

コミュニケーション研究会 第8次テーマ「日本人のこころ」

『日本人の真面目さ』はどこへ行ったのか？

松井潤吉

平成31年3月

「日本人の真面目さ」はどこへ行ったのか？

目次

はじめに

第1章 現代日本人の生き立ち.....	1
1、人類誕生と日本人の起源	
2、北と南から日本列島へ来た日本人の「肉体」と「こころ」	
3、稲作文化の渡来	
4、相互扶助共同体（集団）としての村社会の形成	
5、明治維新の農民	
6、農地改革と農民	
第2章 農民の末裔である現代人の特性.....	4
1、「日本的集団主義」	
2、「義理と人情」	
3、「菊と刀」	
4、「日本人・ユニークさの源泉」	
5、「1980年代ジャパナイゼーション」	
6、「日本の『安心』はなぜ消えたのか」	
第3章 「日本人の真面目さ」はどうしたのか？.....	10
1、筆者の現役時代の「社会環境」	
2、「バブル崩壊」後 21世紀に入って何が違って、何が変わらなかったのか	
3、集団の中で発揮される「真面目で正直」さは「環境」の変化でどうなったか	
第4章 日本企業の不祥事を防止し、「真面目」なビジネスを継続する方策	13
1、二組の矛盾する道徳律の存在	
2、日本人は今後国際市場で活躍できるのであろうか	
3、国際市場で日本人が「真面目」であり続けるために	
引用・参考文献・資料.....	20

「日本人の真面目さ」はどこへ行ったのか？

20190303

松井潤吉

はじめに

エンジニアリング企業に在籍した現役時代に筆者は海外の顧客・同業者・Vendorとの付き合いが多かったが、日本人技術者は概ね真面目・正直であり、それは他国の技術者に比べて抜きんでて優れていると思っていた。ここで考える「真面目・正直さ」とは、「社会における自らの役割を務めるうえでの真面目・正直さ」であって、たとえば「どんなに忙しくても手抜きやごまかしをせずに品質、納期を守って顧客へ納入する」ことにこだわる心意気・特質であって、筆者が経験した範囲のことである。外国人はこのような場合、契約書の解釈上の違いや社会情勢の変化を理由とした理屈を組み立てて納期遅延を通告するとか、あるいは甚だしい場合には契約を破棄して仕事を放棄するなどの行動に出ることがあった。もとよりこの事を以て「日本人と外国人の倫理観や道徳心を比較検討」することはできないし、本文の目的でもない。

しかしその真面目・正直さは一体どこから来たものかを長いあいだ考えていたので、数年前に民族学者・宮本常一著「庶民の発見」の中の「石工」の話からヒントを得て、日本人の民度の高さが真面目な仕事をさせているとの論考を書いた。しかしより深く考えるとそれでは不十分で、もっと inherent な要因に基づいて「真面目さ」を発揮しているように思われたし、そもそも「真面目さ」とか「正直さ」は日本人だけの特質なのかについての基本的な考察が必要と思われた。この様に考えていろいろな日本人論などを勉強し始めていたのだが、最近になってかなり違った様相が見えてきた。

すなわちわが国を代表する製造業である自動車各社、また鉄鋼業、油圧機器などのメーカーから品質に関する不正事例が相次いで発覚する事態となった。曰く、検査不十分のまま出荷、JIS相当品質の未確認製品の出荷、最終調整未済製品の出荷などである。つまり「行うべき仕事を行わないで終わったとする」あるいは「嘘をつく」というようなことが作業現場だけでなく、かなり高いレベルのマネジメント層も加わって行われているという「不正」である。

第2次大戦敗戦後、わが国の製造業は世界市場から「安かろう、悪かろう」と非難された時期を経て、「高品質で納期を守る」という信頼を勝ち取ったのはようやく1970年～90年代であり、そんなに古い話ではない。ところが2010年代になると早くもその信頼を台無しにするような不祥事が続発している。リスクマネジメントを勉強する立場でこの様子を放置するわけにはゆかないので、「真面目さはどこへ行ってしまったのか、再びそれを取り戻す方策はないのか」について考察したのが本文である。

第1章 現代日本人の生い立ち

現代の人類の共通祖先ホモ・サピエンスはアフリカに生まれて世界各地へ拡散し、日本人もまたその末裔の一民族である。その歴史の中で日本人技術者の特性と思われた「真面目・正直」は、いつ・どこで生まれたものなのか。「真面目・正直」は日本人が列島に定着した後に育まれた特性なのか否か、これを考察するためには日本人の生い立ちから考える必要がある。

1、人類誕生と日本人の起源

約700万年前に2足歩行の霊長類が「人類の先祖」としてアフリカの森に誕生した後、偶然と幸運の結果としてホモエレクトスだけが生き残り、約200万年前以後にホモサピエンスとなって「出アフリカ」を果たして世界各地へ多くの変種と交雑を繰り返しながら拡散した。そしてその一部が約2万7千年前に北と南から日本列島へやってきたというのが「日本人のルーツ」として固まりつつある定説のようだが、とにかく古い時代のことであり、今後もどのような考古学的発見やDNA解析があるか分からない。しかし、本考察では化石や人骨とDNAとしてたどることが出来る「肉体的由来」と、そのような化石や人骨による自然科学的証拠ではたどることが出来ない「心・文化の問題」の由来を区別して考察を行いたい。特に日本人の先祖が「真面目で正直」であったかどうかの「日本人のこころ」の来歴はハッキリしないが、アフリカで生まれたホモエレクトスの頃から他人の気持ちを推し量

る能力や、老人を介護する能力は有していたという証拠があるらしく、「真面目・正直」な気持ちの元ともなる「忖度」「人の心を推し量る」「共感する」などの能力は「出アフリカ」以前の400万年前のホモエレクトスも持っていたと言う。従ってそれらの心の動きは日本人以外にも共通の特性と考えねばならない。(資料1)

2、北と南から日本列島へ来た日本人の「肉体」と「こころ」

約4万年～3万年前(資料2:日本人起源論)に琉球列島沿いに台湾方面から日本列島へ来た人たちは、そのDNAから東南アジア系と考えられている。後期旧石器時代で「斧」を道具として保有し、狩猟採取生活が中心であったと思われる。一方、最終氷河期(約7万～1万年前)に大陸と陸続きであった樺太・北海道経由で南下してきた人たちは「縫い針」文化をもって動物の毛皮を縫い合わせた防寒具を所有して北方酷寒地帯の生活に順化し、マンモスなど大型動物を食料としたやはり狩猟民族であったようだ。そして石器と狩猟採取で温暖なわが列島の生活を各々独自に、各地方で享受していたと考えられている。

一方、朝鮮半島からの第三の流入ルートもあったと考えられるが、証明する旧石器時代までさかのぼる人骨化石はまだ見つかっていない。(家畜としての『日本犬』のDNA分析から弥生時代に犬を連れた人が半島から列島へ流入したらしい確証はある)対馬海峡だけで遮られた地形的な理由を考えれば旧石器時代の頃から朝鮮半島経由でも人が流入していたと考える方が自然であろう。またこれら各流入は従来考えられていたような第1波、第2波というように波状で渡来したのではなく、3ルートから定常的で小刻みに渡来していたらしいというのが「肉体」の渡来としての最新の知見になっている。しかし、いずれの渡来人についても「こころの化石」は発見できないので、日本人特有の特筆すべき「こころ」をどのルートの誰が保有していたかは分からない。

3、稲作文化の渡来

海面が大幅に低下していた最終氷河時代では今の本州・四国・九州は地続きであったが、それを「本土」と呼べば、そこでは寒帯から温帯までの多様な気候・環境が混在した状況であったらしい。したがって3方向から流入したわれわれの先祖達は各々の生活を継続しながら共存していたと考えられるし、大規模な摩擦もなく(そのような証拠もない)集団相互の交雑が徐々に進んだと考えられている。したがって現在の日本人に残された肉体的特徴の割合は、各集団の人口の大きさに比例していると考えられる。また古代の稲のDNA分析も進んだ最新の成果では、縄文時代から稲は食べられていたということである(資料3)。したがって狩猟漁撈文化と稲作農耕文化は長く共存していたと考えられている。しかし徐々に稲作農耕文化が生活の安定に寄与すると評価され、また天候などの自然条件とも合致して稲作農耕文化が主流の生活様式となっていった模様で、これがそれ以降3千年近く続く相互扶助共同体(集団)の始まりらしいのである。

4、相互扶助共同体(集団)としての村社会の形成

農業中心の生活を行う集団のメンバーに要求される特性を考察すると、第一に挙げられる不可欠な要素として治水土工工事・病虫害などに対処するための「相互扶助・協力」であり、集団の維持・存続には唯一人力の合力が不可欠であった。加えて多発する火山・地震・津波・水害・冷害・飢饉などの自然災害時にもそれは必要な精神的要素であったことも理解できる。さらに平和で「豊葦原の瑞穂の国」における生活様式では「和をもって尊しとする」特性が村のメンバー各位に不可欠な要素であることも指摘できる。村で個々人が生き延びるためには村人としての団結が不可欠で、力を合わせて各種障害へ立ち向かうしか無かったのである。その村での各個々人の仕事・生活ぶりは小さい地域社会のことだから隣近所から丸見えとなり、自分と家族のための作業にしる村のための共同作業にしる、もしも手抜きやいい加減な仕事をすればすべて村人に見られてしまう。必然的に「真面目で正直な」仕事ぶりが要求される。それが明治維新までの約3千年間続いたという事実が日本人のものの考え方や行動基準の根幹を形成したと考えて良さそうである。「真面目さ、正直さ」は村のメンバーとして機能すべき時の基本であり、「村の土地は村のもの」であり、貴重な「灌漑設備は村の共有財産」とされていたのでそれに反すれば村から見捨てられ追放されるという「定め」が存在したと考えられる。有名な「登呂遺跡」を発掘した樋口清之博士は「・・・結局、水田というものは、急に一人が思い

ついて鍬や鋤一本でできるものではなく、大勢の共同労働と、その労働技術と統一組織の中で初めて成功するもので、日本が早く水稻栽培の文化で国家成立に成功したのは、これが出来たためだと強調したい。そのためには社会的に共同体を維持できる組織とその組織を機能させる指導力（統治力）が生育していて、共通目的で共同労働が営まれなければならないわけである」と述べている。（資料4）

村はいわば共同体を形成して生きる以外に生きる方法がない。そしてメンバー個人が村で生き残るためには「自己都合を抑え村全体と付き合うための精神」として「真面目、正直さ」が不可欠であり、これが3千年も続いた結果、日本人の大多数である農民の間に育まれた強固な「心の特性」になったと思われる。3千年に及ぶ期間に育まれた特性のために、「頭で考えた行動」と言うよりは「条件反射的な行動」となって身に染みついた文化のレベルにまで昇華されたと考えても良さそうである。

5、明治維新の農民

江戸時代の推定総人口約3千3百万人の84%前後が農民で（資料4）構成されていたと推定されているから、現代人の先祖のほとんどは村社会に生きた農民であったといえる。したがって現代人には農民の「真面目、正直」特性が受け継がれているのは自然の流れと言えるであろう。

江戸時代までに8割以上を占めた農民は、その後今日までに2回の大きな社会変革、すなわち明治維新と第2次大戦敗戦後の農地改革を経験している。その過程で「真面目・正直さ」が失われるようなことはなかったのであろうか、これらを考察する必要がある。

日本人について優れた論考である「日本人」を著わしたグレゴリー・クラークは「明治維新は半革命である」と発言している。山本七平はその意味を次のように解説している。

”日本の当時の農村は何らかの指導原理で統合されれば、連合して「百姓の持ちたる国」を形成しうる機能的集団であり、徳川時代になっても時には遠慮なく百姓一揆を行う強固に団結した自治体であった。つまり「極楽往生」に代わる何らかの新しい「現世での向上＝近代化」を説いてそれを信じ込ませれば、彼らは一方向一揆ならぬ近代化一揆へ動き出す状況にあった。（中略）

そして明治維新では、その指導者階級は西欧をモデルにして指導者を変形するのに成功したが、最も重要なことは政治学者エターノ・モスカが指摘する様な「変形できる指導者階級」がすでに存在し、「維新の仕事は、前任者によって既に始められて、進められていた」と言うことである。したがって明治の最初期の指導者はこの前任者がそのまま横滑りしたものである。これは確かに「革命」と言うよりは「半革命」である。いわば政権担当の経験が全くない「素人」の革命家が登場したのではない。彼らの多くは藩というミニ国家の藩政改革の担当者か推進者であった。”

グレゴリー・クラークや山本七平が言う「半革命」が成功した理由には、8割の国民が所属する強固な機能集団としての「農民自治社会の存在」が前提となっている。藩と言うミニ国家で農村経営の改革を試みていた指導者が明治維新の原動力になったわけで、明治維新直前の農村社会はそれほどまでに高度な自治集団であったことを意味し、明治維新と言う「半革命」によっても農村社会はそのありようにほとんど影響を受けることは無かった。すなわち「真面目・正直さ」を軸とする精神で固く団結した「農村自治体」は明治維新を経てもその原型を傷つけられることなく継続されたのである。

6、農地改革と農民

昭和22年（1947年）GHQの指揮の下、日本政府によって行われた農地の所有制度の改革は農村に大きな変化をもたらした。GHQマッカーサーは昭和20年（敗戦の年）日本政府へ「農地改革に関する覚書」を送り「数世紀にわたる封建的圧政の下、日本農民を奴隷化してきた経済的桎梏を打破する」ことを指示した。この指示により日本政府は徹底的な農地改革法を作成して昭和21年10月同法は成立した。この法律の下、次に示した農地は政府が強制的に買い上げて実際に耕作していた小作人に同額で売り渡された。

- ・不在地主の小作地の全て
- ・在村地主の小作地のうち、北海道では4町歩、都府県では1町歩を超える全小作地
- ・所有地の合計が北海道では12町歩、都府県では3町歩を超える場合の小作地等

また、小作料の物納が禁止（金納化）され、農地の移動には農地委員会の承認が必要になった。農地の買収・譲渡は昭和22年から25年までに行われ、193万町歩の農地が述べ237万人の地主から買

収され、延べ 475 万人の小作人（農民）へ売り渡された。しかも当時の急激なインフレにより売買代金は実質的にタダ同然となった。譲渡された小作地は昭和 20 年時点の小作地 236 万町歩の 8 割に達し、農地に占める小作地の割合は 46%から 10%へ激減し、耕地の半分以上が小作地である農家の割合も約半数から 1 割程度まで減少した。この結果、戦前日本の農村を特徴づけていた地主制度は完全に崩壊し、戦後日本の農村は自作農がほとんどとなった。（資料 5）

この農地改革で農村の何が変わったのか。自作農となった農民は自己努力で頑張って農作物の売り上げを増やせばそれだけ自身の生活向上に繋がるようになったので、モチベーションはいやがうえにも増して農民の「真面目、正直さ」はさらに向上することにつながった。「村」として団結する意義は個人の小規模自作農耕者の経営不安を和らげることに繋がったが、加えて農水省は農協を農業政策の下部組織として使う（統治手段）ようになったため「農協」の組織普及・強化があって「農村」はさらに強固な自治組織となった。

一方、「農村」では耕作地を持たない農家の次・三男問題は深刻となった。しかし幸いにもわが国は高度経済成長期を迎えていたため、都会が多量の新規雇用創出の担い手となり、毎年「集団就職」という名のもとに 3 大都市圏へ約 40 万～60 万人も移動した。また高度経済成長期には人手不足が深刻化し、地方の働き盛りが大挙して東京へ向かい東京都の人口が一挙に 100 万人も急増する人口の大移動が起きた。この大移動は、「真面目、正直な」農民文化を持った人材が都会へ多量流入したことを意味する。明治維新まで農民であった者が「真面目、正直さ」文化を身に着けたフレッシュな新しい集団として都会地帯へ大挙流入したことを示している。

第 2 章 農民の末裔である現代人の特性

第 1 章に記したように、わが国の農民は明治維新と農地改革と言う大変革を経験したが、農村の本質は何も変わらず、農地改革を経て「やる気十分な農民の自治集団」はむしろ強固になったと考えられる。その農村出身者が高度経済成長期に大挙して都会へ流入したわけであるから、現代人も「相互扶助共同生活」の価値観に染まっていたと言えるだろう。

しかし、そもそもこの共同生活を維持するために生まれた「真面目・正直さ」は、現代の日本人の倫理観や道徳心のような強い自己抑制に適用する特性の一部なのであろうか？改めて検証しておく必要がある。「日本人の心」とは何かについてはいろいろな名著があるので、その中から関連のありそうなところを資料として、また一部を引用して考察を進めたい。

1、濱口恵俊・公文俊平著「日本的集団主義」（資料 6）

ある村民は「・・そらあ、多数決の方が進歩的かも知れねえが部落議会でやむかねえや。部落議会じゃあ、村議会でもそうだが十中七人が賛成なら残りの三人は部落の付き合いのために自分の主張をあきらめて賛成するのが昔からの仕来たりよ。どうしても少数派が折れないときは決は取らずに少数派の説得を続け、説得に成功してから決を採るので『満場一致』になっちゃうものよ・・・」

要するに、部落の決議は全会一致で、多数決は恨みを残し部落運営の円滑さを妨げる原因になるので採用されていない。部落で一番嫌われる悪は部落を割ることだ。こうした「つき合いのための賛成」という態度は、近代主義者の目からすれば当人の自主性を損ねていることになる。しかし当の村人にしてみれば「部落は人数が少なく朝に晩に顔を合わせているので鬼っ子を作っては部落の運営がうまく行かなくなる」という現実的な判断が働いているのである。なんとか全会一致で決めたいし、かりに自分自身は反対でも、集団の「和」のためには賛成の方へ回った方がよい、という思惑がある。結果的にそれは、自律性の喪失、地域社会への屈服であるかもしれない。しかしながら、ここで留意すべきことは、皆が「どうすれば部落の運営がうまく行くか」ということを配慮したうえで「賛成」している、という事実である。その場合の賛同は、単純に集団に同調する行動ではないし、また「少数派の圧殺」でもない。かりにそうだとすると、なお、なぜ皆が集団のスムーズな運営といったことまで考えざるを得ないのか、といった疑問が残る。その点に関してはおそらく、一つの地域での共同生活では最初に皆が集団へのコミットメント行わなければ自分自身の生活も安泰ではない、とする本能的な感覚が働くからだと考えられる。集団の存続が自己の生活を確保するうえで不可欠だと考えられ

ているからであろう。

一見自律性に欠け、集団に同調しがちな日本人も、実際には自らの所属する集団や組織への配慮（もしくは、相手の期待に対する適切な対応）に基づいて、自主的に集団（相手）にコミットしている。そのコミットメントを個人としての行動レベルで理解するのではなく、より上位の社会システムとの連関に関わる問題としてとらえる必要がある。日本人の特性とされる集団主義が、はたして個人の集団・組織への没入や隷属を意味するものなのかどうかよく吟味することが必要である。日本人の集団主義は、成員の組織への全面的な帰服を指しているのではなく、他の成員との協調や、集団への自発的な関わり合いが、結局は自己自身の福利をもたらすことを知ったうえで、組織的活動にコミットする傾向を言うのである。

「集団主義」という言葉から連想される組織や集団への隷属・没入あるいは「滅私奉公」などは現実にあり得るのであろうか。たしかに組織の目標を皆が協力しあって達成しようとはする。しかしそれぞれに持つ自分の生活上の欲求をすっかり捨ててまで集団やその代表者のために献身しようとは思っていない。本当のところはわが身が可愛いからこそ協力し合おう、と言うだけのことではあるまいか。集団の中の個人達が各々考えた結論に従った行動をとるのであるから個人主義が集まった形であり、関係の中でしか生きられない私たちにとっては賢明な「個人的戦略」なのである。日本人を特色づけている「集団主義」は必ずしも「個人主義」の対立項としてのそれではなく、むしろ個人主義者の集団である。自律性を失った人間として組織に全面的に隷属・依存することではなく、それは所属各個人の戦略的・自主的思考の結果の集合であるから、むしろ「日本人は個人主義」であるというのが正しくなる。日本的「集団主義」とは、各成員が仕事をやる上で互いに職分を超えて協力し合い、そのことを通して組織目標の達成をはかると同時に、自己の生活上の欲求を満ちし、集団レベルでの福祉を確保しようとする姿勢を指している。そこでは、「個人」と「集団」との相利共生 (symbiosis) が目指され、かつ成員間での協調性 (人の和) が重視される。それは福祉組織の確立を通して自己充実をはかる「協同団体主義」 (corporatism or corporativism) だと言い換えられるべきであろう。

日本人にとっての「集団主義」は「集団」への「滅私奉公」ではなくて、わが身が可愛いからこそ皆で協力し合おうとする気持ちに発する「個人的戦略」である。もっとも、恣意的な言動は慎まなければならない、他の人の立場を十分に配慮することが強く要請されるが「長い物に巻かれる」ことを厭わず、静穏な生活を目指す態度が優先されるのである。

2、源 了圓著「義理と人情」(資料7)

”日本社会の構造や日本人の心情を解く鍵である義理と人情。しかしその正体をつかむのは難しい。「義理と人情の板挟み」と言えば両者は対立するが「義理人情を解する」では必ずしもぶつかり合うものでもない。この二つを手掛かりに「日本人とは何か」という問いに迫る。

この本で、日本社会における人間関係とそれを支えた日本人の心情を一しかもそれは特に傑出した人々のそれではなく、名もなき民の心情を「義理と人情」というテーマで描いてみたい。”

(著者は「はじめに」という前文の中で一つの挿話を紹介している。)

「敗戦後何年か経った頃、アメリカ留学から戻った畏友・永井道夫君から聞いた、ノイローゼになった日本の女子留学生の話は私にはショックであった。その女子学生は学業の余暇を利用してアルバイトのためにとある大学町の郊外の家庭に住み込んだという。秋になって広々とした庭先に木の葉がパラパラと散る。『秋だわねえ。木の葉がこんなに・・・』と奥さんが言う。この奥さんは別に庭の掃除を頼んだのではない。けれども共感能力に富む日本の女子学生は『奥さん、わたし掃除しましょう』と、さっそく立ち上がる。一事が万事である。その家の奥さんは、ただ事実を言ったに過ぎなかったのかもしれない。あるいは謎を掛けたのかもしれない。いずれにしても、その女子留学生はあまりに共感能力に富み過ぎた。彼女は知らないふりをしていることが出来ずに、できるだけのサービスをし、くたくたになり、その結果ノイローゼになってしまったという。私はその話を聞いて他人事とは思えなかった。『自我を主張する文化』と『共感の文化』との痛ましい出会い。彼女の運命は私の運命であり西欧文化に直接接した日本文化の運命である。」

集団協同団体の中で個人が摩擦を起こさず円滑に生活するためには「義理と人情」の心情が不可欠

であるが、その心情の中心となっている「日本人の共感力の強さ」についての優れた逸話と考える。

3、ルース・ベネディクト著長谷川松治訳「菊と刀」1967年刊社会思想社（資料8）

わが日本人の識者が同胞をどのように見ているかを前2項で紹介した。では外国人は日本人をどのように見ているのかを見る必要がある。そこで、山本七平が「日本人とは何か」の前文でも引用している名著「菊と刀」を最初に見ることにしたい。原本は1946年に刊行されているから第2次大戦中に米国で書かれたものであり、日本人に関する情報の少ない戦時中にこれだけ詳細に「日本人の文化」について調査し、記述されたことは「名著」と呼ばれるにふさわしい。大部の内容はすべてを紹介しても良いほどのものであるが、その根幹をなすところについてのみ要約する。

- ・「階級的な上下関係」を強固にする人間関係
- ・「恩」という概念
- ・「義理」という「義務感」
- ・「恥」という「倫理観」

わが日本文化はこの四つの概念で特色づけられているという。

筆者が敢えて纏めて言えば「いずれも相互協力で成立する村という集団生活に生きる個人の基本的生活に不可欠な要素」を示していると考えられる。足利時代に成立したころの農民一揆社会も、時代が進むにしたがって武士階級の封建社会との関係を含めて上下関係が生まれていたと考えられ、所属する各個人はその上下関係を尊重することで相互協力社会の円滑な運営、つまり「統治」を行っていたと考えられる。またその日常生活では互いに個人的な「世話」を受けることも多く、それに対して「恩」を感じ、返礼としての「義務感」が「義理」として自然発生していても不思議ではない。そしてその「義理」を果たせなかったときに「恥」を感じる。これらは協同団体主義社会における個人の基本的信条であり、著者はよくその基本を見抜いていた。

しかし最近まで筆者はこの内容について一点だけ異論を唱えたかったのである。本書「第10章 徳のジレンマ」において「日本の恥」について著者は次のように書いている。

「文化人類学研究において、基本的な2種の文化として恥を基調とする文化と罪を基調とする文化があり、道徳の絶対的標準を説き、良心の啓発を頼みにする社会は罪の文化と定義することが出来る。罪を犯した人間は、その罪を包まず告白することによって、重荷を下ろすことが出来る。一方、恥が主要な強制力となっているところではたとえ相手が懺悔聴聞僧であっても、あやまちを告白しても一向気が楽にならない。それどころか逆に、悪い行いが『他人の前に露頭』しない限り、思い煩う必要は無いのであって、告白はかえって自ら苦勞を求めることになると考えられている。したがって恥の文化には、人間に対してはもとより、神に対してさえも告白するという習慣はない。幸運を祈願する儀式はあるが、贖罪の儀式ではない。真の罪の文化が内面的な罪の自覚にもとづいて善行を行うのに対して、真の恥の文化は外面的強制力にもとづいて善行を行う。恥は他人の批評に対する反応である。人は人前で嘲笑され、拒否されるか、あるいは嘲笑されたと思ひ込むことによって恥を感じる。いずれの場合においても、恥は強力な強制力となる。ただし、恥を感じるためには実際にその場に他人がいあわせるか、あるいは少なくとも、いあわせたと思ひ込むことが必要である。ところが、自ら心中に描いた理想的な自我にふさわしいように行動することを意味する国（筆者注：西欧）においては、人は自分の非行を誰一人知るものがいなくても罪の意識に悩む。そして彼の罪悪感に罪を告白することによって軽減される」

これでは、日本人の「恥」とはまるで「バレさえしなければ何をしてもよい」とする倫理観と誤解されてしまう。「正常の日本人の倫理観」には「バレなきゃよい」とすることがあるという考えに筆者は賛成できなかった。「悪行は自分自身に対して恥ずかしい」「誰が見ていなくても恥ずべきことをしてはいけない」とする「真面目さ・正直さの倫理感」は日本人の誰にでもあると考えたからである。「天網恢恢 疎にして漏らさず」という言葉を信じている日本人を見落としている為にルース・ベネディクトは「自分に対して恥ずかしい」とする日本人の倫理観を見落としていると思った。そもそも大部分の日本人にとって生きる場所・社会とは身近な人の集まりである「集団」だけであったから「バレない悪事」などは衆人監視の中で有り得ない。「バレない悪事」など無いのだから「バレな

きやよい」という考えも元々持ち得ない。したがって「恥」とは「恥じ入る」と同じであり、自分としたことがやっではいけないことなどしてしまった、と「恥じ入る」ことが「恥」なのである。「恥」とは「対人関係における恥」以上に自分自身がやっではいけないことを少しでも「考え」たり、あるいは「やってしまった」ときに感じる「心の痛み」であった筈である。

以上のように考えていたのであるが、しかし、最近の「企業不祥事の多さとその内容」を見ると著者の指摘を簡単に「間違い」ということは出来ないようになって来ている。この問題は再度取り上げて論考を進める必要があり、次章以降でそれを行う。

4、グレゴリー・クラーク(1936～) 著村松増美訳「日本人・ユニークさの源泉—原題 ;The Japanese Tribe : 日本人集団」・1977年刊・サイマル出版(資料9)

「菊と刀」は第2次世界大戦中に米国で書かれた本であるから、現代日本人に関する論評としてはいささか古いと言わざるを得ない。一方この本は1977年、いわゆる日本人論ブームの最中に出版され、名著としてもはやされた本であり、現代に近い日本人を観察・分析して導き出された「日本人論」の代表的一冊と考える。著者は日本在住で国際経済学・国際関係論の専門家である。オーストラリアで育ち、英国で教育を受け、日本語、中国語、ロシア語に堪能なために極めて中立的立場から「日本人」を観察・分析している。そのエッセンスは「外国人の見た日本人」を代表している。彼は本書で「外国人の手になる『日本人論』の大部分は日本人の何たるかを解き明かしているというより、日本人の姿をあれこれ描写しているにすぎない。だがわれわれの必要としているのは日本人が外国人とどのように違うかではなく、なぜそれほどまでに違うのかについての説明である」としている。

そして彼は「日本人は集団主義であり、他民族が個人主義であるのと対比できる」として「日本は、その本質において人間社会の正常な姿を示すものである。本来の部族社会のエモーショナルで集団指向的な価値体系から真直ぐに発展してきたのが日本である。他方、イデオロギー社会(他民族社会)はそこから逸脱して発展した社会であり、彼らの苦痛に満ちた歴史がより知的で個人主義的な方向へ社会を押し流したのである。」と結論付けている。

その日本人のユニークさの源泉として、彼の多彩な知識を総動員して分析した結果として「日本人の歴史を振り返ってみると、(他の社会ではしばしば起きているにもかかわらず)日本にはほとんど見られなかった、すなわちごく最近まで日本人は人種的に異なる相手と重大な、あるいは長期的な抗争に巻き込まれなかった、ということである」としている。それには「日本が置かれた地理的条件とユーラシア大陸側の事情も影響している」としている。その証明には地中海の孤島・クレタ島に紀元前に約1500年栄えて滅びた「ミノア文明」を挙げている。それは航海術が未発達であった時代にのみ生き残ることが出来た文明であり、驚くほど日本のそれに類似性を見出すことが出来るという。しかし同時に彼は、その独立性に裏付けされた「集団主義によるアイデンティティー」の欠点も指摘しており、「日本はユーラシア社会が持っているようなイデオロギー的バックボーンに欠けている。国民が他国に太刀打ちできるような、そして彼らにアイデンティティーを与える洗練されたイデオロギー、これこそ国家にとって不可欠な属性なのだが、日本は国家でありながらこの属性を欠いている。このことから1600年にわたる他民族との接触(筆者注:4世紀にわが国が朝鮮半島南部の任那等に攻め込んだことを示す)を通じて日本がたどった起伏と浮沈の激しい道程も説明できる」としている。

敢えて筆者がこれらを要約すれば、「島国として地理的に隔離されている優位性に恵まれ、長く安定した農民社会が続き、自からのイデオロギーやアイデンティティーについて考えこむ必要もなく、個人は相互協力共同社会の円滑な運営を壊さないことを優先的に意識して、「所属する個人は集団主義的に見える戦略を駆使すれば安泰な生活が保証されていた」ことを示していたと考える。しかし、同時に指摘される「集団性に随伴する欠点」は十分に傾聴すべきであろう。

5、米国商務省の日本の競争力調査レポートに基づく「1980年代ジャパナイゼーション」

1980年代後半(1986年12月～1991年2月)のわが国は「バブル景気」に沸き返っていた。欧米特に米国は1970年代の二度の石油ショックとドル高で貿易不振に悩まされていたので、わが国の好景気の原因を探ろうと商務省は「調査団」をわが国へ派遣して、通産省や経団連の協力を得て民間企業各社で製造現場を含む調査を実施した。そのレポート(1990年代前半)をふまえてわが国企業の

経営方式・現場の人材育成や現場職の状況などを「日本式新経営:ジャパナイゼーション」として紹介して米国経済界へ警鐘を鳴らした。その紹介論説の一つの「D.Q.Mills (Harvard Business School) “Rebirth of the Corporation”」では下記のようになっていた。

企業組織論(旧態のピラミッド型のヒエラルキではなくフラットな決裁構造が良い等)から製造ライン構成論(いわゆるボルボ方式での成功例)の引用をしながら従業員のモラルアップによる競争力強化策を提案。基本的にはいわゆるボトムアップ理論で、日本式の「チームワークと集団責任制システムの提案」である。また伝統的欧米経営方式である ODS (Organize:組織化、Deputize;非公式な権限委譲、Supervise:監督)では「コスト削減、品質改善、顧客ニーズへの迅速な対応に腐心する監督ないしは管理者が従業員を従わせ、その結果を報酬体系によって従業員をモチベートする」のに対し、日本的経営の GEM (Goals:最終目標の明示、Empower:自律性付与、Measure:数値化された達成度のフィードバック・公開)では「Teamwork と Peer Pressure」によって従業員自身がコスト削減、品質改善ならびに顧客ニーズへの対応を行うことで自身をモチベートするのである、としている。

(Honeywell Conference Notes, 及び D.Q.Mills 「The GEM Principle」) (資料 10)

当時もてはやされた「ジャパナイゼーション」の Key Word は二つあり、その一つは「チームワーク」であった。国際競争力の危機的状況にあった欧米企業は我が国の「集団性」に学ぼうとした。日本的なチームワーク導入によって仕事の目標と生産目的が共有され、労働意欲が自然と高まると期待された。仕事に対する姿勢が異なり、動機付けの主要な要素は「チーム生産システム」であり「報酬体系」ではないと紹介された。

もう一つの Key word は「相互依存性」であった。労使間、本社と下請け・協力会社、単位職場集団の相互間、企業構成員相互間にある強い「依存性」が特徴である。工程間の部品や slack 資源などを極限まで減らした「Lean 生産方式」などを見習うべきであり、これを維持するためには職場集団の仲間・同僚同士が緊密に連絡し合い、お互いの仕事のミスをチェックしあい、監視し合う現象が不可欠とした。伝統的欧米型の職場では管理者がそれらをタテに行ってきたがジャパナイゼーションのチームワーク方式ではヨコの間人関係による管理がそれに相当するとされた。つまり「Peer pressure」が「わがチーム内に機能する重要な要因」として紹介された。

(実際にトヨタの生産現場ではグループによる責任体制が問われていて、一人がミスをするとなとえ個人的なミスでもその修正にはグループ全員で対処することが要求され、個々人はグループに迷惑を掛けてはいけないというプレッシャーを強く感じると報告されている。伊原亮司「トヨタの労働現場」) (資料 11)

(筆者注:この調査団が見抜いた「Peer Pressure」に対応する適確な(忖度、まなごしの力、などが近いが)日本語はない。英和辞典によれば「仲間の圧力、成員に同一行動をとるように仕向ける仲間集団からの社会的圧力」となっている。英語で出版されている書物はいわゆる「teen ないし preteen 向けの『How to say “No” and keep your friends』』というようなものばかりである。これはまさしく「仲間内からの圧力」と解釈される。これこそルース・ベネディクトが 1946 年までに米国内で著わした「菊と刀」で指摘した「仲間内での恥の圧力」そのものであろう。外国人の目には 50 年たっても「日本人の集団性に伴う倫理観」は同じように映っていたのである。

ちなみに「Peer Pressure」はポジティブにもネガティブにもなり得るものであり、ポジティブには勉強やスポーツに集中して行う「誘い」や「背中押し」になりうるが、ネガティブには「悪いこと」や「危険なこと」を言葉で誘惑することにつながる。命令はしないが実際にはいけないことを頼み込み、誘惑し、いじめたりじらしたりして悪事に誘い込む。これが「ネガティブなピア・プレッシャー」である。第二次大戦後のわが国経済の奇跡的復興と躍進などは各企業の職場が「ポジティブなピア・プレッシャーに嵌った」成果と言えるが、同時に「ネガティブなピア・プレッシャー」に陥る危険性も孕んでいることに注意しなければならない。)

6、山岸俊男著「日本の『安心』はなぜ消えたのか」(資料 12)

山岸は社会心理学者であり 1990 年代以降の「実験を伴う社会心理学」の大きな進展に寄与された。ここに引用させていただいた記述にはいずれも「社会心理学上の実験」の裏付けがある。実験の詳細

はここでは省略させていただくので、必要なら上記原著を参照されたい。

a、人が見ていないところでは態度が変わる日本人

日本人に「自分は個人主義か集団主義か」を尋ねると、ほとんどの人は「皆は集団主義的だが自分だけは個人主義だ」と答える。この背景は「周りの人たちは—そして実はあなたも一人が見ているときは集団主義的に振舞っている、その態度から推定した結果、あなたは『私と違って、周りの人たちは集団主義的な心の持ち主だ』となってしまうという訳である。」

つまり自分の行動は内心個人主義的なのだが皆に見られている環境では集団主義的な行動をとる。だが周りの人達については自分とは異なり「集団主義的だから真面目にやっている」と見てしまう。実は周りの人達も、もし周りから見られていない環境ではほとんど自分の考えに忠実な個人主義的に行動したいということを見損なっている。

b、日本人は「一匹狼」であり、「人を見たら泥棒と思う」人間である

社会心理学上の実験の結果から、日本人はアメリカ人より「一匹狼」の度合いが強く、また人を信頼せずに「人を見たら泥棒と思う」度合いも強いという。この様な傾向を作り出している社会的環境の違いを検討すると「集団主義的社会とは『信頼』を必要としない社会である」と言える。

つまり「鍵の要らない田舎の生活」環境では、人々の結びつきが強い集団主義社会だからメンバーがお互いを監視し、何かあったときに制裁を加えるメカニズムがしっかりした社会の中につくられている。このメカニズムこそがメンバーたちに「安心」を保証しているのであって個々のメンバーは他の仲間たちを「信頼」しているわけではない。そもそも同じ（村）社会で暮らしている相手を信頼できるかどうか、ウソを言うかどうか、など疑心暗鬼になる必要もない。

集団主義社会とは社会の仕組みそのものが人々に「安心」を提供することによって、いちいち他人を「信頼」しなくてもよいようにしてくれる社会である。その結果、集団以外の「ソトの他人」に対しては常に「一匹狼」であり「村社会のソトの人を泥棒と疑う」必要を感じているのである。

c、日本人にとって正直は美德ではなかった

集団主義的原理によって立つ「安心社会」とは、そこに暮らす人が正直者で約束を守る人とは限らない。社会そのものがそこに暮らすメンバーたちに正直さや律義さを強制する仕組みになっているだけなのである。彼らがもしそうしなかったら社会からペナルティーを受けることが分かっているから正直者でありたいと考えて、そう振舞っているのである。

「安心社会」では「正直であること」は本質的な意味でのモラルとは言えない。何故ならこのような社会では正直そうに振舞うことは社会が要請する「義務」であっても、正直な心を持つことが努力目標にはならないからである。正直者としてふるまわなければ村八分にされるかもしれないので、正直者として振舞うしか選択肢は無いのである。

（筆者注：このフレーズの冒頭には「多くの日本人にとっては・・・」と加えるべき？）

d、日本人は時に「旅の恥はかき捨て」行為を行うことがある

安心社会に生きている人たちが正直なのは身内同士の監視があるからであって、自制心の賜物というわけではないから、監視がなくなると安心社会の人達は途端に放埒（ほうらつ）になってしまう。だからその特性を象徴するのが「旅の恥はかき捨て」ということになる。身内の人に見られている環境では「規律正しくふるまうのが自分にとってトクになるから」という考えに基づく「戦略」だからそうしているだけであり、ひとたび知った人のいない環境になれば「何をしてもよい」ということになる。

以上6人の識者がわれわれの文化・行動基準あるいは倫理の特徴として、そろって指摘することを要約すれば、次の通りとなる。

一般的に日本社会は長く続いた封建社会の統治構造を継承した「階級的な上下関係を強固にする人間関係」を基盤として維持継続した社会であった。それ故以下に示す特徴を社会に組み込むことで統治体制をより強固にする必要がある。そのために広く存在するこれらの特徴を継続・維持した方が為政者にとって統治し易かったからと思われる。

- 1、日本人の行動原理は 20 世紀の第 2 次大戦後の高度経済成長期まで「稲作農業を主体とする『村』をルーツとした伝統的な集団主義」であったが、その「集団主義」に基づく行動とは「滅私奉公」や「付和雷同」ではなく、「集団のために良い行動を行う」ことが自分にとってトクになるからという「戦略思考」の結果であった。したがって思考方法はむしろ「個人主義」的であるが、隣の人の気持ちに「共感」する、あるいはそれに基づき「付度」する行動をとることも特徴としている。
- 2、日本人が「真面目で正直」だという倫理感「恥をかかない」と同義語で、その日本人が属する小さな閉集団（部落とか村・高度経済成長期にあったは「会社等の近代組織」）の内部で、所属メンバーの監視を受ける環境にある時に発揮される。その（閉鎖された）小さな集団と共に生きていくにはそれが一番良い方法であると各個人が気付いているからである。したがって最近の現象である「真面目・正直さはどこかへ行った」のではなく、それは個人の打算の戦略思考の結果特定の環境でのみ発現していただけなので、環境が変わればそれはおのずから発揮されなくなるのである。
- 3、日本人個人は「集団による監視」という「頸木」から解き放たれた状態では「旅の恥はかき捨て」のような「倫理的な枠」を外した行動を行うことがある。この環境においては「真面目、正直さ」についてはあまり期待できない。

第 3 章 「日本人の真面目さ」はどうしたのか？

第 2 章までに「日本人の本質は集団主義ではなく、むしろ個人主義」であり、「日本人の真面目さ・正直さ」はどこかへ行ってしまったのではなく「日本人が置かれた環境」次第で現れるということが理解できた。ということは環境次第で真面目であったり真面目でなかったりするということを示している。

しかし筆者がこだわるのは、筆者の現役時代にお世話になった先輩・同僚・部下達はそろって「真面目で正直」であったということである。にもかかわらず最近の報道によれば、我が国の製造業では必ずしも「真面目で正直」な技術者ばかりではなくなっているらしいのである。

以上の現象から考察すると、筆者が現役で働いていた時代の技術者を取り囲んでいた環境が最近では変わってしまい、「真面目・正直さ」を発揮できない環境になりつつあると考えざるを得ない。

今一度、わが国の技術者が「真面目・正直さ」を取り戻すためにはどうすれば良いのかを考えるために、環境が時代と共にどのように変化したのかについて考察する必要がある。

1、筆者の現役時代の「社会環境」

筆者は 1961 年に学校をでてエンジニアリング企業に就職して 20 世紀末の 1999 年に退職した。その企業は「企業論」の教科書に書いてあるような典型的な日本企業の特徴をもっていた。

三戸浩・池内秀己・他著「企業論」有斐閣（資料 13）の「第 5 章『家』としての日本企業（日本的経営の構造と原理）」によれば、欧米企業に比して日本企業はいろいろな面で「家」としての特徴を有し、経営者と従業員の関係は家長と家族の関係に近いとしている。欧米の経営では従業員とのあいだに「契約」が存在するが、わが国の企業では契約精神は希薄である。したがって支配は親子関係に近く、そのアイデンティティは「家憲、家訓、家風」が中心となり、組織意識としてはウチとソトを厳しく区別する。

当時、筆者が勤務した企業だけでなく、多くの日本企業がこのように特徴付けられていたと思う。中でも I 石油などが特に「家」風の経営方式で有名であったが、わが国を代表するような大企業の多くでこの特徴がみられたと記憶しているから、まさしく会社は「典型的な村社会」なのであった。その様な時代だったので、第 2 次大戦後の高度経済成長時代を過ごしてきた先輩、それに続くわれわれ同僚や後輩は何も疑問を感じることなく、「これで良いのだ」と考えていた。具体的には、いわゆる①終身雇用制度 ②年功序列上下関係と給与体系 ③毎年 4 月に新卒者の一括採用 ④4 月の定期昇給を頑なに守る、などの状態であった。しかしエンジニアリング企業では大型のプロジェクト案件の受注がほとんどであるため、仕事量が一般的な製造業に比べて大幅に上下し、それにつれて業績も大きく振れることが多かった。また機械設備は保有せず技術者の人力だけが主たる生産力であるため、業

績の振れに対応して人力への繁忙度合いが大きく変動した。しかし業務量低下の不況時に際しても欧米のようにレイオフは行われなかった代わりに、繁忙時の従業員は現代では信じられないような大量残業でピーク負荷を乗り越えることが多かった。それに耐える従業員の意識としては、それを乗り越えることで「会社」の業績が良くなると信じて、強制されなくても目一杯の努力を発揮するという状況であった。当時、一部の経済評論家がこのような会社員を「社畜」と呼んで従順な従業員達を揶揄したが、当人たちは全く気にもしなかった。この考察を書きながら思うことは、「われら皆文字通り『会社』と呼ぶ『村』に所属する集団主義メンバーであった」わけである。加えて『会社』という集団の中の各個人は、米国人が「peer pressure」と呼ぶ「同僚からのポジティブな圧力」を受けていたことも間違いない。

恐らくその頃の日本企業は大部分このような状況にあったと想像される。企業内組合もしっかりと組織されて賃上げを要求する組合運動も毎年あるにはあったが、必ず「相応の賃上げ」を見て4月中にはほぼ解決していたし、先鋭化して「ストライキ」に突入する企業もあったが、それはあくまでも少数派で大半の企業では穏便に解決していた。したがって多くの従業員は「毎年春の定期的賃上げ」を信じていたから、所属する企業へ自分の一生を任せることを疑うものはなかった。

業績好調の源は旺盛な国内需要であり、国内への設備投資が景気の好循環を誘っていたから、従業員にも「明日は今日より必ず良くなる」ということが見えていた。日本住宅公団の「団地」に住み、専業主婦と子供二人の家庭を持ち、家電や自家用車の購入も可能となる生活を謳歌した時代である。さらにローンを組めば持ち家を取得する一段上の生活も見えてくる時代で、企業業績の好調が自分の生活向上に繋がっていることを実感できた。

2、「バブル崩壊」後 21 世紀に入って何が違って、何が変わらなかったのか

2-1 何がどのように変わったのか

前記の米国商務省調査団が日本を去った後、我が国は経験したことの無い不況に襲われた。「バブル崩壊」である。我が国の生産設備は 30%以上が余剰と言われ、大手銀行を「不良債権」の嵐が襲った。そしてこの後長い間「失われた 10 年、いや 20 年か」と言われる経済停滞期に入ったまま 21 世紀に突入することとなった。筆者をはじめ同世代の人達はそれぞれ世紀末頃までに現役を退き、経済の実態を肌で感じ取ることが出来なくなったが、各種報道と後輩たちとの会話を通じて「その後の社会」についての大凡の知識は得ているつもりである。すなわち

1) わが国企業は需要が低迷して人口減少に向かう国内市場を見限って、国際市場へターゲットを変えた。一方、人件費高騰に悩む国内を避けて多くの製造業がその製造拠点を海外へ移したため、国内では「第 3 次産業」であるサービス業や流通・販売業などに就労する人が増えた。(約 75%)

2) 企業経営手法が国際化への対応(例えば不況時に従業員のレイオフを可とする対策など)を余儀なくされ、伝統的日本方式から欧米式への変換を迫られた。(具体的には社員への手当てを重視する「家」風の経営は通用しなくなった。また「株主第 1 主義」の経営が主流となり、資本蓄積、労働分配率の低下、経営陣の報酬増加などが多くの企業に見られる。加えて激動する国際市場への対応に失敗、あるいは創造的経営を行えなかったなどの理由で多くの企業が業績不振に陥り、リストラと称するレイオフ、さらには倒産あるいは大きな資本に吸収合併されることなどを招いた。

2005 年に制定され、その後も毎年のように改正、改定を繰り返す「会社法」では、株主、取締役などの「世界的弱肉強食の競争場裏での役割」が強調・規制されるばかりで、当然と言えばそれまでだが労働法に規定される従業員に関しては何も規定されていない。その底流をなすのは世界共通の流れになっているために、従来からあった日本的な「家」の経営特徴は一掃されている。(神田秀樹著「会社法入門」岩波新書 1544、資料 14) 従業員が感じる「環境変化」は、このような「会社法の制定とその後の改正」の影響を受けているのではないかと考えさせられる。

3) 長い経済停滞期においても、資本主義の宿命とも言うべき「所得格差の拡大」は確実に進行した。富裕層は所得を伸ばす一方、2013 年以降平均的勤労者の実質賃金は停滞ないし低下傾向にある。

4) 経済停滞への対応策として法改正を伴い「非正規雇用」の従業員が増加した。すでに全雇用人員の 45%を超えたとされている。

5) 従業員の立場からはっきりしていることは「ほとんど給料が上がらなくなった」ことである。一方、経営側は自己資本の充実に腐心し、労働分配率を低く抑えながら新規投資も抑制するなど「消極経営」に専念している。(資料のグラフ参照) 加えて従業員組合は弱体化して従業員の声を経営側へ主張したりすることが困難な状況になっている。

6) いわゆる終身雇用、年功序列が経営側の論理で崩れ始めている。したがって給与体系は新しい方式(例えば能力重視型など)に変わりつつある。一方、従業員側でも「終身雇用」に執着せず、自己都合による「転職」に積極的になりつつある。また Mail システムやスマホなどの情報交換の環境は飛躍的に進歩し、個人が手に出来る情報は洪水のように増えている。

7) 専業主婦が減少し女性の社会進出、活躍が進んだ。世帯収入の総額を増やすためと思われる。その一方で少子化・労働力の高齢化、高齢者福祉、高齢者の介護などが問題化している。

8) 自国民の現場労働力が不足し、外国人労働者の導入が進んでいる。少子化問題と合わせて外国人労働者の社会福祉、年金、健康保険、などの問題が浮上している。

9) 政府・自治体の借金経済が進行して、消費税を 2019 年 10 月から 10%へ増税しても債務超過状態の解消はもとよりいわゆるプライマリーバランスさえも 2020 年代後半へ持ち越され、確実な改善見通しは持てない状況となっている。

10) 国民生活のレベルはバブル前に比べて確実に良くなっているが、若い人が求める「将来への見通し」、「希望」を確信出来る状況にはない。我が国の独創的技術実用化の可能性が見えず、中国等の先進性ばかりが目立つ中で大きな経済成長は期待できない状況にあり、加えて次代以降の国民へ巨大な負債を残すことが確実にになっていることが重い錘となっている。

2-2 何が変わらなかったのか

1) 経営手法として変わらなかったものに「根本的なパラダイム」を挙げたい。経営者は第 2 次大戦後の高度成長時代の成功体験にしがみつき、バブル崩壊後もパラダイムを積極的に変えようとする風潮は見えなかった。具体的には依然として「How to make」の改良に腐心・努力するだけで、必要な「What to make」を積極的に創案するための人材育成、設備投資等を怠った。その結果として、発展途上国が低廉な人件費を武器に一般化された技術を使って在来製品の製造で追い上げ、わが国の製造業は競争に敗れることが必至となった。その結果、低い利益率に喘ぎ、先述した「労働分配率の低下」に加えて「分配できる利益の減少」に悩むこととなった。東芝のフラッシュメモリーなどの成功例もあるが、失敗例には高性能 CPU、タブレット端末やスマホの開発・実用化に遅れるとともに、それらの市場を完全に明け渡す結果を招いた。他にも「Big data と AI 技術」「第 4 次産業革命と IoT」「再生可能エネルギー生産システム」「ドローン」などで出遅れているのも同根の問題と思われる。

2) 中小企業の大半の現場経営は旧来のままで、従業員の「働き方」は変わっていない(資料 15)

社会環境は 2-1 に述べたようにいろいろなところで変わってきているのに、ほとんどの現場経営は旧来方式のままであり、「真面目・正直」な「振り」をするであろう社員で固められていると誤解している。したがって「振り」をしないメンバーも居る前提の現場経営へ変わっていない。OECD 加盟国の中でわが国の時間当たり労働生産性は 20 位前後である。(添付グラフ参照)

現在を要約すれば大体以上のような「社会環境」と言えるだろう。このような環境のもとでは各個人が「真面目で正直」に振舞う「戦略」はどのように変化したのであろうか。

3、集団の中で発揮される「真面目で正直」さは「環境」の変化でどうなったか

従業員の立場で考えると、「もはや自分の一生を託するに値する『会社：村』は存在しないから、『真面目・正直』な『振り』をする必要もないし、たとえ行っても誰も評価してくれない」という環境の出現である。自分の周りの人たちは「村人」ではないから自分に関して殺生与奪の権を持つ人達ではない。したがって「真面目」の「振り」を見せつける必要も無いことに気付く従業員が現れるようになった。

特に「非正規雇用」の従業員から見れば、そのような真面目さや正直さの「振り」は全く意味をなさない。そのため季節工や非正規雇用の典型的実例としてのトヨタの生産現場では「振り」を必要と

しない従業員を管理する方法として「集団責任制」を採用して個人を締め付けている。（資料 11）米国商務省の調査団はこれを見て「teamwork と peer pressure」が日本の生産現場の鍵であることを短期間に見抜いていた。慧眼である。

しかしながら今日現在では一般的に、従業員が一生を託するに値すると思える企業もまだ残っているので、「会社とは『集団主義の社会』だ」と考えて「振り」を続ける従来派も残っている。故に現在は「気付き派」と「従来派」が混ざっているが「気付き派」の割合は年を追うごとに増加していると思われる。「気付き派」は会社と言う頸木から自らを解き離して自由になれるわけで、もてる力をより多く発揮できる舞台を求めて転職を考えたり、自ら創業したりすることが出来る欧米の社会環境に近付いている。一方、最近の企業不祥事は一生を託することは出来そうにもないと考えられる会社で、真面目に仕事をやっても本人が期待するような評価も得られず、さりとて転職もしない（出来ない）で、ウツウツとした状態の「気付き派」従業員や非正規従業員等が犯しているのではないかと想像してしまう。

すなわち、日本人の「真面目さ・正直さ」はどこかへ行ってしまったのではなく、それを発現できる「環境」が我が国から失われつつあることが不祥事の原因なのである。失われつつある従来型の「環境」を再生することはおそらく出来ないで、「環境」を再現する事で個人の「真面目・正直さ」を取り戻すことは不可能であろう。しかしながら、わが国経済が今後も国際市場で活躍するためには人材の「真面目・正直さ」は必須であるが、それは日本人から永久に失われてしまうのであろうか？新しい環境下で不祥事を防止する方策は無いのであろうか？第 4 章で考察する。

第 4 章 日本企業の不祥事を防止し、「真面目」なビジネスを継続する方策

方策を考えるうえで、手っ取り早いのは外国の歴史と現状を勉強することである。日本人のような 3 千年に及ぶ封建的社会環境や稲作・村・相互扶助文化を基礎とした集団社会を持たない欧米の従業員たちは「真面目・正直さ」をどのように発揮しているのかを勉強する必要がある。米国でもエンロンの水増し決算にトップクラスの会計事務所、コンサル会社が深く関与していたことは記憶に新しい。しかし、black sheep はどの世界にもいるわけで、それらを例外とすれば欧米人のオープンな行動基準に関する意識にはどのような歴史があり、今日どのような倫理感が存在するのかを調べる必要がある。欧米人の「真面目・正直さ」は筆者が経験したような一時の日本人のそれに比して劣っていたかもしれないが、宗教（主としてキリスト教）の「神との契約に基づく個人主義的倫理観」（新渡戸稲造著「武士道」矢内原忠雄訳岩波文庫：資料 16）を軸とした行動基準で、彼らなりの「真面目・正直さ」を発揮していると考えられる。

再び資料 12 によれば、アメリカもヨーロッパ各地からの移民で始まっているので当初はやはり出身地別や宗教別に助け合う「集団主義社会」を形成するところから始まったが、その後移民の多量流入や急速な工業化などの社会変動によって 19 世紀末頃にはそれが失われたと言う。その頃公平で効率的な社会制度の整備が急速に進んだが、この時につくられた諸制度が後の米国の繁栄をもたらす礎になっているという。集団主義社会は閉じた社会だが、これを改めてソトの人達にも開いて信頼できる関係を築くには法制度がきちんと整備され、未知のソトの人を信じて損をしないことを体験して納得することが重要となる。米国では、先ずその法整備に成功したが、法整備だけでは初対面のソトの相手と安全な取引や付き合いをするには不十分なことは明らかで、加えて「良い評判」という「長期に亘って真面目・正直な個人」であることを示す「信頼情報」が大切であり、そのような「情報」がうまく機能する社会であることが重要であったという。

1、二組の矛盾する道徳律の存在

そしてその「良い評判」を獲得するための倫理体系についての研究が紹介されている。

原著：Jane Jacobs 「Systems of Survival—A Dialogue on the Morel Foundations of Commerce and Politics 一」1992 刊、香西泰訳：「市場の倫理 統治の倫理」ちくま学芸文庫 2016（資料 17）

先ず次に記す二組の矛盾する道徳律のセットを見ていただきたい。

- ・ A 型道徳
- 暴力を締め出せ
- 自発的に合意せよ
- 正直たれ
- 他人や外国人とも気安く協力せよ
- 競争せよ
- 契約尊重
- 創意工夫の発揮
- 新奇・発明を取り入れよ
- 効率を高めよ
- 快適と便利さの向上
- 目的のために異論を唱えよ
- 生産的目的のために投資せよ
- 勤勉なれ
- 節儉たれ
- 楽観せよ

- ・ B 型道徳
- 取引を避けよ
- 勇敢であれ
- 規律遵守
- 伝統堅持
- 位階尊重
- 忠実たれ
- 復讐せよ
- 目的のためには欺け
- 余暇を豊かに使え
- 見栄を張れ
- 気前よく施せ
- 排他的であれ
- 剛毅たれ
- 運命甘受
- 名誉を尊べ

著者ジェイコブズは長期間の作業によって、プラトン、老子をはじめとした古今東西の道徳律をこうした相対立する原理に分類し、いつ、どういう場合にどちらの立場を優先させるべきなのかについて考察した。そして A 型は商取引など他者（筆者注：ここでは村のソトの人を意味する）との協力関係を築くのに必要とされる「市場の倫理」であり、もう一つは集団の秩序を維持するための「統治の倫理」である、と結論付けた。この二つの道徳が混同されたとき、国家から企業まで、あらゆる組織に不正が生じる、という。また「協力、勇気、節度、慈悲、常識、先見、判断、能力、根気、信念、精力、忍耐、知恵」などは両方の律に共通に尊重されているのでリストには入れられていない。

さて、われわれの経験した 20 世紀までの日本社会が尊重した「道徳律」を相反する A と B の道徳律群から探すと、A 型からは「正直たれ」「勤勉なれ」以外ほとんど該当するものが無い。一方 B 型からは「規律遵守」「伝統堅持」「位階尊重」「忠実たれ」「排他的であれ」「名誉を尊べ」など多くのものが該当する。なお「正直さ・勤勉さ」は程度の問題で、A 型では特に重要であることを強調しているだけで、B 型でも重要な律であることに変わりはないから「正直さ・勤勉さ」は統治上問われないわけではないのではないと考える。

このことから、およそ 20 世紀までのわが国の道徳律は「統治の倫理」が支配的であったと考えられる。封建制度の流れを汲み、閉社会の自治で成立する「相互依存集団社会」を営む環境が必要とする道徳律であるから納得できる推察であろう。戦時中までの軍隊生活や軍の規律システムについては書物で知るところだが、「統治の倫理」をとことん応用していたと思われることもこれを証明している。しかし現在、政治・経済の両面にわたって「国際的に開かれた社会」へ脱皮する必要に迫られているわが国は、「市場の倫理」を律として機能する社会へ変革する必要がある、国民の意識を急ぎ変更することが求められている。長期間にわたって「信頼できる人」との情報を確立するには「市場の倫理」に準拠した行動を長く続ける必要がある。

最近の企業に見られる「不祥事」などは、まさに「集団の存続目的のためには欺け」という律を「正しい」とした人たちが引き起こしたと考えられる。「市場の倫理」に照らして考えれば、この高度情報化社会で「良い評判」を一度に失うことは明らかで、全くの誤りであることを知るはずである。このことは現場の作業員よりも不祥事に関与したマネージメントレベルにこそ早急な認識変更が求められていることがわかる。

2、日本人は今後国際市場で活躍できるのであろうか

国際市場で活躍するためには環境が変わったことによって発揮されなくなった「真面目・正直さ」に代わる新しい道徳律を身に着けて、国際市場へ乗り出す必要がある。再び資料 12 によれば、山岸は「閉じた集団社会」を「安心社会」と呼び、国際市場のように「開かれた社会」を「信頼社会」と定義しているが、20 世紀までのわが国の「安心社会」は絶滅する運命にあり、いち早く「信頼社会」へ転換されるべきであると説いている。しからばどのようにして「信頼社会」を作るのかについては資料 12 の第 9 章に述べられているが、その転換は急には難しいと言う。アメリカが集団主義的社会から脱却して開かれた社会への転換が出来た 19 世紀末のように法体系の整備で「正直者がトクをする社会制度」を形成することが先ず第一に重要という。具体的には「法体系」と「裁判所」の整備を行い、「正直者を守る」システムを形成することである。法体系と言っても国内の統治・治安を守る法だけではダメで、古代ローマ法のように人びとが安心して商取引が出来るような「民法」（正式にはローマ帝国内に住む外国人にも適用された「万民法」）や「訴訟法」も整備する必要がある。近代ヨーロッパでもナポレオン法典に象徴される民法が作られている。これらによって他人（ソトの人）とビジネスをしても裏切られることが無い、万が一裏切られたとしても法が正直者を守ってくれるような「法」が「安心」を提供してくれる社会になることが条件となる。加えてすでに指摘したように開かれた社会では各個々人や企業は「評判に関する良い情報」を長期に亘って保持することが不可欠になる。これらを実現することで「信頼社会」を実現できるとしている。

しかし、現在の日本社会へ適用する場合についてより具体的な方法を考えてみると以下ようになる。現在の日本社会は閉鎖的な集団主義社会から開かれた「信頼社会」への過渡期にあるから組織・企業は過渡期に対応した精緻なシステム作りが必要になる。

1) 社会を構成する「個人」には昔の道徳律を持った人と、それを脱却して **peer pressure** などを感じない自由な人とが混在している可能性がある。したがって A と B の異なった道徳律を持った人が混在している前提で組織なり企業のシステムを構築する必要がある。例えば現場の重要な作業については、ポイントのところだけは二人の目で確認するというようなことが必要となる。昔、筆者が米国の銀行（City bank）に口座を開設していた時、窓口での取引に際して銀行側では電算機への入力作業を必ずダブルチェックで行っていたのを思い出す。

2) まず上に立つ人（マネージャークラスからトップマネジメントまで）が今後の組織では「市場の倫理」で行動する事が必須条件だということを理解しなければならない。「情けは人の為ならず」という社会心理学上の言葉で言う『利他行為』が本当に自分の利益として戻ってくる事実をお説教ではなく実務で、十分なコミュニケーションを伴えば現行の法体系の下でもソトの人と信用できる関係を構築できることを経験しなければならない。それらを理解したうえでも、なおかつ従来型の組織（企業）運営に自信のある経営者は、従業員に「一生を託するに足る企業」であることを示して、「社内環境を整えて『真面目・正直』を発揮させる」という選択肢も考えられる。しかしここで重要なことは、そのような企業と言えども国際市場での行動原理と道徳律は「市場の倫理」で行う必要があるという事である。ジェイン・ジェイコブズは（資料 16）で重要な指摘も行っていて、「両方の道徳律を混用すると最悪の結果をもたらす」と看破している。つまりある企業が社内と社外で道徳律を使い分けて対応するにはかなり器用な行いを要求されるわけで、難しい壁を超える自信のある組織と社員にのみ許されると理解すべきであろう。1980 年頃まだ大部分の日本企業が国際市場に進出していない時期に、何らかの理由で海外市場へ打って出て、ある程度の成功を収めた数少ない企業は、部分的ではあったかもしれないがこの「場所による使い分け」を実行できていた企業と言える。

3) 一種の「球拾い」のような仕事は削除されるべき

わが国の製造業では「品質管理」が行き届いた結果、世界に冠たる「高品質・ハイタッチ」な製品を市場へ送り出すことが当たり前になった。にもかかわらず、最近の不祥事は「最終品質検査の手抜き、無資格者による検査、出荷前の調整未済製品の出荷」などである。これをどのように考えたらよいのか？製造ラインの品質管理が行き届いた結果、製造ラインの最終段階で待ち受ける品質管理者の前に現れる「不良品」の頻度は極めて低くなっているに違いない。野球で外野の球拾いを行う選手に

とって、1度も球が来ないとなるとあまり面白くないに違いない。にもかかわらず製造業としては「一種の必要悪」として品質検査役を置いておかなければならない。この矛盾に近い状況を解決するには、製造ライン等の製造設備本体だけでなく、検査設備にこそ優先的に技術革新の投資を行い、ロボットやAIを利用した自動化検査設備にしなければならないことを示している。OECD加盟国の労働生産性の指標をみると、わが国は万年的に20位前後で、極めて低いことがわかる。（添付別表資料参照）作業現場に「peer pressure」を組み込みダブルチェックとするような発想ではなく、最新技術による無人化へ進んで「必要悪」のような職種そのものを削除すべきではなかろうか。非正規雇用者達の低賃金に頼って「必要悪職種」を残している経営者が非難される問題である。

4) 準拠すべき「道徳律」が決まれば問題は解決するのか？

最近の報道で知ったある事例を紹介したい。「不動産会社に勤務する若い社員が窓口で顧客に物件の紹介をしていた。顧客の希望を詳しく訊ねると、その要望にマッチした物件は他社物件であることが判明し、それを紹介して満足を得た。しかし社内からは非難を浴びることとなったので退社して、自分が納得できる会社を創業した」というのである。つまり人が人として人らしく生きるために力を出し切るには「準拠すべき道徳律」を決めるだけでは不十分で、所属する組織（会社）がパラダイムシフトを行って時代にマッチした方向に向いていることが問われる。その組織は日本社会さらには地球全体を正しい方向へ向わせるベクトルを保有すべきと考えられる。もしも組織のベクトルが自分が考える正しい方向と異なったら、その組織なり社会から離脱をしてでも、各個人が納得できるベクトルを求めて行動して持てる力を発揮したいというのは健全な欲求である。

これに関連する資料を探すと、資料9に示した親日家・グレゴリー・クラークが鳴らす警鐘を今一度傾聴すべきと思われる。それは「日本はユーラシア社会が持っているようなイデオロギー的バックボーンに欠けている。国民が他国に太刀打ちできるような、そして彼らにアイデンティティーを与える洗練されたイデオロギー、これこそ国家にとって不可欠な属性なのだが、日本は国家でありながらこの属性を欠いている。このことから1600年にわたる他民族との接触を通じて日本がたどった起伏と浮沈の激しい道程も説明できる」と言う。

つまりわが国は国として世界の中でどのようなベクトルを以て他国と文化的・経済的・外交的関係を持つようとしているのか、第2次大戦後70年になろうとしている今日でも「明確な方向」を示していない。これが古い集団主義社会の頸木を外した若く優秀な人材に海外へ流出する例が多いという原因なのかもしれない。

国内に留まって国を良くする努力を続ける人たちとしては、各人が国としての正しいベクトルについての考えを持つと同時に所属する組織（会社）も国内外の社会へどのように向き合うかについての正しいベクトルを保有して欲しいと考える。公正な社会構築のお手本とした米国社会であったが、あくまで自社（株主）を優先する経営を行い、行う事業が地球環境へ与える影響などを軽視し続けた結果、伝統的な大企業（DuPont、Monsanto、GM、GE、Boeingなど）にも陰りが見え始めている。それらに代わってGAF（Google、Apple、Facebook、Amazon）が巨利をむさぼっているが、彼らと言えども地球環境などに無関心な経営を続ければその永続化は難しくなるであろう。このように考えたとき、いささか古い本であるが2006年7月刊ドナルド・ドーア著「誰のための会社にするか」岩波新書（資料18）が参考になる。氏は「アメリカかぶれでない日本に合った企業制度」の提案を行っている。20世紀末から21世紀初頭にかけて米国風に変わってきた日本の企業制度において、今後改めるべき方向として「会社法にどのような魂をいれるか」を提示している。著者ロナルド・ドーアは1950年に日本留学したのち、英国各地、ハーバード、MITなどで教鞭をとりながらわが国の社会経済構造と経済発展史を研究する「親日家」であったが、この本の出版後彼の考えでは日本社会の「悪化」である「構造改革」へ進み続けるのを見て、「幻滅」という著書を発表（2014年）して自らを「嫌日家」と称している。氏の提案は有意義なものであるが、詳細は省くとして要約していえば、「経営者が株主利益の最大化を使命とするような『株主所有物企業』ではなく、経営者がすべてのステークホルダーに対して責任を持つ『ステークホルダー企業』の方が企業内の人間関係の観点からも、その社会的効果（商取引の質、相互信用の度合い、所得分布など）の観点から好ましい。」ということ

である。また「1990年以降、わが国の法体系が『株主所有物企業』のモデルに近づけようとする法律が相次いで制定され、経営者による自主的な組織改編も行われてきた。それは経営者の目標の中で『株価維持』が以前には考えられなかったくらいの優先順位となったためである。」と言う。ここで「ステークホルダー」とは株主、経営を委託された経営陣、従業員、協力業者、顧客、企業活動を行う場所に住む地域住民などであり、環境問題への関係者を含めれば地球上の全住民さえも含まれることになる。従業員は組織（会社）がどのような方向へ向っているのかを敏感に感じている。今日のような情報化時代では誰もが社会問題を承知しているなかで、組織が悪い方向へ向っていると知れば、自分の仕事が社会を悪くする方へ引きずり込まれることを恐れるし、それゆえに力も充分には発揮できなくなる。

3、国際市場で日本人が「真面目」であり続けるために

以上に記したような四条件を満たせば、わが国の組織（企業）の従業員は「真面目・正直な」仕事を発揮してくれると思われる。新規に国際市場へ乗り出す組織（企業）では、B型からA型倫理律への難しい変換が要求され、管理職や従業員諸氏には大変ご苦労なことであるが、乗り越えなければならぬ障害と思って頑張ってもらわなければならない。

最後にこの考察をまとめて感じたことを述べてみたい。先に記した四条件を満たすビジネス要件とは、完全に一致はしないが、ほぼ同じことを現役のころ漠然と考えていたように記憶が蘇る。ゲスな言葉を許してもらえば、ビジネスの場では「ヤラズ・ブツクリは厳に慎め」である。また国際化がある程度進んだ頃、教えてもらった表現は「Win/winの関係が好ましい」という言葉だった。「資料9」によれば、これを社会心理学的には「利他行為」と言い、わが国にある古い表現では「情けは人の為ならず」だという。つまり、人間は自分の利益に直接つながらない場合でも、他人のために行動することができる。この行為は従来の社会学では説明がつかなかったが「情けは人の・・・」という仕組みは倫理の底に存在する特性ではないかと考えると、「モラルに従った行動をすれば、結局は自分の利益になる」という利益の相互性を強調することになる。これが商人道ではないか？と言うのである。これからは「村」という小さな集団から脱して、極限まで拡張した「地球と言う集団」そのものを「相互扶助共同体」と考えて、われわれは「情けは人の為ならず」と行動する必要がある。そのように見ると江戸時代の商人道を表した石田梅岩の「石門心学」があり、近世では松下幸之助の「水道哲学」や本田宗一郎の「ホンダイズム」もまた同様の「商人道」となる。

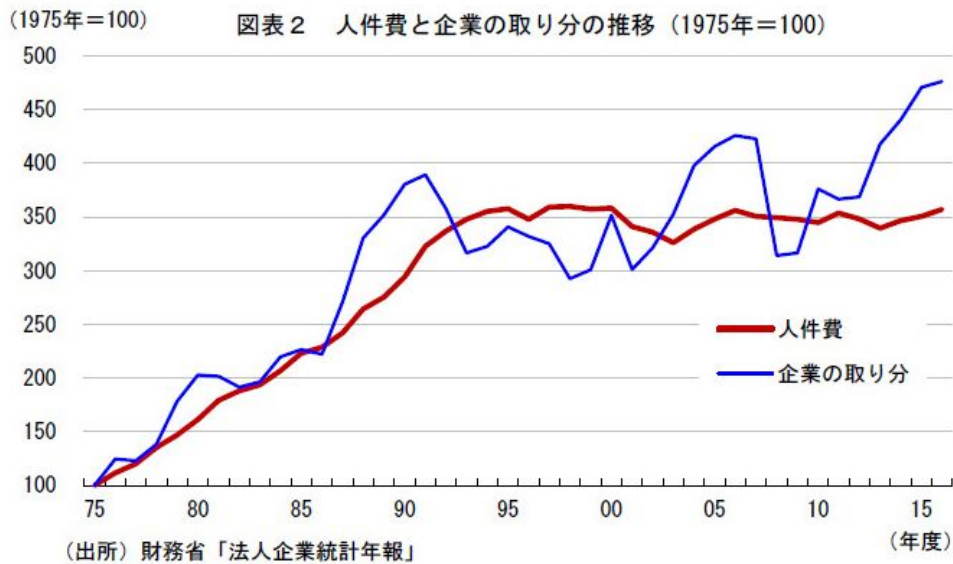
ちなみに石田梅岩著「都鄙（とひ）問答」（資料19）を紐解くと、その「卷之一、商人の道を問の段」には、「買い手も売り手と同じで余計な出費は嫌うものと知るべきであるが、売り物に念を入れて少しの問題も無いような品物とすれば、買う人の心理として初めは一銭の出費も惜しむが、商品の良さを知れば出費を惜しまなくなるものである。」と書かれている。ちなみに本書は松下幸之助などが座右の書としていたという。（文中 敬称略）

完

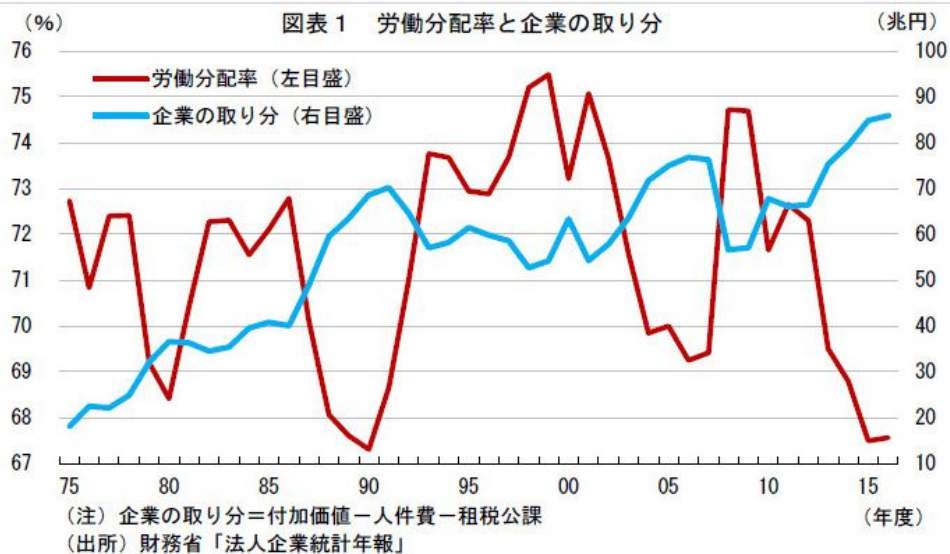
・主要国ともに低下傾向が続く「労働分配率」の推移



・注: OECD のデータを基にニッセイ基礎研究所が作成: 出典: 日経ビジネス 20190107 号



・人件費と企業の取り分の推移 (1975年=100)



・歴史的な水準まで低下した労働分配率 (図表1 & 2)

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング 20180110 号研究主幹 鈴木明彦

・日本生産性本部、「労働生産性の国際比較 2018」を公表 日本 の時間当たり労働生産性は 47.5 ドル (4,733 円)、OECD 加盟 36 カ国中 20 位 2018.12.19 14:13



引用・参考文献・資料

- 1、NHK 総合 2018 年「人類誕生」第 1 集～第 3 集
 - 2、篠田謙一 「DNA で語る日本人起源論」岩波書店 2015 年 9 月刊
 - 3、佐藤洋一郎「稲の日本史」角川ソフィア文庫 2018 年 3 月刊
 - 4、山本七平 「日本人とは何か 上下」PHP 研究所 1989 年 9 月刊
 - 5、<https://ja.wikipedia.org/wiki/農地改革> 「日本の農地改革」
 - 6、濱口恵俊、他「日本的集団主義」有斐閣 1982 年 11 月刊
 - 7、源 了圓 「義理と人情」中央公論新社 2013 年 7 月刊
 - 8、ルース・ベネディクト「菊と刀 日本文化の型」現代教養文庫 社会思想社 1967 年 3 月刊
 - 9、グレゴリー・クラーク「日本人 ユニークさの源泉」サイマル出版会 1983 年 10 月刊
 - 10、D.Quinn Mills:Harvard Business School「Rebirth of the Corporation」@Seminar「Achieving Breakthrough Results」 Sponsored by Honeywell Ind.Automation and Control in Phoenix, Arizona Jan.26, 27 1995
 - 11、伊原亮司「トヨタの労働現場」櫻井書店 2003 年 5 月刊
 - 12、山岸俊男「日本の『安心』はなぜ消えたのか」集英社インターナショナル 2008 年 2 月刊
 - 13、三戸浩・池内秀己ほか「企業論」有斐閣 1999 年 5 月刊
 - 14、神田秀樹「会社法入門」岩波新書 2015 年 7 月刊
 - 15、厚労省・中小企業庁「働き方改革支援ハンドブック」平成 31 年 1 月改訂
 - 16、新渡戸稲造著矢内原忠雄訳「武士道」岩波文庫 1974 年 11 月刊
 - 17、ジェイン・ジェイコブズ著香西泰訳「市場の倫理 統治の倫理」ちくま学芸文庫 2016 年 2 月刊
 - 18、ロナルド・ドーア「誰のための会社にするか」岩波新書 2006 年 7 月刊
 - 19、石田梅岩著足立栗園校訂「都鄙（とひ）問答」岩波文庫 1935 年 2 月刊
- 以上