

『日本人と組織』山本七平著、2007年6月10日発行、(株)角川グループパブリッシング

(注)本書は1970年代後半に執筆されたものである。

- ▼日本と西欧の契約概念の決定的な違い
- ▼日本社会に根付く”血族社会的純血性”と”口伝律法”
- ▼組織の強力な中心を排する日本の「粹」文化
- ▼日本の組織に必要な「時間的」発想
- ▼組織を”読み”、”注記”を加える方法
- ▼過去の”索引化”による組織の再構築

目次

第一章	日本人の家族型組織観	p 9
第二章	契約の「上下関係」と「相互関係」	p 23
第三章	日本人の組織が持つ二重拘束性	p 39
第四章	ユダヤに学ぶ口伝律法	p 55
第五章	日本人の”盆地文化”	p 71
第六章	空間的組織観と時間的組織観	p 89
第七章	組織の解体と再生の必要性	p 107
第八章	聖なる世俗組織”キブツ日本”	p 125
第九章	「知」を窒息させる「信」の肥大化	p 143
第十章	組織と個人の矛盾	p 161
第十一章	組織を”読み”、”注記”を加える	p 177
第十二章	”索引づくり”による組織の再構築	p 195
あとがき		p 214

第一章 日本人の家族型組織観 p 9

■空想の産物は文化の極限概念 p 10

空想は、その文化的規範の外に出ることはできない。

■組織と「誓いの禁止」 p 14

組織は一つの目的に対応する形ではじめて成り立つ。

組織とは「一定の目標に対応するため、一定の契約に基づき、その契約を誓約した人間の集団」といえる。その中心は「組織への忠誠」だが、これは、組織そのものを構成する契約への忠誠であらなければならない、組織内の個人への忠誠は逆に排除されなければならない。いわば、個人への忠誠は、実は、組織と相いれないからである。そして、これが彼らの神への忠誠（フェイス＝信仰）であった。

■「われとわが身に誓う」日本人 p 16

責任をとわれて「腹を切る」ということは彼らの社会にはない。ただ、われわれの行なう自己絶対化と自罰主義は、自罰という意識がなくなれば、各人勝手の徹底的な他罰主義に転化する。一方、反省という言葉はそのまま一種の自虐になる。戦前と戦後に、大きな転換があったように見えるが、実はそれは、一つのことの表裏にすぎないのである。そして、このことが自罰に現れようと他罰に現れようと、このような状態では、原則として、彼らのいう意味の組織を形成することが、できないはずである。

■「大和俗訓」に探る日本人の組織観 p 18

最も長期にわたり、最も広く深く読まれ、その思想の一部が『教育勅語』に要約されるという

形で、戦前まで決定的な影響を与えたものは、貝原益軒の『大和俗訓』である。

益軒の考え方は天地（自然）は父母であり、人間はその子だから、天地の恩を感じ、父母に仕える如く天地に仕えることが、人間の人間たるゆえんであると説く。これは、家族という意識を宇宙という極限まで広げた考え方であり、こう考えると、家族関係が、すべてを律する関係になってしまう。

われわれは、西欧の組織を、この伝統的運営の仕方によって運営することによって、急速な成長をとげ得た。・・・そして、この急成長と破綻のあとをたどれば、これはそのまま・・・日本的組織の長所と弱点が出てくる。

第二章 契約の「上下関係」と「相互関係」 p 23

■世界に普遍的な相互契約 p 24

だが、組織という点において問題となるのは、この対等の相互契約でなく、組織を構成する基となっている上下契約である。

■神、主人、奴隷の三角形 p 26

リベルテ（解放奴隷）→リバティ（自由・解放）

■「カイサル焚香」^{ふんこう} p 32

古典古代において、組織的にも最も完備していたのがローマ軍であった。・・・だがこの、いわゆる百人体調（ケンツリオン）を中核とする十進法編成の幾何学的組織も、ただそのように人間を配列しただけでは、組織としての行動は不能であり、何らかの絶対的な中核が必要である。そしてそれは伝統的に軍旗であり、この軍旗は実は「神」であって、戦闘が終わると彼らは軍旗の前に犠牲を捧げて祭祀を行なった。

いわば軍旗なる神への忠誠の誓いが、彼らの組織の内的規範であり、同時にこれは、帝政時代にはその軍旗の授与者であるローマ皇帝の前で香を焚き、これをゼウスの地上におけるその化身として神格化すること、いわゆる「カイサル焚香」によって支持されていた。

■宣誓と非宣誓との谷間 p 34

『企業に忠誠を誓うか、社長に忠誠を誓うか』と問われれば、われわれはそれを含めて一切の誓いを拒否する。われわれは企業の奴隷でもなければ、社長の奴隷でもない。しかし誤解しないでほしい。われわれは最も忠実な社員である。したがって、もしあなたが『会社の定款および社規・社則ならびにこれに準拠した社内の慣行を遵守すると神に向かって断言するか』と問われれば、われわれは喜んで『断言します』と答える」と。これがヨーロッパ・アメリカの伝統的な宣誓という儀式の基本であり、彼らの社会はこれで成り立っているわけである。

第三章 日本人の組織が持つ二重拘束性 p 39

■マニュアルを必要としない日本の組織 p 40

この一種の「マニュアル方式」ともいうべきものは、西欧・アメリカの組織のすべてであり、人は、その「マニュアルの通りに致します」と宣誓してその企業に入るわけである。

アメリカの軍隊にもこれがあり、ソビエト軍の作戦要務令もこういった形のマニュアルだという話を聞いた。

われわれには「社規・社則・業務規定・一般的マニュアルを必要としない何かの共通の前提」
いわば、「自明の不文律」があるからだと考える以外にない。これがアメリカやソビエトのよ
うな他人種国家、各民族・各人種がそれぞれに伝統的生き方や価値観を異にしていることが当然
という社会であつたら、統一的心構えだけの提示は、逆に、各自の伝統に基づくさまざまな解
釈を生み出し、同じ「作戦要務命令」を読んで全く別のことをする結果になって不思議でない。
こういう社会では、定款・社規・社則、それに基づくマニュアルを体系的に作成し、これに従
うことを「組織への忠誠」とする以外に、行き方はあり得ない。

われわれに、これら一切がなくても、「組織的な行き方」だけできるということは、無言の前提
ともいべき統一した秩序体系が存在するからである。それは何であろうか。まず（一）年齢
による意識の類型的変化であり、次に（二）ロベール・ギラン氏のいう「礼儀の文法」とそれ
に基づく「敬語体系としての日本語」である。

■年齢による意識の変化と敬語体系の複雑化 p 43

日本語は、それ自体が一つの秩序である点で、非常に面白い言葉だが・・・。

事実、時代とともに変化しているようにみえる意識が、実は、年齢による類型的変化にすぎず、
日本人全体としては全く無変化だという統計上の事実をみせられるのは、相当に憂うつである。

社会機構が複雑になればなるほど、敬語体系も複雑になっていく。

少なくとも戦前の日本は「礼儀の文法」を知っていれば、言葉の文法を知らないでも、支障の
ない世界であつた。「礼」とはいうまでもなく「秩序」であり、徳川時代をみれば、秩序の基本
は結局「礼」であつたことがわかる。戦後は、戦前に比べれば、「礼儀の文法」は非常に乱れて
いるであろう。しかし同時に、これをおぎなうように「言葉における礼儀の文法」すなわち敬
語の体系が非常に複雑化したことは、種々の調査・統計からみて否定できない。

■「社語」がつくる会社コミュニティー p 46

時々、新入社員教育について相談をうける。これがアメリカなら、定款・社規・社則・業務
上のマニュアルを完全に教え込めば十分でしょうということになる。日本では、そんな話はは
じめから誰の念頭にもない。・・・いかにしてスムーズに新入社員を組織の中に組み込むかが主
眼のはずである。

”わが社語”を一日も早く教え込み、その言葉以外では、思考も表現もできないように訓練す
れば十分。それ以外の新入社員教育は必要ないはずだ。

日本語は、敬語体系によって、言葉がそのまま一つの社会秩序になっているという面白い言葉
だから、これを組織に適合するように改訂し、それを使わせたら、そのまま、その組織に組み
込まれて不思議ではない。

それぞれの組織が、別々の言葉を使うということは、簡単にいえば、その組織の内容が違うと
いうことであり、社によって「社規・社則」が違うという以上の違いである。同時に、それは
その組織が単なる組織でなく、一種の「生活共同体」ともいべきものであることを示してい
る。

日本では、・・・全組織が同じ「わが社語」をつかい、その中の上下秩序は、敬語によって成り立っているわけである。そしてこの状態は、商社であれ、共産党であれ、実は変わらないわけである。

■組織の二重拘束が生むプラスとマイナス p 5 0

組織の維持・団結は、ミステリーオン（秘儀）的要素により、その運営はマニュアルによっているわけで、何らかのこういった二重組織は、どの組織にもあるわけである。企業なら、利益追求という当然の目的に伴う一切の情報は、通常” マル秘” であり、同時にその” マル秘” を” 秘” たらしめている忠誠心の対象が常に一種のミステリーオンの役目をしているわけである。だが、こういう組織の二重拘束は、実は、非常な問題点をもっている。

日本の組織のすべてが抱えているのは、この二重拘束という問題点であろう。これがプラスに出た場合は実に大きな力を発揮するのだが、マイナスに働いた場合は、宗教団体の如くに固定化して柔軟性を失ってしまう。

第四章 ユダヤ人に学ぶ口伝律法 p 5 5

■生活の欧米化が意識の日本化を招来する p 5 6

明治以来の日本は、一貫して「まだ何か” 足りない” (みしくは” ない”)」と規定し、この” 足りない” ” ない” の充足をエネルギーとして動いてきた社会であった。いわば、「まだ西洋化が足りない」「個の確立がない」「合理性がない」「民主化が足りない」「・・・の自覚が足りない」といった” 抽象的对象” の不足から、戦後は、衣食住から耐久消費材までの不足、さらには社会公共施設の不足まで、すべてにおいて「まだ足りない」が前提であり、これを充足しようという意識がすべてのエネルギーの基であった。

生活の変化は、当然に意識の変化を招来する。だが、以上のような「生活の” 欧米化”」が、そのまま「意識の” 欧米化”」になるなら、問題は生じないはずである。けれど面白いことに、明らかに、この逆現象が起こっている。例をあげれば、元日の神社参拝だが、昭和四十年に一千万人、五十年代には六千万人になっている。

この傾向はあらゆる面に見られ、江戸趣味、日本史ブーム、ヤマタイ国ブーム等々、がくりかえし起こり、それが、日常生活の欧米化に比例して強くなっていく。

アメリカのコインには「IN GOD WE TRUST」(神において、われら信ずる)と刻印されている。

(*メモ 日米の貨幣の交換は可能でも、その精神構造は交換できないということか)

■「単語」の交換可能性とその刻印の内容 p 5 9

われわれに打ち込まれている最大の刻印は何であろうか。それは、われわれの社会が一種の” 血族社会的純血種社会” ” 口伝律法の社会” だということである。

■ユダヤ人滅亡の条件と近代日本 p 6 4

■教育勅語は帝国憲法に優先する?! p 6 6

教育勅語は・・・その時代の「常識の追認」であって・・・いわば貝原益軒の『大和俗訓』の追認にすぎない。

人工的な急造の法よりも、口伝律法が優先する。

第五章 日本人の”盆地文化” p 7 1

■絶対的、固定的な「枠」とその中の「融通無礙」 p 7 2

”中心軸主義”と”枠内主義”

原則を簡単にいえば、日本とはパンティズム（汎神論）の世界であり、西欧とはモノティズム（一神論）の世界である。IN GOD WE TRUSTは、いうまでもなくモノティズム的発想の基盤だが、この基盤は、パンティズムの世界にはない。パンティズムの世界の原則は、あくまで「一つの枠の中」という発想である。彼らの世界を「中心軸主義」とするなら、われわれの世界は「枠内主義」といえる。いわば一方は、一つの中心原理から引き出した諸原則で全体を律しようとし、われわれは、まず枠を設定し全体を拘束し、その枠の中では「融通無礙」にしておこうとする。これは、相互の組織の根本的違いといわねばならない。

(☺メモ 枠組み=フレームワーク 外人も好きな考え方ではある)

■日本に中央政府なし p 7 3

中心的統制は常にこれを排除する p 7 5

枠をきびしく固定しながら、内部に融通性・流動性をもたすのは、日本の伝統的いき方であり、したがって、もし本当の中心的統制を加えられれば、すべての日本人は二重の拘束を受けねばなくなる。それは、あらゆる面で耐えられないから、われわれは常に、中心的な統制を排除する方向に向かうわけである。これは「絶対に手を触れ得ぬ神命的契約を中心におき、これで組織を統制する」モノティズム的いき方とは、全く別のいき方といわねばならない。

■”盆地文化” — 日本文化の古代的な型 p 7 7

第一の特色 風土的秩序 島国という枠

第二の特色 日本語という枠

第三の特色 盆地文化ないしは準盆地文化

第四の特徴 パンティズム（汎神論）的いき方

盆地文化のミクロコスモス

遊牧民文化

砂漠ではいうまでもなく、強力な中心が統制しない限り、すべてがばらばらになり、あらゆる秩序は、これを、意識的に、自覚的に保持しない限り消え失せてしまう。すべては「人工的に制定しなければならない。

盆地文化

日常生活には、山に囲まれた平野という枠があり、すべてはこの枠内で処理されねばならない。人は、好むと好まざるとにかかわらず、その枠内で秩序を保っていかなければならない。枠自体が強力な統制だから、内部的秩序に強力な統制は必要でなく、この枠内を「すべて丸くおさめる」ことが第一になる。これは当然のいき方であり、組織の基本が能率であり、能率の基本が秩序であり、秩序の基本が平和ならば、盆地文化には、これ以外のいき方は不可能といわねばならない。

「自由意志に基づく参加と、自由意志に基づく離脱」を秩序づける前提は、この「枠の世界」にはなく、逆に、離脱できない内部をいかに規定していくかが課題だった。

(*④メモ 「和をもって尊しとなす」は上記に由来するか。和は環であり枠のことか。)

中心軸なき周辺宇宙の円環的構造 p 79

盆地文化は第四の特徴であるパンティズム（汎神論）的いき方を生み出したと思われる。自分を規定しているのは中央でなく周囲であり、自分を生かし、かつ保護してくれているのも周囲なのである。

(*④メモ 日本人の空気を読む行為はこのような周囲が自分を規定しているという盆地文化によって生成されたものなのか。周囲が自分を生かしてくれる自然界ならばその自然界に従い生きることは納得できるが、いつの間にか自然界に変わって他の人間の環がその周囲としての地位を獲得したのか。)

山岳信仰

山は水源地であり、この水が灌漑してくれるがゆえに、盆地の生存は成り立つ。したがって、自分の生存を支えてくれるものが、信仰の対象になって不思議でない。そして、それはまた自分をかこみ、自己を外部から規定している枠になっている。この枠内で、この枠から恩恵をうけて、それに依存している限り、生存と平和と秩序を保ちうるものであり、この枠を無視することは自己の存在をも含め、すべてを無視することにほかならない。そして、この規定を逸脱しようとする人間は存在し得ないのである。と同時に、その「周囲」という対象は「中心的」ではなく、自分を囲む「円環＝無限」——すなわち「汎」であり、これらすべては、平等に「尊い」

のであり、この発想は、当然にパンティズム汎神論的発想を生む。それは「神々に^{いに}囲ようされ、神々が、限界という枠を設定している」世界であっても、どこかに強力な中心を求める世界ではない。

最古の稟議制——”真宗方式” (盆地文化的決定) p 80

中世には大体、農民は真宗、商人は日蓮宗、武士は禅宗という形になっていたが、真宗の蓮如の伝道方式は、まず農民を車座にして、彼らに徹底的に話し合いをさせる方式であり、この話し合いを徐々に一つの方向へ誘導しようという方式、いわば「中心軸なき円環方式」なのである。この方式は最も古い形の平等式稟議制といえるのであろう。

ある経営者が、「日本はタテ社会だといわれるが、自分の会社には階級はなく、すべて平社員、社長も、その一員として合議に加わり、全員が相談の上一切をきめている、これが最も民主的・進歩的経営方法だ」という意見のある雑誌にのせていたが、これは実は、最も日本的で最も古い形の「真宗方式」、いわば、円環的に周囲から確定していく方式なのである。そして、たとえ”階級制”をとっている会社でも、実際は、それが一種の「枠」であって、枠内では実質的にはこの方式をとって意思決定をしている。

”全員の責任”とは、責任者なしのこと p 81

稟議制的決定、盆地文化的決定——西欧は伝統的に、このいき方を絶対に排除するのである。これは民主主義とは別物である。

イギリスの諺に”Everyone’s business, no one’s business”というのがある。「全員の責任とは責任者なしのこと」とでも訳すべきかもしれぬ。

全員をある方向に誘導して自己の意思通りに決定させながら、その意思けってが、全員の自発的な発意に基づく合意であるかの如き外形をとりうる。したがって、責任者は存在しないで決

定がなされうる。決定は「総意」であって、だれが最終的決断を下したのか、一向にわからない。日本的意思決定においては、このいき方がむしろ普通である。だがこの決定には一定の「枠」がはめられており、この枠を無視する決定は、なにびともできないはずである。

(※㊦メモ 「枠」は村であり地域であり会社組織である)

■契約とは「対外契約」のことである p 8 3

日本人の契約概念とは、あくまでも「対外契約」であり、「対内契約」という意識が全くない点であった。

パンティズム的誓約 p 8 4

契約は、いずれの国でも、その昔は誓約であった。何らかの聖なる対象に「誓う」ことによって、その契約の履行を保証したわけである。

雇用契約は「枠内への組み入れ」 p 8 5

「枠の文化」は、西欧との接触による文化的ショックを巧みにやわらげ、かつ吸収し、また変質させていく、最も良い枠組みであったことは否定できない。われわれは、この文化様式をもっていたから、十九世紀末からの対欧接触を無事に乗り越えることができたといえる。ただこのプラス面は、一転すると恐ろしいマイナスの面に転化することも、また否定できないのである。

第六章 空間的組織観と時間的組織観 p 8 9

■組織空間に”時間”を注入する p 9 0

外部世界把握の二類型

・空間的把握

外部の世界を固定された枠と見、この枠は動かないという前提のもとに、その枠内における自己を、自己の出生から死亡までという形で把握する仕方。

日本の組織の原則である。必然的に停滞を招く。

・時間的把握

自己の生涯を歴史の一段階における一定期間を担うものという形で把握し、自分の生涯を歴史の進行方向にマッチさすという把握の仕方である。

.....

第十二章 ”索引づくり”による組織の再構築 p 1 9 5

失敗事例の有無が成功を決する

日本の原子力平和利用は大半が輸入であり、すばらしい勢いで技術が導入され、いまではアメリカと比べても、技術水準においては、ほとんど差はないという。しかし彼らは、成功せる五パーセントの成果のほか、九十五パーセントの失敗データをもっているが、われわれにはこれがない。われわれは彼らの五パーセントの成功を導入し活用しているからである。そして失敗の九十五パーセントがないことが、将来への発展の大きなブレーキになっているという。いわば一方は「失敗の記録」の積み重ねから成功を引き出したのであり、一方は、その成果に巧みに対応したわけである。そしてこの失敗はすべて、問題を解決し、成功に転化しうる「成功予備軍」でもあり最も貴重な資産なのである。

過去の失敗のデータの組織化・体系化・索引化が必要である。