



2019 年 2 月 28 日 森本紀行はこう見る

不正のなかに創造の芽がある

金融の常識、世の非常識といわれます。金融に限らず、どの分野でも、どの組織でも、程度の差こそあれ、独りよがりな閉鎖的な内部価値秩序をもっているものであり、そこでの常識は、外部世界では非常識とされて通用しないものです。創造的革新とは、この閉じた価値秩序を破壊することだとしたとき、その革新の芽は、組織内秩序のもとで不正とされることのなかにあるのではないかと。

井原西鶴の「武家義理物語」のなかに、「我物ゆへに裸川」という話があります。

時は鎌倉時代、ある秋の夜、有力な武士であった青砥藤綱が鎌倉の滑川を渡った際に、ちょっとした拍子に十銭にも足りない小銭を川中にとり落とします。藤綱は、人足を集めて三貫文を与えて、落とした小銭を探させたところ、うまいことに人足の一人が見付け出すわけです。藤綱は喜んで、その男に更に別の褒美まで与えて、「これ其のまま捨置かば、国土の重宝朽ちなん事ほいなし、三貫文は、世にとどまりて人のまはり持ち」といって立去りますが、人々は、「一文おしみの百しらず」といって、藤綱の行為を笑います。

さて、人足達は思い掛けない利得に喜んで酒宴を始めますが、その席で、小銭を発見した男は、「青砥が落とせし銭に、たづね当たるべき事は不定」なので、「それがしが利発にて、此方の銭を手まはしして」、藤綱のように「世にかしこき者を、偽りすましける」と自分の伶俐さを自慢します。すると、それを聞いた一人の人足は、その不正に反対して席を立ちます。

その後、ことの真相は自然と藤綱の耳に入って、藤綱は、騙した男を見付け出し、厳重に監視を付けて、今度は丸裸にして、探させ続けるわけです。季節は秋から冬に変わって、開始から 97 日目、ついに男は小銭全てを見付け出します。正論を吐いた人足も探し出されますが、よく調べてみれば、それは武士の出ながら、仔細あって民家にいたものであることがわかり、これを機に、再び武士にとり上げられます。

この話は短いながらも多くの論点を含んでいて、整理すれば次の三点に帰着します。第一は、「是おのれが口ゆへ、非道をあらはしける」とあるように、伶俐振りを自慢して自ら悪事を露見させた人足に学ぶ口は災いの元という通俗的教訓、第二は、正論を吐いた人足について、さすがに侍身分のものは身をやつていても志が違うという身分制秩序論、第三は、一見すれば「一文おしみの百しらず」的な愚行にしかみえないことの背後に込められた青砥藤綱の「三貫文は、世にとどまりて人のまはり持ち」という高度な経済理論です。

西鶴は、まさか、経済論に関心があったわけではないですね。

西鶴の意図としては、自分が生きた江戸時代の価値観を反映して、第一と第二の論点を中心に据えていたのだと考えられますが、今日的な関心としては、第三の経済理論が興味深いわけです。つまり、藤綱は数百年も前にケインズを先取りしていたのではないかとということです。

実際、公共投資は、用途目的の必要性が明らかでないものも少なくないわけですが、仮に実用性のない事業だとしても、投下される巨額な資金は「世にとどまりて」、国民の間に「まはり持つて」、経済の拡大的再生産につながるものが想定されているわけですから、藤綱が数銭を探すために三貫文を投じた理屈と大差ないと考えられ、

藤綱の行為の裏には、資本の循環による資本の成長が予定されていたといえなくもないのです。

しかし、藤綱の行為によって再生産されたのは武士支配を支える身分制秩序だったのではないのでしょうか。

酒宴を通じて消費経済に投下された三貫文は、藤綱の思いの通り、それなりの景気浮揚効果をもたらしたことでしょうが、その効果も、それに続く 97 日間の小銭探しという真に無意味な愚行によって、完全に打ち消されたに相違ないのです。つまり、三貫文の資本は再生産されなかったのです。しかし、人足に身をやつていた侍が再び正式の武士にとりたてられたことで、武士身分は再生産されたわけです。

つまり、藤綱は、武士としての強大な力を背景にして 97 日間の裸の苦役を強制することによって、即ち権力のあからさまな発現を通じて、より強力な支配の基盤構造を再生産したのです。それに対して、現代社会における公共投資は、藤綱の行為と同様に政治権力の発動としてなされ、地元選出の政治家の基盤を強化することまでも同様なのですが、経済対策としての効果を主張できるが故に許容されている点において、現代的であるわけです。

西鶴は町人だったのですが、江戸時代の武士を頂点にした身分制秩序に強く拘束されていたのであって、同じ町人身分ものに課された無益な 97 日間の裸の苦役に批判的であるよりも、逆に、武士の支配を肯定したうえで、その価値観の強制としての懲罰的苦役の賦課に賛同する姿勢を示しています。そこに江戸時代の町人文化の限界があったわけです。

現代社会においても、97 日間の裸の苦役は存在するのではないのでしょうか。

現代日本の組織において、企業であろうが官庁であろうが、全ての組織において、生産性の低さが問題だとしたら、その根本原因は、「一文おしみの百しらず」的な無駄にあるのではなくて、97 日間の裸の苦役の強制のような愚行にあるのだと思われます。

実際、「一文おしみの百しらず」的な無駄は、実は無駄ではなくて、後の成果につながる投資とみなされるべきものです。それは、非常識な愚行のようでありながら、「知恵の浅瀬を渡る、下々が心ぞかし」と西鶴も書いたように、浅知恵のものには理解できなくとも、「世にかしこき者」からすれば裏に大きな構想と未来の可能性を秘めたものであり得るのです。

それに対して、97 日間の裸の苦役は、武士社会の価値秩序を強権によって町人に強制することにほかならず、町人文化の自由な発展を阻害するものです。前時代の価値秩序に支配された組織は、その秩序を守るために権力を行使することで、新時代へ向けた創造の芽を摘み、革新を阻止して、古い秩序を再生産しています。故に、生産性が上がらないのです。

現代的には、組織における表層的な規則遵守の強制ですか。

組織は、特に日本の組織は、膨大な数の規則や規定の集積であり、手順書に細かく記載された行動様式の体系

であり、書き込むのも面倒な伝票や帳票や定型書式の束です。それらの規則や手順や書式には、原点における意味があったでしょうが、時間の経過とともに無意味化しているものも少なくないはずです。

その無意味化した諸規則の遵守を強制することは、常に古い時代へ逆行させ、停滞を招いて進歩を阻害します。生産性の問題は、第一に、無意味な作業が生産性を低下させることであり、第二に、無意味な作業を強制されることが就労意識を低下させることです。

もしかすると、品質検査における不正というのも、検査の無意味化が本質的な論点かもしれませんね。

品質検査における不正により、基準を満たさない製品が出荷されていたという事案が多々生じているようです。なかには、不良品の出荷という許容し得ない事案もあるようですが、不正にもかかわらず安全性や性能等の実質的な品質においては重大な問題がない場合もあるようです。

だとすると、論点は、むしろ、検査における品質基準にありはしないのでしょうか。つまり、背後に過剰な品質基準や不要な検査等の本質的な問題がないかどうかを再検討すべきだと思われるのです。おそらくは、こうしたところに生産性向上の鍵があるのでしょう。

品質基準や検査手順の規則遵守の裏には、顧客の利益の保護等の意味があったはずですが、しかし、その意味は、環境の変化等により失われていく、それでも規則だけは残り続ける、その理由は、規則遵守のための規則遵守が組織を維持する規律として機能しているからでしょう。

銀行は典型的事例ですね。

銀行では、顧客に対して、様々な書類提出を求める、面倒な書式への記入を求める、あちらこちらへ押印を求める、また、行内で複雑な確認手続きを行う、こうしたことには顧客の利益の保護という大義名分があるのですが、現実には、不測の事態に備えて銀行を守るという組織防衛的側面のあることを否定できません。

故に、顧客の利益の視点では実質的意味の希薄な作業が生産性を低下させ、顧客に不便を強いるという不合理が生じているのですが、組織防衛的機能が組織を強化してしまうために、銀行経営の革新が起き得ないという更なる不合理を招いていると考えられるのです。不合理故に非常識ですが、それが銀行の常識なのです。

組織の常識のなかでは、世の常識は否定されます。故に、組織の論理のもとでは、組織内に世の非常識が横行してしまう、これは銀行だけの問題ではなく、日本だけの問題ですらなく、程度の差こそあれ、どの組織にも起き得る組織の基本的矛盾であろうと考えられます。

では、改革は必ず組織の否定になるのでしょうか。その否定の原理は、どうすれば生産的で創造的な革新の原理に転換できるのでしょうか。

武士階級の身分制支配を実質的に支えたのは、いうまでもなく武力です。武力を背景にした安寧秩序の維持という武士固有の社会的使命が支配を正当化する論理だったのです。これは、絶えざる争乱を収束させて成立した江戸

幕府の初期においては、国民の利益、安全という経済的利益だったといえるでしょう。

しかし、西鶴の時代ともなれば、世は平和となり、武士支配を国民経済の利益から正当化することは困難だったに違いありません。むしろ、勃興する商業資本の成長のために、武士支配の秩序は桎梏と化していたかもしれないのです。この矛盾を背景にしてこそ、藤綱を欺いた伶俐な人足の意味がみえてきます。そこには、支配を実質的に内部から突き崩していく利発な創造があったのです。

旧秩序の支配者である武士から見たとき不正であったものは、新秩序の担い手から見たときは、利発、即ち創造であり革新だったのですね。

藤綱を欺いた人足の不正は、武士の立場から見た不正であって、人足の立場からは利発です。この価値観の差こそ、決定的に重要な論点です。一方では、利発を全て不正としたら、革新は起きず、他方では、普遍的に不正とされるべき利発もあるでしょう。

その意味で、働き方改革の本質は、組織の所属員のなかに、正しい不正が奨励される環境を整備し、不正な不正を見分ける感性を醸成することだといっていいでしょう。この本質的な働き方改革の推進こそ、日本の組織の戦略的課題であるというべきです。

以上