

暇暮硯

～キムラヤのアンパンを食べながらおもうリスクマネジメント～

大学院政策・メディア研究科特別研究教授 村上恭一

日本企業経営の今日のリスクは、経営層がキムラヤのアンパンに思いをはせなくなったことにあります。私は今、暇を持て余しながら暮らしておりますので、縁側に寝転がりながらキムラヤのアンパンを食べ、一保堂のお茶をいただきながら、話をしてみたいかと思えます。

銀座木村屋總本店のアンパンは正式には酒種パンといい、パン生地を麴で発酵させ、中に餡を入れ、さらに、日本らしくするために、中央に桜の花をあしらったものです。当時パンを食べつけていなかった人々にパンを食べてもらうための努力を感じます。翻って今日、世界標準といわれるものは全て生身のまま、なんら思量も配慮もないままに食べ、腹痛や場合によっては病で倒れるということに、あるいは、本心では食べないという消化不良に陥っているのではないのでしょうか。ここに今日企業経営におけるリスクが潜んでいる、このことについて硯に向かい考えていきたいと思えます。

失われた20年間に失われた言葉「からごころ」と「西洋かぶれ」

古来から日本には、「からごころ」「西洋かぶれ」という言葉が存在し、海外のものを批判的に検討して日本流に変えていった過程を表す言葉があります。例えば、“白洲次郎はジェントルマンではあるが英国かぶれではない”という評はその典型でしょう。しかし、この20年間私は今の今まで「グローバルかぶれ」という言葉を聞いたことがありません。このことにすこし思いを馳せたいと思えます。

本居宣長は「漢意（からごころ）とは、漢国のふりを好み、かの国をたふとぶのみをいふにあらず、大かた世の人の、万の事の善悪是非（よさあしき）を論（あげつら）ひ、物の理をさだめいふたぐひ、すべてみな漢籍（からぶみ）の趣なるをいふ也。」（『玉勝間』（一））と述べています。漢国とは中国のことですから、「ものごとを考える基準に中国を置いているけれど、それではいけないのだ」と言っています。ここから先は私の現代語訳で進ませて頂きますが、さらに、「そんなことを言うのは、漢の本を読んだ人ばかりではない。本な

どというものを、一冊たりとも読んだことのない人でさえ、そうなのだ。もともと漢の本を読んだことのない人なのだから、そんなはずはないのだが、どんなことでも漢がよいと
いって、漢の国に学ぶ風潮が百年以上も続いたので、自然にそのようなものの考え方が世
間に行き渡って、人の心の底に染み付き、それが常識となってしまったために、自分は漢
風になど考えない、これは漢の考え方ではなく、世界どこでも通用する、当然のことだ
と思うのも、実は漢のものの考え方を一歩も出ていないのである。」と嘆いています。その
対策はいかに難しいのかというと、「古典の考えをよく理解して（＝日本の考え方を）、漢
意といふ物を理解すれば、自ずからよく分るものを、おしなべて世の人の心の土台が、す
べて漢国でできてしまっているが故に、それを離れて、悟ることは、大変難しい。」と指
摘しています。ではどうしたらいいのかというと、一途に「いにしえごろ」（古意）を探
求することこそが最重要課題だ、「古き書の趣をよくえて、漢意といふ物をさと
りぬれば」上記記の「古典の考えをよく理解して（＝日本の考え方を）、漢意といふ
物を理解すれば」と方法をも論じています。

さて、時が流れて明治になって、夏目漱石は「他人本位というのは、自分の酒を人に
飲んでもらって、後からその品評を聴いて、それを理が非でもそうだと
してしまいうわゆる人真似を指すのです。」と語っています。これは心にいたい
ところでした、私も味も分からないのに「パーカーポイントが」とか「ソムリエの誰
それが」とかを吹聴してワインを（いや現金をか）飲んでいた時がありました。ま
ったくお恥ずかしい限りです。漱石はさらに「西洋人のいう事だと云えば何
でもかでも盲従して威張ったものです。だからむやみに片仮名を並べて人に吹
聴して得意がった男が比々皆是なりと云いたいくらいごろごろして
いました。たとえばある西洋人が、こうという同じ西洋人の作物を評したの
を読んだとすると、その評の当否はまるで考えずに、自分の腑に落ちようが落
ちまいが、むやみにその評を触れ散らかすのです。つまり鵜呑みと云って
もよし、また機械的の知識と云ってもよし、とうていわが所有とも血とも肉
とも云われぬ、よそよそしいものを我物顔にしゃべって歩くのです。しか
るに時代が時代だから、またみんながそれを賞めるのです。」（夏目漱石『私
の個人主義』より）と述べております。

本居宣長のいう「漢国」「漢意」や夏目漱石の「西洋」を「市場経済主義」「
成果主義」「会社は株主のもの」などと置き換えて頂くと、「古き書の趣をよ
くえて、漢意といふ物をさと
りぬれば」という意味が分かりやすくなると思います。お恥ずかしい話ですが、
これまた、学者の世界も然り。漱石は『坊っちゃん』に「西洋かぶれ」を人
物として見事に描いてお
りますから「いにしえごろ」の精神を有していたと言えましょう。私は自戒
の意味を込めて大学には赤色のシャツで登校していることが多いのですが、
「いにしえごろ」忘れるべからずです。私は意思が弱いのでそうでもし
ないと、読めもしない横文字の書の方が我

が国の諸先輩の書より偉く尊く思えてしまうのです。幸い便所には鏡があり、毎日行かなければならないところなので、そこで我が姿を見てはガマの油を垂らしているという有様です。

「からごころ」と「いにしえごころ」はどのように結ばれるのか

「からごころ」が問題だからといって排除するだけでしたら、攘夷思想で窮屈です。「からごころ」の真髄は、批判精神でもって日本流にすることですから。では、近代産業経済に面した明治の偉人はどうしたのでしょうか。一見相反する市場経済と日本社会のように思えますが、代表的な明治の知識人は、見事に日本流に書き換えています。では、西欧的近代思想における市場活動をどう受け止め、経世済民という道德秩序、すなわち「いにしえごころ」とどのように結びつけたのでしょうか。そこに思いを馳せたいと思います。強欲を達成できる力を能力と勘違いしてしまった今日の私たちに教えてくれることは多そうです。本来であればむき出しの欲望が表出される市場での交換において、一秩序はいかに形成されるのか。あるいは秩序が市場によって育まれるのか。欲望を自覚的・道徳的に抑制することが要件なのか。—について、坂本多加雄先生は「いにしえごころ」に立脚され、探求されました。明治の賢人の土台である伝統的な思考方法を明らかにすることで、逆に西欧の土台である伝統的な思考方法を相対的に浮かび上がらせたのです（『市場・道徳・秩序』）。「独立自尊」（福沢諭吉）、「市場を前提とした自律」（徳富蘇峰）、「自己犠牲的な高潔さ」（中江兆民）、「志士仁人の社会主義」（幸徳秋水）は、市場という公共と個人という市民との関わりあいの秩序を近代日本は形成したのだと論じています。まさに、「からごころ」と「いにしえごころ」ではありませんか。

さて、そうすると、われわれに必要とされているのは、やはり「いにしえごころ」を知ることです。丁度食事の時間となりましたので食卓に向かいましょう。

「そろう」と「スタンダード」

和食を見ておきますと、心がなごみます。それは、「そろい」が発揮されているからです。和食器は、料理に合わせて器を選びますので、器を全て並べますと色も形もバラバラです。しかし、全体では統一感があります。和食は、各料理に合わせて器が選ばれていますので個々の料理が映え、料理自身が誇らしげに見えます。これは「いにしえごころ」です。例えば、「そろう」で思い出される言葉はなにでしょう。私は「さんびょうしそろう」が出て

きます。この「三拍子」とはリズムのことではなく、小鼓・大鼓・笛の三種の楽器です。全てが鼓ではないのです。笛が入るのです。異種混合でありながらそろっているのです。「そろろ」とはこう言うことです。一方、コース料理では洋食器は模様が同じもので統一しますね。このとき料理人は最も実力があると考えるメインディッシュにあわせて器を選びますのでその他の料理は、どこそこか窮屈で不釣り合いな感じを受け、メインディッシュの誇らしげな姿とその他の料理が借り物の服を着ているような自信のなさとの落差が私には気になります。

平成 7 年 1 月に私は「サービス工業化の終焉」という論文を上梓しました。サービス工業化とはハーバード大学のレビット教授が、「サービス業は工業化＝標準化することにより近代化するのだ。サービス業はマクドナルドを見習うべきだ。全てのサービス業は工業化により近代産業化するのだ」と論じた、論旨の核となる概念です。それを終わりにしましょうよ、というのが私の論文です。この論文を上梓するとき恩師に「この論文を出す覚悟はあるのか」と聞かれました。要は、フォーディズムとテーラーシステムや経済合理人仮説に真っ向から反対していますし、それで人間を管理することに真っ向から反対するわけですから「米国流の近代経営学に二度と戻って来られないがそれでよいのか」と聞かれたわけです。この論文は平成 4 年の修士論文を書き直したものでした。修士論文の主旨は、レビットのいう「職人技に頼るサービス業は前近代的であり、人の要素を排して標準化することにより工業となるのだ」に対して、エンパワメントによるマネジメントを提言しているものでした。当時博士課程前期の商学専攻から博士課程後期で日本企業経営専攻に移籍した私は若気の至りで「からごころにいにしえごころ。私は日本企業経営専攻でございます。」の一言で師の子を思う気持ちを一蹴してしまい「そんなに覚悟が決まっているのならだせや」という放門の一言で上梓することとなりました。同じ年の 11 月に『マクドナルド化する社会』が上梓され、社会学の観点からすべてを標準化することにたいする批判がされ、その後昭和 52 年の A.センの「合理的な愚か者」（経済合理人が社会で合理的に行動することは最も不合理な愚かな行為という論旨）が平成 10 年にノーベル経済学賞を受賞し経済合理人仮説への批判が出たときには安堵に胸をなで下ろしたものでした。それ以来、標準化という概念は「からごころ（米ごころ?）」で「いにしえごころ」やまして全てのサービス経営に適応出来るものではないと思っておりました。なお、誤解がないように再度強調しますが、標準化しているサービスが良くないといっているのではなく、それは普遍的理論を目指す研究者にとって、一部のサービス業はそれで良くて他は標準化しない方が良く考えられるのならサービス工業化は普遍的理論とはなりえない、と言うことです。マックシェークは私の好物ですので念のため。

日本流への教え

ところが、解けない問題は、「いにしえごろ」と言い切るには、日本企業経営でサービス業だけではなく、第一次産業や第二次産業に適応出来ないと普遍的理論になりません。第一次産業での問題を解いてくださったのは、こころみ学園の川田先生です（『ぶどう畑からの笑顔』）。川田先生は個に合わせた仕事で立派な葡萄を育て、ココ・ファーム・ワイナリーのワインを生産しました。ココのワインは田崎真也さんが九州沖縄サミットの乾杯時のスパークリングワインとして選定し、洞爺湖サミットでも赤ワインが提供されました。これだけの実績があるのですから「そろそろ」という「いにしえごろ」に根ざした経営の成功例と言えるでしょう。残るは第二次産業です。すでに、ベルトコンベアから屋台方式への転換が平成 7 年には一部されていまして、さほど不安はなかったのですが、確信はありませんでした。しかし、この問題は、日本理化学工業の大山会長さんが解いておられました。やはり、個の能力の不揃いを、標準化して作業に人を割り当てるのではなく、個の能力に応じて作業を変えることによって生産性が上がったそうです。例えば、同社が下請けした組み立て作業において、依頼元の会社で一日一人当たり 1000 個が標準作業量のところ、同社では 1200 個生産したそうです。一人一人の能力に応じて作業を変え、全体で最適化することによって、平均生産量は 20% 増加したということです。大山会長さんは「職人の世界」とおっしゃっていましたが、正に、和食器の「そろそろ」だと私は思います。さて、食事の時間も終わりましたので、茶の間に移りましょう。

温故知新の米国、毀故尊新の日本

我が家の茶の間の掛け軸には「温故知新」と書いてあります。茶の間ではテレビから、米国ハーバード大学のマイケル・サンデル教授の超人気授業が流れてきています。この講義は正義について倫理哲学についてカント等々の偉業に触れながらの授業です。1000 人を超す学生が集まる人気授業でハーバード大学が公開に踏み切った授業です（『これからの「正義」の話をしよう』）。どうも米国では学部の授業で温故知新の精神で学んでいるようです。しかし、日本の大学でカントなどが出てくる哲学の講義にどれだけの学生が集まるのでしょうか。同様に、ハーバード大学のビジネススクールでは、昭和 33 年にホンダがカルフォルニアに進出したときのケーススタディを今でも用いています。それどころか昭和 58 年には当時の話のまま教育効果をさらに出すために書き換え、教員用のマニュアルは平成元年に書き換えて今日もこの教材は利用されています。しかし、日本の企業での研修でこれを用いたら「ケースが古くて使い物にならない」とよく言われます。また、今日の不況を乗り切るための研修というご依頼でしたので『日暮硯』岩波文庫を読んで議論する研修

を提案したところ「こんな古いものに誰も興味を示しません」と断られたこともございました。なぜでしょう。

森三樹三郎先生は、『のりかえ』方式をとる日本人は、たえず新しい原理に一辺倒になるのでありますから、そこから日本人の無類の『新しいものずき』という性格が出てまいります。日本人には『お前の考えはまちがっている』というよりは、『お前の考えは古い』といったほうが、こたえるのであります。』（『中国文化と日本文化』）と指摘しています。丸山眞男先生は「つぎつぎになりゆくいきほひ」として、「つぎつぎ」と「いきおい」と「なりゆき」だけに関心を持つ我が国の意識を指摘しています（『歴史意識の古層』）これでは「毀故尊新」ではありませんか。「いにしえごころ」の悪しきところは廃することも忘れてはなりません。

日暮砦の今日的意義

昭和 48 年からのオイルショックのときに立石電気社長（当時）であった立石一馬さんは、「今までの『経営学』は、まったく過去のものとなってしまった。今ほど『未来学的行動経営学』が求められている時はないであろう。」と危機感を表して、それは「” 杓流” 経営法」であると述べられています。（占部都美『杓流経営法』裏表紙）杓流経営法とは『日暮砦』のことですから、正に、温故知新ではありませんか。三木内閣の井出官房長官は、閣議の席で『日暮砦』を各大臣にくばって、それを一読することをすすめました。また、住友銀行頭取（当時）の堀田庄三さんは、「石油危機によって日本の当面した戦後最大の経済危機を乗り切る哲学を、恩田杓から学び取ること」（「東洋経済新報」昭和 50 年初春号巻頭）を述べておられます。

占部都美先生は「合理性を第一としたアメリカ経営学の崩壊のあとにくるのは、” 杓流” 経営法である。」（『杓流経営法』）と昭和 51 年の本で述べています。それどころか、「正直に言って、私の一生のなかで、恩田杓（おんだもく）という人物ほど、私を感動させた人物は他にはいない。杓ほど、私が心酔した人物は他にはいない。私が杓を見いだしてから、杓はつねに私の傍にいて、私を導き、私の危機を乗り切らせ、私の運を開いてくれている。杓とは、私にとってそういう人物である。」（『崩壊する日本経営—この危機を乗り切る杓流経営法』）。「人間性尊重主義の経営哲学をさがし求めた結果、やっとさぐり当てたものが、『日暮砦—恩田杓』の経営哲学であった。これからの人間尊重時代の経営者や指導者のバイブルであるといっても、決して過言ではない。『日暮砦—恩田杓』の経営哲学のなかに、世界に誇れる日本的経営の原点を著者は見いだすことができたのである。」（『日本経営の

神髓一解説「日暮硯」』「過去の日本的経営があるばかりでなく、将来の日本の社会にも通用し、欧米人にも魅力のある未来の日本的経営の神髓があるように思われるのである。」「人間尊重主義というきわめて現代的な価値観の上に立っており、しかも『非合理主義の合理主義』という日本人哲学の上に立っている」（『日本的経営を考える』）と絶賛されています。まさに、「いにしえごころ」です。とはいうものの日本的経営を礼賛しているだけではなく批判的検討もしています（「日本的経営批判」『国民経済雑誌』138巻第4号）。

日本的経営とリスクマネジメント

このようなことも考えず、「からごころ」だけで転換・改革・新〇〇制度などに踊ることは、リスク要因を再帰的に創造してしまうことに他ならないと思えます。

では日本的経営を考える、すなわち日暮硯を理解するにはどうすればいいのでしょうか。それは、九鬼周造さんの労作と対比させながら、鼎立を清沢満之さんのいう二項同体（『清沢満之』）あるいは寺田寅彦さんの「全機的な有機体」（「俳句の精神」『寺田寅彦随筆集 第五巻』）という考え方を、西田幾多郎さんの「絶対矛盾の自己同一」（「絶対矛盾的自己同一」『西田幾多郎哲学論集 III』）を媒介に考えていくことが鍵となりそうです。

今日の日本企業の経営を考える鍵と鍵穴が出揃ったところで、日が暮れる時間となってしまいました。日が暮れると寝る時間です。このような暇を持て余して暮らしている老人のたわごとに長らくお付き合いを頂きありがとうございます。この続きはご興味があればこのような「古い」庵ではございますがまた訪れくださいませ。最後に、本日はお茶もおだしせず、失礼いたしました。