

巻頭言

日本社会の強さとマネジメント



JICQA 代表取締役社長

菅野 良一

非学問的教育と日本社会

2024年のアカデミー賞にノミネートされたドキュメンタリー映画『Instruments of a Beating Heart』の動画付き記事が、The New York Times電子版に掲載されていました。日本人の母とイギリス人の父の間に生まれたエマ・ライアン・ヤマザキによる東京での小学1年生の教育現場を記録した20分強の映画です。日本で生まれ育ち、アイデンティティに悩み、そして海外で暮らした彼女の経験がその作品の元になっています。まず共同での掃除や給食での分担がプロローグとして紹介され、オーケストラ演奏会での担当楽器（Instruments）の選考会、そして練習から本番での一人の少女（あやめ）の悲喜含めた成長の様子が中心となって映画が進んでいきます。日本の学校には社会を模擬する「ミニ社会」があり、子供の誰もが役割を持ち、他人との調和や思いやりをもって努力・貢献するよう教育される様子が感動的に描かれています。欧米の教育とは異なる道徳・倫理を中心とした「非学問的教育」（人格形成の伝統）が日本の教育の特徴であり、それが日本社会の仕組みの基盤となり、また海外に対する日本の強さであること、一方でそれが集団内の同調性の強さを励起する問題を孕んでいることを示唆しています。日本人の価値観・行動規範は家庭や地域社会での生活だけでなく、初等教育に深く根差している実相を再認識させられました。では、このような教育により持続・強化される日本社会の特徴は一体何なのでしょう。

日本社会の特徴

社会人類学者・中根千枝により約60年前（1967年）に著された『タテ社会の人間関係』は日本社会の特徴を分かりやすく紐解いています。人が集団を構成する大きな要因として「資格」と「場」があり、日本社会は「場」を重視すると中根は主張しています。かつて「場」はムラ（村落）でしたが、戦後は「会社に代表される組織」となり、現在でもその構造は存続しています。2019年に続編（『タテ社会と現代日本』）が出版されました。そこで過去50年を振り返って中根は「日本社会の本質は変わっていない」と確言しました。中根の主張は、西欧社会（インドを含む）ではヨコ社会を構成する「資格」が中心にあり、日本ではタテ社会を促す「場」が核になるというものです。この結果、西欧はどちらかというと「個人」の活動が強調され、日本では「集団」が主となります。また、人々の意識は、西欧の「階層・分担」に対して、日本は「全員平等」（場に属する皆に等しい機会）であり、さらに社会規範については、西欧の「論理的な契約関係」に対して、日本では「抽象性や感情を伴う相対関係」であると指摘しています。総じて日本社会は、場（組織）に属する皆に機会がある平等な社会であり、誰もが努力によって成功を勝ち得るものの、相対的な関係性により個人や集団の挙動が浮遊し、思わぬ方向に向かう可能性を持っているようです。中根と類似の日本社会の分析・評価は、野中郁治郎の『失敗の本質（日本軍の組織的研究論）』や山本七平の『「空気」の研究』にも見られます。

マネジメントと日本的品質管理

日本社会の特徴を踏まえて、改めてマネジメントについて考えてみます。マネジメントは「成果」を上げるために「ヒト・モノ・カネ・情報」を有効に活用する方法論であり、マネジメントシステムはそれを実現する「仕組み」です。組織におけるマネジメントには、大きくトップダウンとボトムアップの二つの形式がありますが、欧州発のISOマネジメントシステム規格ではトップダウン型のマネジメント、すなわち「トップマネジメントのリーダーシップ」が重視さ

れています。トップマネジメントのリーダーシップにより組織の人々を動かして成果を上げるのがISOの基本です。振り返って、日本企業におけるマネジメントの実態はどうでしょうか。トップマネジメントの重要性は欧州発ISOと共通ですが、日本ではトップダウンとボトムアップの調和、さらに踏み込んで言えば、ボトムアップ活動により成果を上げて来ているのが現実ではないかと思えます。

稲森和夫のアメーバ経営（会社経営とは一部の経営トップのみで行うものではなく、全社員が関わって行うもの）やトヨタの自工程完結（工程・タスクごとに徹底的に現場で品質を改善して高め、次の工程・タスクに確実にバトンを渡す）などは、組織の人々の持ち場・立場での自律的行動を重視する典型的なボトムアップ型のマネジメントです。品質管理の思想的な礎を確立した石川馨は、1980年代初めに全員参加をキーワードとした「日本型品質管理（Company-Wide Quality Control）」を著し、世界に発信しました。トップマネジメントのリーダーシップを殊更に強調せず、全員参加という日本の「タテ社会（場）」の特徴を最大限に発揮できる品質管理思想を確立したものです。石川馨の思想は、場や集団により特徴づけられる日本の文化・風土をベースにしたものであり、日本社会の特徴に根差したものです。実はその根底には、日本人の「お互いの気持ち（考え）を読み取る力（共感力、社会性）」の強さがあると考えられます。

全員参加と人間力

世界の国々・地域の文化・風土は極めて多様性に富みます。組織のマネジメントシステム（仕組み）には、その多様性をできる限り発揮させる「工夫」が必要です。ISO規格が提供する基本原則に基づいた標準的なマネジメントシステムさえあれば、常に成果が上がり、成功するというものではありません。石川馨や稲森和夫が説いているように、特に日本ではトップマネジメントよりは、「全員参加」によって組織内で自律調整的にマネジメントが実践・推進される、あるいは実践・推進できるところに特徴があります。その本質は組織の様々な部門で実務を担う「個々人の人間力」にほかなりません。

石川馨は日本型品質管理の中で、「品質管理（QC）は教育に始まって教育に終わる」として、人への「教育」

の重要性を強調しました。ISOマネジメントシステムでも、人々の力量が要求事項として組み込まれ、教育・訓練の実施と有効性・記録が求められています。教育の重要性という点では両者は共通していますが、個々の業務に必要な技能・知識・資格・経験等の能力を指すISOの「力量」と日本の全員参加型マネジメントで求められる「能力」との間には、「無機的vs.有機的」と言ったニュアンスを含む相違が強く感じられます。日本型では組織の人々に「アメーバ型の自律的行動力やより高いレベルの視座」を求めており、過去数十年の日本の成功を振り返ると、それらの体得・実践により世界における日本企業の活躍が実現されてきました。

では、自律的行動力や高いレベルの視座とは何か、それらの獲得に向けて如何なる要素が必要なのでしょう。安岡正篤は人間力を高めるために「三識」と「三原則」の重要性を説きました。まず「三識」とは、知識、見識、胆識であり、知識は、広く定義すると、教育・経験・推論を通じて得る情報・事実・スキル・理解の総和です。見識は知識の活用力であり、問題・課題の特定・解決力も含みます。人の価値観や信念に基づく判断力を伴うものです。胆識は決断力・実行力（胆力）をもった知識・見識であり、単に物知りや評論家に留まらずに実践力や実現力を備えたものです。

一方「三原則」とは、長い目でものを見る、多面的・全面的にもものを見る、根本的にもものを見ることです。三識の中の見識を支える「ものの見方や考え方」の基本を提供するものであり、とりわけ重要な原則は、枝葉末節にとらわれずに、根本・本質を見極める眼力であると考えます。

既に述べたように、日本の特徴は場・集団であり、またトップマネジメントを含めた全員参加です。すなわちトップから実務者まで含めた組織の全部門で働く個々人とその集合体が日本型組織の特徴であり、その特徴を最も活かすには個々人レベルでの「三識」と「三原則」の体得と実践が鍵になると考えられます。JICQAは、お客様の継続的改善への気づき・ソリューションの提供を通じて、社会の発展に一層貢献できるように引き続き最善を尽くして参ります。