

### 〈書評〉笠谷和比古著 『武士道と日本型能力主義』（新潮選書2005年）

ENTA, Yushi / 遠田, 雄志

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

44

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

67

(終了ページ / End Page)

69

(発行年 / Year)

2007-04

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007122>

## 〔書 評〕

## 笠谷 和比古 著『武士道と日本型能力主義』

(新潮選書 2005年)

遠 田 雄 志

(1) 私にとっておもしろい本とは、世の通説・俗説を否定し、私に少なからぬショックを与えてくれる本である。その点、この本は、十分におもしろい。

日本の組織とりわけ企業組織を特徴づけていたのは終身雇用と年功序列で、それが経済のグローバル化のなかで、足枷となっている。これが今日の通説となって、リストラ、非正規社員の積極的採用、それに成果主義の導入などがあちこちで叫ばれ実施されている。

しかし、著者は、終身雇用も年功序列もきわめて理に適ったものであると主張する。まず、終身雇用は、雇用の安定をもたらす。そのため従業員の間助け合いの気持ちが育まれ、みんなが一体となって、業績を上げようとする。他方、それによって、従業員は組織への忠誠心を抱くようになる。そうした彼らは、組織を危なくするトップの暴走や同僚・上司の不正を黙って見逃すことができなくなる。こうした彼らの目や言が組織の崩壊や腐敗を防ぐ、目に見えぬ装置となっているのである。

次に、年功序列は、アンチ能力主義などではなく、OJT (オンザジョブトレーニング) に裏打ちされた極めて理に適った人材登用の制度である。すなわち、それは、就業経験を重ねるにつれて熟練や技能それに知識が向上するとの自然の理を見こしたもので、それに出世競争を加味することによって、正に能力を基準とした段階的昇進昇給システムになっているのである。

著者は、このように優れた終身雇用と年功序列に特徴づけられたシステムの淵源を江戸時代中期における武士道精神を支柱とした藩の行政機構に求める。そしてこのいわば日本型能力主義が、明

治期の近代化を成功させ、戦後日本の高度成長経済をもたらしたのである、と著者は主張する(その負の現象と思われる旧軍隊の腐敗については残念ながら言及されていない)。

ともかく、いわゆる失われた10年が、企業に対する忠誠心を基本とする日本型経営システムの解体の10年であって、それがいかに大きなダメージを今日においても与えているか、との著者の説得力ある訴えはサプライズである。

(2) 私にとってありがたい本とは、私のアイデアを創発してくれる本である。その点でもこの本はありがたい。

武士道の中核的徳目は忠義、忠誠である。「会社に対する忠誠」といえば、俗に「滅私奉公」すなわち、己を殺して会社に尽くす事とみなされている。

この俗説を著者は批判する。忠義とは剛直の精神に貫かれた個人の自立性を包含するもので、「個人の自律性を欠いては忠義の精神と行動は成り立たないものであった」(11~12ページ)。

その根拠として著者は“主君押込”を挙げる。それは、藩主の振る舞いが藩を危うくすると「己の内なる確信に基づいて」判断した家臣団が主君を隠居や引退させる挙に出ることで、江戸中期では決して稀なことではなく、半ば慣行になっていて、忠義な行いとみなされていた。

忠義は“個人と組織の葛藤”を考える上で役立つ概念である。その際、忠義を滅私奉公とするこれまでの俗説は、公私のうちあまりにも公すなわち組織に偏した概念であると断じざるをえない。これに対して、個人の自律性を欠いてはありえな

い“押込”を視野に入れることによって、忠義は公私のバランスを得た概念となった。この点、著者笠谷氏の功績は大きい。

ここで、“主君押込を執行する家臣たちの胸の内を想像してみよう。それはおそらく危険でまかりまちがえば命をも失いかねない行動であって、誰もが逡巡したであろう。それにもかかわらず、彼らを義挙に駆り立てたものは何か？それは、自らの利害得失や生命をも無にする捨身の覚悟であろう。「かくすれば かくなるものと知りながら やむにやまれぬ 大和魂」（吉田松陰）。この捨身の潔さなくして忠義は完結しえない。ここに至って、忠義を成り立たせる三つの要素すなわち組織大事の思い、個人の自律それに捨身の覚悟が浮き彫りされた。

まず忠義を行わんとする自律的個人は己を鍛えに鍛えなければならない。刻苦勉励、ひたすら道を求め、武士ならば剣の道で、サラリーマンならば仕事の面で一目置かれるようにならなければならない。学者ならば何よりも研究者として一廉の者にならなければならない。鍛えなきところに内なる心の確信は得られず、主体的・自律的行動はとれない。したがって、忠義のこの側面を表現する語を“鍛”としよう。

次に、「組織が大事」とする思いはその範囲において私個人を超えていて、世話になっている組織や会社に止まらず他者一般にまで及ぶものである。それは、大義、正義あるいは仁義に通じている。したがって、この思いは、“義を見てせざるは勇なきなり”、弱きを助けたり悪を成敗しなければという方向性を個人に指し示す。そこで、忠義のこの側面を表現するに“義”という語をあてがってみよう。

最後に捨身の覚悟について説明しよう。人は、あれかこれかを決断しなければならない切羽詰った状況に立たされることがある。このとき、忠義を貫かんとすれば、己の利害得失にこだわらず時に自らの命への執着をも絶つすなわち捨身を覚悟しなければならない。「武士道というは死ぬこととみつけたり」（『葉隠』）とは、忠義のこの側面を指したものであろう。流れに逆らわず常に勝ち戦に組せんとするのは、人としてあるいは無理からぬところであろうが、それはやはり保身のなせると

ころといわざるを得ないし、その流れを加速する。決断において己を空しうすることは潔い。したがって、忠義のこの第三の側面を表す語を“潔”としよう。

“鍛”“義”“潔”，これが忠義を構成する主たる要素と考えてよいだろう。しかし、忠義とはまだ論争定まらぬ厄介な代物である。したがって、門外漢の私としては、一步退いて、この鍛、義、潔を“サムライ”なる者の三条件として捉え、図1の“サムライの三角形”を考えてみた。

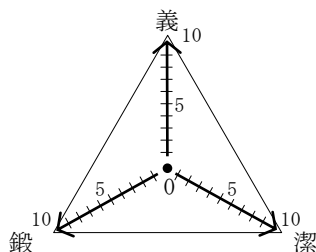


図1 サムライの三角形

図には、原点0から等角度で三方向に延びている鍛軸、義軸、潔軸がある。この図を用いてある人物のサムライ度を測ってみよう。まず、その人が使命や仕事にどれほど励んでいるか、義侠の心はどれほどかそれに私利私欲にどれだけ淡泊かを鍛軸、義軸、潔軸にそれぞれプロットする（それぞれの程度は、原点から離れるほど高い）。次に、プロットされた三点を直線で結ぶと三角形ができる。その結果、もしその三角形が大きな正三角形であれば、その人物は立派なサムライだということができる。印象風に言えば、吉田松陰や大村益次郎などの多くの歴史上のヒーローがサムライであろうが、私の友人・知人の中にもサムライが何人もいる。

もし、ある人物の三角形が潔軸上の点を鈍角の頂点とする三角形であれば、彼は、鍛・義・潔のうちわずかに潔さに欠ける人物で、残念ながらサムライとはいえない。勘定方の家老としてはきわめて優秀で、主家を思うこと後に落ちないが、御家断絶の危機においてわが身大事として赤穂から逃げ出してしまったとされている『忠臣蔵』の大野黒兵衛はこの例である。

同様に、唯一義に欠ける人物もサムライとはい

えない。中里介山作『大菩薩峠』の主人公甲源一刀流の使い手で孤高の盲目の剣士 机竜之助はこのタイプである。また、唯一鍛に欠ける人物は、そのため自律的にはなりがたく、ひたすら組織の命令に忠実でその執行に命をかける者で、幕末の岡田以蔵、人呼んで人斬り以蔵がこのタイプである。あるいは、彼は滅私奉公を忠義とする俗論に躍らされた人ということもできる。

さらに言うならば、ある人物の三角形が潔軸上の点を鋭角の頂点とする三角形であるとすれば、彼は鍛・義・潔のうち鍛と義に欠けた潔い人である。例えば、世の動きに無関心で自分の命にもあまり執着しないため、何かに励むと言う事が出来ない人がこのタイプである。同様に唯、鍛のみでひたすら自らを鍛えている人がいる。修験者などがその例である。さらに義だけの人もいるが、これには、さして勉強しているとは思えないがやたらTVのワイドショーなどに出まくって、勝手な時評や政治評論をぶっているコメンテーターなる人種などがこのタイプにあてはまるだろう。

(3) 私にとっておすすめの本とは、私の生あるいは身の処し方に有益なアドバイスを与えてくれて、多くの人にも役立つと思われる本である。その点でも、この本はおすすめ本である。

私事で恐縮だが、2年程前中公新書で『組織を変える<常識>』という本を出版した。拙著を買ってくれたいく人かの人が言うには、「本そのものよりも帯に魅かれて買った」とのこと（失礼な話だ!）。オレンジ色のその帯には、黒々と大きく手書きされた“くさってる”の文字が踊っていたのである。このエピソードは自分の組織が腐っていると感じている人が少なくないことを物語ってはいないだろうか。そして、私のこうした危惧を裏づけるかのように組織の不祥事は跡を絶たないし、没落の危機に歯止めをかけられない企業が散見される。

なぜ、日本の組織がこうなってしまったのか？本書の忠義についての新しい概念がこの問いのヒントを与えてくれた。

日本の組織にサムライが少なくなった。これが私の答えである。昭和の帝国軍隊が腐敗した一因

はおそらく一部の軍人の横暴をサムライが抑え切れなかったからであろう。

サムライがいない組織が危ないことは、映画『八甲田山』に鮮やかに描かれている。八甲田山の雪中行軍に成功した弘前第31連隊には、徳島大尉というサムライがいた。他方、198名もの死者を出してしまった青森第5連隊にはサムライがいなかった。神田という優秀な大尉がいたが、彼は上官の指示に疑問を感じながらも抗することが出来なかった点でサムライではなかったのだ（詳しくは拙稿「映画『八甲田山』に見るミドルの役割」拙著『ポストモダン経営学』文真堂、2001年所収、を参照されたい）。

あなたの組織はどちらのタイプ？ 私の組織は……。

(2007・3・6 記)