動的　(52M)
明るい会社の雰囲気　(106M)
若いパワーで溢れた明るい職場（見出し）　(114)
皆が明るく元気があり、生き生きと仕事をしており　(120M)
明るい社風・スムーズな人間関係　(138F)
我が社の社風を一言で表すと、「明るくて、活発的」　(146M)
自由に、明るくのびのびと（太字）　(176)
職場は明るく活気に満ちています　(180)
明るく活気に満ち溢れている　(192)
職場が明るい　(200M)
社内の雰囲気は明るく　(202M)
明るく活気に満ちている　(208)
明るく活気がある　(222M)
明るく働きやすい職場　(244F)
明るくにぎやかにワイワイ　(250)
自由で明るい職場環境　(262)
何でも話せる明るい職場　(306)
職場は明るく暖かく（太字）　(308)
明るい雰囲気　(318)
明るい職場作り　(320M)
「明るく楽しく仕事をしよう！」　(322)
●楽しい　上の322も含めると９社（６％）
社内はいつも若さあふれる個性的な楽しい会社　(52F)
いつも笑いがあり楽しい職場　(156M)
人間関係も楽しい　(158M)
毎日ワイワイガヤガヤと楽しく　(224M)
楽しく仕事ができる企業　(226)
クラブ活動も活発であり、楽しく　(292M)
みんな楽しく和気合々　(332M)
皆と一緒に楽しんでいます　(340M)
●その他　２社（１％）
ざっくばらんな雰囲気　(144M)
全員でおもしろおかしくやっていくのが一番　(242取)
（「取」は、取締役のことである。）

☆家庭・あたたかさ　２２社（１４％）
●アットホーム　８社（５％）
雰囲気は非常にアットホーム　(166MF)
たての関係がなく、アットホームな雰囲気　(188M)
自由でアットホーム　(190)

アットホームな雰囲気で、若くてもどんどん発言でき、 (220M)
アットホームで働きがいのある職場 (262)
アットホームでたいへん明るく、個人を十分に伸ばしていける (292)
休日を一日海の上で酒を酌み交わしながら仕事外での人生観、未来を語り合う
アットホームな社風 (312)
居心地のいいアットホームな社風 (320)
●ファミリー　３社（２％）
“ファミリー精神”を満たす福利厚生制度（見出し） (182)
結束力も強く、ファミリーな社風 (288)
ファミリーな社風 (328)
●家庭（族）的　３社（２％）
家庭的な雰囲気 (282M)
家庭的な暖かみ (326M)
家族的な社風 (332M)
●あたたかい　６社（４％）
暖かく見守り助けて下さる先輩方 (122M)
社内の雰囲気が燃える集団というか、暖かみのある人間集団 (138M)
暖かい人間的雰囲気 (212)
血の通った暖かい雰囲気 (272M)
職場は明るく暖かく（太字） (308)
あったか (152)
●その他　２社（１％）
風通しの良さと包みこむような環境 (240M)
優しい人が多い (132M)

☆人間関係について　５社（３％）
良い先輩と同僚に囲まれて (206M)
密接な人のつながり (214)
仕事を離れても一生涯の仲間と信じられる (230M)
上下・横の関係とも非常に人間関係の良い会社 (296M)
仲間意識も旺盛で (336)

☆その他　４社（２％）
和気あいあいと居心地がよさそう (302)
……スポーツにと和気合々 (306M)
みんな楽しく和気合々 (332M)
（子供達に）心の和む場所を (168)

Ａ．「和」の「安定」の機能に関わるもの（93年）　６４社（３５％）

☆明るい・楽しい　４２社（２３％）

●明るい　２７社（１５％）

明るく自由にのびのびと (114M)
明るい職場づくり (116)
明るい職場 (132M)
明るい雰囲気をつくる名人ばかり (134)
職場の雰囲気はいたって明るくフランクで、人間関係で悩むことなど皆無(138)
豊かな協調性を持って、明るい職場づくり (150)
元気で明るく (160M)
明るく活気に満ちた企業 (164)
明るく楽しく仕事をしよう！ (174)
楽しく明るい雰囲気の良い仕事 (184M)
明るくパワーあふれる社風（見出し） (190)
明るく楽しい職場 (200M)
楽しく明るい雰囲気 (204M)
明るく和気あいあい (226M)
相手の立場を理解して明るい職場づくり (236)
職場が明るく活気に満ち溢れている (242)
明るく活気にあふれた当社で共に働く (254M)
明るくにぎやかにワイワイ (258)
職場のムードは明るく開放的 (E12)
明るい活気のある社内 (E86M)
明るく楽しい雰囲気 (E98)
明るくて活気のある（社長） (E100)
明るい人が多く (E102M)
明るく、自由な雰囲気 (E110)
明るくファミリームードあふれる会社 (E114M)
社内の雰囲気が明るく (E116M)
音楽のある明るく楽しい雰囲気 (E122)
cf. 社員と会社の明るい将来性（見出し） (50)

●楽しい　２３社（１３％）

明るく楽しく仕事をしよう！ (174)
楽しく明るい雰囲気の良い仕事 (184M)
明るく、楽しく、前向きに (190)
明るく楽しい職場 (200M)
楽しく明るい雰囲気 (204M)
明るく楽しい雰囲気 (E98)
音楽のある明るく楽しい雰囲気 (E122)
楽しく遊ぶためには、仕事も楽しくなくては (32)
一緒に楽しみましょう (98M)
暖かい雰囲気の中で楽しく作っています (106)
楽しく仕事ができる (120)
楽しく仕事に励んでいます (124M)
みんな楽しい気分を演出する達人ぞろい (134)
仕事とは・・・結構楽しい (140M)
楽しく会社生活を過せるよう（社長） (144)
社員すべてに楽しみながら経営に参加してもらう (184)
楽しいコミュニケーションライフを演出（見出し） (226)
楽しくなくちゃ仕事じゃない (232)
皆んな楽しい連中ばかり (238M)
楽しく仕事をしています (250F)
頼れる仲間がいる　だから楽しい（見出し） (262)
本当に楽しくそして自由である (E102M)
厳しい中にも楽しく (E114M)

楽しんで食事をして頂くよう (E142F)
●その他　４社（２％）
ざっくばらんな雰囲気 (162)
社風は非常にざっくばらん (168)
職場は働きやすく雰囲気のよいところ (100F)
社内雰囲気は、Good Condition間違いなし (E98M)

☆家庭・あたたかさ　２６社（１４％）
●「家庭」に関係する語彙　１４社（８％）
アットホーム　１０社（５％）
アットホームな社風 (118/136/162/180/186)
アットホームな雰囲気 (138/234/E92/E114)
アットホームな職場 (E144)
その他　７社（４％）
社風は非常に家族的 (32)
やり甲斐があって家族的 (162)
家族的な雰囲気 (E42)
明るくファミリームードあふれる会社 (E114M)
ファミリームードに満ちた (E144F)
家庭的な職場 (140M)
結束力も強く、ファミリーな社風 (166)
●「あたたかさ」を意味する語彙　１２社（７％）
諸先輩方の温かく的確な指導 (116M)
人の心がわかる温かみのある人を創り出す (140)
温かい人間性を活かし (E22)
温かな先輩社員からのアドバイス (E64)
温かく見守りながら (E86M)
温かい雰囲気 (E146M)
暖かい雰囲気の中で楽しく作っています (106)
暖かい心のふれあい (132)
失敗しても暖かく見守り教えてくれた先輩 (140M)
暖かい先輩達 (172M)
思いやりのある暖かい雰囲気 (234F)
生徒一人一人へのあたたかい思いやり (254)
ぬくもりのある組織人をめざして（見出し） (218)
●その他　５社（３％）
優しいハートの持ち主の集まる会社 (234)
みんな優しい人たちばかり (E148)
大らかな社風 (172M)
社員達を包み込み、生かすのが“全員経営” (E2)
他人のことを気遣える人が多い職場 (E138F)

☆人間関係　４社（２％）
人と人との関係を大切にする (144)
上司が面倒見がいい (180M)
先輩や上司は親切/人間関係がよい (E94M)
人間関係が自由な社風 (E126M)

☆その他　６社（３％）
和気あいあい (156)
明るく和気あいあい (226M)
平和で豊かな心 (166)
店内の雰囲気がとてもなごやか (210M)
リラックスした雰囲気 (26)
心に安らぎを (56)

Ｂ．「和」の「統一」の機能に関わるもの（90年）　４２社（２６％）

☆全てのメンバー　２０社（１２％）

●全社員　７社（４％）

全社員で海外研修旅行 (48)
全社員が社会的使命感という強い絆で (70)
全社員による「手づくりＣＩ」 (84)
全社員が協力して (136)
全社員が共有できる『夢』 (226)
全社員が一体となって (276)
全社員が企業を動かしている (286)

●全員　５社（３％）

全員の希望を聞いて (38)
「全員参加」の経営 (106)
全員が一致団結して (114)
全員が参加できる秋の一泊旅行 (206)
全員でおもしろおかしく (242取)
（「取」は、取締役のことである。）

●社員全員　４社（２％）

社員全員が同じプロジェクト (24)
社員全員がゴルフをやる (52)
社員全員が経営に参加（見出し） (282)
社員全員で経営方針を決めている (304)

●皆　２社（１％）

皆が一つの目標に向かって取り組む (272)
皆と一緒に楽しんでいます (340M)

●その他　２社（１％）

全ての社員が一定の枠を越えた交流をはかり (156M)
全従業員が参加して取り組む (228)

☆ともに・一緒に　１５社（９％）

●ともに　１１社（７％）

教師と生徒が、共に学び、共に育つ (60)
共に成長して、共に喜びを分かち合える。 (108)
共にスクラムを組んで (138F)
共に幸せになるために (144)
仕事の苦労や楽しさを共に味わって (156M)
共に向上に努力 (212)
共に歩んでみませんか。 (254)
個人と企業とが共に成長 (292M)
共に力を出し尽くそう (296M)
朋に躍進・飛躍する (294)
ユーザーとともに創ってゆく営業 (28)

●一緒に　２社（１％）

仲間達と一緒に (122M)
皆と一緒に (340M)

●共　１社（１％）

教育は“共育”（見出し） (168)

●その他　１社（１％）

若い人たちと手に手をとりあって (216)

☆一つになる　１１社（７％）

●一丸となって　４社（２％）

駐在事務所及び現地法人が一丸となって (98)
社員一丸となって邁進 (112)
お互いが力を合わせて一丸となって (174M)

社員が一丸となって (290F)
●一体　３社（２％）
編成・制作・営業が三位一体となり (72)
立三ホームの“三”は三位一体の意味 (214)
全社員が一体となって (276)
●結束　３社（２％）
マスコミの一員としての使命感で結束 (72)
仕事・遊び両面での社内の結束感が強く (258M)
結束力も強く、ファミリーな社風 (288)
●一致団結　２社（１％）
全員が一致団結して邁進 (114)
経営者と社員の壁をとりはずし一致団結することによって (322)

B．「和」の「統一」の機能に関わるもの（93年）　８３社（４６％）

☆全てのメンバー　４０社（２２％）

●全員　１５社（８％）

全員参加の経営 (38)
全員が一致団結 (102M)
全員参加・全員経営 (104)
全員が経営意識を持ち (108)
店の全員で喜びを共にし (140M)
全員がのびのびと (186M)
全員プレーを実践 (232)
全員がSE（システムエンジニア）の技術者集団 (234)
営業部員は全員がSP（セールスプロモーション）プランナー (242)
全員経営の理念 (244)
様々な企画を全員で運営 (258M)
“全員幸福”を目指す (E2)
全員が・・・目的意識を持って入社して来ている (E38)
スタッフ全員の熱気でいっぱい (E106)
全員参加の経営体制 (E122)

●みんな・皆　１４社（８％）

みんなで創っている (52)
パワーの源は社員みんな/社員みんなでつくって行く会社 (126)
みんな楽しい気分を演出する達人ぞろい (134)
みんな若く、良き仲間 (142)
社員みんなが一致協力して (148)
みんなが仕事に対し、生きがいや、やりがいや夢を持ち (188)
みんな仲が良くて働きやすい (204F)
皆んな楽しい連中ばかり (238M)
みんなのイング　みんなの成長　みんなの幸福（モットー） (252)
皆が願って (112)
皆がフォロー (118)
社員は皆無意識のうちに思いやりのあるスタッフに成長 (234)
皆生き生きとしている (E58)
社員皆、１人１人自分の主張をアピールすることができ (E98M)

●社員全員　８社（４％）

社員全員がスポーツを楽しんでいる (52)
社員全員が気楽に話せる会社 (176M)
社員全員がヤル気満々 (190M)
社員全員の気配り (204)
社員全員の夢 (234)
社員全員から自己申告票を提出してもらい (252)
社員全員が「デリンス」（「毎日新鮮に」という造語）に活動 (260)
社員全員がプロ (E134)

●全社員　６社（３％）

全社員が同じベクトルに向かって進む (128)
全社員一丸で（社長） (144)
全社員でグッドカンパニーを築いている (202)
全社員からのアイデア募集 (226)
会社の経営内容は全社員に対しすべてオープン (E2)
全社員で築き上げた「信頼の経営」 (E138)

●その他　３社（２％）

社員すべてに楽しみながら経営に参加してもらう (184)
全職員が取得を望まれるファイナンシャル・プランナー (E62)
会社全体で多角化・国際化を目指して前進する (E118M)

☆ともに・一緒に　３５社（１９％）

●共に・ともに　１５社（８％）
陽気な仲間と共に　(104M)
店の全員で喜びを共にし　(140M)
お客様と共に繁栄　(160)
共に発展することを目的に　(216)
共に大きな人間になりましょう　(244)
子どもと共に成長する喜び（見出し）　(254)
明るく活気にあふれた当社で共に働く　(254M)
子供達と共に同じ夢を追い求める　(258M)
真のパートナーと共に　(E58)
仲間となって共に働ける日を心からお待ちしております（社長）　(E100)
ユーザーの発展を共に願い考えるtogetherの精神　(E120)
店はお客様のためにあり、店員と共に栄える　(E142)
共に頑張りましょう　(E148M)
立志館とともに、自分自身も大きく成長　(256M)
あなたとともに人のくらしを考えていきたい　(E48)
●一緒・いっしょ　１４社（８％）
一緒に楽しみましょう　(98M)
一緒に頑張りましょう　(100F)
一緒に店を創っていこう　(106M)
得意先と一緒になって、幅広いメディアづくり　(160)
私と一緒に自分を磨いてみませんか　(162)
私達と一緒に仕事をしてみませんか　(216F)
自分も一緒に成長する　(258M)
一緒にカラオケの輪を広げてみませんか　(E122F)
自分も会社も一緒に成長していく　(E128M)
自分も会社も一緒に成長していきたい　(E134M)
一緒に頑張ろうという仲間　(E144F)
一緒にお酒でも飲みながら　(E148M)
いっしょにおいしい料理（「しごと」とルビ）つくろうよ（太字）　(72)
未来をいっしょに創造してゆきましょう（会長）　(146)
●共（熟語）　１２社（７％）
世界との共存共栄　(E56)
取引のある企業が相互の親睦を図り、共存共栄の理念のもとに発足した“おうぎ会”　(E60)
共存共栄の姿勢　(E120)
多様な価値観をもつ人々が共存しうる組織　(E46)
異業種企業との共同研究　(98)
フジコーは運命共同体　(108)
社員と会社の共同意識（見出し）　(228)
モットーに共感する主役の器を持った人間　(240)
共感を呼ぶ企業にしよう（スローガン）　(E54)
目標を持って頑張っているところが共通点　(56F)
グループ共通の夢の創造　(74)
情報の共有　(E104)

☆一つになる　２４社（１３％）
●一丸　７社（４％）
全社一丸　(108/E70/E132)
全社員一丸で（社長）　(144)
マネージャーを中心に一丸となって　(222M)
社員一丸となってチャレンジ　(E128M)
社員たちが一丸となって　(E150)
●一体　５社（３％）
編成・制作・営業が三位一体　(78)

「出版・販売・指導」の三位一体 (E168)
ユーザーと一体となったシステムづくり (190)
「情報」「通信」「物流」の３つのパワーを一体化 (E28)
一体感の醸成 (E92)
●一致○○　３社（２％）
全員が一致団結 (102M)
“一致団結”という言葉がピッタリのこの職場 (138M)
社員みんなが一致協力して (148)
●一つ　２社（１％）
会社と社員の目標が一つ (202)
心を一つにしています (E88)
cf.「KARAOKE」こそ世界を一つにする文化である (E122)
●その他　９社（５％）
個々の力を結集 (108)
グループ企業の総力を結集 (E60)
情熱と可能性を結集 (E74)
さまざまなイベントに企業力を結集 (E104)
若い社員の力を結集 (E138)
マスコミの一員としての使命感で結束 (78)
結束力も強く、ファミリーな社風 (166)
お互いが協力しあいながら団結し (E114M)
異業種分野との融合 (E158)
cf.ビジネスとアートの、未来的な融合 (E26)

C．「和」の「適合」の機能に関わるもの（90年）　３社（２％）
☆調和　１社（１％）
高度な技術と人間性の調和　(226)

☆協調性　２社（１％）
責任感と協調性の強い人　(102)
協調性が大変役立っています　(284M)

C．「和」の「適合」の機能（93年）　４社（２％）
☆調和　３社（２％）
その間柄（全体と個の関係）の調和ある発展　(188)
ひとつひとつの研究の成果を大切にし、調和させて　(E42)
会社と個人との係わり合いもハードとソフトが調和してゆとりをもった(E118)
cf.街全体の調和というものが見直されてきている　(170)

☆協調性　１社（１％）
豊かな協調性を持って、明るい職場づくり　(150)

D．包括的な「和」（90年）　１社（１％）
☆和　　１社（１％）
健康と和の精神と５つの目標　(194)

D．包括的な「和」（93年）　７社（４％）
☆和　７社（４％）
“和”を尊ぶ企業精神　(114)
社内の和を育てている　(120)
お客様との和、仕入先との和、従業員の和　(132)
満足と和が生まれる憩いの場　(204)
“和”を非常に大切にしており　(E114)
誠実と愛和（モットー）　(146)
誠実・和親・協力・創意を社是　(E144)

【参考文献】

Ｊ・Ｇ・アベグレン（占部都美・森義昭訳）『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社、1974年

Ｊ・Ｇ・アベグレン（井尻昭夫訳）『日本の企業社会』晃洋書房、1989年

Ｍ・アルベール（小池はるひ訳）『資本主義対資本主義』竹内書店新社、1992年

青木昌彦・Ｒ・ドーア編『システムとしての日本企業』ＮＴＴ出版、1995年

青木保『「日本文化論」の変容――戦後日本の文化とアイデンティティー』中央公論社、1990年

浅野俊光『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社、1991年

別府春海『イデオロギーとしての日本文化論』思想の科学社、1987年

Benedict, R., *The Chrysanthemum and the Sword—Patterns of Japanese Culture,* Boston, 1946

Ａ・ブルーム（菅野盾樹訳）『アメリカン・マインドの終焉』みすず書房、1988年

Ｚ・ブレジンスキー（大朏人一訳）『ひよわな花・日本』サイマル出版会、1972年

Ｄ・バースタイン（鈴木主悦訳）『ＹＥＮ！――円がドルを支配する日』草思社、1989年

Ｇ・クラーク（村松増美訳）『日本人――ユニークさの源泉』サイマル出版会、1977年

Ｒ・クラーク（端信行訳）『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社、1981年

Ｃ・Ｈ・クーリー（納武律訳）『社会と我――人間性と社会秩序』日本評論社、1921年

Cusumano, M. A., *The Japanese Automobile Industry—Technology and Management at Nissan and Toyota,* Massachusetts, 1989

Dahlby, T.「アメリカ人の日本観　日本人はいったい何を求めているのか――それがよくわからない」『ニューズウィーク日本版』July 26, 1990

第一勧業銀行経営センター編『家訓』中経出版、1981年

Dale, P., *The Myth of Japanese Uniqueness,* London, 1986

Ｔ・Ｅ・デイール・Ａ・Ａ・ケネディ（城山三郎訳）『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983年

土居健郎（たけお）『「甘え」の構造』弘文堂、1971年

Ｊ・Ｗ・ダワー（斉藤元一訳）『人種偏見――太平洋戦争に見る日米摩擦の底流』ＴＢＳブリタニカ、1987年

Drucker, P. F., "What We Can Learn From Japanese Management" *Harvard Business Review,* March-April 1971

Ｐ・Ｆ・ドラッカー（上田惇生・佐々木実智男訳）『新しい現実――政府と政治、経済とビジネス、社会および世界観にいま何がおこっているか』ダイヤモンド社、1989年

Ｂ・エモット（鈴木主悦訳）『日はまた沈む――ジャパン・パワーの限界』草思社、1990年
Ｊ・ファローズ（大前正臣訳）『日本封じ込め――強い日本ＶＳ巻き返すアメリカ』ＴＢＳブリタニカ、1989年
Ｆ・フクヤマ（渡辺昇一訳）『歴史の終わり　上・下』三笠書房、1992年
学生就職情報センター編『91 年度　学生就職ガイド　文系・理系版』学生就職情報センター、1990年
学生就職情報センター編『94 年度　学生就職ガイド　文系・理系版（関西版）』学生就職情報センター、1993年
学生就職情報センター編『94 年度　学生就職ガイド　文系・理系版（関東版）』学生就職情報センター、1993年
Ｓ・Ｐ・ジベール（新庄哲夫監訳）『「ＮＯ」と言えるアメリカ』東急エージェンシー、1994年
Gluck, C., *Japan's Modern Myths–Ideology in the Late Meiji Period*, New Jersey, 1985.
Ｒ・ギラン（井上勇訳）『第三の大国・日本』朝日新聞社、1969年
濱口恵俊「日本人にとっての集団主義」『現代のエスプリ』160号、1980年
濱口恵俊『間人主義の社会――日本』東洋経済新報社、1982年
花井等「こうして生まれる対日脅威論」『中央公論』1989年８月号
原沢芳太郎「『日本の経営』研究」今井・土屋編『現代日本の企業と社会』日本経済新聞社、1975年
間宏（はざま）『日本的経営――集団主義の功罪』日経新書、1971年
Ｈ・Ｈ・ヘドバーグ（関口泰訳）『日本の挑戦――1980年代の経済超大国』毎日新聞社、1970年
日置弘一郎「社会－技術システム・アプローチと新しい組織」二村敏子編『組織の中の人間行動』有斐閣、1982年
平山朝治『イエ社会と個人主義』日本経済新聞社、1995年
細井卓「経営家族主義」高田・細井編『日本的経営の特質』ダイヤモンド社、1974年
飯岡樹（いつき）『地方銀行』日本経済新聞社、1988年
池田英二『日本的経営の特質』晃洋書房、1991年
池井優『野球と日本人』丸善、1991年
今井賢一「現代企業論」今井・土屋編『現代日本の企業と社会』日本経済新聞社、1975年
石川好『鎖国の感性を排す』文藝春秋社、1985年
石塚三監修『地方銀行読本』金融財政事情研究会、1982年
伊藤長生『集団主義の再発見』ダイヤモンド社、1969年
岩田規久男『日本型平等社会は滅ぶのか』東洋経済新報社、1995年

Ｃ・ジョンソン（矢野俊比古監訳）『通産省と日本の奇跡』ＴＢＳブリタニカ、1982年
Ｃ・ジョンソン（西岡公訳）「対日政策の焦点はもはや安保ではない」『中央公論』1990年５月号
加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較――戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社、1983年
Ｈ・カーン（坂本二郎・風間禎三郎訳）『超大国日本の挑戦』ダイヤモンド社、1970年
金津健治『目標管理の手引』日本経済新聞社、1995年
加瀬英明『日本人の発想・西洋人の発想』講談社、1977年
川口弘『金融論』筑摩書房、1977年
河村望『日本文化論の周辺』人間の科学社、1982年
キッコーマン醤油株式会社『キッコーマン醤油史』1968年
キッコーマン醤油株式会社『味を創る』日本工業新聞社、1975年
喜多川忠一『日本人を考える――国民性の伝統と形成』日本放送出版協会、1983年
小金芳弘『日本的産業社会の構造――その体質の根源と変化を探る』産業能率短期大学出版部、1975年
九鬼周造『「いき」の構造』岩波書店、1930年
楠本定平『日本的経営の成功』講談社、1990年
レイコフ(Lakoff, George)（池上嘉彦他訳）『認知意味論』紀伊國屋書店、1993年
Ｃ・Ｄ・ラミス（加地永都子訳）『内なる外国『菊と刀』再考』時事通信社、1981年
マクガウン「産業社会一般にみられる家族主義的経営」杉本良夫・ロス・マオア編『日本人論に関する12章』学陽書房、1982年
Ｒ・Ｍ・マッキーヴァー（中久郎・松本通晴監訳）『コミュニティ』ミネルヴァ書房、1975年
牧村四郎・田丸務『地方銀行』教育社、1985年
万成博・Ｒ・Ｍ・マーシュ「日本の産業労働者の定着と移動」『日本労働協会雑誌』1971年11月
丸山真男『日本の思想』岩波書店、1961年
松下幸之助『社員心得帖』ＰＨＰ研究所、1981年
校條浩・本荘修二『日本的経営を忘れた日本企業へ――９万人のベンチャー企業。ヒューレット・パッカード』ダイヤモンド社、1995年
南博『日本人論の系譜』講談社、1980年
三隅二不二『リーダーシップの科学』講談社、1986年
三戸節雄「『伝統』の創造」三銀経営センター『経営レポート』No. 19 、1983年10月
三戸公『家の論理１　日本的経営論序説』文眞堂、1991年
三戸公『家の論理２　日本的経営の成立』文眞堂、1991年
水谷内徹也『日本企業の経営理念――〈社会貢献〉志向の経営ビジョン』同文舘、1992

年
中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、1967年
西尾幹二『戦略的鎖国論』文藝春秋社、1988年
野田醤油株式会社『野田醤油株式会社20年史』1940年
糠沢和夫『「封じ込め」られるもの、られないもの』『中央公論』1989年8月号
奥井智之『日本問題――「奇跡」から「脅威」へ』中央公論社、1994年
大前研一「アメリカよ、日本には経済抑止力がある」『中央公論』1989年8月号
尾高邦雄『産業社会学講義』岩波書店、1981年
尾高邦雄『日本的経営――その神話と現実』中央公論社、1984年
Ouchi, W. G., *Theory Z—How American business can meet the Japanese challenge,* Massachusetts, 1981.（オオウチ（徳山二郎訳）『セオリーZ――日本に学び日本を超える』ＣＢＳソニー出版、1981年）
Pascale, R. T. & Athos, A. G., *The Art of Japanese Management,* London, 1982（Ｒ・Ｔ・パスカル・Ａ・Ｇ・エイソス（深田祐介訳）『ジャパニーズ・マネジメント』講談社、1981年）
Ｔ・Ｊ・ピーターズ・Ｒ・Ｈ・ウォーターマン（大前研一訳）『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年
ＰＨＰ研究所編『松下幸之助の論点』ＰＨＰ研究所、1994年
プーチック・ハトヴァニー「日本的経営の普遍性」杉本良夫・ロス・マオア編『日本人論に関する12章』学陽書房、1982年
Prestowitz, Jr., C. V., *Trading Places—How America Allowed Japan to Take the Lead,* New York, 1988
Reischauer, E. O., *The Japanese,* Massachusetts, 1977
Rohlen, T. P., *For Harmony and Strength—Japanese white-collar organization in anthropological perspective,* California, 1974
Said, E. W., *Orientalism,* New York, 1976
向坂寛（さきさかゆたか）『和の構造――ギリシア思想との比較において』北樹出版、1979年
作道洋太郎編著『昭和享保の経営――ゼロ成長を生き抜く商人像』ダイヤモンド社、1978年
桜林誠「労働市場の変貌と日本の経営」『組織科学』第3巻第4号、1969年
佐藤誠三郎・公文俊平・村上泰亮『文明としてのイエ社会』中央公論社、1979年
佐藤慶幸「組織比較分析のための一視点」『現代のエスプリ』160号、1980年
関屋幸三「年功型賃金・昇進制」高田・細井編『日本的経営の特質』ダイヤモンド社、1974年
塩原勉「現代日本の組織行動と集合行動」今井・土屋編『現代日本の企業と社会』日本経済新聞社、1975年

R・J・スミス（村上健・草津攻訳）『日本社会』紀伊國屋書店、1995年
住友生命保険相互会社『現代企業の社是社訓調査』1982年
住友生命保険相互会社『社是社訓』1990年
W・G・サムナー（青柳清孝他訳）『フォークウェイズ』現代社会学体系３、青木書店、1975年
高田馨「終身雇用制」高田・細井編『日本的経営の特質』ダイヤモンド社、1974年
高田馨「経営文化と経営理念」『追手門経済論集』第21巻第1号、1986年
高際弘夫『日本人にとって和とはなにか――集団における秩序の研究』商学研究社、1987年
高橋荒太郎『語り継ぐ松下経営――松下幸之助相談役の経営理念を実践して』ＰＨＰ研究所、1983年
高柳暁「組織均衡論と組織への所属」二村敏子編『組織の中の人間行動』有斐閣、1982年
玉木正之・R・ホワイティング『ベースボールと野球道』講談社、1991年
田尾雅夫「組織風土と意思決定」二村敏子編『組織の中の人間行動』有斐閣、1982年
P・タスカ『日本は甦るか』講談社、1994年
鳥羽欽一郎「日本的経営と国際ビジネス」経営教育学会『経営教育年報』第4号1985年
津田真澂『日本の労務管理』東京大学出版会、1970年
鶴見俊輔『戦後日本の大衆文化史』岩波書店、1984年
植田栄二・寺石雅英『現代経営学』同文舘、1996年
梅原猛『聖徳太子Ⅱ――憲法十七条』小学館、1981年
Vogel, E. F., *Japan as No.1－Lessons for America*, Massachusetts, 1979.（ヴォーゲル（広中和歌子・木本彰子訳）『ジャパン・アズ・ナンバーワン――アメリカへの教訓』ＴＢＳブリタニカ、1979年）
E・F・ヴォーゲル（上田惇生訳）『ジャパン・アズ・ナンバーワン再考――日本の成功とアメリカのカムバック』ＴＢＳブリタニカ、1984年
和辻哲郎『日本精神史研究』岩波書店、1926年
和辻哲郎『日本倫理思想史　上』岩波書店、1952年
Whiting, R., *You Gotta Have* WA, New York, 1989（ホワイティング（玉木正之訳）『和をもって日本となす』角川書店、1990年）
E・ウィルキンソン（徳岡孝夫訳）『誤解――ヨーロッパＶＳ日本』中央公論社、1980年
K・V・ウォルフレン（篠原勝訳）『日本――権力構造の謎』早川書房、1989年
K・V・ウォルフレン（篠原勝訳）『人間を幸福にしない日本というシステム』毎日新聞社、1994年
山田雄一『稟議と根回し』講談社、1985年

山口昌男『知の遠近法』岩波書店、1984年
山口美和『「和」の力学』大阪大学大学院言語文化研究科修士論文、1991年
山口美和『「和」の力学』『大阪大学言語文化学』1号、1992年
山口美和『災異改元における「和」の機能』『比較文化研究』29号、1995年
山下高之(のぶ)『「日本的経営」の展開』法律文化社、1991年
吉野俊彦『金融の知識』日本経済新聞社、1978年
楊天溢「国際社会からみた日本の企業と社会」『現代のエスプリ』160号 1980年

辞書等（本文及び註において挙げたもののみ）

日本大辞典刊行会編『日本国語大辞典』小学館、1976年
藤堂明保編『漢和大字典』学習研究社、1994年
尾崎雄二郎編『訓讀　説文解字　注　金冊』東海大学出版会、1981年
白川静『説文新義　巻二』五典書院、1974年
白川静『字統』平凡社、1984年
白川静『字訓』平凡社、1987年
中西進『萬葉集』講談社、1984年