

日本の企業文化に関する一考察

高木 幸道

- <目次>
- 1 はじめに
 - 2 日本の企業文化と象徴について
 - 3 「和」の概念とその象徴性について
 - 4 企業行事とその象徴性について
 - 5 おわりに

1 はじめに

近年、企業経営をめぐるのは、マネジメントそれ自体を多角的、多義的に認識しようとする傾向が目につく。フィランソロピー(philanthropy)、メセナ活動、果ては1%クラブなどの登場やビジネス・エシックスなど厳しく問われようとしている。

これらの動きは、また同時に、たとえば、グローバリゼーションという時代要請を前にして、企業経営も一段とそのパラダイムをシフトせざるをえなくするだろう。企業は、いま、そうした大きな転換点に立たされており、否応なくさまざまなトライすることを迫られている。そのあらわれがとりもなおさず、さきのように、経営の多義的認識へと一層拍車がかかけられるという次第なのであろう。

しかしながら、現代たとえ、これらが待たなしに求められているにしても、現実的に、企業は果たしてこれらの要請に対しどれほど真正面から対応しているのか。

些細な一例にすぎないが、以下の最近の新聞報道(朝日新聞、1992.8.2.)は、その一端をうかがわせているとみられよう。

本年度に行なわれた主要経済団体の夏の「財界セミナー」において、「今年はいずれも、日本的経営を国際的な視点で考え直すことをテーマに掲げ、企業が世界や地域社会と協調していく“共生”をキーワードとして話し合われた。ところが、“共生”の旗を振る経団連は具体論に踏み込まず、同友会では“共生”への疑問や批判が相次いだ」という。

この事実は、やはり、問題意識は持てども実践の機いまだ伴わずという実態をほぼ浮彫りにしているのではなからうか。

そして、この伝は、いまにして改めて注目されようとしている「企業文化」についてもまた、おなじような問題点を指摘できるかとおもわれる。

たしかに、「企業文化」については、梅沢正氏の示唆をまつまでもなく、「1980年代に入って以降、わが国でも、企業文化に対する関心が高まっている。……

企業文化が企業経営の課題として経営者によって明確に位置づけられるようになったのは、1985年からといってよいだろう⁽¹⁾」(p.1)。よって、この「1985年は企業文化元年というにふさわしい年であった」(p.3)という。たとえば、当時、本田技研工業の杉浦会長は特別講演で「企業文化は、人、モノ、カネ、情報という近代経営の4つの資源に加えられるべき第5の経営資源という見方ができる」と述べた旨紹介されている、など。かくて「1980年までは企業文化論の前身といってよいだろう」し、「それ以後じょじょに頭在化してくるが、そこから85年までは企業文化の序奏期、それ以降の80年代が始動期ということになる」。そして「1990年代以降、企業文化はまさに本番の時代を迎える」(p.12)となる。

しかし、これとても、梅沢氏自身「筆者の調査によると、日本の多くの企業に、企業文化なるものが確立している気配はなさそうである」(p.19)という。「企業理念の類いは、近年は多くの会社にあるのだが、その社員への共有や組織への浸透となると、まったくおぼつかない」し、「管理者は経営理念を体してマネジメントしているかとなると、自信をもってイエスと回答する会社はそう多くない」(p.19)と指摘している。

ここにおいてもやはり、企業は、めまぐるしく変動する状況の中で、さまざまに試行錯誤を迫られながらも、「企業文化」についての実態は、どうやら、さきの例とおなじく、問題意識は持てども実践の機いまだ伴わずという状況になるうか。

しかしながら、現実はどうであれ、時の流れは容赦なく急速に変動し、進行するであろうことはまちがいない。いかに不確実、不確定、不透明であろうとも、いたずらに手をこまねいているだけでは振り落とされてしまうだろう。このことだけは、皮肉にも確かであり、また、明瞭であると確定できる。

そこで本稿ではせめて、「企業文化」に問題を特定し、ここに今後の企業経営のひとつの方向づけを見定めながら、その位置づけを確認した上で、さらに、今後の展開のために、ささやかながら、問題をより深く掘りさげることによってその一助になればと、以下の問題提起を試みたい。

2 日本の企業文化と象徴について

日本の企業文化について、これを一般論的レベルで考察しようとするとおかたにおいて、個々の企業文化の基底でほぼ通貫しているとみられるなんらかのバックボーンを抽出し、指定しようとするのが常だろう。

これまで、日本企業の特徴をめぐっては、いわゆる日本の経営論と称して、多くの論議が展開されてきた。いわく、共同体原理、イエ原理、ムラ原理等々。それぞれ、依拠する点で多少の相違があるものの、おしなべてみれば、そこには表現の差異こそあれ、共通項が多くみられることもたしかである。とくに、日本の企業について、アメリカの効率至上主義にもとづく経営技術偏重や、目の利潤追求を重点とする資本の論理への傾きなどと対照するとき、いずれもが、まぎれもなく根を共にしているのではないかとみられるほど、その根幹部分は類似してくる。

それゆえ、日本企業の特徴について、これを説明づけるための枠組みは、存外、さほどの幅を要しないですむかとおもわれる。

したがって、「企業文化」についても、これにアプローチする手掛かりは、従来よりとりあげられてきた枠内で選択したとしても、これまた、さしたる誤差をみないだろう。

そこで、とくに「企業文化」と関連づけて、比較的恰好とみられる文献を選択するとしたら、さしずめ、浜口恵俊氏の手になる説明概念が有効な示唆を提供しているのではないかと思考する。

すなわち、浜口氏によれば、まず、「事業の効率をストレートに追求するために、権力の集中化がみられる」ような形態をキャピタル・モノポリーと呼び、イエモトのような「権威という形でのシンボルの独占が眺められるが、権限は段階的に下位に委譲され、トップは人的資源の統括的象徴」をもっぱらとし、このような統合の形態は、これを「シンボリック・モノポリーと呼びうるだろう」(p.212)と分類する。

次いで、わが国の企業のように、「企業としての利潤追求よりも、企業自体が

ともかくも永続することの方が大切」とする経営は、「キャピタル・モノポリーは不適であり、専らシンボリック・モノポリーの下で経営体が維持されること自体に関心がもたれる」(p.213)という。

現に、たとえば、わが国の企業では「個人がそれぞれ仕事の単位となっている欧米」とちがって、「“課”は、従業員にとって基本的な仕事の単位」であり、「課長の立場は、日本の原組織イエモト・ヒエラルヒーでの中間地位者の基本的特性をそのまま表明しよう」(p.214)と指摘する。すなわち、「単位的職場としての“課”の代表者・リーダーとしての課長は、課員との相互信頼関係という基盤に立って“課”をとりまとめるとともに、シンボリック・モノポリーとしての企業体の中間管理者としては、自律的に意思決定を行なうことが許容されているのである。このような課長の立場は、キャピタル・モノポリーのもとでは、とうてい期待しえないものであり、日本の原組織イエモトなればこそありうる境遇であろう」(p.216)とする。その上、「上司一部下の関係は、親子間・兄弟間の情愛的ヒエラルヒーの関係に似て」いて、それは「父親的温情主義(paternalism)と呼ばれるものに拠っている」。「このような関係は、企業に限らず、日本の各種のイエモトに偏在している」(p.215)し、しかもこの「ヒエラルヒー関係は、その情誼的性格のゆえに、日本人にとっては、仕事への動機づけを強めこそすれ、けっして障害になるものではなかった」(p.216)と、これを強調している。

このようにして、浜口氏はいわば、日本企業に通貫してみられるものとして、シンボリック・モノポリーというキィ・コンセプトを措定して特徴づけ、とくに「象徴」というあらたな点にむけた着眼は貴重な示唆となる。それは殊に、後述するごとく、“文化と象徴”をにらんだ上で、企業文化を考察しようとする側にとっては、願ってもない重要な道標の呈示といわねばならない。

なお、この機にあえて補足するならば、T.ディールとA.ケネディは、その著書“Corporate Culture”(1982)で、“強い文化の会社”例をとりあげ、そこでは共通して「管理者が率先して文化を維持し、形成する」として、これらの人びとを“シンボリック・マネジャー”と命名している(この点が要諦と看取したのであろう。訳者・城山三郎氏は、同書名をあえて“シンボリック・マネジャー”と改訳

している)。

ここにおいても、アメリカの側ですら、「象徴的」ということが、いかに求められているか。期せずして符合する点が見られるのは、付記するに値しよう。

しからば、なにがマネジャーを“象徴的”にさせるのか。それは「要するに、今日多くの会社を動かしている明敏で合理的管理者の方法とは異なる——ときには劇的に異なる」ものであって (p.195)、「彼らは自ら先頭に立って、文化を守る責任を負う」(p.195)し、「しばしば意思決定を同じ文化に属する仲間委任する」(p.197)。その上、「強い文化を持つ企業が強いのは、相違を許容し、包含するからで」、かくて、「その過程で関係者全員が文化のなかでの自分の役割に自信を深め、全体のなかの一員であるという意識を強める」(p.210)という。そしてそのためには、たとえ「水呑み場で雑談しているときにも、これらの管理者はそこで繰り広げられる儀礼が文化に及ぼす象徴的な影響に注意を怠らなまいだろう」(p.228)と厳しい。

かくして、強い企業文化は形成され、維持され、創造されて、それを遂行するのがとりもなおさずマネジャーの上に「象徴的」の名が冠せられるということになる。

このように、「象徴」という視点から企業文化を考察し、それがどれほどに重要であるか、それがどれほどに価値あるものであるか、この点に光をあてたその示唆は、浜口氏と同様、特に筆者にとっては貴重な道標の啓示となった。

加うるに、このことは同時に、日本の企業文化を考察するに当たっても、ひとしく重要な視点となるにちがいない。

しかし、本稿で問題提起としたい点は、これらといささか次元を異にする。「象徴」という視点から見直すということについては、これらに負うところ大であり、日本の企業文化について、「象徴」と結びつけ、そこからあらたな問題意識へと展開する。その限りにおいては、まさしく同根、同系となろう。ただすこしく趣きを異にするのは、おなじく「象徴」をとりあげるにしても、その「象徴」それ自体を、より基底的、より根源的にさぐり、その地点から改めて日本の企業文化を見直そうとする試みは、これまでについぞ見当たらなかったのではないかということに尽きる。象徴をして象徴たらしめる文化的土壌が、長い、

長い歴史的所産として、形成され、引き継がれて底流となっている。そうした視点から、「象徴」をとらえ、それとの結びつきにおいて日本の企業文化を見直す。こうした作業が残されているのではないかと考え、以下に論を進めたい。

3 「和」の概念とその象徴性について

これまで、日本の企業にみられるキーワードとして「和」がとりあげられ、それが核にあるとする指摘はしばしばあった。

たとえば、古閑正之氏⁽³⁾によれば、「わが国のマネジメントを調べてみても、しばしば表面の部分は、政策と称する部分で装われていて、和の存在を意識することができないことがある。しかし企業行動からみた場合……すべて親企業中心にかたまっていく傾向が多く、文書に書かれなくても、和の概念が中心に存在すると考えざるをえない。文書で書かれたものなかには、なんらか和に関連した用語を用いたものが90%以上を占めている」(p.97)という。

また、住友生命が1982年と1990年の2回にわたって、社是・社訓を調査した結果によると、「和」が82年で1位であり、90年で3位となっている(社是・社訓——「The にっぽんの社長」1990年)。

なお、間宏氏が最近行なった社是・社訓に関する調査⁽⁴⁾によると、戦前、高度成長期、現在を比較したとき、「集団性を示すキーワードについて見ると、あまりにも有名な“和”と言う言葉は予想外に少ない。戦前と現在とでは“共有共栄”，それに“和衷”，“和衷協同”，“協和”——これらはとくに戦前に多い——が、集団性を表わしている。ただ、上の三者のほかに“和衷協力”，“和協”，“和親協力”などに含まれている和を取り出せば、戦前、現在、そして高度成長期でも、それを含む経営理念は、はるかに多くなる」(p.20)という。また、「組織の中でもっとも頻度の高い人間関係についての言葉は、一致、協力、和(ただし、企業全体の和でなく職場の人の和)である」とも指摘している。そして最後に、「なお戦前から現在まで、一般に日本人の価値観の3本柱は、和、誠実、努力だと言われてきた。たしかにその傾向は十分窺えるものの、その中では和が少なくなっている。このことは、現在では和の尊重が強調されすぎた結果、その反

動として批判的傾向（それに対応するのが個の尊重）が強まったからと思われる」（p.22）というコメントで結ばれている。

しかし、それがたとえ指摘の通りに、反動によるにせよ、結局は、和によっておこされた逆作用を意味しているともみられるのではないか。

「和」とは、まさにこうして、古閑氏によれば、「集団の行動の倫理を中心に展開され」「仏教、キリスト教、あらゆる個人の信条をも含み得る包括的な意味をもつところに、組織規模の大きくなった現代においても、その生命をもち続け得る」（p.68）となろう。

ただし、「現代における和とは、簡単に成熟した概念ではなかった。少なくとも三つの段階を経て現代に到達する」（p.18）。すなわちそれは、「家憲における和」という第1段階から、「産業内平和維持のための和」という、風土概念としての“ヤワラギ”の和で十分であった第2の段階、それから「現代における――資本巨大化の時期における和」という第3段階である。そして「和はこの段階では、平和維持のための和ではない。それは二つの機能をもつ。一つは競争機能育成の和であり、他は人格育成、それは仕事への没入を通じて求められるという命題をつくりだしたところの和となる」。こうして「わが国の近代企業において“主張するものは徹底的に主張せしめて個の自主独立性を認め”，いったん決定したら集団の討議に従うという方法がとられるとき、競争機能としての和、仕事を通じて人格育成機能をもつ和としての、現代的な和の価値を認めることができるようになるのである。これが、日本の企業の活動力の源泉になっている」（p.80）と分析する。

ここには若干の異論をもたなくもないが、ともあれ、和の概念は、こうして、さまざまな変遷を経てきたであろうし、それゆえにまた、さきの間氏の指摘にもあるように、いろいろと用語を組み替え、マッチさせようと工夫してきたのも、そのあらわれとみることもできよう。

しかし、たとえどれほどの変容をみせ、「現代における和とは、したがってヤワラギの概念ではない」（p.93）とまでしたにしても、それは所詮、表層的な部分での解釈上の差異にすぎないのではなかろうか。遠く、歴史的・文化的に形成された精神風土は、いまなおいぜんとして、その基底で深く潜在しているの

ではないか。とくに、問題を「文化」という側面で見届けようとするならば、こうした、より深く、根源とおもわれる基底にまで目を及ぼすような視点に立つことこそ、けっして見落としてはならない重要点ではないか。わが国の企業文化を洞察するにしても同様である。

しかしながら、これまで、このような視点に立っての考察は、寡聞にして、知らない。本稿の意図するところは、まさしく、ここにある。

そこで、このような問題意識から、改めて「和」を見直すならば、「和」の概念は、これが明文化されたのは、通常、遠く遡って、聖徳太子の手になると称される十七条憲法に求められる。しかも、その淵源は、太子が強く影響をうけた仏教ならびに儒教にあると説明づけられたりしているのが一般のようにみうけられる。

しかし、それで果たして十全な説明といえるだろうか。そもそも、こうした始点自体について、おこがましくも専門外ながら疑問をいだかざるをえない。よしんば、「和を以て貴しとし」という文言の出典は儒教に拠るとしたにしても、太子が、なぜこれを第一条にすえたのか。しかもそれは、太子がひたすら信奉した仏教をもって、第二条で「篤く三宝を敬う(え)」として、あとにまわしてまで明記したのは、なぜか。太子は、仏教の教義を深く理解し、「世間は虚仮なり」とまで、的確にとらえた第一人者であったとき。その上、大陸の精神文化を積極的に取り入れ、継受実践した稀にみる人であったともいう。それほど太子にして、なぜ、仏教の前に「和」をすえたのか。

そこには、おそらくは、みずからの深い造詣以上に、みずからをゆり動かす日本人としての基底的な心情が厳として据えられていたからではあるまいか。

すなわち、ここでいう「和」とは、論理の上に成り立つ概念というよりは、心情を基調とするヤマトコトバそのものであったとおもわれてならない。太子自身においては、おそらくは、漢語による抽象概念を和語をもって表現しえたとしたのであろうが、それよりはむしろ、論理を不得手とし、感情的・情緒的表現を得手とする日本人の、もっとも大事にしていたもの、つまり心情を最優先として採用した。それが、おおかた真意とみて、ほぼまちがいないのではなかろうか。

げんに、言語学者・向坂寛氏⁽⁵⁾によれば「和」にあてて読んだ（日本人古来の）ヤマトコトバを整理すると、主なものとして、五つほど挙げることが出来る」（p.23）という。要約すると、(1)「和ぐ」とよみ、「波や風がないで鎮まる」とか「心がおだやかになる」意味。(2)「和ぎ」とよみ、「詳しい、こまかい、精練した、純粋な、角をとって丸くした」との意味。(3)「和む」と動詞として用いられ、親しみなれるさまを意味した。(4)「和やわらぎ」とよまれ、心のやわらぎを意味すると同時に「人の和」をも意味した。(5)「和なごさむ」というように、慰さむ意味にも用いられているが、これはもと「和ぐ」から由来したものであろう（p.28）という。これによってもあきらかなように、「和」とはいずれもが、やすらかさ、やわらぎを示す心情表現にほかならない。日本人にとっての「和」とは、まさしく言挙げせぬものであり、「言葉の介入しない直接的和合」（p.41）を意味する。それは、ギリシャのように「父神文化」にもとづき、「あくまで理性の承認が前提になっての和合」（p.35）ではなく、情的に和合する純粋経験の心情そのものなのである。

したがって、「和の総合的意味を含めて、人の“和”という時、それは与えられた全体の稗の中で自分を合わせる、そのためには、“角を丸くして、丸くまとまる”仕方で、つまり和魂にぎみたまとなって、心を温厚にし、あたかも和稻にぎしねの如くかたいもみがらを取り、和妙にぎたへの如く、うってさらして自分を純粋にしなくてはならないように思われる。言挙げして角ばってはうまく和すことは出来ない。赤心となり、清き明かき心で、地を映しとるようにしなければならない」（p.40）（傍点著者）となる。

この心情的「和」こそ、当時の日本人にとっても、まぎれもなき基底的な精神構造であった。だからこそ太子は、それに呼びかけることを第一に挙げたのであろう。それは、仏教・儒教以前に、日本人のなかに潜在し、顕在していた精神風土であったからである。

このようにして、「和」には、外来文化の影響をうけるその以前より、日本文化それ自体のなかで本来的にもちあわせていたという深遠さを内包されている。それが日本における「和」なのであると仮説できるのではなからうか。

したがって、先述のごとく、以後たとえどのように表層的な変容がみられよ

うとも、さらに深く掘りおこし、核心に迫ろうとするならば、おそらく、この本来的な原像に至るであろう。そうした想定の可能性は十分にありうるのではないかとおもわれてならない。

それはたとえば、国際言語学の芝垣哲夫氏が「文化の表層的相違がどこにあるのか——“文化の核”を見出さねばならない」として、氏は「日本文化を農耕民族的文化と仮定」し、あわせて、西洋文化を狩猟民族文化と仮説しながら、「この二つのタイプの文化形態から現代文化の諸相を分析することにより、文化の深層を仮説的に設定できる」(p.2)としているのと、ほぼ軌を一にしている。

すなわち、芝垣氏がそのように仮説することによって、「日本文化の構造」について22項目にわたる現象的分析を可能にしたのと同様に、「和」を基底的に仮説することによって、「日本の企業文化」にみられる現象的変容の分析が可能になるのではないか。

「和」とは、まさしく、日本人の古来よりの精神構造、ひいては日本の企業文化の象徴的概念として、深く基底に流れつづけているとみられるからである。

したがって、こうした仮説を前提とするならば、「和」が、表層的に、現象的に、(用語上であれ、段階的であれ)さまざまな変遷を画いているということ自体、それは同時に、本来的な基底はなお厳在し、それがひるがえって種々の分化現象をみせているということの意味することともなろう。

いいかえると、「和」それ自体は、たとえそれが表層次元でどれほどに変わろうと、あるいはまた、変われば変わるほど、それはかえって、その「象徴性」をいっそう強め、いっそう高めるということになるのではなからうか。

このように考察するならば、「和」は、日本の企業文化のなかにあつて、もつとも基底的な概念であり、オリジナルな心情であるとともに、それは同時に、その象徴性をいまなお強く示しているということになろう。たとえそれが直接おもてにあらわれることはなくとも。

4 企業行事とその象徴性について

筆者はかつて、他の小論⁽⁷⁾において、つぎのように指摘したことがあった。

日本の企業がさまざまに執り行なう行事のなかで、「とくに“日本的”と注目されるのは、建築に関連しての祭祀に神式が採り入れられているという慣行」と、「多くの企業に、いわゆる“企業神”がまつられているという事実」(p.19)である。その上、たとえば、入社式という、諸外国ではあまり例をみない風習をも含め、冠婚葬祭はもとよりのこと、「現代では通過儀礼のほとんどが企業に取り組み」、**「企業が宗教に代わる機能まで果たしている」**(p.20)。さらには、新年会、忘年会などを始めとして、なにかにつけ、しばしば「宴会」という行事がもたれたりするが、その「“宴会”という行事に、いかに宗教的ニュアンスが含まれ、それがいかに文化と結びついているのか」(p.21)。そうした指摘と説明を試みたのであった。

そして、この種の「儀礼・儀式」は、まさしく、T.ディールとA.ケネディも強調しているごとく、強い企業文化を構成するためのひとつの要素として、重要な象徴的効果をもつ。たとえそれらが企業にとって直接の目的行動でないにせよ、それが企業行事というものであろう。

まして、日本の企業文化が、日本文化と遠く、深くかかわって成り立っているとすれば、企業行事のもつ意味は、いよいよ深く、重くなってこよう。

そこで本稿では、この問題に対して、さらに別の視点からアプローチし、さきの分析をいっそう肉付けしながら、あらたな問題提起を試みたい。

その手掛かりとしては、たとえば、建築に関連しての儀式(起工式など)にみる神式のなかでの「修祓」という様式に着目したい。あるいはまた、“宴会”をめぐっての解釈で、それは「第一義的にケガレを除くべきミソギ」とする金山説に注目したい。

しかし、これらを表層的にみるならば、「修祓」とは単なる神式用語であり、「宴会」もまた単に飲み食いを共にしての集まりでしかないということになるだろう。日常的にはたしかに、これらが慣行的、惰性的に行なわれているだけであって、ことさら、その意味までが意識されるということはないかもしれない。

さりながら、いま、現に、言葉としてであれ、慣行としてであれ、オハライが、ミソギがなお厳在していることはあきらかである。

なぜか。ここで大胆に予断するならば、おそらくは、それらは、われわれ日

本人の心情の奥の奥で、はるか遠くよりいまもなお、引きずりながらもちつづけているものではなかろうか。

タタリをおそれる。恨みをおそれる。悪しきをはらい、穢いこと、醜いこと
をはらいたくなる。祓いながら、さらに鎮魂のため吊いつづける。

これらは、ひとことでいうならば、現代の日本文化にさえ潜む原始性であり、その原始社会で支配的であった「呪術性」が、現に、われわれの心底で、理をこえて、いまなお息づいているからではないだろうか。

家永三郎氏⁽⁸⁾によると、オハライとは、原始社会において、本来、「宗教的な意味での汚れを除去する呪術である」とともに、さらには、「財物を罪人から徴収するための刑罰でもあった」という。「本居宣長は“大祓詞後釈”で、ツミとはもともと人の悪行のみをいうのではなく、病気その他の禍、また穢いこと醜いこと、その外すべて世に人がにくみきらうことはみなツミである、と説いている」。「宣長の指摘したとおり、古代においては、刑法上の犯罪から自然の災害にいたるまでが、宗教的な穢れとともに、すべてツミという観念に包括されていたのであり、祓のもつ多義的な機能はまさにそうしたツミの観念とよく対応するものであった」(p.32)となる。すなわち、縄文時代は「非合理的な呪術信仰が、人間の生活に大きな力をもっていた」と考えられ、原始宗教が生活のすみずみまで支配して「宗教的行事と関係のないものはほとんどなかった」(p.31)し、それは次の弥生時代において農耕社会へ移行するや「天候・気象など人力によって動かすことのできない自然条件に依存しなければならない」ことから、「かえって呪術の必要をいっそう大きくした」(p.20)という。たとえば、「呪力を言葉に託する祝詞・寿詞はいうまでもなく……裁判では証言の正しさを立証するため熱湯の中に手をつっこむ探湯^{くかだち}という呪術的手段がもちいられた」(p.32)など。まさしく呪術が中心で展開した社会であった。さすれば、「農耕儀礼をつかさどる巫祝^{ふしゆく}(マジッション)が、同時に村落共同体の統制にも重要な役割をになうにいたる」(p.20)であろうし、それゆえ「魏志倭人伝」で邪馬台国の女王卑弥呼が「能く鬼道に事へて衆を惑わ」したと記されているのも、むべなるかなとうなずける。

こうして、オハライは、そもそも、遠く原始社会にまで遡って行なわれてお

り、しかも、呪術によって支配された数千年に及ぶ呪術信仰（縄文期）・民族信仰（弥生期）のなかで、きわめて多義的に、しかも中核的に機能してきたのであった。

加うるに、梅原猛氏は吉本隆明氏との対談で次のような興味ある指摘をしている。⁽⁹⁾「日本の土着宗教は二度、国家による大きな変化を受けた。一度は律令時代、もう一度は明治以後。……国家を造っている場合に、“要らないやつは祓ってしまおう。そして、心の悪いやつを改心させよう”という、祓い禊の神道ですが、これもそれほど古いものではないと思うんです。あの時代、7、8世紀に、むしろ道教などの影響を受けながら作られたものだと思います」。律令国家建設のためには、「その中心はやはり、国に要らないやつは全部祓ってしまう。そしてそれを鎮魂する。そしてまだ改心の余地のあるものは禊によって改心させる」（p.48～49）のだという。

このようにみえてくると、オハライはここでさらに別な要素をもち、多義性はいっそう加えられてくる。これを簡単に図式化すると（国家にとってであれ、なんであれ）悪しきを祓う——その祟りをおそれ——弔い鎮魂する、となろう（そして、この発想は、とりもなおさず、法隆寺建立に関する梅原説に他ならない）。梅原氏ならではあるが、しかし、こうした、たとえばタタリへのおそれという呪術的感情をさしはさんでの説明づけは、現代の日本人にしてなお、同じように深くもちあわせている感情ではないかとおもわれるだけに説得力をもつのではなからうか。その上、ここでいう鎮魂とは、祓われた魂の恨みを丁重に弔うことによって鎮めようとする宗教的営みであるのだが、この恨みへのおそれという感情も、これまた現代日本人にしてなお心底のどこかでいだきつづけているのではないか。

こうしてオハライは、さらに別な意味をも付加しながら継承されてきた。しからば、なぜ、現代にまでそれが及びえたのか。

その理由のひとつとしては、およそ次のような仮説が立てられるのではないかとおもわれる。

すなわち、さきにも述べたごとく、いわゆる「呪術性」なるものは、古代社会において、深く宗教とかかっていたことから、その後においても、それは

宗教、とくに仏教とのかかわりでなお命脈を保ちえたのではないかということである。

家永氏によれば、「仏教が百済から伝来したときに、日本人はこれを“異国の神”として理解した……6, 7世紀の日本人は仏教を呪術として受けとったのである。その点で民族宗教と本質的にかわる場所があったとは思われない。現に仏教が輸入されてからも、民族宗教との間に信仰の衝突をひき起した形跡がないばかりか、7, 8世紀の記録をみると、たとえば病気の平癒とか天災地変の消除とかの祈願が、神社と寺院とに双頭的にささげられている例がすこぶる多いのであって、神社信仰と仏教信仰とは平行してなんら他をさまたげていない事実が認められるのである。ということは、現世の禍福を呪術の力をもって処理しようと望む呪術的欲求が共通の主体となって、それが一方で神社への祈願、他方で仏寺への祈願となってあらわれるにすぎなかったためであり、要するに、仏教が民族宗教と本質的にかわらない呪術的儀礼として受けとられていたからであった」(p.52)という。そこには、仏教が本来とする解脱の教えはほとんどみられないとのことである。

しかも、この伝は「加持祈禱という呪術的儀礼によって現在の欲求をそのまま充足させる機能をもつ密教は、官位の昇進や荘園の拡大等の現世的欲望の追求に奔走する貴族の宗教への期待によくこたえうるものであったところから、平安初期の宗教として全盛をきわめ」(p.74)ていった。

それがようやく、仏教をして、呪術的な現世信仰から本来の立場に戻らせ、日本の仏教とした法然、親鸞、日蓮らの時代をもったのであったが、それとともものちには、「教団の発展にもかかわらず、仏教思想としては15世紀以後見るべき発展がなく」(p.147)、宗教はひたすら世俗化の一途を辿ったのであった。とくに徳川期、「キリシタン禁制を励行する手段として寺請制度が施行せられ、全人民がいずれかの寺院の檀家となるよう強制された。その結果、仏教は国教ともいふべき地位を与えられたのであるが、そのような政治的保護は僧侶の墮落と思想の沈滞をうながすのみであった」(p.182)。そのゆえか「町人の宗教信仰が商売繁昌に“御利益”の多い神仏にのみ向けられ、後世の恐怖をまったく失ったのは、この時代全般の現世的人生観のあらわれである」(p.197)と指摘して

いる。

こうして、わが国の宗教は「現世御利益」に墮落し、その本来性を喪失していったとおもわれもするのだが、この流れは、かなりの部分で現代にまで及んでいるのではないかと、想定される。神社・仏寺へは「家内安全」、「心願成就」、「商売繁昌」、果ては「交通安全」にいたるまで、もっぱら現世の御利益を祈願するためがおおかたであろう。たとえ神事に神主がそれなりの祭祀儀式を司ろうとも、たとえ法事に僧侶がそれなりの仏教的儀式を執り行なおうとも、それらの実態はほとんどがきわめて慣行的、形式的に進められているにすぎないのではなからうか。そして、その分だけ宗教の本来性は希薄となり、空洞化して遠のく一方となろう。

だが、たとえ、そうした趨勢が一方で不可避免的にうかがえようとも、同時に、宗教の本来性がどれほど失われようとも、他方では、日本の宗教が元來呪術的な儀礼をもって内容としてきたという、そうした意味での本来性はいぜんとして残存し、その「呪術性」こそが、いまなお根深く厳在して、今日にいたり、オハライをしてオハライたらしめ、ミソギをしてミソギたらしめてきたのではないだろうか。よしんば、その実態が、たとえ表層的には、慣行化し、形骸化したものとしてあらわれていようとも。

さきにあげた神式にみる「修祓の儀」とは、まさしく、こうした呪術的儀式のあらわれであり、それがどれほどに根の深い文化を秘めているかという解釈ができそうにおもえるのも、如上の文脈から、ほぼ、その妥当性を認めることができるのではなからうか。

そしてまた、この点は、さきに例とした「宴会」や「酒席」の場合にも、おなじように、ほぼ妥当しうるのではあるまいか。

たとえば、なにかにつけて、“つきあい”と称し、“浮世の義理”などと屁理屈つけては、しばしば縄暖簾をくぐる。こんな風景は、ほとんど日常茶飯事といえるだろう。そしてそうした慣行に対して、なかには煩わしいと感ずる人があっても、多くはその慣行自体に疑いをもたないかもしれない。

しかし、このことを先述の伝で、あえて切り込むならば、そこにはやはり、古来よりの意味・内容を内包していると看取できる部分が残されているとおも

われる。

金山説に拠れば⁽¹⁰⁾、「新年会」、「忘年会」などはもとよりのこと、「やれ“ゲンなおし”だの、“暑気払い”だのと適当な口実をもうけては小料理屋」に出向くのは、「ささやかな祭り」であり、「ケガレを除くべきミソギである」(p.145)となる。

このことをさらに敷衍するならば、もし、“つきあい”をおろそかにすると、あるいは、(農耕社会で培われた)村八分という仕打ちをおそれるという面もあるうが、そのなかには、たとえば、「無礼講」などと称して、酒席なるがゆえに、すべての失敗・無礼などが許される。こうした、いわばミソギ的要素がいまなお残されているといえなくもない。

それが“浮世の義理”などと称されるにおよんでは、中島正人氏の言によれば⁽¹¹⁾、「義理」こそは、「日本文化の根元にかかわる」(p.245)となって、いよいよ、日本の企業文化の根源にまでおよぶということにもなる。

ともあれ、このように見届けてくると、祭式にみるオハライにせよ、宴席にみるミソギにせよ、それらはいずれもが、日本人が古来より、陰に陽にもちつづけてきたオリジナルな信条それ自体に深く根ざしたもので、それが今日にもなお及んでいるといえるのではなからうか。たとえ表面的にはどれほどに形骸化し、風化しているようにみえようと、現にそれが延々と、いまなおあるということ自体、いぜんとして潜在しつづけているとみられるのではなからうか。

くわえて、「呪術性」をもって、このようにいまでも深く日本文化の基底に据えられて在るとしたら、それは翻って、日本文化のある側面を象徴しているのではないかと考えられよう。そして、このことを前提とするならば、日本の企業文化のひとつとみなされる企業行事のある部分は、意識されると否にかかわらず、こうした日本文化と深くかかわっていると見る限り、そこには「呪術性」が潜在し、それが日本の企業文化のある側面をおなじく象徴している。そうした仮説がおそらく可能となるはずである。

5 おわりに

以上、本稿では、日本の企業文化にみられる特質についてふれてきたのであるが、ここでとくに意図したことは、次の2点であった。

ひとつは、「和」と「呪術性」という因子を、日本の企業文化と結び付け、それらが今日なお基底に定位されているのではないかと位置づけ、これを浮彫りにしたこと。つぎには、これをさらに透視することによって、これらの因子は、歴史的にさまざまな変遷をえがいてきながらも、いまま脈々と日本の企業文化のなかで息づいているとみられること自体、重要な「象徴性」として指摘できるのではないかとしたことである。

そこで終わりに臨み、これらをふまえながら、まとめにかえて、さらに次の2点を問題提起としたい。

第1は、「和」についてである。さきに引用した芝垣氏によれば、「和の尊重」は「能力の尊重」と逆比例の関係にある」(p.129)という。いいかえるならば、昨今の日本企業は、従来の温床的な終身雇傭、年功序列型から、徐々に、部分的に、能力主義型の方向へと移行しつつあるやにみうけられる。ましてや、グローバルゼーションの荒波をうけては、たとえ国内では「言挙げ」せずにすまされても、国際的には否応なく、合理をもって「言挙げ」をもつぱらにし、能力をもってこれに立ち向かわなければ振り落とされてしまうにちがいない。さすれば、いよいよ「和」などという、非合理的な部分まで含む概念は、とかく軽視され、疎まれざるをえなくなるだろう。それは、芝垣氏の指摘をまつまでもなく、ほとんど不可避的な趨勢といえるかもしれない。

したがって、この点に関しては、ここであえて抜本的に異を唱えるということではなく、これを是認しながらも、しかしとコメントを加えたい。

すなわち、こうした現象は、これまでしばしばふれてきた視点をふまえてみるならば、ほとんどが表層的次元での展開であって、その限りではこれを認めるのにけっしてやぶさかではない。が、もし、視点を先述したような深層次元にまで降ろし、これを両にらみすることができるならば、さらにあらたな解き

明かしも可能となりうるのではないか。

このことを端的にいいかえるならば、今後、能力主義的傾向が強められれば強められるほど、さきにもふれたごとく、一面では表層的な展開がよいよ熾烈に露呈されてくるであろうけれど、他面、すなわちその裏側では同時に、(この場合でいえば)「和」を求めることもまた、その分だけ深層で潜行して強められ、「和」のもつ象徴性は、いっそう意識下で強化されるのではないか。この点が、第1の仮説として提起できるのではないかということである。

第2は、「呪術性」についてである。この場合においても、第1とおなじように、昨今の企業経営は、ますます高度な技術が求められ、合理性の追求は容赦なきまでに詰められてくる。その上、めまぐるしいほどの状況の変化は、先が不透明であれ、すこしでも他より早く「新しさ」に対し、先取りすることが求められてくるにちがいない。

したがって、こうした勢いが加速化されればされるほど、非合理的部分は排除され、「古さ」は切り捨てられざるをえなくなるだろう。

しかし、こうした現象も、さきの場合とおなじく、表層的次元でしかなく、これを深層次元とあわせにらむならば、次のように見直しうるのではなかろうか。

企業の科学性、合理性が求められれば求められるほど、一面では、合理化がいっそう強化されてくるであろうが、他面、その裏側では同時に、非合理的なもの、この場合でいえば、「呪術性」もまたその分だけ深層でおなじように作動する。そしてそれによって、「呪術性」のもつ象徴性もまたかえって意識下で強まるのではないか。この点が第2の仮説として提起したいことである。

なお、こうしたふたつの仮説を設定しうるのではないかとする論拠は、端的に申せば、「文化」が根底にもつ両義性にあるという認識からである。

山口昌男氏の所説を借りれば、文化とはとりもなおさず秩序化にあるのだが、それは「絶えず増大するエントロピーとの葛藤の過程として捉えることができる」(p.95)。「世界は基本的に二元的な対立項の組合せの上に形成される」(p.106)のであって、結合と排除の原則が同時にあり、秩序は混沌と共にあり、中心と周辺、正と負とが相互に作用してこそ文化は生気づけられると主張する。

そのなかからあえて一例にしぼれば、「どの家族にも……汚名を陰に陽に着せられて潜在的に差別される子供がいる。家族の平和とは意外にも、こういった“排除の原則”の適用の上に成り立っている」し、「家族は内部の敵を必要としている」(p.83)と説明づけられる。

そこで、こうしたアンビバレンツ的認識を前提として、さきにあげた日本の企業文化と「和」ならびに「呪術性」との関連に結びつけて考えると、そこに内包する両義性とそのメカニズムは、それぞれのかかわりの表裏をいっそう明瞭に説明するのではあるまいか。

「文化」とは、まさにそうした上に成り立つのであり、それというのも所詮は、「矛盾が現実の中に含まれているというより、人間自身が“矛盾”を内包した存在」(p.170)だからであり、「主体の中に多重機能の源泉をみる」(p.263)からなのである。

仮説設定の可能性はこうした論拠からも見出しうるのではと想定したのであるが、最後に補足しなければならないのは、「象徴性」のもつ重みについてであり、それを裏付けるための「象徴」それ自体についての学問的説明である。このことにふれて結びとしたい。

「象徴」をめぐる⁽¹⁾は、たとえば、一方ではE.カッシーラーのごとく、みずから象徴形式の哲学者をもって任ずるだけに、「象徴こそは人間の諸活動のすべてに広がっており、文化のすべてはこれに基づいている」(p.19)と、これを積極的に意味づけるのがあれば、他方では、F.ソシュールのように、言語学上、象徴的事象に一貫して拒否的態度を通してのをみたりする。

しかし、心理学の分野で、象徴と真正面に取り組んでいるのは、精神分析学派を除いては、あまり多くを聞かないのが現状かとおもわれる。その意味では、とくに深層心理学者C.G.ユングとユング学派の発言は貴重としなければならない。

C.G.ユングの象徴論については、秋山さと子氏の解説をさらに略記すると、象徴をつぎのように3分類し、とくに第3をもって主眼とした、という。(1)は、しるしのような記号的表現(S.フロイト的にいえば、教会の尖塔は男根を、花びんは女性性器をといった類い)、(2)は、より間接的、説明的な表現をとるもの(たと

えば、寓意の範疇に入る類い)、そして(3)は、純粋な意味の象徴であって、いわば、精神とか魂を明確にしようと、そこに象徴という表現をあて、集合的無意識、元型から生じ、神話・メルヘンなどがそのイメージとしてあらわれていると説く。

このことをC.G.ユング自身の言葉⁽¹⁴⁾を借りれば、「医学的心理学者が象徴に興味を持つのは、主として“自然の”象徴についてであり、それは“文化的な”象徴とは区別される。前者は心の無意識の内容から派生し、したがって、根源的な元型的心像の多種多様な変化を示す。多くの場合、それは、その古代的な起源——未開人の社会に見いだす観念やイメージ——へとあとづけることができる。他方、文化的な象徴は“永遠の真実”を表わすために用いられてきたもので今なおいろいろな宗教で用いられている。……その根源的なヌミノスや魔力を多分に保持し……われわれの精神的構造の重要な成分であり、人間社会を作りあげる上での重要な力である」(p.98)。それにもかかわらず、「近代人は、その合理主義がいかに人間を心的な“地下の世界”のなすがままにしてしまったか理解していない。……人間はまったく危険な状態にまでその精神的な価値を失ってしまっている」(p.99)。「すべてのものからその神秘性やヌミノスを剝ぎとってしまった。もはや聖なるものは何も存在しない」、「かつて精神であったものは今や知能と同一視され」「科学的な理解が発達するにつれて、われわれの世界は非人間化され」(p.100)、「われわれの世界の表面は、すべての迷信的、あるいは非合理的な要素を洗い清めてしまったようにみえる」(p.101)。かくて、「自然現象は徐々に象徴としての隠れた意味を失っていった。雷はもはや怒れる神の声ではなく、稲光はその復讐の飛道具ではない。河は河の精を持たず、樹は人間の生命の原理ではなく、へビは知恵の具現者ではなく、山の洞穴は化物の住処ではなくなった。もはや石も植物も動物も人間には話しかけてこず、人間のほうも、聞くことができると信じてそれらに話しかけることをしなくなった。人間と自然との触れ合いはなくなってしまったのだ。それとともに、その象徴的な結合が生み出していた深い情動的なエネルギーも消え去ったのである」(p.100)と。

このことは、われわれ現代人にむけての激しい警鐘に他ならない。

東洋の仏典にまで渉猟しながら「象徴」を追い求めてやまぬC.G.ユングの、この啓示は、文化のもつ象徴がどれほどの深み、重みをもっているかを、はかりしれぬ蘊蓄をもって教えているといえるだろう。

したがって、このことは「日本の企業文化」に含まれている「象徴」についてもおなじとしなければならない。

それゆえもし仮りに、「日本の企業文化」について、ややもすると、その表層の変容の激しさに幻惑され、こうした深みにまでおよびえないとしたら、それはとりもなおさず、直接・間接、企業にかかわるすべての、われわれ日本人みずからが、表層的認識しかもちえないことを、おのずから表明していることになるだろう。

〔注〕

- (1) 梅沢正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990年。
- (2) 浜口憲俊「日本の職場における人間関係」現代のエスプリ No.178『日本人の間柄』所収、至文堂、1982年。
- (3) 古閑正元『和の精神と仕事中心文化』同文館、1977年。
- (4) 間 宏「日本の経営理念にあらわれた価値観について」経営哲学論集・第7集所収、1991年。
- (5) 向坂寛『和の構造』北樹出版、1979年。
- (6) 芝垣哲夫「日本文化の構造」芝垣編『文化の表層と深層』所収、創元社、1983年。
- (7) 拙稿「日本的経営に関する一試論」中央学院大学商経論叢・第6巻第2号所収、1992年。
- (8) 家永三郎『日本文化史』岩波書店、1970年。
- (9) 梅原猛・吉本隆明『対話 日本の原像』中央公論社、1989年。
- (10) 金山宣夫『日本経済の深層心理』光文社、1981年。
- (11) 中島正人『ビジネスにおける義理と人情』日本実業出版社、1980年。
- (12) 山口昌男『文化と両義性』岩波書店、1975年。
- (13) E.カッシーラー、D.P.ヴィリオン編、神野訳『象徴・神話・文化』ミネルヴァ書房、1985年。
- (14) C.G.ユング他、河合隼雄訳『人間と象徴』河出書房新社、1972年。