

# マネジメントにおける円了思考

齋藤弘行

*saito hiroyuki*

## はじめに

マネジメント思考は今日生活界における常識的思考となっていて、とりたてて企業分野に限定されない。マネジメントのない社会生活は考えられないのであって、人々は意識するかしないかにかかわらず、マネジメント的に考えて行動している。だからといってマネジメントについて我々は十分な知識をもっているとは言えないし、まして現実の行動で、マネジメント的にうまくやったのかどうか確信できない。

このような背景のもとで我々はマネジメントについての考え方をもう一度検討してみる。その際に、マネジメントと他の考え方との結びつきがないかどうかについて求めてみる。そのとき他の考えとは、円了の文献のなかに見られることである。それは一見して、マネジメント思考とは全く無関係のように見られるけれど、あるところでは、その考え方と共通したところもあり、あるところでは、その考えをマネジメントに加えたら、よりマネジメント思考が豊富になるかもしれないといった想像をすることができる。

もとより円了の思考は、哲学、仏教学などを中心にして繰り広げられていて、ビジネスとは無関係であることは承知している。そこからあえて、ある部分を取り出して、マネジメント的に考えたり、それと結びつけたりすることは無理があるかもしれない。ましてある部分だけを都合よいように歪曲してしまうかもしれない。そうした不十分さを十分弁えた上で、ビジネスマネジメントの中に円了的考え方を求め、またその逆

の作業を試みるものが我々の課題である。

円了思考については我々との関係でみると、倫理や道徳のことをとりあげるべきだが、そこに入る前に、我々は若干別のところに入口を求めらる。

### マネジメント思考再考

マネジメントといってもここでは我々はビジネスマネジメントをもとにする。それについての若干の知識をもつことが我々の出だしである。

先ずマネジメントについてのテキストからマネジメントの理解を得ることにする(1)。そのとき、仕事の意味を問うことが先行する。それは他の人間のために価値を生み出す活動という解釈である。その際に仕事の主体と、その仕事が上手に行われる要請との2つの問題があるが、とくに後者については、人間、組織(会社およびその他のあらゆる結合体)、および全体としての社会が繁栄するに十分よく仕事がなされるべきだということになる。この仕事の説明において誰がこの仕事をうまく導くのかという問題につきあたるとき、それがマネジメントでありマネジャーだというのである。このなかで仕事の意味が既に、個人から組織、さらには社会にわたっての成長、繁栄のためにあるのであって、そのなかに利得的なもの、よりよいものへの方向づけが含まれていることがわかる。そしてよりよいこと、より繁栄することには倫理並びに道徳的考えが潜んでいるのを我々は察知する。

仕事について(2)、自己の消費もしくは他人による消費のために財貨やサービスを生産する、身体的、精神的、感情的努力をすることというのが普通の理解である。そうした生産的な仕事の区分は経済的活動(もしくは職業的活動)、支払報酬なき家庭における活動とレジャー活動、ボランティアの地域奉仕活動という3つの区分がなされるが、その境界はあいまいである。それぞれの国の調査上の慣習により異なるとされてい

る。ある活動が他の誰かによって行われかつその有用性が減じられることがないかどうかを考えることが経済的活動において基準となる。それで研究（勉強）すること、楽しみのための庭仕事、運動のためのスポーツ活動といったことは骨折の多い努力があるとしても経済的活動ではない。さらに家庭での消費のための財とサービスの生産も経済の仕事から除外される。ボランティア活動も生産の仕事であって、例えば地域発展に役立つし、他人へのサービス提供ということであるが、通常は無報酬であり、経済の仕事とは言えない。また(3)、仕事と、広義の遊びとの区別で、とくに個人および地域社会の需要充足に役立つように身体的および精神的力を計画的に働かせることとする理解の仕方があって、これには経済的活動よりも計画的行為を重視するのが見られる。さらに興味あることには、仕事そのものの定義をすることなしに、どういう仕事かの形容詞を付した仕事の説明がなされていて、その種類が25を超える区分で示されることもある(4)。ということは仕事は必ずどういう仕事を表示しないと全く意味がないということである。

我々はいくらか仕事のことにとらわれてしまったが、要するに仕事があるから、たとえどのような仕事にせよ、マネジメントの必要性が出てくるのだということを理解するようになる。そしてそれは仕事に従事する人間が必ず存在しているとする極くプリミティブの意味を含んでいることに我々は気づかねばならない。従って我々も仕事—人間—マネジメントのコンビネーションを基本にしてマネジメントを考える。

すると先ず始めにマネジャーについて触れる。マネジャーは組織における1人もしくはそれ以上の人間の仕事実績にたいして責任をもつ人と言われる。またマネジャーとは他の人が当該マネジャーに報告するようになっているその人間のことである。他の人とは通常は部下もしくは下位者のことである。マネジャーは組織の重要でかつ必須な人的資源である。人的資源とはこの場合、組織が財貨もしくはサービスを生産するの

を助ける個人と集団のことである。マネジャーは従って人的および物的といったあらゆる種類の資源を利用することによって、組織が高い業績結果をあげるように援助する責任を持つ。これがマネジャーの第1の職務（仕事）である。

マネジャーの仕事をマネジメントという。それはマネジメントはあるプロセスを通して成し遂げられる。業績目標を達成するために、資源の利用を計画、組織、指揮および統制するものという定義はマネジメント論の常套句である。しかし我々はマネジメントのプロセスに関心があるのでなくてその重要性を語ろうとする。その際に次のようなコメントを得ることができる。いかなる仕事もマネジャーの仕事と比べると社会にとって重要なものはない。我々の社会制度がうまく機能するかどうか、その制度が人間の才能や資源を浪費させてしまうかどうかを決定するのはマネジャーであると(5)。明らかにマネジメントを通して社会がよくなったりそうでなかったりするものであり、マネジメントがあるために人間の活動がより生産的になるのである。

マネジャーの役割としてよく知られていることは人間間的役割、情報的役割、意思決定的役割である(6)。第1番目の役割において、フィギュアヘッド（名目上の最高責任者）がよく使われる。これは公式的権限から由来するものである。この仕事の性質はシンボリックなもしくは儀式的な責務を果すことにある。会社を代表してメッセージを発すること、他の会社とのトップ会談をすること、会社の記念行事の主役を果すことなどがあげられる。さらにリーダーとしての役割で部下の種々な活動の調整もあげられる。リエーゾンの役割は自己の命令範囲外における人間間関係を持つことである。第2の役割において、非ルーチンの情報の受入並びに発信のための中心点となることがあげられる。この2つの役割が目的ではなく、意思決定過程のための基本的インプットに役立つといった意味をもつのにたいして、第3の役割は企業家的役割によっ

て代表される。よりよくするための変化をもたらす役目である。

マネジメントを通して業績達成がなされるけれど、それには2つの次元が存在する。それは有効性と能率という用語の中に示される(7)。

有効性は適切な目標を選択しそれを達成する能力のことである。それは「正しい事を実行する」という表現で示される。他のことがよくても会社(事業)目的が達成されないことにはどうしようもないという考えが有効性の根底にある。

能率は目標達成の過程において利用可能な手段や資源をベストに利用する能力である。それは全体的な視点よりも各部分における作用がどのくらいうまく行っているかを判定する基準でもある。能率は「事を正しく行うということ」のなかに表現される。例えば規定時間通りに工場が稼動したかどうか、コスト低減が計られたかどうかについて、予定に比較しての測定を含めた評価で能率が知られることになる。

もちろん会社全体としての効果がよくないならば、能率がいくらよくても無意味であるから、有効性と能率は同時にとらえられねばならない。能率がよくないのに有効だということは普通生じないからである。しかし能率をいくら積み重ねても有効にならないこともある。

マネジャーの移動性についてマネジメント論の立場は、マネジメントの仕事に関連するほどほどに広い知識をもつことを必要とすべきだとする。つまりマネジャーは一定の職場に固定されずに、異なる業務、さらには会社へと移動する(またはそうすることを余儀なくされる)から、これに対応するだけの幅広いマネジメント知識を持つべきだという要請がマネジメントのなかにある。

上記の長たらしいマネジメントの初歩的知識から我々に関連する問題点を引き出すと次のようになる。

- (1) マネジメントは人間中心の考え方を本質とする。それは人間と物を対象にするが、人間が他の人間を扱うことであり、事物を処理するこ

とを目的とする。

- (2) マネジメントは仕事である。仕事は職務（ジョブ）を含めたより広いものをカバーする。
- (3) 仕事は自分のためになるけれども、他の人間のために価値を生み出す。他の人間とは同一の組織や集団に存在するものだけでなく、より広い、社会全体にある人間である（このなかに社会的責任と、倫理性に関する問題が予めセットされていると判断される）。
- (4) この仕事を引き受けるのはマネジャーである。マネジャーは身体的、精神的（および感情的）努力をしなければならない。とくに精神的次元について、マネジャーは自己並びに他人について豊富な経験と知識がなくてはならない。ということはマネジャーは当然ながら先ずもって人間だという認識立場に立たなければならない。
- (5) マネジメントは1つの組織（例えば会社）といった中にだけ限定されずに社会全体のなかに存在するあらゆる人的および物的資源が有効に消費され、利用されるようにとり計うプロセスである。要するにマネジメントがあるために社会の無駄が無くなるということである。
- (6) なかんずくマネジメントによって、社会のなかに散らばっている知的資源（才能、知恵、アイデア、あらゆる種類の力）が有効に活用されるのみならず、その価値が高まるようにすることまたそのプロセスである。
- (7) マネジメントは誰かただ1人の人間が単独に社会のなかに存在しているというシチュエーションを想定していない。どんな勝れたマネジャーがいるとしてもただそれだけでは何の力も発揮されない。マネジメントは1つの組織（または集団）のなかにマネジャーが存在するという前提をもとに考えられる。
- (8) マネジメントが組織のなかで発生し、効果を発揮するとしても、組織とそれをとりまく環境との関係を考慮に入れる。これはマネジメン

トは社会のためになる仕事といった最初の前提と同一内容である。

- (9) マネジメントが環境エレメントをも対象にすることは、社会のために何か良いことをすべきである、また現在行っているといったこと、あらゆる利害関係者（ステイクホルダー）を含めていることと同時に、人間は環境のなかにおいてある種の変化を受けるといった側面に思考が延長されることを含める。それは、マネジメントがマネジャーの育成並びに教育をも含めていることを暗示する。マネジメント教育が教室におけるレッスンではないという意味である（ということはマネジメントは仕事であるといった最初の指示に結びつく）。
- (10) マネジメントは業績達成に努めるプロセスであるが、これは今日の社会、メリット社会をシンボル化している。人は今日趣味的生活の中でのみ生きていられない。何らかの成果獲得およびそれに対する報酬をもとにして生活できるのであって、しかも業績評価は誰もが同一ではないことは当然となっている。
- (11) ある組織における有効性は直ちに社会に対する効果があるのははっきりしている。そのことは仕事の効果が現われたものとして初めの仕事の意味を補強する。また効果をもとに報酬を受ける人間が増大すればするほど、社会が豊かになり、幸福になる（少なくとも物質的並びに精神的に）。
- (12) マネジメントにおいてマネジャーは1つの組織に束縛されねばならないことは前提としていない。マネジャーは社会の許す限りで（ということはそれぞれの文化圏における事情に従ってということ）自由に移動できる。そこにおいてより有効性を発現させて、より社会を良くする。

### マネジメントにたいする円了思考の裏づけ

マネジメント思考そのものは西欧的であるけれども、人間を扱うこ

と、それによって社会との結びつきを考え、そのことは人間を幸福にするといった点を考えると、わが国の事情にも通じるところが大であると共に、そのことは現在時点の事柄に限定されることなく、ある時間を遡ってみても通用することと思われる（共時性と通時性の問題を含む）。

そこで我々の対象である円了の考え方をいくつか拾ってみて、マネジメント思考と比較してみたり、またそれを強化したりする作業に入る。それは選集（第2巻）における、「奮闘哲学」の「実業観」と「教育観」を中心にしてマネジメント思考を観察してみることである(8)。先に示したマネジメントのまとめの12項目について円了のどの点に関連づけられるかを眺めることになる。

1. マネジメントは特に企業経営に限定して適用される概念（およびプロセス）ではなくあらゆる組織に適用され、その組織に役立つものである。円了においては特に組織とか経営などという言葉を使用していないのはいままでのないが、「国を富ます直接の道は農工商の実業」であることを指摘する。しかし実業がうまく行くためには、金銭や財産獲得よりも実業道徳が優先される。ここで一般的にはマネジメントの考えから分れてしまう。またこのことはマネジメント倫理のところでも改めて言及しなければならない課題として別に残しておく。

そうはいっても実業のなかに経営活動が入っている。実業は人間と共に、また人間を通しての活動による。この点のみを強調するとすぐに道徳のことになってしまうけれど、円了は事物の尊重を訴える。労働の加わった価値のあるものばかりが尊重される傾向にあるが、なんの労力も価格もないものも大切であることを指摘する。そのためには何かを必要とするが、道徳もそうだし、それに加えてマネジメントを通してこの課題が克服されるとみることができる（人類相互が相重んじ合うこと）。

2. 無駄をなくすこと、勤儉にはげむことは確かにマネジメント思考の

中にも見られる。先に我々は有効性と能率について指摘したが、正にそのことである。円了は日本の実業家に実業振興のための国家的公德と世界的公德が欠けているというが、現在の経営マネジメントにも通じる。そしてとくに私徳における勤儉が第一だというのが、それがマネジメントの本質的なある部分を指していることになる。能率がなくてはならないということと同じである。能率の向上は資源の節約をもとにするコスト低減を含むことはいうまでもない。

円了は儉約の種々相をあげる。時間、場所、労力、精神、娯楽、休息、言語、耳目についての節約がそれである。マネジメントはこのうち時間、場所、労力については語るが、その他については沈黙する。従ってこの点について若干語る必要がある。

3. 時間は経営活動において節約すべきファクターである。時間を多くかけゆっくりやることはビジネス界ではタブーである。製品開発をはじめ、製品の発送、販売などがその例である。人材の育成において、通常の学校教育におけるような年齢に応じた教育段階などとられない。この点で時間は少ないほうがよい。また時間の無駄について（それは節約の反対のことであるが）計画、プログラム、政策、などの言葉が示すようにビジネス界ではロスタイムのないことを第1とする。そのことが円了の時間の浪費をしないとするはマネジメント思考のもとである。時間の節約は他の事項に関連し、それらの節約のもとをなしている。時間の節約がプリンシプルとなっている。
4. 場所の儉約は、居室、土地などの無用の空所をつくらないようにすることである。これは広ければいけないというのではない。それぞれの広さに対応する利用目的があって、そのための広さなら文句を言うこともない。実業界において、無駄なスペースが嫌われているし、まして昨今、無用の土地の購入がもとで経営破綻を起した企業が無数にあることは我々の生々しい記憶である。しかし今日のわが国の法律の

仕組によりスペースが広くとれないようになっているのは皮肉なことである。

5. 労力の節約において、少ない努力で多くの効果を出すことが目的である。これはマネジメント論における経済性の原則と同じである。できるだけ少ない投入（手段）によって、できるだけ大きな成果をあげるのが企業運営の基本である。個人も集団（あるいは組織）も日常かなり無駄な努力を多くしているかというよりも楽をして多く得ようとしていたことが先ずもって反省されなければならない（例えば土地への投機による失敗など）。この種の努力は経済性の原則に反するにもかかわらず、ビジネス界では当たり前のこととして行われていたことは忘れられない。
6. 精神の儉約という表現は日常的に我々のお目にかからないものである。精神は物的なものでないから使っても損耗はない筈である。こう考えるのがマネジメントの側である。マネジメントはコンセプチュアルの役割が多いことは研究済みである。場合によっては人的交流もあるがアイデアやコンセプトを求めて仕事をするのがマネジャーということができる。しかしそこに落とし穴がある。こうした精神作業における無駄や浪費について触れるものがないということである。精神は使えば使うだけよいとするのが定着している。マネジメントがアートと呼ばれるわけがそこにある。けれども円了の言うような無駄の書を読み、不必要な部分を読んでいないだろうかという点に我々は注目する。それは無駄な会議に精神を疲労させ（さらに身体も消耗させ）、どうでもよいアイデア（それはアイデアとは言わない）が出されて、何の役にも立たないことが日常よく経験するのが経営の現場である。無駄な精神作業のためにかえって人間関係を悪くし、それは時間の浪費に連がる。マネジメントはそういう点で、技術的に例えば会議を運営する法、アイデアを出す法などを示すけれども、そういうことが精神の

消費を生じさせることについて、マイナス面を必ずしも語らなかった。

7. 娯楽の儉約も今日の社会において奇異である。またマネジメントのなかでは娯楽は扱われない。マネジャーは娯楽的要素をマネジメント活動に導入するかどうか解決していない。マネジメントが楽しく行えるのか、また例えば部下との関係が娯楽的がよいのかははっきりしない（我々はこの点でユーモア的経営を提唱したいが別の問題として残す）。もちろん円了は有害な娯楽を排除するように、慎重な選択をすべしと言うに過ぎないが、このことを儉約の範疇に入れることに我々は興味をもつ。今日しかし娯楽と共に趣味なども、ビジネス社会において、退職後の生き方の手段とし、また現役中においても精神的および身体的回復のための方法となっていて、推められていることである。そして「何でもいいからやりなさい」という識者の提言ばかりであって、儉約にまでテーマが及ぶことはない。この点の反省として娯楽の選択は意味がある。
8. 休息の儉約について円了の考え方ははっきりしない。休息の必要性はもちろん認められているのは、マネジメントの考えと同じである。しかし円了は、人が閑散のときほど不善をなし、害があるというように述べているところを見ると、やはり常に心身を働かせているにこしたことはないように思われる。このような理解は倫理や道德のテーマへと我々を導くので、ここでははっきりさせないままにしておく。今日の社会はしかし慣習的にまた法律的にある年齢になれば休息するようになっていくし、そのように奨励されている。そして前項の娯楽をするように推められる。ビジネス界では老害という言葉が使われるほどになっていて、そのことは休息をしないことは悪となっているようである。もちろんここでは年齢との関係で休息のことが語られる欠点はあるが、人は休息したくないときには働くことができるようにする

のがよいし、そうした制度のほうが勝れている。こうなると円了の休息の節約は文字通りいつまでも働くことを示しているということができてくる。マネジメント論では娯楽と共に休息についてはほとんど語られない（もちろん操業中の休憩時間、休暇、休日などについてはあるが）。

9. 言語および耳目の儉約に関して、その実行は難しいと言うのが円了である。これらの儉約とは具体的にどういうことか説明されていない。マネジメント領域では、コミュニケーションが1つの大きな課題であり、これには言語を中心にし人間のあらゆる感覚器官が動員されるべきことになっている。従って言語その他の節約はコミュニケーションをしないことなのだろうか。それは欧米流のマネジメントにならない、わが国固有の伝達方式を示しているのにほかならない。例えば口より病が入るという表現を円了はしているが、こうしたことは現在の実業のなかでしばしば用いられている。近代化した経営は全く透明な、明快なコミュニケーションによって成立すると誰もが明言できるかどうか。逆にすべて欧米のコミュニケーションが言語と感覚器官の働きに限られるのかどうか確信をもって言えない。

10. 円了の儉約観はそのまま見るとかなり時代遅れのことのようであり、マネジメントとは結びつかないと考えられるが、我々はあえて理解に努めてみた。ところが現実には、今日、この種の儉約をしている企業が存在する。そしてその企業はそのために成功しているのである。これについて若干引用してみる<sup>(9)</sup>。

京都に1973年設立された「日本電産」という会社の働きぶりは人を驚かす。ここでは役員や幹部は社員より早く入社する。始業の1時間前である。早朝の掃除は役員まで含め全員です。会議は勤務時間外に行う。土日曜日もしくは午後6時以後である。中小企業にとっては大企業と平等の要素は時間である。人材や資金はかなわない。だから大企業や他の企業が土日曜日に休息したりする時間も働くしかないのだ

というのが社長のモットーである。そこで「倍と半分の法則」を提唱する。「相手より倍働くのだから、納期は半分になる。実際はそうはいかないが開発期間は縮まるから、1回開発に失敗してももう1回チャンスがある。営業マンなら、2倍の顧客を回れる」ということをその法則は含んでいる。そういうわけでこの会社のビルは夜遅くまで煌々と電灯がついている。それだけ皆が働いている証拠だ。またどんな小さな注文も競争相手からとられると取り返すようにする。お客の厳しい注文にも応じるようにするし、しかも短期間で解決する。どちらにしても社員もそうだが社長の働きぶりは、朝7時に入社し土日も会社に出る。社に居ないのは出張のときだけである。創業メンバーのある役員は創業以来12年間、1日も休まなかったという。また日本電産が資本参加した、別の赤字会社もこうした手法で2年間で黒字にした。この会社も7時半に出勤、7時45分からミーティング、8時15分から掃除、8時半から始業というようになっている。また役員は土曜には毎週部長会に出席し、経営会議は日曜にする。

こうして両社ともハードワークを貫き通すことにより経営を持続させる。一般の人が想像する以上の仕事量をこなす。日本電産のシェアがコンピューターのハードディスクに使われる小型モーターのシェアが世界の7割を占めるといった成果の裏にはこうした働きぶりがあったわけである。こうした思想は正に円了の教えと同じである。時間の儉約を徹底させればたいいの経営はよくなる。レジャーや人間らしい生活といったことをたえひとときでも我慢すれば赤字経営も立ち直ることができるかと円了は予知しているかのようである。

### マネジメントのプロ性と円了の忠実思考

マネジメントの底辺にある考えは職業であり、しかもどこにも通じる職業である。このことは別に新しいことではなく、マネジメントを語る

ときにはいつも出てくることである。これについて若干復習してみる(10)。

一般にはマネジメントに限らずプロフェッションの条件としては、(a)専門化した知識もしくは技術(テクニック)のまとめり、(b)公式的な訓練と経験、(c)職業的特性を支援すべき組織、(d)行動指針のための倫理コード、(e)実務者のためのライセンス、(f)金銭的報酬よりも奉仕に献身すること、があげられる。こうしてみるとマネジメントは純粋にプロフェッションとは言えない。例えば、ライセンスはないし、ライセンスを与えるための大規模な組織も運動もない。倫理規定についても、どこでも通用するコードなど存在しない。奉仕が金銭よりも重要だというのは本当にあるのかどうか疑わしい。

さらに上記の6つのプロフェッションの特色も内容および本質について検討してあるのかどうかははっきりしない。プロフェッションそのものの検討があってはじめて、その考え方とマネジメントとが比較考量されるべきであろう。しかしこの中に欠けていることは円了のいう「忠実自彊」である。もちろんこの種のテーマを余り科学的に論じるとおかしくなるけれど、実業のプロには欠くことのできない要素であると我々は考える。この点に言及する前にもう少し、プロ性について補充説明を加えておく。

基本的にはプロ性は組織的な社会化と相入れないような個人主義を含むことを知らねばならない。すると個人主義の説明へと発展しなければならないからそれを避ける。個人主義は個人の自己決定を重視する価値観である。それは集団や国家よりも個人が優位に立つとするけれど、少なくとも自己の利益だけを追求することとは別のことである。こうした程度の理解にとどめておく。どのように見ても、個人主義はプロ的態度のセットにより支えられ、その態度は組織の力に対抗する個人をつくり出すことになる(組織への免疫化のできた人間形成)。そこでプロ性の特

色をさらに次のように示すことができる(11)。

- (1) プロの決定は、特定の事例を考慮するのとは別に、一般的原理、理論もしくは前提の方法により下される。
- (2) プロの決定は、当該の人が専門家になっている領域における知識を意味するのであり、一般化された知恵のかたまりのことではない。
- (3) プロと依頼人との関係は客観的であり、特別な感情とは無関係である。マネジャーにとって難しいのは、どんな人が依頼するかを特定できないところにある。
- (4) プロ的業績達成によってプロとしてのステイタスを獲得するのであって、生まれつきに持つ何らかの特質や、他人との権力関係などによるのではない。
- (5) プロの意思決定は依頼人のためになされるのであり、自己の利益とは無関係である。このことは、マネジャーと顧客の間関係と同じ原則となる。
- (6) プロは仲間のプロと任意的結びつきをする。自分自身の行動にたいする制裁としてこうした仲間の権威だけを受入れるにすぎない。マネジャーはこの視点からするとプロのようには思われない。マネジャーがヒエラルヒーに基づく権限の原則を受入れるよう期待されているからである。
- (7) プロは、依頼人よりも、依頼人にとってどういうことが良いかをよりよく知る人だという。そうすると依頼人の立場は弱く、傷つきやすいものとなる。それ故にこの弱さを守るためのプロにふさわしいコードおよび倫理を設定しなくてはならない。依頼人側はこれによって保護される。またこのコードはプロ同志の間でもきちんと守られるように強制されねばならない。

再びここで円了の考えをプロ性に加えながらマネジメント思考を豊富化してみる。「わが国民は君国に忠実なる点は世界第一といわれるけれ

ど、職業に不忠実である。これに反して西洋人は……忠君ということは全くないが……職業に忠実なるものだ」と円了はいう。また「自彊不息は公德と私徳とを問わず……すべての事業に共通せる要素である。これをいい換えれば忍耐となる。……平時には心に武装をつけねばならぬ。しかして平常の武装は忍耐の力である」ともいう。マネジメントのプロ性質にたいして、忠実自彊を加えることが果して時代にそぐわないのかどうかを一考してみる。

第1の局面において外国人が国にたいし（また自分の仕える主君もしくは主人にたいし）忠実でないとは一概に言えないとしても、少なくとも西欧におけるプロ性は本質的には個に重心が置かれているから、その点からすると、他は、ということとは自己の帰属する国もしくは組織体には忠ではないかもしれない。円了はわが国の国体の他国と異なることに言及するが、少なくとも国を組織体に置き換える操作をすれば、その考えは確かにあてはまる。今さら忠君愛国を唱えても誰も本気にしないし、軽蔑されるのが落である。がしかし自分の属する組織や集団に何らかの帰属意識をもち、かつそれに自分をコミットさせることは時代遅れのことなのだろうか。もとよりその場合、帰属、コミットメント、拘りあい、拠りどころなどということは今日、全くいけなしたことなのだろうか。我々はここで単純にこの質問に答えることはできない。そのためには忠の意味をよりよく知らねばならない。わが国における17世紀以後の主従道徳的忠義概念をそのまま、現代の愛国精神と結びつけることには明らかに異論はある。愛国心と、忠実とは別のものとする考えが基盤としてあることも承知している<sup>(12)</sup>。

我々はここで忠についての討議をするには知識不足である。そこでより一般化に近い、もしくは通時的かつ共時的忠としての、ある組織（もしくは集団）ないしは組織の首長にたいする強度の帰属意識もしくは感情というように忠をとらえたらどうかと提言したい。これならば忠実の

精神はいつでも、どこでも見られるもの、あるいは現象と認められる。そして、職業をするのは「忠実をもって服業」しないわけには行かないこともわかる。円了のようにわが国の成り立ちがそうになっているから、忠なのだとは言わないまでも、組織における存在、そこで仕事をするということは個人主義を純粋に押し進めることではないこともわかってくる筈である。円了は、こうしたなかで、「日本人は忠君一点張りで……しかしわが忠君の意を広めたならば、まさか忠金とはなるまいけれども、たしかに忠職を含みていることと思う」という。その理由は先に示した国体の相違があるからなのだとする。

我々は哲学的もしくは道徳的議論に入ることはしていないが、マネジメントの中にも、円了のいう忠実が含まれていることだけを付加すればよい。すでにあげたコミットメント、同一化、凝集性、帰属などということのほかには社会化が忠実と一致するものを含むということである。これについて、社会化があらゆることの学習ではなくて、組織もしくは集団の価値、規範、行動様式を学習することだけのことであり、そうすることが組織や集団にいる限り必要なのだというに過ぎない。これは「メンバーとなるためのプライス」なのである。具体的に価値、規範、行動様式は次のことについて考えられるとする。(a)組織の基本的目標、(b)この目標を達成するための、選ばれた手段、(c)組織によって個人にたいし許容された役割のなかで、その個人の基本的責任、(d)役割における効果的な実施活動に必要とされた行動パターン、(e)組織の同一性と統一性の維持のためのルールもしくは原理の組合わせである(13)。そしてこのことは別の表現によると、「チームの凝集性」である。それは成員が当該チームにひきつけられ、そしてそのなかにとどまるように動機づけられる程度のことである(14)。

忠実についての説明が長くなったが、自彊についても若干触れるが、それは忍耐を本質とすることは既に指摘した。忍耐は儉約と結合して相

乗効果を出すと円了は言う。忍耐は心と行動の忍耐であり、それは常に抑制心をもつことであると共に、物理的には準備をしておくことである。マネジメントのプロ性のなかにはこういう視点は明らかにない。マネジメントの本体にはプランがあって前方へと思考を展開する。未来指向というといかにも格好がいい。しかし抑制、準備、用心（これは若干言い過ぎかもしれないが）といったことはマネジメントは言わない。もちろんコントロールがそれに当るかもしれないが、それはむしろチェックであり、より前方へ行くための手段である。従って円了の自彊が忍耐して事態に対応することは非科学的であるし、後向きの思考と非難するのは、西歐的マネジメントの側からであろう。

こうして我々はマネジメントのプロ性の中には忠実性質は見られるが、自彊性質は見られないことを知る。これはマネジメントが不備であるといったことではなくて、(a)より科学性になろうとする要請、(b)マネジメント思考成立の文化的背景、(c)従ってマネジメントをプロ性をもつと認識し、マネジメントを実施する人間性質などが自彊性質を含めないものと考えられる。

## 終りに

マネジメント思考のなかに円了思考がどのくらいあるかを見る試みがなされた。それには円了のどの思考を見ればよいかということになるが、さし当り円了の実業観のある部分を借りることにした。もとより円了はアメリカ流マネジメントのことは何も言っていないが、その部分とマネジメント思考と結びつける試みをしたことになる。それは円了の考え方の誤解もしくは好意的読み過ぎ(?)という非難にさらされるのは覚悟している。しかしある考えを人がいかに読むか、解釈するかは自由であるし、またかなり強引な手法とはいえ、全く関係のなさそうなことを、結びつけることも1つの楽しみと考え、あえて実行したわけであ

る。

マネジメントは実業のための勝れた西欧人の知識であり、知恵であり、あらゆるところで用いられている。しかし近時マネジメント思考が純粹に科学的かつ論理的筋道のなかを押し進められるのでなくて、若干の変化の兆しが見られるようになっている。それは企業文化とか組織文化といった考えである。それぞれの企業はそれ固有の文化をもつものであり、その解明なくしては企業の実体ははっきりしないとするものである。こうした背景のもとにマネジメントの中に円了思考をとり入れることはあながち無益ではないような気がする。とくにマネジメントに欠けている自彊の性質は今日の日本の経営者の失敗の原因を究明する手段となるかもしれない。

#### 【注】

- (1) Schermerhorn, jr., J. R., Management, New York et al., Wiley & Sons, 1996, pp. 4-26.
- (2) Marshall, G. (ed.), The Concise Oxford Dictionary of Sociology, Oxford/New York, Oxford University Press, 1994, p. 567.
- (3) Herder Lexikon Soziologie, Freiburg et al., Herder, 1976, S. 13. なお仕事には身体的仕事と精神的仕事の区分のほか、例えば計画的仕事、教示的工作、指導的工作、実行（を主とする）的工作、機械的工作の区別もある。国民経済的区分によると、原始生産、製造、生産物の配分と媒介、個人的サービス（医師のような）などがある。
- (4) Fuchs-Heinritz, W. et al. (hrsg.), Lexikon zur Soziologie, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1994, S. 50-52.
- (5) Mintzberg, H., The Manager's Job: Folklore and Fact, HBR, July-August, 1975, p. 61.
- (6) Donnelly, jr., J. H., Fundamentals of Management, Boston/Homewood, Irwin, 1990, pp. 35-38.
- (7) Bartal, K. M./Martin, D. C., Management, New York, et al., McGraw-Hill, 1994, pp. 15-18.
- (8) 『井上円了選集』第2巻、1987年、329-347頁および392-410頁。

- (9) 『日経・ベンチャー』1997年5月、12-18頁。
- (10) McFarland, D. E., *Management*, New York, Macmillan, 1979, pp. 16-18.
- (11) Schein, E. H., *Organizational Socialization and the Profession of Management*, in: Schein, E. H. (ed.), *The Art of Managing Human Resources*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1987, pp. 94-96.
- (12) 『岩波哲学小辞典』栗田賢三/古在由重編、岩波書店、1979年、151頁。
- (13) Schein, *op. cit.*, pp. 85-86.
- (14) Daft, R. L., *Management*, Fort Worth et al., The Dryden Press, 1993, pp. 596-598.