

日本式経営の 心理的側面からの一考察

加地 健一

<目次>

- 1 はじめに
- 2 日本式経営の形成
- 3 甘えの心理
- 4 日本式経営の心理的分析
- 5 日本式経営の打開策と未来
- 6 おわりに

1 はじめに

日本の経済システム（日本式経営）は、高度成長期までは、文化人類学者や社会学者によって、文化的特質を反映したものとされてきた。そして、高度成長期中、特に1980年代から国内外をとわず、注目されるようになり、当時、成功への近道として様々な分析がなされた。日本が高度経済成長を経て、バブル経済を経験している際、日本式経営は絶賛されていた。企業内労働組合による労使関係の安定、年功制による労働者へのインセンティブ、革新技術の促進と内部化を進め、効率と競争を与える長期的取引慣行などがそれである。しかし、日本式経営を外国で取り入れたり、その効果を享受することは難しく、その理由を説明するために様々な解説が出回る。日本の精神文化や伝統を取り上げた「和」や「勤労」の答えであったり、大企業がその下請企業から搾取しているとする二重構造論であったり、国内と海外での価格設定の差（ダンピング等）による鞘取りに基づいた経済ルール無視論である。しかし、これらの解説には、どれにも決定的な説得力はなく、日本が、日本だからこそ成功できたという説明は未だないといえる。いずれにせよ、経済的成功は認められたものの、日本式経営の形成要因については、不明確なもの残り、確固たる信用を得ることができず、世界のスタンダード的なものになることはなかった。それは、日本のバブル経済がはじけたとともに、それまで絶賛されていた日本式経営が、一転して、日本国内からでさえバッシングされていることが物語っている。このように、日本式経営の評価は、時代ごとに揺れ動いており、様々な分析がなされてきていることがわかる。

この論文では、日本式経営がどのように形成されたかについて述べ、それらがどのような影響を受け、どのようにして結果的に現在の日本経済の行き詰まりに導いたのかを述べる。また、日本式経営の影響を、心理的・精神的側面からみることにより、今まで、不明確であった日本式経営の部分に、わたしなりの説明を加え、問題となる点を明らかにしたいと思う。現在、日本経済が世界において、その規模と同程度の地位、発言力、信用がないのも、この日本式経営の不明確な部分が原因と考えている。また、この不明確な部分については、長年、私自身も納得のできる説明を得られず、日本人のアイデンティティーにも関わる問題であるので、このテーマでの論文に意義を感じた。日本式経営の心理的分析の後には、その対処の仕方を述べ、日本式経営の未来への打開策について述べていきたいと考えている。

2 日本式経営の形成

まず、どのようにして現在の日本式経営が形成されたかということについて、歴史的経緯に基づいて述べていきたい。

大正時代（1912年から1925年）の日本経済は新古典派が主張する市場経済に近いとされている。しかし、その後、1930年代の重化学工業の発展に伴い、変化を遂げ、現在の日本式経営の原点が構築される。まず、政府の補助と軍需拡大により重化学工業が発展するが、そのため相対的に熟練工が不足する。企業は熟練労働者を社内にとどめようとしたため、この頃の離職率は低くなっていた。また、政府は1930年に商工省（現在の通産省）の産業合理化政策により、無秩序な過当競争を抑制する目的でカルテル等を促進し、産業統制を始める。政府は1927年に銀行法、1933年には外国為替管理法を制定し、金融行政では裁量的行政指導を始めるようになり、企業も、政府の命令や監督に従うことにより、免税と助成金の交付を受け、行政指導に従う習慣ができる。政府のコントロールが強くなってきたのは、この頃からとされる。

第二次世界大戦が始まると、新経済体制のもと、政府の統制が本格的に始まる。総力戦体制を目的とした計画経済は、企画院が情報調査、計画作成、指令を出していたのだが、その人材は企業から派遣されていた。政府と産業の関係が組織化され、強化されたのも、これが大きな要因になっている。この頃、政府は会社経理統制令や軍需会社法により配当統制や、資本家側の取締役の力を抑えることにより、企業の経営者が株式総会から制約を受けず経営できるようにした。また、産業報国会を設立し、労資一体の経営の強化を図った。中小企業は協力工場として、大企業の協力会に組織化され、産業報国会のシステムを補完した。これが後の企業内労働組合の形成を進めるのに役立ったり、企業グループ形成の要素の一つになる。ちなみに、労働組合法は、戦後の1945年、12月に制定された。

第二次世界大戦後は、GHQの監督の下、様々な改革が行われたのだが、戦時統制を引き継ぐ形のものが多かった。上からの統制や計画を行う際、戦時中の統制システムを引き継ぐことが合理的だったので、産業別団体がそのまま復興に機能する。財務的に危機に面していた旧軍事産業は、企業再建整備法のもと、指定金融機関のモニタリングを受け、これがメインバンク制のものになったとされている。財閥解体は、従業員の経営に対する発言力を向上させ、株主の発言力の低下を進め、これは、後の株価下落の要因になる。しかし、この当時の日本経済はマクロ的にも財務赤字、高インフレ率と、安定していたとはいえず、1949年のドッジライン以降、経営者は、株価

下落などにより、テイクオーバーの脅威にさらされることになる。その対抗策として、企業グループ内の株の持ち合いが進み、企業グループの形成も完成される。同時に、資本家の発言力が低下し、インサイダーによる企業経営が進むにつれて、企業は終身従業員から経営者を選ぶようになり、従業員は、社内でのランクヒエラルキーの中で競争するようになる。また、戦後の相対的な熟練工の不足により、ブルーカラーの長期雇用も進み、1950年代から本格的に普及していた企業内労働組合は、水平ヒエラルキーも形成する。これは、1950年代まで続いた、職能別労働組合のままであったら起こり得なかったとされる。インサイダーでの企業コントロールにより、必要となった、モニタリングと資金調達の点で、メインバンクは日本式経営の一環を担うことになる。この後、日本は、何度かの好景気と、高度経済成長を経て、現在の日本式経営を完成させていく。

日本式経営の形成の歴史的考察の中より、特に日本式経営の行き詰まりに導いたと考えられる要因について詳しく述べておこうと思う。これらの要因は、歴史的に見て、その当時、合理的であったと考えられるため取り入れられたものであることを上記のことから考慮していただきたい。また、これら日本式経営の要素は、相互補完性により、互いに支え合いながら、安定した経済システムの構築を可能にするために出来上がったものであり、戦後以降も絶えず紆余曲折を経ながら完成されていったことも考慮していただきたい。その中で、当時にはとても効果的であったものの中で、現在の行き詰まりに導くことになる事柄について、詳しく述べる。

① 年功制（昇進、賃金の序列）

現在では、崩れ始めているシステムであるが、年功制度は終身雇用とともに、労働力の確保、維持をするのに用いられた。ブルーカラーのホワイトカラー化も、日本の年功昇進制では可能であり、労働者に社内に残る更なるインセンティブを与えることになる。賃金の点において、日本では、外国と違い、賃金体系が複雑であり、固定的部分、変動的部分（ボーナス）、退職金（平均月収40ヶ月分）などがある。いずれにせよ、勤続年数により賃金の上昇が確保されている。また、この賃金体系は、市場の状況により上下ともにフレキシブルに変化可能であり、業績とともに、賃金の調整がとれた。このシステムでは、従業員の高齢化により、人件費と管理ポストの数が増えることが予想されるが、高度経済成長のおかげで、賃金も管理ポストも供給が可能であった。

② 終身雇用制

現在では崩れだしているシステムではあるが、今までの終身雇用とは、ようするに雇用保障である。しかし、契約に明記されているのではなく、風潮として存在しているだけである。実際、終身雇用を享受できている労働者は大企業の労働者のみとすると、全体の三分の一でしかない。終身とはいえ、定年は55歳から60歳であり（80歳定年制もある）、これは役職、企業により差異がある。終身雇用が本格的に出来上がったのは、戦後の壮年者の不足と若者の相対的過剰のため、労働者（とくに熟練）を企業内に確保する必要があったことと、1950年代の労使交渉で敗北していた職種別労働組合が企業内労働組合に変化した際、労働組合が勝ち取った条件でもある（暗黙の了解のうちではあるが）。このシステムは、人員拡大と、それに伴うポストの増加の必要性があるのだが、高度経済成長のため、支えることができた。しかしながら、成熟したといえる現在の経済にとって、このシステムは、負担になり始めている。

③ 企業内労働組合

上記でもわかるように、日本では産業報国会が労働組合の前身となり、正式には、1945年の12月の労働組合法により、労働組合が形成される。当時の労働組合は産業別労働組合（職能別労働組合）であったが、1950年までに、労使交渉では企業側の勝利が続き、日本企業にも解雇は珍しくなかった。企業内労働組合への変化のきっかけとなったのは、1950年のトヨタ自動車でのストライキの際、1600人が解雇され、さらに、2年後、再度、労働組合が大敗北し、1953年にできた企業内労働組合が、他の企業や産業に普及していったのがもとといえる。企業内労働組合が設立される際、経営者側と労働組合の間で、暗黙の了解のもと、前述の終身雇用や年功制が条件としてあったとされる。もちろん、正式な文書などは存在していないが。ちなみに、1953年以降、トヨタ自動車では、ストライキが一度も起きておらず、労使関係は極めて安定している。企業内労働組合が形成された後、日本の労働組合の横の関係は、春闘の横並びの賃上げ要請などにより見受けられるが、組合は、労働者よりも、経営者側よりになったことは確かだろう。1954年のトヨタ自動車の労働組合標語は、「企業を防衛して生活を守ろう」というものであった。青木昌彦の主張するJ型企業（日本型企业）においては、企業内労働組合は、企業の意志決定機関の一つとさえされている。企業内労働組合は、企業経営に発言できるようになったのだが、労働者の権利を守るという点においては、現在の就労状況を考慮すると、いささか疑問である。

④ 長期的取引慣行（系列・下請）

系列や下請は、日本だけに存在するのではないが、その外注・購入品の比率や、新参企業と既存企業の厳しいランク付けなどに特徴があるとされる。現在の下請制度が完成されたのは、カンバン方式導入後の1962年以降になり、1970年代には他の産業にも普及している。系列、下請にいえる特徴は、企業同士が長期的に取引することに利益があるようにされていることである。製品のライフサイクルごとに、階級的関係の更新をすることにより、供給する側は、その間、取引を確保することができ、また、購入する側も、技術革新を取引同士内に確保することができ、競争力を内部に保存することが可能となった。そのため、新参企業にとっては、高い障壁ができたといえるが、企業グループ内では、長期的取引を続ける多くのインセンティブがそろったといえる。

⑤ 裁量的行政指導

日本が近代化するにおいて、政府のよりコントロールされた工業発展は、アジアで最初に成功したという点で評価できる。本格的な行政指導は、前述の通り、1930年代の重化学工業の発展にともなった。産業合理化政策で産業統制が始まり、その前後の銀行法、外国為替管理法などは、条文そのものが曖昧で、裁量的行政指導が行いやすいように作成されていたといえる。企業が行政指導に従えば、メリットを享受できる構図があったため、企業が政府に従いやすい習慣ができあがった。第二次世界大戦中は、計画経済の下、政府のコントロールが最も強かったといえる時期である。企画院の人材は企業から派遣されていたので、ここでは、政府と企業とのつながりが正式に組織化されていたといえる。戦後の復興も、産業統制を通じて行われ、高度成長でも、輸入代替工業化の産業政策により、日本経済は成長していった。この間も、政府は様々な規制をつくり、企業に対して裁量的行政指導を行っていたのだが、先進国に仲間入りする頃から規制緩和を進め始めている。

一見、経済的に成功するための条件をそろえ、完全無欠な経済システムを築いたように見える日本式経営は、今、様々な問題を抱えている。新聞や経済評論家たちは、日本の集団主義、同族主義、硬直性などを批判し、連日、それもあり昔から日本の立ち直りのために、様々な主張をしてきた。しかし、決定的な解決策はなく、変化や改革をしていえるといえど、そのスピードが遅すぎると評価される。いったい、なぜ、日本式経営は行き詰まり、回復につまづいているのだろうか。多くの人々がこれにつ

いて検証し、様々な解答をだしているが、それらを吟味するうちに、私はこれらに何らかの共通性があり、これらの根本たるものがあるのではないかと考えた。これ以降は、日本式経営を、日本文化を検証してきた社会学者、心理学者の議論をふまえて分析する。

3 甘えの心理

生きている人間の反応が問題である場合に、なぜ心理的因子を無視することができるのか。
—— Sigmund Freud

私の主張したい日本式経営の分析に、「甘え」のファクターがある。「甘え」について、心理学、精神医学の世界では、1970年代から日本の精神文化の特色として主張されている。心理学では、「依存」や「愛着」という言葉で表されていることもある。この「甘え」というものについて詳しく述べ、それらが、上記の日本式経営の要素と、どう結びつくのかをこの部で述べる。

「甘える」とは実に英語に訳しにくい言葉である。研究社『和英大辞典』では、① presume upon (another's) love; behave like a spoilt child; ② take advantage of (another's kindness); avail oneself of (another's kindness) と、否定的な意味のものばかりである。異なった言語同士に、相対する言葉が逐一あるわけがないが、この「甘え」という感情を表現する日本語がそもそもあること、また、それに似た感情を表現する言葉が他の言語と比べて多数存在することは、日本の精神文化の「甘え」の特色を物語っている。（詳しくは土井健郎『甘えの構造』弘文堂、参照）

「甘える」とは医学的には「まず一義的には感情である。この感情は欲求的性格を持ち、その根拠に本能的なものが存在する。（中略）それは、本来、乳児が母親に密着することを求めることであり、もっと一般的には、人間存在に本来つきものの分離の事実を否定し、分離の痛みを止揚しようとすることである。」（『甘えの構造』p 216）ここで注意しておきたいのは、人間は幼児から成長する過程において、必ず個に目覚め、そのため、分離、孤立の痛みを感じ、「甘え」というプロセスを通して成長するとされていて、別に日本人特有の感情ではないことである。「甘える」ことは大人でないということではなく、人間が本能的に持っているものであり、その対処法は文化により異なる。「甘え」を有害として「個」をしつける文化もあれば、それを取り込んだ文化もあるのだ。どの文化にも程度の差はあれ、「甘え」はあるのだが、それが日本には、古来から文化として定着しているということである。（それがなぜ

かということについては、私の論文とは直接、関係ないので、省略する。『甘えの構造』参照）ここで、主張したいのは、「甘え」は日本の言語、美意識、人間関係などにかかなり深く入り込んでいるのであり、文化の違った社会においては、あまりみられない心理的・精神的状況が日本では存在しているということである。

少々、唐突で、あまり馴染みのない話になるかもしれないが「甘え」のファクターにより、日本ではどのような心理的・精神的状況と社会現象が起きたのかを述べる。ここでは、日本人の「甘え」の心理の最初の提唱者でもあり、多くの学者が認めている土井健郎氏の「甘え」の理論を使用する。

① 義理と人情

「甘え」を乳児でなく、大人に当てはめた際、母親のように分離の痛みをなくし、寛容に安心感や安定を与えてくれる、または、与えることを情がある、人情といえる。これが、親子や兄弟でなく、人為的につくられた人間関係だと、義理になる。つまり、他人より情を受けた（自分が甘える立場にある）際、心理的債務が生じ、情を返す義務（義理）が生まれる。このように、義理、人情は、「甘え」の心理作用からできるものといってもいい。とくに、日本人の人間関係は、この「甘え」の心理からくる、人情と義理が、大きな要素となっている。

② 人間関係の枠組みと遠慮

再度、確認するが、人情、義理という感情は、日本人のみにあるものではない。このような表現を使うと、たいへん説明しやすいので使われているだけである。さて、日本人の人間関係を人情、義理を使って説明すると、まず、人情の世界が自然にある。つまり、「甘え」が自然に許される対人関係の、親子、兄弟、血縁という世界がある。人為的につくられた「甘え」の許される対人関係の枠組みが、その次にある世界であり、義理の世界である。仲間内、友人関係、先輩後輩関係など、何らかの形で、「甘え」が可能になっている世界である。人情と義理の世界の境界は曖昧であり、「義兄弟」などのような概念があるように、人情と義理は融合（ときには対立）することも可能である。これらの世界のさらなる周りに、無関係な他人との、「甘え」の通じない世界がある。これらの世界の境界線は、親しくなったり、疎遠になったりするたび、入る人が変わることが可能であるので、たいへんあいまいであることがわかる。自分が「他人の世界の人」と認識していた人が、実は、本人は「義理の世界」に入っていたつもりであったりと、認識の差もおきやすく、主観的に決まるといえる。

曖昧である境界線には、「遠慮」という心理がはたらく。それは、「甘え」ている人か、「甘え」の利かない人に対し、「嫌われたくないので、遠慮する」ことであり、「遠慮しないと、図々しいと思われ、嫌われる」のを避けるためだからである。「遠慮」は心理的には窮屈なので、身内になればなるほどなくなる。しかし、「遠慮」は、将来的に「甘え」を許してくれる可能性のある、他人に対しても使われる。そのため、「遠慮」は心理的には「甘え」ているのである。この「遠慮」が極端になりすぎた状態を表す言葉に「内弁慶」と「旅の恥は掻き捨て」がある。「内弁慶」は、人情の関係内で「遠慮」を一切つかわず、義理や他人の世界では極端に使い、「旅の恥は掻き捨て」は、義理以内の世界では「遠慮」を使い、他人の世界では傍若無人に振る舞うことである。人情・義理・他人の世界の境界が曖昧であり、「遠慮」のバランスも難しいため、日本人同士でも、コミュニケーションにおけるトラブルが発生するほどである。ただ、人情の範囲内と、他人の世界において、同じ「遠慮」一切使わないという現象が起きるのは、興味深いことである。

③ 内と外

この対人関係の枠組みには、様々な呼び名がある。血縁、地縁、村社会、集団主義などであるが、それら全てに共通するのは、「甘え」の心理がどの程度許されているかどうかにおいて、境界線がつくられることである。「内」と「外」の概念は、日本文化を説明する際、よく用いられるが、「内」は、甘えることができる世界であり、「外」は、甘えることができない世界である。外国人 (foreigner) をアメリカ人、中国人、オーストラリア人と、呼ばず、外人 (alien) と呼ぶのは、この心理の影響だと、「甘え」の心理の語彙的研究は述べている。

「内」の世界では「甘える」か、「甘えさせる」ことが可能であり、「遠慮」がいらず、心理的にはたいへん居心地の良い世界である。「甘えさせる」側は、その対象を寛容に受け止め、安心感と安定を提供し、「甘える」側は、その代わりに必要程度の「遠慮」(ない場合もある)を用い、「甘え」を提供している側に、快適な人情・義理の世界を支える。わかりやすく言うと、先輩と後輩の対人関係を考えればよい。先輩は、後輩をフォローする。後輩は先輩に対し、顔を立て、敬語を使う「遠慮」をしながら、先輩に甘える。互いに義理の「甘え」の世界にすることが有益で、互いにインセンティブがあるので、両者とも少々の代償を払うかもしれないが、その世界を保持する。これが、日本では、閥などの「内」の関係にも発展し、前述した様々な呼び名で存在する。

この「内」の世界に対し、「外」の世界は冷たく、不安な世界である。下手をすると、自分が周りの人間のどの義理の世界にも属さなくなる、孤立する可能性もあり、そのような不安のため、日本には、「外」（周りの人間）に対して敏感でいるという心理的状況がある。早い周期で変わる、ブーム現象も、この心理の現れかもしれない。

④ 個と集団（罪と恥）

「甘え」の心理は以上のような行動の規範をつくるのであるが、そのため、日本の「内」には、「英語のプライベートのように、個人自体を指すことがない」（土井健郎『甘えの構造』p40）ようであり、「集団から独立して個人のプライベートな領域の価値が認められていない」（『甘えの構造』p42）のである。逆に、「個人や個々の集団を超越するパブリックの精神も至って乏しい」（『甘えの構造』p41）のでもある。これらが、西洋的思想が日本文化の中で定着しづらかったりする原因の一つであると考えられる。経済の世界でいうと、アングロ・サクソンの法体系や契約社会、しいては、グローバル / デファクト・スタンダードに対し、馴染みを感じず、反発を覚えたりするのも、「甘え」の行動規範とその背後の心理が原因だと考えられる。日本の学校教育でも（特に小、中）「社会生活、集団生活するために必要」として、この行動規範の認識と対処法を教えることが先行し、「個」の教育が乏しいと感じる。小学校などで、クラスの標語に「連帯」「共同責任」「迷惑をかけない」というものがなかっただろうか。これらには、「個」を基本とした教育でなく、「甘え」の心理の影響でできた、行動規範の枠組みに沿って生活するための教育をしている。そのため、日本人、またその組織には、「個」と「パブリック」を行動規範とした社会の人々からすると、不思議で、不明確で、神秘的にもみえるのではないだろうか。

このような、なんらかの集団が枠組みとなった行動規範をとる人にとって、罪意識というものは、西洋的な「個」に対するものでなく、自分が属している集団に対する裏切り、または、「恥」を生む行為になる。罪の感覚は自己の内に問うものであるが、「恥」は「外」（または、その行動規範の中にいる自分以外の人）の眼を意識して起こるのである。この「恥」の感覚は、現在の日本経済でよくみられる。少し長いが、『甘えの構造』p59より引用する。

「日本の社会では何か不祥事が生じた際、厳密には個人的責任がないにも拘わらず、なおかつ関係者が責任を取って辞職することが多いが、これはいかにも日本的な罪と恥の混成である。この場合事実上の責任よりも、自分が所属する集団に対する連帯感が優先する。彼は連帯感故に不祥事を恥辱と感じ、自分は関係ないということができない。そうするこ

とは罪であり、また、恥ずべきことである。そこで実際は責任はなくとも、責任を取って職を辞するという社会的慣行が行われているのであるが、何らかの事情によってこの慣例にしたがうことができなかった場合は、後々までそのことで当人が苦しむことがある。」

これは、まさしく「甘え」からくる、集団に対する「恥」の感覚の影響といえる。

日本文化の特徴としてよく挙げられる「本音」と「建前」もこの概念で説明できる。「本音」とは「内」の世界にいる人に対していえるものであり、それは、「遠慮」もいらないし「恥」を感じる可能性もないからである。しかし、「外」の人に対しては、「遠慮」もはたらき、自分の発言により、自分の「内」なる集団に「恥」を搔かせる可能性がある場合は、「建前」という当たり障りのない言葉を使用する。「外」の人間が「本音」を聞き出すには、「内」に入り、その一員として認められなければいけないので、多大な努力と時間が必要である。また、「建前」のために、日本語には尊敬語や謙譲語が発達したと語彙的研究は述べている。

これ以降は、この「甘え」の心理や行動規範をもとに、日本式経営を分析する。

4 日本式経営の心理分析

まず、現在の日本式経営は、戦前から戦後にかけて形成されたことを第2部で述べたが、戦後の日本人の心理状態について付け加えておきたい。「甘え」はどの文化にもあるが、日本人はそれが強いのが特徴であると考え、終戦におけるそれまで、安心して安定して「甘え」を享受できるシステムが崩壊したことの精神的ショックを考慮しないわけにはいかない。「人々が敗戦の中で忠孝の道徳を投げだし、義理人情を古くさく感じ、忘恩の誹りを恐れることなく生きはじめた時、彼らを実際に動かしている一番深い欲望が甘えであり、しかもそれがいたく傷ついている」（『甘えの構造』p93）状況の中で、日本人は新たな行動規範を求めた。しかし「甘え」の心理は根深く「敗戦によって天皇制と家族制度の思想的しめつけが撤去されたことが直接には個人の確立には導かず、むしろ甘えの氾濫を来して精神的社会的混乱の原因」（『甘えの構造』p15）になったことを考慮せねばならない。反戦のショックの後、日本人の多くは、安心、安定をどこかにもとめ、無意識のうちに、「甘え」の心理が現在の日本式経営の中で現れだしたのではないだろうか。

① 年功制（個人、対、個人の「甘え」）

年功制は、「甘え」の心理からすると、個対個の「甘え」の構図を持ち、前述の先輩と後輩の関係に例えることができる。後輩は、先輩から「甘え」を享受することが可能になり、先輩も後輩から「遠慮」や気遣いなどを享受することができる。タテの人間関係の規律が生まれる。これは、実力、能力にはあまり関係なく、年数による経験が重視され、昇給、昇進などが決められる。それは、後になればなるほど、「甘え」を提供する親の立場のような存在と責任のための代償といえる。後輩から得られる「遠慮」、気遣いとともに、「甘え」の世界を維持するインセンティブでもある。

仕事の世界が義理をも越え、人情の規範にまで入るようになると、会社の従業員とその当人は、人情の固い絆で結ばれているのであり、家族と同様に大事なものになる。（もちろん、他の従業員が当人を人情の世界に受け入れているかはわからない。）ここでは、人情の世界において、親子にある自然な「甘え」や愛情が生まれる。そのため、転職したりする人は、そのような重要な存在を一度、人情の行動規範から取り除くという裏切り行為をすることになるので、冷遇され、転職は好ましくないというような考えが生まれる。義理、または人情の行動規範に仕事仲間が入ると、それは、運命共同体にもなる。サービス残業、つきあい残業（『お役所の掟』参照）、付き合い、接待などがそうである。

年功制に「甘え」の心理がはたらくと、その組織にも影響を与える。満場一致的な根回しを必要とする意志決定は、「遠慮」の心理がはたらいていて、それは、年功の秩序を乱すことなく義理という人間関係を保ち、年功で上の人間の面子を潰さないため必要だからである。しかし、この根回しなどには時間と労力がかかり、今では、日本の意志決定には時間がかかりすぎるという指摘がされている。さらに、日本式経営にはリーダーシップが必要とされて久しいが、リーダーシップの一番の危険性は、年功の秩序を乱し、「甘え」の行動規範を崩すという、タブーであるので、リーダーシップは生まれてこない。リーダー不在は、このような理由があるのではないだろうか。「甘え」の行動規範を乱す「杭は打たれる」のである。

② 終身雇用（個人対組織の「甘え」）

ある企業に終身まで雇用を保障されるということは、いうなれば、そこに一生「甘える」ことができるということである。ここでは、個人対組織（企業）の「甘え」の構図がつかれる。企業は従業員を寛容に受け止め、安心感と安定という人間には誰に

でもある欲求を満たすのである。そのため、従業員にとって、企業は義理の枠組みの中に入る。「甘え」を享受する立場にあるので、前述の先輩・後輩関係の後輩の立場にあたる。よって、面倒をみてくれる企業の顔を立て、尊敬をするという「遠慮」の心理がはたらく。その上、本人はその企業の「内」にいることになるので、「恥」の心理もはたらく、その集団の面子を守るため「個」の視点からすると理解しがたい行動も可能になる。それらは、俗に言う、働き蜂、企業戦士、滅私奉公（『お役所の掟』参照）、サービス残業、背広に必ず社章をつける（「内」を示すアイデンティティーと自製の暗示）、単身赴任や転勤の命令の追従、不祥事などでの辞職、会社の違法行為のため逮捕され取調中の自殺、などである。これ以外にもまだまだあるだろう。これらは、「甘え」を提供する企業へのせめてもの気遣いであり、「内」の世界を守るためには払える代償なのである。

年功制の場合と同じく、義理も越え、人情の世界に会社を受け入れた場合は、自分の行動規範の最も内部の世界に会社があり、それを親のように考えるようになる。親は無条件に愛情、安心感、安定を与えてくれて、子は親にも同じ感情をもつようになる。人情の絆である。それが、会社にもはたらけば、忠誠心が生まれるのも自然だといえる。そのため、不況などにより、企業の業績が落ち、賃金が調節されても、「甘え」させてもらっている企業に無理を言って迷惑をかけることは、適切な「遠慮」の気遣いがないことであり、それは、忠義がなく、不孝なことになり、企業に「恥」を搔かせることになる。そのような裏切り行為は自粛されるので、日本式経営の賃金調整は可能になったのだろう。

しかし、このような状況では、従業員は「甘え」の中で保護されていることと同じであり、「甘え」のない行動規範との対応に関しては、全く鍛えられていなかったといえる。「外」は無関係世界であり、あえて付き合うならば「遠慮」を最大限必要とし、心理的に窮屈である。（「旅の恥は掻き捨て」という「内」に「恥」を搔かす可能性がない場合には、「遠慮」はいらない。）事実、日本の企業は、1980年代からグローバル化と叫びながら、「内」の世界から抜け出ず、なかなか世界のキー・プレイヤーとしての役割を果たせていない。だから、日本人は世界という「内」と「外」の「甘え」の利かない世界において、適応するのに手間取ったり、無理矢理「内」と「外」などの「甘え」の心理のはたらく行動規範を押しついたりしながら、「外人には人情がわからない」という被害的な考えをもったりする。（被害観に関しては『甘えの構造』参照）「甘え」の心理がはたらいっていない世界において、日本人の適応（俗に言う国際化）が遅れているのはこのような心理状況のせいではないだろうか。

また、世代が変わる中、今までの「甘え」と「内」の世界に満足できない人々を受け入れることに関しても、企業はつまづいている。他の先進国より多い労働時間をも

っても、生活水準は高いといえず、変化する世代や、価値観を持つ人々は、我慢しながら「甘え」や「内」の世界にいるか、そっぽを向くかである。海外で学んだり、仕事を経験した日本人が帰国の後、たまらず外資系企業に移ったり、長年日本で過ごした人が、日本を雄飛していることに関して、優秀な人材がこのままでは、日本に残らないという人材の空洞化をも招いているように思える。いずれにせよ、人間関係の硬直化や、「外」からみた閉鎖性、さまざまな「内」の中のルール（遠慮など）、「甘え」の心理により企業から提供されるものが、今の日本人の欲求に適さなくなってきたのではないだろうか。提供される「甘え」に、有益制やインセンティブがなければ、わざわざ、「甘え」の関係をつくる必要はなくなる。

③ 企業内労働組合（組織対組織の「甘え」）

企業内労働組合のおかげで、日本企業は雇用の安定確保が可能であり、競争力などの点においては他国より有利だったかもしれない。第2部でも述べたように、日本における企業内労働組合は、企業経営に発言力を増したといえるが、ここでも、「甘え」の心理がはたらくと、様々な問題が起こる。

これまで、「甘え」の理論の検証は、個人対個人、個人対組織と、個人と何かについての議論であったが、ここでの「個」とは、外部と境界線をもっているものではなく、外部と同一化することが可能である。そうすると、組織対組織という視点からも、「甘え」の心理は存在すると考えられる。企業内労働組合になったため、企業の経営陣と労働組合は、よりお互いを義理の行動範囲に入れやすくなったといえる。それまでの職能別労働組合だと、構成員は様々な組織の様々な人間の集まりであり、相手の企業も多数であったことになる。そのような、横に広いつながりをもった組織同士では、「甘え」の関係構築をしようとしても、義理とその他の世界の境界線が複雑になりすぎて、結局は「外」の世界同士での付き合いしかできなくなる。逆にそのため、「旅の恥は掻き捨て」のような「遠慮」のいらぬ激しい対立が可能だったのだろう。また、「甘え」の心理も生まれようがなかったのだろう。

しかし、同一企業内では、互いに目的を同じにすることができ、関係構築でも、他の世界（「外」の世界）の眼を気にする必要がなくなった。それにより、義理の範囲の中でお互いに「遠慮」することにより、安定した関係をつくることができたのである。その代償として、企業は終身雇用と年功制を維持し、労働組合は「遠慮」なしの要求ができなくなったのであろう。そのため、日本の就労状況は、他の先進国と比べても見劣りするものになり、日本の労働者の生活水準も経済成長の分ほど改善されなかったのだろう。そのため、女性にとっては、日本の労働市場はまだまだ働きにくい

状況であり、総合職と一般職という職種の分離が進んだといえる。総合職とは、企業が「遠慮」や犠牲を期待できる従業員であり、一般職は、それを期待できない従業員である。もちろん、賃金などの格差は、その代償の差だといえる。

④ 長期的取引慣行（企業対企業の「甘え」）

上記③における、組織対組織の「甘え」の構図の発展に、企業対企業の構図がつくられる。それが、長期的取引慣行の中で形成されたといえる。親企業と下請企業には、その言葉通り、親と子の心理がはたらいているのかもしれない。親企業は下請企業に安定と安心感を提供することにより、下請企業からの「遠慮」、つまり、忠義と気遣いを受けることができる。親企業が、資本出資したり、革新技术を伝えたりできるのは、それを下請企業が、親企業が不利益を被るような裏切り行為をしないという前提のもとにある。お互いに利益がある関係は、ビジネスをしていく上では効率的である。しかし、「内」と「外」の構図ができあがるので、「外」にいる企業にとっては、たいへん不利で不公平にみえる。日本の企業グループ、系列などが、外国から非難されたり、「外」の企業が日本市場に参入しにくい障壁があるのは、この「甘え」の心理によるものがあるからだと考えられる。日本が海外進出した際の、護送船団方式も、この「内」の社会をそのまま海外へ持っていったものではないだろうか。だから、海外での、日本企業の進出は警戒されたのかもしれない。日本に対する開放の要請や、アンフェアといわれる由縁は、この「内」と「外」、つまりは「甘え」の心理が外国では受け入れられない、または、認められないところにあるのかもしれない。日本の企業間にある横並びの意識も、同じ義理の規範内にいる企業に対する「遠慮」の心理がはたらいているからであろう。このように考えると、「甘え」の心理の構図は、ここまで大きな範囲においてまで、その影響をみることができる。

⑤ 裁量的行政指導（企業と政府の「甘え」）

規制等により企業を監督し、指導できた政府は、企業を海外の競争から守り、未熟な産業に成長のチャンスを与えていたことになるのだが、「甘え」の理論で分析すると、政府は親または先輩という立場で、企業という子または後輩に「甘え」を許していたと見ることができる。日本社会は、長年、封建社会の中の主従関係により、「お上意識」が人々の心理の中で発達したといわれているが、それは、近代化を経た後も、裁量的行政指導により、復活または助長されたといえる。「甘え」の心理の「内」の世界にあった政府と企業の関係で、企業は政府に対し「遠慮」といえる気遣いや代償などで、安定と安心感を得ていたといえる。「金融機関を政府は潰させない」などの

神話だったものは、この心理のはたらきを表している。しかし、これが日本の全ての産業において正しければ、日本の経済競争力は伸びなかつただろう。これは、今、特に低迷している産業において、いえることだろう。競争から守られている産業は、「甘え」させたままだと、技術も、効率も、競争力も伸びないまま、永遠に「甘え」の世界を保持し、そこに居座る必要がでてくる。

5 日本式経営の打開策と未来

第4部で述べたような「甘え」の心理作用が、日本式経営の様々なレベルで起こっていて、それらが現在、問題視されている日本経済システムの「癌」の発生要因であるのなら、それらを取り除くことが将来への打開策となるだろう。実際、年功序列や終身雇用は、能力中心の昇進、カンパニー制などの責任の移譲、年俸制や通年採用が取って代わるようになり、企業内労働組合は週休二日、時短などを取り上げ、横並び交渉も変化しだし、国内の企業は外国メーカーからの部品購入や現地調達率をあげ、政府は様々な規制緩和を実施している。しかし、いかにシステムを変えたとしても、「甘え」の心理から脱却できるのかはわからない。そもそも、「甘え」の心理から脱却することが、目標に含められているのか、また、変化のペースがそれに充分であるのかすらわかっていない。システムを変えれば心理も変わるかもしれないが、そこまで楽観的になれるほど「甘え」の心理は単純なものなのだろうか。人間の、本能的な欲求的性格をもった感情から、簡単に脱却できるのだろうか、また、すべきなのだろうか。相手は、日本の文化の奥深くまで浸透しているのだから。

古来から、日本の精神文化と文化に定着しており、また、幼少の頃から人間関係の構築を学ぶ際、吸収してきた「甘え」の心理を、今になって、急に脱却せよというのも、酷である。それを、長年し続けて、既に年を重ねている人にとっては、なおさらである。日本式経営の立ち直りのつまづきや戸惑いは、「甘え」の心理を全て捨て去るなか、改善して調整すべきなのか、それに固執するのかという、個人と組織のそれぞれの当惑の現れではないだろうか。打開策は、実は、それぞれ個人と組織が、既にオプションとして持っているのであるが、それを、自覚しているのか、また、それにどう対処していくかにかかっているといえる。

ちなみに、日経連の1995年の「新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告」では、「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野に立った経営」を基本理念とし、企業内労働組合は維持し、終身雇用、年功序列は変革されるべきと述べている。しかし、それは、少数精鋭の幹部候補生従業員には昔の年功制と終身雇用が受けられ

るが、労働市場の柔軟化（労働市場のジャストインタイム化）ともいえる制度により、労資一体化が強められるとの批判もある。「甘え」の心理で分析すると、幹部候補生と経営陣の「内」の世界は維持し、旧体制のままでいて、「外」の世界では、勝手にさせておこうということになり、問題の根本的な解決になっていないことがわかる。打開策もまだ、暗中模索で、決定的な決断はできていないのが現状といえる。

6 おわりに

私のアルバイト先の英会話学校には、英国、米国、オーストラリアなどから来日している教師、留学生などがよく集まり、談話する機会があるのだが、そこでの話題は、おのずと日本文化についてになる。日本人の行動全般から、経済学部にいるということで、日本のビジネス慣行などについても聞かれるのだが、いつも答えに困る。サービス残業、有給休暇の消化しにくさ、女性労働者問題などについては、経済以外の要素がある。毎回、私なりの説明をしているうちに、これらの問題を共通して説明できるいい理論や概念はないのかと感じていた。だいたいの談話の際、行き着くのは、「Safety」と「Security」のための犠牲ということであった。これが、日本語には、「甘え」という言葉があり、それについての理論が精神分析学にあった時の驚きは、衝撃的であった。このような経緯で、私はこの論文を書くきっかけをつかんだ。

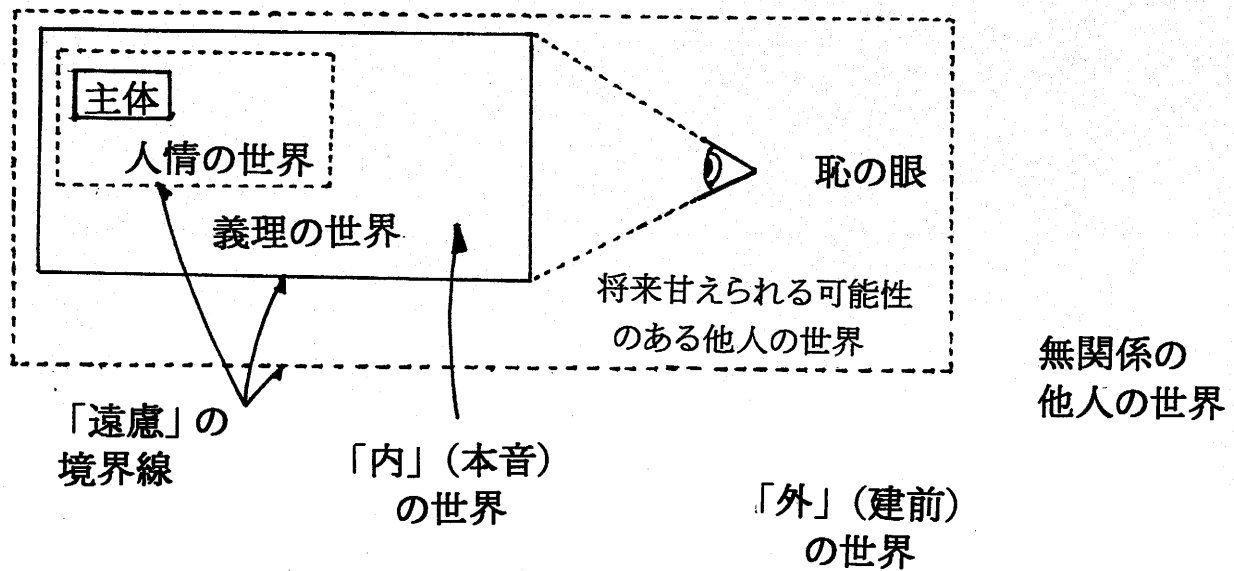
英会話学校での談話において、日本の問題点の解決には、様々な意見がでる。女性解放、教育の抜本的改革（日本の教育システムに自分の子をいれようとする外国人は極めて珍しいといえる。）、封建主義・集団主義からの脱皮、アメリカが1970年代に経験した意識改革など、結局は、「甘え」をどうなくすか、ということである。

「甘え」を害とみなす文化からすると、「甘え」の心理はなくすべきなのであろうが、それを文化の中に取り込んできた日本人は、それを許すだろうか。世界をみると、グローバル・スタンダード、デファクト・スタンダードでは、「甘え」をなくすことによる、透明性や公平性が、様々な文化や国の間においてのルールに必要とされているようにみえる。事実、今の西欧の国々も、封建時代、帝国主義時代と、「甘え」の心理の存在する時期を経験して、今に至っている。先進国として日本もそうしなければいけないのだろうか。今の日本に、他の国を甘やかすことができるほどの余裕があるのだろうか、また、甘えることができる味方もいるのだろうか。

“Security is mortals’ chiefest enemy.”

油断（甘え）は人の敵なのだから。

—— William Shakespeare, Macbeth (Act III, Scene v, line 32)



参考文献

- 土居健郎 『甘えの構造』 弘文堂、1971。
- 土居健郎 『甘えの周辺』 弘文堂、1987。
- 土居健郎 『甘えと社会科学』 弘文堂、1976。
- S. Freud 『精神分析学入門』 新潮社、1977。
- 木村 敏 『人と人の関係』 弘文堂、1972。
- 宮本政於 『お役所の掟』 講談社、1993。
- 宮本政於 『お役所のご法度』 講談社、1995。
- 宮本政於 『お役所の精神分析』 講談社、1997。
- 宮本政於 『在日日本人』 ジャパンタイムズ、1993。
- 澤田昭夫 『日本人の国際化』 日本経済新聞社、1990。
- Benjamin Courier 『逆転の思考』 藤原書店1992。
- 青木昌彦 / 奥田正寛 『経済システムと比較制度分析』 東京大学出版会、1996。
- 佐野和郎 『日本における産業民主主義の前提』 東京大学出版会、1991。
- 宮崎 勇 『日本経済図説』 岩波新書、1989。
- 龍谷大学経営学部 『現代日本の企業と経営』 文眞堂、1996。
- 『2020年からの警鐘』 日本経済新聞社、1997。
- 『2020年からの警鐘②』 日本経済新聞社、1997。
- 増田 綱 『新英和大辞典』 研究社、1974。
- 『新版心理学辞典』 平凡社、1981。
- The Oxford Dictionary of Quotations, Oxford University Press, 1941.
- 小田島雄志 『マクベス』 白水社、1983。