

国際取引法

—— 日本人の特異性

岡本 幹輝

日時 二〇〇七年一月一日一四時四五分—一六時一五分
教室 白鷗大学東校舎五〇五教室

配布資料

- 一 To Foreign Executives in Foreign Corporations in Japan [Japanese Pattern of Doing Business
〔白鷗法学第二号所収〕
- 二 「日本式経営」、「組織と個人」、「タテ社会とスペシャリスト」、「社内会議」、「稟議書システム」、「重役心待ち」、「シヨーク」、「お世辞」（以上、「帝国ニュース」連載分より抜粋）
- 三 別図1〜8（「現代イソップ物語」 自著より抜粋）
- 四 「和することと同すること」

今日は私の大学生活における最終講義ということで、大学当局のご好意でこの「国際取引法」の講座の最終の講義時間をあてがってもらいました。通常の講座の最終講義ですと、期末試験対策として、出題者である私のご丁寧にも受験の傾向と対策を講ずるのですが、今日は、卒業生やゼミ生の方々も来ていらつしやいますので、そのような内容ではなく、もつと一般的な話をしてみたいと思います。私はいま大学では、この「国際取引法」の他に「知的所有権(財産法)」も講じていますが、この最終講義では、矢張り、国際取引法に絡めて、世界の商取引において日本人の特殊性というところに焦点を当てて話を進めていきたいと思います。

私はこの大学に来る前は、ずっと研究生活を続けて来られたほかの先生方と違って、三〇数年間民間の企業に働いておりました。大学を出て入ったのは、伝統的な日本の製造企業でした。ちょうど採用試験があった年が一九六〇年、いわゆる六〇年安保の大混乱が終った直後の、日本が高度経済成長に舵を切った夏に入社試験があり、今の皆さん方からは信じられないでしょうが、極端な売り手市場で企業から頭を上げて高給で迎えられるという、学生にとっては結構な環境でした。まるで物見遊山の気分です。関西旅行ができると、大阪に本社のある大企業に就職できたような次第でした。しかし、そんな甘い気分が入ったものから、瀬戸内に集中していた工場でノンビリしたいとの希望とは反対に、最初は、大阪で売り子として繊維製品を売らされたり、最後の一五年間は法務部員として契約業務をやることに落ち着いたのですが、それでも嫌というほど古い体質の職場環境に苦しめられました。

その会社に三〇年働いて、この大学が法学部を新設する際、当時の文部省が示したという民間からも教師を迎えるようにとの意向を受けるような形で、私はご縁があつてこの大学に来たわけですが、その人事が内定した直後に、フランス国営の化学製造会社の日本子会社から、大学へ行く前の二、三年でよいから法務を見てくれと招かれて、そこに移り

ました。わずかな期間だったのですが、いわゆる外資系の会社を知ることができたのは、私にとっては大変貴重な体験となりました。もちろん、外資系といってもいろいろあつて、アメリカの会社とは違ってフランスの会社は意外に保守的なところもあるようですから、一概には言えませんが、それでも日本の会社とはいろいろな点で異なり、対比することができました。

まず最初に目に付いた点は職場での座席の配置の違いでした。当時は通常の日本の会社では、部課員の机の配置は“田”の字形で、その一辺の端に課長が課員を見張る様な位置を占め、さらに、このような各課を統括するように、課長の後ろに大きな机の部長が各課をこれまた見張る様にして座っているのが一般でした。ヒラの各課員たちは、お互いに顔を向き合わせて座っているのです。ところが、私が途中から入ったフランスの会社では、各課員はいずれも衝立(パーティション)で仕切られた机で作業し、お互いの課員同士は顔を直接向き合えないようになっていました。上司は別室にいますので、だれも見張る者はいない形です。しかもその上司に対して部下は“ボク”か、さん付けで呼びます。日本の場合に部下が上司をさん付けで呼ぶのは上司が嫌がります。必ず課長とか部長とか肩書きで呼ぶのが通常でした。つまり、日本では、管理体制や上下関係をお互いに常に意識させ合う仕組みになっているのです。したがって上の人たちはいつも目を外よりも内に向けているのです。だから日本では会社の経営者のことを法律用語では「取締役」と称するのに対して、英語では、Director、つまり進むべき方向を指示する人と称するというように、内向きと外向きの違いがあるのです。

外資系の会社と日本の会社とを対比したこの辺のところは、随想の形で、外資系会社で働いていた当時、私が帝国データバンクの日報情報紙「帝国ニュース」に二年間連載した雑文から抜粋したものを、資料としてお手元に配っております。

すので参照になってください。今から見ると日本が得意の絶頂期にあったバブルの余韻がまだ色濃く残っていて、チョッと古くなったところもありますが、当時の世界の中で日本の特異性が注目されていたことを示す文にもなっています。

勿論、外資系の会社が全てにわたって日本の伝統的な会社より優れているのではないのは当然で、日本人の目から見る所は沢山あります。ところで、彼らの為に伝統的な日本人としてもアドバイスしてやらねばと思つて英文で書いたものを、まだ私がこの大学に来る直前でしたが「白鷗法学」第二号に寄稿しており(資料一「To Foreign Executives in Foreign Corporations in Japan: [Japanese Pattern of Doing Business (白鷗法学第二号所収)]」参照)、その抜粋をお手元の資料に入れておきます。ストレートに読めば日本の企業風土を褒めているようにも受け取られかねないのですが、逆説的には日本の会社社会への皮肉と受け取つていただいても結構です。掻い摘んで説明しますと、

- ・ 何事も部下に相談しながら事を進めなさい。部下を信頼すれば部下も誠実に応えるものです。
- ・ 抜擢人事は避けなさい。日本的 Seniority System、つまり、年功序列人事体制にも配慮しなさい。実力が際立ってあるわけでもなく、ただ単に上の人に気に入られただけで抜擢された人(特に女性など)が、社内で浮いた存在になることもあります。あなたが去つた後の後任者にとつても、その人の処遇に苦勞する原因になります。
- ・ 長期的視野に立ちなさい。自分の任期中の業績のみを気にし過ぎないように。日本では短期的な経営判断よりも長期的な視野が尊重されているのです。

・ 日本の住宅事情に配慮しなさい。ウサギ小屋のような家に住んでいるからといって、日本人を軽蔑しないように。いまの日本では通常、会社の上司を自宅に呼んでパーティを開くことはありません。

- ・あなたの家族を職場に連れて来ないように。日本人は職場で働いている自分の惨めな姿を家族に見せたがらないし、また上司の家族に自分が召使のように見られるのも嫌がりませぬ。
- ・エキゾチックな目で日本を見ないように。真の日本、日本人を見るように心がけなさい。

私から見て、日本人の際立った特質としては、できるだけ個性を殺して目立たないように、集団の一員として埋没することが好ましいとされる点があります。外資系の会社では、目に付く従業員の服装はカラフルな個性的なものが多いです。そこでは女性従業員にも制服はありません。一方、伝統的な日本の企業では、大体において制服があります。男性はともかくも、特に女性の従業員の場合には、都会にある本社でも全員が統一的な制服を着ているのが普通ですし、工場や現場の作業員は男性でも制服を着用しています。さすがに販売担当の外向きの業務を担当する本社の男性従業員は背広姿ですが、しかし、その色は紺か黒かネズミ色の地味なものに無意識でも統一化されています。だから、カラス軍団と揶揄されるほどです。お配りした数枚の別図を見てください。これらは、私が、「日本の生き方について」というサブタイトルを付けて出版した絵入りの創作寓話集「現代イソップ物語」からの抜粋です。絵も私が、専門の分野である著作権侵害にならないようにして動物図鑑などを観て苦労して描いたものです。ここには、その絵だけを掲げます。全体をご覧になりたい方は、インターネットの <http://sopnufc2.web.com/> を開いてみて下さい。文章も付いています。

- ・別図1は、カラス軍団の中で生まれた突然変異の白いカラスが仲間から爪弾きされているのを見て、平和な色とりどりのハトたちが仲間に入れてあげようと誘っている図です。
- ・別図2は、渡り鳥のペリカンの母子が同じ渡り鳥のツルの居る沼にやって来て、ツルがみんな片足で憩っているのを

見て、母ペリカンが子ペリカンに此処ではみんな片足で立つのだよと、無理に強制している図です。

・別図3は、カメレオンの子が、母親から、できるだけ周囲の環境に溶け込み、同じ色に染まってじっとして自分の存在を隠すのが、生きていくための秘策だと教えられたので、その教えに忠実に、住んでいる森が火事になった時でも、わが身の色を周りの火の色真っ赤に染めて動かなかったもので、とうとう焼け死んでしまったという図です。

・別図4は、シマウマの群れがライオンに襲われたとき、リーダーの命令一下、全員が頭を真ん中に寄せ合って輪を作り、後ろ足を蹴り上げたのでライオンが近付けずに退散した図です。しかし、リーダーが「われわれこそ集団を形成すれば百獣の王も恐れさす最強軍団となる。このまま、集団を解体せずこの姿を維持して行こう」と命じたので、そのままの形で移動して、結局はワニのいる沼に嵌まって動きがとれなくなるという話です。

・別図5は、レミングという動物の図です。この動物は、増え過ぎると集団自殺するという不思議な習性を持っていました。神の摂理なのでしょうが、崖から次々に海に向かって投身自殺するのですが、後から付いて行く仲間たちは、リーダーの行き先だから大丈夫だと安心して盲従して行ったら、死への行進であつたということになりかねないことになるのです。

・別図6は、下手な絵ですが、これはホタルではなくてタマムシなのですからそのつもりでご覧になってください。タマムシの羽根は見る角度によつて色が変わつて見えるという特徴があります。いわゆるタマムシ色というのですが、日本人は約束事でも、決めたことに対して常に自分が有利に解釈しようとしています。このタマムシの住んでいる森で長らく争っていたトリとケモノとの間で和解が成立して、いよいよ契約の調印という段取りになったとき、タマムシのリーダーが「さあ逃げ出すときが来た。羽根を筆り取られないうちに森から逃げるのだ」と言つたというのが、この

物語の内容です。つまり、自分に都合の良い解釈をするために、契約の作成にあたってタマムシが捕まえられては堪らないからと言うわけです。

・別図7は、競走すべきなのに、話し合いで勝者を順練りに決めようということになり、足の遅いカメやモグラやヘビが先頭に立ち、足の速いヒヨウやシカやウマが後ろに付き従っているという図です。後から述べる談合体質の日本を皮肉ったものです。

・別図8は、キユウカンチヨウとオウムが、真似比べをしたところ優劣が着かなかつたので、それでは、私の真似をしてみると一方が言ったのに対して、他方が困って「君はどんな鳴き方をしたつけ？」と相手に訊いたところ、今度はその当の相手の方がハタと困ってしまい「自分はどの鳴いたつけ？」と言っている図です。真似ばかりしていると自分の個性を忘れてしまうという日本人に対する警告です。

この教室には、企業から聴講生として来られていた方もいらつしゃいますが、私の経験は、もうかれこれ二〇年近くも前のことなので、今の日本の会社は大変変わって来ていますよと言われるかもしれませんが、ついこの間まではそうだったのです。オヤ笑つておられますね？ 今も変わっていないのですか？ そうですか。どうやら変わっていないらしいですね。

今年は一世紀に入つて七年目になったところですが、ついこの前に終わった二〇世紀は、世界規模の大戦が二つもあつたりして戦争の世紀でしたが、更にもう一つの大きな戦争が起こらないかと常に緊張が続いた世紀でもありました。

それは、資本主義と社会主義・共産主義という二大勢力が対峙したからでした。一九世紀に資本主義が急速に発展すると大きな歪みも出てきました。つまり資本主義の抱える二つの欠陥、一つは大企業が市場を独占して競争がなくなり価格が高い水準で維持されてしまうという欠陥と、もう一つは、労働力の対価、つまり労働者の賃金がコストと見なされて資本家から安く買い叩かれるので、その供給者である労働者は悲惨な境遇に陥ることになるという欠陥です。この二つの大きな欠陥についての批判を通じて、社会主義・共産主義が力を着けて来るのですが、その結果、第一次大戦中にソ連邦が成立し、その後第二次大戦が終つてからソ連に主導されて東ヨーロッパの社会主義圏が形成されました。これらの社会主義陣営から、資本主義の二大欠陥が攻撃にさらされて、資本主義国の方では自らの自浄努力として、一つは商品市場で競争を促進させ独占を禁じるといふ所謂の独禁法の導入と、もう一方では労働時間の短縮や最低賃金の設定など労働環境を良好に維持し労働組合の結成を認めるという労働法の導入で対抗したのです。

とりわけ日本という国は、「和」の国であると称し、争いを避けることを美徳と見なす意識が定着しているので、一見、平和で安定した国と思われがちなのですが、日本を「和」の国と称したのは、実は、魏志倭人伝で「倭」とされたのを、聖徳太子が改めて「和」としたからなのです。当時の中国は所謂の中華思想で自らが世界の中心にあり、周辺の諸国は未開の野蛮国だとして東夷・南蛮・西戎・北狄と蔑視し、それら未開周辺の国名も、騒がしい奴を意味する「匈奴」とか、文明の暗い古臭い奴を意味する「蒙古」とか、あるいは「鳥丸」などの動物や「鮮卑」などの軽蔑の語を宛がったり、日本も背の低い奴らという意味の「倭」から「倭」を宛がったのでした。この教室には中国からの留学生も来ていらつしゃいますが、これは昔の中国のことで、今の中国ではアメリカを美の国、ドイツを徳の国、フランスを法

の國といったように尊敬の字を宛ていますので、誤解のないようにしていただきたいと思えます。この辺のことはお配りしている資料「和すること同ずること」に書いておきましたのでご参照してください。

しかし、せっかく聖徳太子によって「和」の國とされたのに、その直後、大化の改新とか壬申の乱などの内乱が続いた後で、藤原氏の一族独裁の時代が長く続き、平安時代などと称する一見穏やかで理想的な平和な時代になるのですが、あくまでもこれは表面的な姿であつて、国土の狭い島国では逃げるに逃げられないので、やむを得ず面従腹背で権力に同化服従する「同」の思想が支配していたに過ぎないのだと考えます。ところが「同」となると争いを避けるのが理想だと見なされ、全ての競争は「和」の名のもとに回避されてしまいます。つまり、「付和雷同」ですがこれは結局のところ「不和雷同」なのであつて、表面的には平穩に見えるのですが内面では決して友好的な関係ではないのです。市場でも同じ原理が支配してしまいます。こうなつては、すでに力を確立した強者や支配者にとつて都合のよい社会になつてしまうのです。このような国では市場は国内資本によつて閉鎖されてしまうので、市場に入り込もうとしている他の資本主義の国々から見ても好ましくないということになります。そこで、第二次大戦後日本を占領したアメリカは、民主主義的な新憲法を採用させるのにあつて、それでもなお心配だったのか、その新憲法施行の一九四七年五月三日の半月前の四月中旬に、「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」という、いかにも翻訳英語的な所謂「独禁法」を「同」の國である日本に持ち込んで施行させ、それまでに欧米の彼らが苦しめられて来た三井、三菱、住友などの日本の財閥を解体させたのでした。

ところが、二〇世紀も末になつて、社会主義体制のソ連邦が平和裏に解体し、それに続いて東欧諸國も雪崩を打つて資本主義体制を導入しました。中国までも、政府はそのままの共産党の一党独裁ながら、市場では競争原理を導入し

WTOにも加盟して、自由市場を資本主義諸国に開放しました。こうなると、資本主義側から見ると、もはや批判を受ける強力な相手先がなくなったことになり、その自らの欠陥を正すための自浄努力も手を抜いてもよいということになってしまいます。今や、独禁政策や労働政策は骨抜きになろうとしています。特に「和」の名のもとに、争いを避け力の強い者に寛大な「同」の國の日本では、談合は花盛りで商品市場から競争が締め出されてしまい、また労働市場でも、派遣労働者やフリーターといわれる若者が増え、正規雇用の労働者の数は抑えられて来ています。このような状況が続くと、いきおい歪みも大きく現われて来るでしょう。二一世紀は日本の世紀だと二〇世紀後半にアメリカの経済学者から煽てられたこともありましたが、二一世紀は決して日本にとって都合のいい世紀になるとは思われません。このままでは、むしろ逆に日本総叩きの世紀になりかねないと思います。

近い将来、世界は緩やかながら統一され連邦制に移行するだろうと私は見ていますが、その時にあたって、State of Japanが異質の州として世界の中で取り残されないためにも、今から、国際取引の場で世界各国と「和」の精神で、しかも「和而不同」を和して同ぜずであつて、決して「付和雷同」ではなく、つまり反対すべきところははっきりとNoと言ひ、しかもお互いにはfriendlyな関係を維持していくようなお付き合いしていきたいと念じています。

ご清聴を感謝します。

(文責 岡本幹輝)

資料二 「日本式経営」、「組織と個人」、「タテ社会とスペシャリスト」、「社内会議」、「稟議書システム」、「重役心待ち」、「ジョーク」、「お世辞」（以上…「帝国ニュース」連載分より抜粋）

日本式経営

日本の経済的実力が世界のナンバー一になったというところで、一方では風当たりも強くなりましたが、もう一方ではそれを支えている日本企業の経営のやり方を学ぼうとする国々も当然のことながら増えて来ています。

それでは何が一体日本企業の経営を特徴づけているのでしょうか。私も三〇年ほど日本企業に勤めて、高度経済成長期に企業の内部から経営の仕組みをつぶさに見られる立場にありました。その経験をもとに日本式経営の特徴は何かを分析してみますと、行きつくところは、その徹底した効率性につきるということができないのではないかと思います。

日本企業は、収益につながることに、つまり売上高を伸ばしコストを下げることであれば何であれ素早く導入します。同業他社（その数の多い、つまり国内競争が激しいのも特色です）の動きは最大の関心事です。

このような経営姿勢はこの国の企業においても採られていることで、当たり前ではないかと言われるかも知れませんが、日本ではそのやり方が極めて徹底していることが特徴です。そしてそれを可能にする土壌——それこそまさに最大の特徴と言つてよいのです——があります。

日本の各企業には個性がありません。それぞれの会社には伝統や歴史がある筈ですが、経営方針や内部組織、賃金体系など驚くほど共通なのです。同一業界では商品構成も類似していますので、社名を替えた名刺をセールスマンに持た

せて外部と折衝させたとしても、相手方は識別できないでしょう。このように各社は相互に個性ある経営方針や戦略を持っていませんので、他社の真似を節操なくすることができずのです。

また、日本の企業の内部組織は、大企業ですら中小企業と変わりなく、ワンマンと言ってよい程トップヘビーの経営方式ですから、指揮命令の伝達は早く、反対意見は切り捨てられます。優秀な部下とは、上から下りてくる命令に無批判に従うことですから、このような自分の考えや意見を没個性的に抑制できる者のみがプロモートされて、将来の経営陣を構成します。

次に、このような企業の効率性を阻むような外部勢力の力が極めて小さいということが挙げられます。最大の勢力であるべき労働組合は、もはやこの組織を外部勢力だと思っている人は日本にはいないでしょう。収益を左右する最大のコスト要因である賃金や、それと同じ程重要な労働時間や福利厚生などの労働環境に関する苦情は、労働組合幹部によって巧妙に押さえられてしまっています。その他の外部勢力であるべき消費者運動も小さく、諸外国では重要なチェック機能を果たしている宗教団体の動きも日本企業にとっては気になる程ではありません。それに、最大の批判勢力であるべきマスコミも、総じて企業にとって協力的であると言ってよいでしょう。

このような企業をとりまく土壌や外部環境まで日本式につくり変えて、日本式経営に追随したいと海外の人々が本当に思うのでしょうか。むしろ、日本バッシング、つまり日本を叩こうとする方向に動いてくるのは必然だと思えます。

TEIKOKU NEWS 一九九二年九月八日

組織と個人

組織か個人かどちらが大切なのかといった問題は、戦前ならばともかく、戦後の個人の尊厳に主体を置いた民主憲法の時代においては、「個人が大事に決まっている」と明快な答えを正解としても、一応はよいと言えるでしょう。

しかし、ここで一応と言ったのは、「それでは、組織を潰してしまって個人が不幸になってもよいのか」と反論されると、途端に回答に自信が持てなくなるということがあるからです。そこで、「組織を否定するのではない。個人のための組織である」という基本を前提としてなら、組織も大事である」という常識的な結論に落ち着きます。

しかし、このような結論は、組織のリーダー達からは、ともすればこれまでは軽視されがちで、『個人のための組織』は建前としてのみの表向きであって、彼等の本音は、『組織第一』というところにあるということが一般的でした。

あらかじめ単純な判りやすい目標が設定されていて、その目標到達の手段も選択の幅が狭いような場合には、優れたリーダーの方針を構成員が速やかに消化して、足並み揃えて行動に移せる組織の方が効率的ということになります。軍隊のような同質の兵からなる機能組織です。高度成長期、アメリカに追いつけ追い越せという目標を掲げて当時の先進国から技術導入をして一致団結して走った時代においては、個人の尊厳は、企業という組織の効率性の前に小さくなっていなければなりませんでした。

しかし、いつの間にか日本が先進国の中でもアメリカと肩を並べてトップを走るようになると、自らが目標を設定し、それに至る手段を自らが模索しなければならなくなってきました。

このような時代では、リーダーはどう命令を下してよいのか迷いが出て来ます。今までの従順で同質的な部下に相談

しても、彼等は『リーダーが決めて命じて下さい。私たちは言う通りにしますから』と頼りになりません。

今のリーダーが欲しているのは、多くの選択肢を集め、それをふるい分けすることです。そのためには正確な情報が必要であることは勿論ですが、もしユニークなアイデアによって、他にない独自の選択肢が得られたり、ふるい分けに要するプロセスが短縮されるとするならば、競争相手に対してその組織は優位に立てることになります。

このようなユニークなアイデアは、同質的な構成員からなる組織よりも、個性的な構成員を多く有している異質な組織の方から、生まれ易いでしょう。

重厚長大よりも軽薄短小、少種多量よりも多種少量、薄利多売よりも高付加価値の多機能商品がもてはやされる時代になって来ました。今後、ユニークな個性を持った個人をより多く抱えている組織が、ますます独自性を発揮して行くことでしょう。個人尊重の憲法の精神が、本音としても組織に定着するきっかけとなって欲しいものです。

TEIKOKU NEWS 一九九一年五月二一日

タテ社会とスペシャリスト

中根千枝女史の名著「タテ社会の人間関係——単一社会の理論」(講談社現代新書)は、二〇数年前に書かれたものですが、今だに新鮮で、成る程という感慨を読者に与えてくれます。女史の分析したタテ社会、ヨコ社会という概念は、言葉としてもすっかり定着して、更には、この言葉からの連想なのか、タテメシ、ヨコメシなどの造語すら普及して来ました。(この和食、洋食の略語は、海外在留邦人が最初に使い始めたものだろうと思います。店の看板がタテ書きさ

れているのかヨコ書きされているのかの違いに過ぎないようですが、偶々日本社会と西洋社会——典型的にはインド社会を中根女史は分析したのですが——構造の仕分け方とも一致して、面白い表現だと思えます。

さてこのタテ社会の内部構造の特色は、メンバーは全て同質の能力差のない者から構成されているという前提が必要です。なぜならば、能力、資格、身分などに基づく差をタテの社会に持ち込みますと、優秀な能力をもった人や高資格者、生まれの良い人などをグループとして特別視して厚遇しなければならず、必然的にタテ社会の中にヨコの断層が持ち込まれて来ます。したがってタテ社会は人間平等主義を前提として、タテの序列、つまり年齢だとかその組織に加入している期間などによる先輩、後輩関係を軸に、親分、子分といったタテのグループ分けが組織体の中に作られて来ます。

この組織体はわかりやすい単一の目標を与えられれば、軍隊のように極めて効率のよい働きをします。また、人間平等主義は、誰にでも上に昇進できるチャンスが与えられますから、刻苦勉励の生き方が手本となります（米国もこの点では同様ですが……）。しかし、そのような利点とは反対に、このタテ社会は、一家意識に支えられた閉鎖的なワクがはめられて、ウチとソトの区別が厳格にメンバーに押しつけられますから、ウチの論理に疑問を抱く人や、年功序列に反感を感じる人たちにとっては、住みにくい社会ということになります。更には、平均以上の才能や、強烈な個性を持つた人にとつても、自分の力量やパーソナリティを存分に発揮したり、技術や知見の交流によるレベル・アップを図るには不向きな組織体であることを痛感している筈です。

人間平等主義は、会社という典型的なタテ社会においては、何にでも通じているゼネラリストを養成することを理想とします。しかし、世の中が進化して複雑になればなるほど、細分化された専門的な能力が必要となって来るのは必然

です。何でも知っている筈のゼネラリストは、結局はレポーター以外は何もできない中途半端な、役に立たない人になってしまいます。代わって、一芸に秀でたスペシャリストで一般常識も備えた人が、会社でもますます必要になって来ます。今やこのようなスペシャリストを、ゼネラリストが管理できない世の中になって来ていると言ってよいでしょう。日本のタテ社会も、会社という典型的な組織体の内部から崩壊のキザシが見え始めているのです。

TEIKOKU NEWS 一九九一年二月一〇日

社内会議

私はどうも会議というものが苦手です。それも社内会議というものが殊更に苦手です。

一人や二人を相手にした、対談や打ち合わせは大いに活用しているのですから、他人と付き合ったり話や議論をしたりが苦手というわけではないのです。また、業界などの法務担当者の集まりも、そう苦手とする程でもなく、今の外資系の会社の中の会議も、これは言葉が不自由なので苦手と言えますが、会議の雰囲気は面白いので、列席して居たたまれないと感ずることはありません。

どうやら私の苦手とする会議というものは、あの会議とは名ばかりの、一方的な上意下達の手段としての、また、形式的に組織体の意思を決めたと称するだけに利用される集まりに限定されるようです。

本来、会議とは、人々が集まって自由に意見を出し合って物事を決めるところにその機能がある筈ですが、人々の集まりという性格上、一方的な連絡がその場に割り込んでなされたり、また儀式としてのパフォーマンスが冒頭の場面

どに取り入れられたりすることも幾分かは認めてあげてもよいでしょう。しかし会議という以上、列席者の自発的な発言がうながされ、それを受けてそれぞれが反対意見を述べ合うという自由が保障されていないならば、「会議」ではなく単なる「会」になってしまいます。

日本の社内会議と称する会合では、出席者は最初から自分の意見を発言することなど毛頭考えてもいないようです。彼らは手帳やノートを持ち、その会議で主催者に予め指名されていた発言者の発言内容と、それに対してその会議に臨席を仰がれていた実力者や高資格者のコメントを、せっせと書き取って自らの部署に持ち帰り、その会議に出られなかつた上司のために議事録としてそれを報告するのが会議出席の目的であると心得ているようです。

ですから、その席でヒラ社員が反対意見などを述べてもしたとすれば、すぐさま「それは個人の意見なのか、それとも部署を代表しての意見なのか？」と問いたただされたり、上司に連絡が入り、以後当人はその種の会合に出席しないよう無形の圧力がかかります。

日本では、会社という身分社会においては、会議という場への出席者は平等の立場で列席していませんので、部署を代表しての意見を述べる場合でも先輩後輩の社内序列を気にしつつの発言になります。特に何か主張したい意見がある場合には、予め出席予定者のリストを見た上で、彼らよりも高資格者を代表選手として出席させるか、あるいは、予め主催者に自分たちの主張を内々に認めさせておく根まわしをしておく必要があります。

このように、会議では何も発言しないものだという染み付いたモラルを持って外資系の会社に転職して来た中年の日本人社員に対して、なぜ会議の席で彼らは発言しないのかというイラダチを、外人経営者たちは皆持っています。

稟議書システム

日本が敗戦後一〇数年で戦後復興をなしとげ、その後も二度にわたるオイル・ショックを見事に切り抜けて、今やアメリカと肩を並べる程の経済大国に急成長したものですから、その躍進の秘密を、経済活動の中心的役割を演じている企業の経営方式にあると見て、日本式経営に学べとの声を欧米の人たちから聞かされるようになりました。そして、彼らの言う日本式経営の中心となるのは、日本独得の稟議書システムなのです。

要するに、日本の会社では権限がトップから下に委譲されているので、会社としてなんらかの意思決定をする場合でも、ボトム・アップ、つまり下が立案し、それを上にあげて形式的な決裁を仰ぐという稟議の形をとるのが一般的だと思えるのです。そしてここに日本企業の強さの秘密があると言っています。下の者は実務に従事していますから、いま何をしなければいけないのかというニーズを一番良く知る立場にある、そのような現場からの発議を、上が承認を与えサポートしてやり、全社一丸となって実施するのだから、まことに効率よく間違いも少ない、その上、従業員のヤル気、参加意識が掻き立てられるので、民主的ですからある、という見方です。

隣の芝は綺麗に見えるという格言もある通り、日本人ばかりでなく欧米人も他人のやっていることを過大評価する癖がありますので、典型的な日本企業に長くいたこともあつて内輪の事情を知っている私には、こういつた彼らの見方（いま私のいる外資系の会社の日本人従業員ですらそういう見方をする人がいます）に対しては、本当にそうかなと、苦笑せざるを得ません。

たしかに日本企業各社の社内規程において、稟議書とか決定申請書とかいう名称を付した書式をもって、下位の職務

に従事する者が、上位の部長、部門長、本部長、場合によっては社長の決裁を仰ぐというルールが定められているのが一般です。そしてその通りに実施されているのも事実です。一枚の書類に発議者である一般課員から発議元となるその課や部の課長印、部長印、更には持ち回って協議に与るべき他の部や部門の印（稀に協議先の意見が書きこまれますが、これは嫌われます）、そして最後に決裁者の印が決定欄に押されるわけですが、最低でも数個、多い時には一〇数個の朱印がベタベタと押されることになるのです。その紙を表紙として、それに添付された発議元が用意した詳細な説明書を持った社員が、会社内を動き回ってハンコを押してもらっている光景を見かけるのは、決して珍しいことではありません。

しかし外見上はいかにもその書類によつて会社の意思決定が徐々に形成されて行くかのように見えても、実態はそうではありません。すでに十分な事前の根回しは済んでいて、最後の段階で形式的にハンコを押してもらうだけなのです。つまり一種の儀式であり、全員一致、ハンコを押した人は全て責任を分担しているのですよとの証拠の書類を作っているのです。

それでは何のために多くの人が責任を分担させられるのでしょうか。本来であれば決裁を下すべき人が全責任を負うべきなのです。それをそうさせないというのは、もし決定事項がミスジャッジだった場合、下の者こそ上の人の責任をかぶって上には累を及ぼさないからご安心下さいという姿勢を予め見せているのです。本来は上が既に決定している事項でも、稟議書システムに乗せるよう上から下に形を要求することすら珍しくありません。下が上に責任を取らせないのではなく、上がそうしないよう下に求めているのです。これでは民主的な姿とはかけ離れたシステムだと思えます。

重役心待ち

毎年六月末には、日本の大企業の多くがほぼ同じ日に集中して株主総会を開催します。その総会で多くの新しい取締役が誕生します。日本では「重役」と俗称されていますが、この重役というポストはサラリーマンの最終目標の一つ(究極は社長)ですから、そのポストに正式に就く日、つまり株主総会の日を迎えるにあたっては、ご本人は、前日から食べる物にも気を遣い、精進潔斎、当日の朝は早く起床して風呂に入って身を洗い、神棚に拍手を打って心も清めます。

しかし、このようになる前の心配りたるや当日のその比ではありませんでした。「君もそろそろ取締役に推薦されてもおかしくない頃になった。しかし、役員会の方々にはいろいろな事を言う人もいらつしやるから、この一、二年は心して言動に注意し、私が推挙しても恥ずかしくないような心構えを常においてくれよ」と、長年にわたってお使え申してきた上司でもある同じ本部の専務本部長あたりから、宴席の帰りの車の中などで囁かれてからというものは、それこそ好きな酒も程々に、毎昼食時にはピッタリと寄り添うようにその専務にお供して、休日にはゴルフ、年末年始にもご挨拶にとお宅に参上し、一方、同じ年度に入社して今では肩叩きを受けているような脱落した友人とは、廊下で出逢っても顔をそむけるようにするなど、ご本人には家人に知られたくないような涙ぐましい努力があつたのです。

このような結果、晴れて株主総会で新任取締役に選任されると、しばらくは、公的私的の祝宴が続きます。誰よりも喜んでくれるのは、年老いて健在な両親と叔父叔母らの親戚縁者、それに、小・中学校の恩師に同級生らの郷里の人々です。大会社の取締役ともなると、全国紙にその名前が載ります。有価証券報告書には経歴が掲げられます。そ

のようなことは望みませんが親が死んだとしても、在任中なら死亡記事まで出してもらえます。

《何という親孝行！ 今の会社に入つてよかつた！ いろいろなことはあつたが約三〇年、短い充実した幸運な期間だつた。同期の中には自分よりも優秀な男もいたが、彼は、あまりにも“我”を出し過ぎて上から嫌われた。日本の社会での処世術を軽視したバカな男だ。》

しかし、このようなポストに安住してはおられない。まだまだ先があるのだ。更に上を目指するのが男の務めなのだ。今以上に隠忍自重して自分を決して表に出さず、目立たず突飛なことはせず、いつもニコヤかな笑みを浮かべて周囲に気配りを忘れず、穏やかで部下の苦勞も理解できる名重役たとの評判を得るよう努力を続けなくてはならない。

危険な新規事業には自らは音頭を取つて言い出すことはやめよう。危ない橋は渡るまい。そうだ、今度私の部下となる有能だが何をするか解からないと恐れられているあの男や、私の先輩で部下となる扱いにくい彼の男は、私の足を引く張るかも知れない。でき得れば社外に出向させ、うちの本部から出て行つてもらふことも考えねば。日本の重役は、会社の進むべき方向を指図する人（Director）ではなく、部下を取り締まる人なのだから……》

こう彼は密かに心に誓います。

TEIKOKU NEWS 一九九二年六月一七日

ジョーク

先ほど来日時、米国^{*}ブッシュ大統領が首相官邸で行われた歓迎夕食会の席上で倒れました。テレビの画面で直ちに当時の模様は茶の間に伝えられ、全世界に一時衝撃が走りましたが、幸い一過性の風邪によるものと判り、ホスト役の日本としてもホツとしたことでした。

このハプニングで世界中をうならせたのはバーバラ・ブッシュ夫人の泰然自若たる態度と、臨機応変のたくまざるジョークでした。彼女は退場した夫に付き添わず、歓迎会に残って公人としての役割を果たすとともに、記者会見では同席のアマコスト駐日大使に向かって「あんたのせいよ。だって昼間にブッシュとペアを組んで天皇と皇太子組にテニスの試合で大負けしたからなのよ」と、そのジョークで倒れたと言わんばかりにすり替えて笑わせました。一方の大統領の方は倒れた後で立ち上がって腕を上げて、「みんなの注目を引きかけたのさ」と笑みをつくりましたが、あまりいいジョークでなく何となく負け惜しみの強がりに見えたのは仕方ありません。しかし、どの場面でもジョークを飛ばそうとする努力は見事でした。

ホスト役の日本の宮沢首相は、席が隣で彼の方に大統領が倒れかかって来たこともあつて膝で支えて介抱した場面がテレビで報じられましたが、相変わらずスピーチもマジメ一方で大統領の健康を気遣い、大したことはない面をマトモに強調していました。事柄の性格上、この状況でホスト役がジョークを飛ばすのは不見識と見られるかも知れませんが、私が首相なら「今の病めるアメリカとそれを支えて介抱する日本の立場を、示し合わせて判りやすく寸劇で演じてみたんですよ」と言いたかったところでした。

しかし日本の社会はどのような状況下であつても、公的な場面で個人がジョークを飛ばせるようなところではありません。たとえば会社で上役に対して、あるいは会議の席上で、ジョークを言えば、「ふざけるな」、「まじめにやれ」、「場所柄をわきまえろ」と注意されるか、口では言われなくとも不機嫌な反応が当然のようにハネ返ってくるでしょう。仲間からも「目立ちたがるな」と白い眼で見られます。

外資系の企業と日本の企業との大きな差の一つは、このジョークの扱いです。欧米のビジネスマンは、会話の中で必ず一つや二つ、人を笑わせるジョークを混入します。そのために苦労して前からネタを用意しておくようです。たかがジョークと言つてバカにはいけません。その場の空気を瞬時に爆発的に和らげ、聞いている相手や聴衆の目を好意的に話者に惹きつける効果があります。

私も今までの制約から解放されましたので、チョツと悪乗り気味にジョークを下手法な英語で連発し、また私のオフィスには訪問者を楽しませるようなジョークの種となる仕掛けをこしらえています。ただ余りに凝りすぎると相手が考えこんだり、何か引つ掛けられるのではと構えたりしますので、限度をわきまえないといけません。たとえば、これは私ではありませんが、「米・国と日本はともにコメの國です」と言つたある国会議員がいたそうですが、通訳に予め説明しておかないと、マトモに産米国の話として伝わってしまい、相手は笑ってくれません。

TEIKOKU NEWS 一九九二年一月一日

※ ジョージ・H・W・ブッシュ。第四一代（一九八九—一九九三）。第四三代のジョージ・W・ブッシュ大統領の父。

お世辞

日本人は昔から、『巧言令色鮮し仁』という儒教の教えに影響されてか、お世辞という社交辞令を軽蔑して、「口先の甘い言葉に騙されるな」と警戒感を示します。自分でそのような甘言を弄することはしてはならぬこととして控えますので、そのためのかえってこのような社交的な話術に不慣れとなって、お世辞を言われたときには免疫力が低いものですから、意外にもコロツと参ってしまい、相好を崩して喜ぶという他愛なさを示すことになります。

私も自分でお世辞を言えないくせに、人からのお世辞には大変弱く、つい有頂天になるところが小さいときからあります。また学校に上がる前、地方都市で父の職場の人から「お嬢ちゃんお坊ちゃん、ぜひうちにお遊びに来てください」と強く招待されたので、姉と二人で長い道のりを歩いてその家に行き、大歓迎を受けたことがあります。その帰り際、「いつでもいいから、また是非お出で下さい」と送り出されたものですから、翌日も二人で出かけて行き、当然のことながら、妙な顔をされ、早々に追い帰されたことがあります。また長じて学生時代、期末試験で友人から「自信がない。不安だ。君は落ち着いていて羨ましい」などと煽てられ、こちらのノウハウをいろいろと教えてやり、結果としては彼の方がはるかに成績がよかったということもありました。大学受験のときにも、わが家に招いて勉強の手伝いをしてやった友人の方が先に合格したという程の人の好きを示し、親を嘆かせました。

いま私の職場はフランス資本の会社ですから、当然のごとくフランス人の経営幹部がいます。彼らは部下に気軽にお世辞を言います。これに反して日本の会社では幹部は威張っていますから、部下にお世辞をいうようなことはしません。たいていはヒヤリングと称して部下の方から上に対してご進講を申し上げ、その際に何箇所かケチをつけられて、

新たな課題を有難くも与えられるのが普通です。そのため下の者はいつもビクビクして、上にお追従を言うということになります (私はかつて、ケチを付けられない程の出来映えだと自信をもった調査結果をご進講申しあげた際、部長から、「成る程よく調べたように思う。しかし、誤りがないかもう一度調べ直すように」と言われ意欲を喪失したことがあります)。

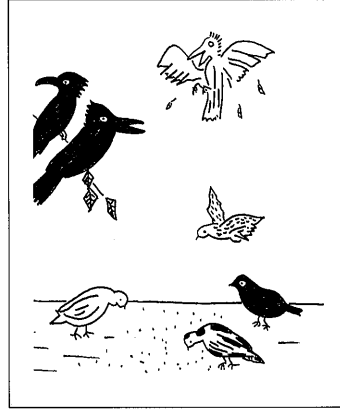
ところがフランス人幹部は、ちょっとした事でも、下の者を大変褒めてくれます。「とてもよくやった」とのお言葉は毎度のことです。その他にも「君のようなやり方を、これから他の日本人にもやらせてみよう」とか「君のような人をわが社はずっと求めてきていたんだ」などと言われますと、またぞろ有頂天になります。しかし、あまりにも褒め言葉が多いと、いかに鈍い私でもさすがに外交辞令だなと感付いてきますが、その中で本当に褒めている言葉はどれなのかと、微妙な表現の差を嗅ぎ分けようとするようになります。

けれども、叱られるよりお世辞でも褒められて嬉しいのは人間の常で、幾つになっても悪い気はしません。子供と同じく、部下の使い方 요약も、上手に褒めてやることにあるのは、昔から言われている通りでしょう。

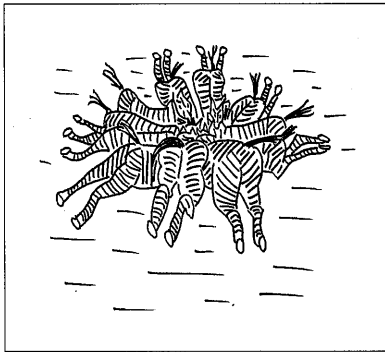
TEIKOKU NEWS 一九九二年二月七日



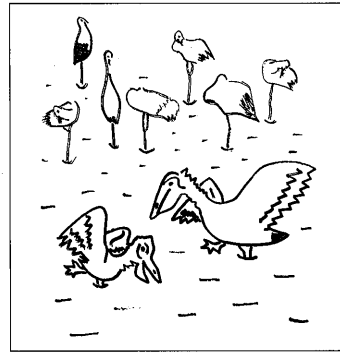
別図3 かんきょう



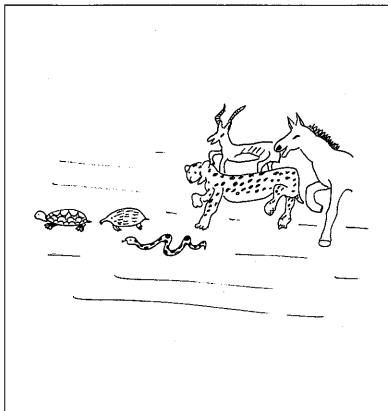
別図1 おなじいろ



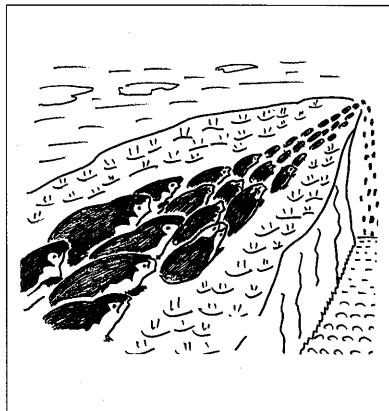
別図4 はなれるな



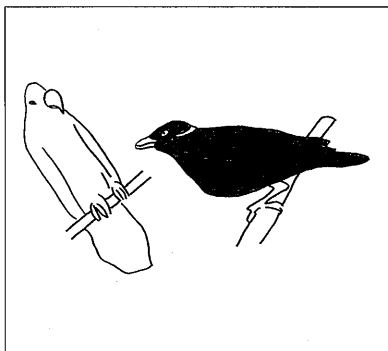
別図2 みんなやっている



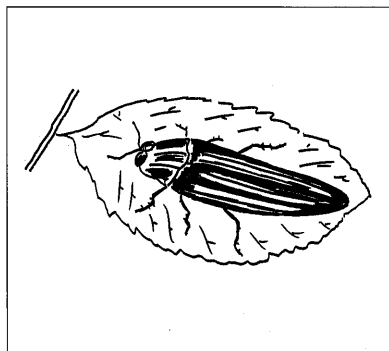
別図7 びょうどう



別図5 みんなといっしょ



別図8 じぶんのこえ



別図6 つごうよくみえる

資料四 和することと同すること

「和」という言葉や文字を日本人は好きである。「平和」とか「温和」とか「和やか」という単語が好感度の高いこととともに、日本国の古い呼称が倭建命ヤマトノミコの歌ったとされる「倭は国のまほろばや(すぐれた良い所) たたなづく青垣山ごもれる倭しうるわし」という「大和の国」であるのも、親しみを感じさせる理由の一つなのかも知れない。しかし、古事記では「倭」と書かれた「ヤマト」が何故その後「大和」と表記されるようになったのか、万葉仮名で「山跡」とはせず、まして魏の国が呼んだとする一説のように「邪馬臺」とはしなかつたのは何故なのかというに、そのわけは、「倭」とか「倭人」とかは当時の中華思想を露骨に誇示した中国が、周辺のいわゆる北狄、東夷、南蛮、西戎の国々を蔑視して、匈奴(乱れた騒がしい奴ら)、蒙古(文化の低い暗く古臭い)や、烏孫、烏桓、燕、羯などの動物名、さらに、鮮卑などと卑しめた字を宛て呼んだように、「倭」つまり背の低い奴らの国のことで、その中には「邪馬臺(臺?)」があり女王の名は「卑弥呼」なのだと蔑称したのだから、自国の名としては使用できなかつたからである。

この蔑称の「倭」を改め、同音から「和」を持つてきて更にその上に美称の接頭語の「大」を冠せて国名「大漢」の例などに倣つて「大和」として、これを「ヤマト」と読ませた知恵者は聖徳太子である。多くの質の高い漢文の書物を著して、聖人君子の代名詞のような学者だと一般には思われている人物であるが、なかなかにしたたかな政治家で、当時混乱期にあつた中国大陸や朝鮮半島の情勢を察して新羅征討の出兵を命じたり、漸く統一を果たした隋に特使として小野妹子を派遣して「日出づる処の天子、書を日没する処の天子に致す。恙無きや」と、受けた相手の煬帝ようたいからすると、「なにを野郎自大な! (漢時代、蜀の南方に実在した小国の野郎国の王が漢の使者に対して自国と漢といずれが大きい

かを問うたということから、身の程知らずの意」と怒るよりもむしろ呆れるような書簡を送ったとする説(送ったのは聖德太子ではなく、九州王朝倭国の天子である多利思北孤が中国に出した国書だとする有力説もある。)もあつて、(この点、千年後の豊臣秀吉に似ていなくもない)、更には、日本の歴史を、変革(革命、天の意志)は辛酉の年に起こるといふ讖緯説に則り、斑鳩宮を造つたAD六〇一年が辛酉の年に当たつていたので、それより六〇(千支の一巡り年数)年×二一(三×七縁起のよい数)＝二六〇年前の辛酉の年であるBC六六〇年に、神武天皇が橿原宮で即位して国家が始まつたと背伸びして遡らせ、以後皇紀として、なんと第二次世界大戦が終わつたAD一九四五年まで続くきっかけを作つたのである。(ちなみにAD一九四〇年は皇紀二六〇〇年にあたるとして、その年には祝賀行事を日本各地で設け、「紀元は二六〇〇年。ああ一億の胸は鳴る!」の歌をうたわせられたのは、私どもの年齢の者にはまだ記憶に留まつている。)

もともとわが国の人々が殊更穩やかで「和」を重んじていたのではなかつたとも思われるが(先任の南方系の稲作民族は温和であつたろうが、後から侵入して混血した北方系の騎馬民族は決して温和ではありえない)、ひとたび国名とされ、一七条の憲法(近代国家の最高法規である憲法とは異なり、古代官僚に心得を説いたもの)に「和を以つて貴と為す」と記されれば、国是としてこれに従い、その精神を醸成するきつかけともなり得るのは否定できない。しかし皮肉にも聖德太子没後には彼の皇子の山背大兄は、当時の歴代天皇の外戚蘇我氏に滅ぼされ、その蘇我氏も大化改新で中臣(藤原)氏と組んだ皇子中大兄に滅ぼされ、その中大兄(天智天皇)の死後にはその皇子大友(弘文天皇)が壬申の乱で天智の弟の皇子大海人(天武天皇)に滅ぼされるなど内乱が続いたが、その後は、平城・平安と長い文字どおりの平和の時代が続いたので、表面的には「和」の精神が定着したかのようであつた。とりわけ、嵯峨天皇の八一八年から

保元の乱の一五六年まで三四七年間にわたり死刑が実施されなかった事実は世界史上で特筆され、またその後にも亘つて長い歴史上宮刑(強制的去勢)の刑罰や宦官(去勢された役人)のような残酷な制度が導入されなかったことも、仏教の上層部への浸透と相まって、日本には「和」の精神が受け入れられたとの見方もできなくはない。そして極めつけは、一九四七年施行の現「平和憲法」にいたる。聖徳太子の精神は終に結実したかのようなのである。

しかし、別の見方によれば、狭い島国の日本は統治し易い(Governable)国なので強力な中央集権の権力が生まれやすく、これに反抗しても逃げ出す地続きの場所がないので、下の者なら必然的に面従腹背の保身の姿勢を採らざるを得ないのだということもなる。律令制度のもとで長く平安の時代が続いたというのも、藤原氏の一族独裁のもとで、それ以外の氏族は逼塞させられていたと見ることもできる。面従腹背は、決して「和」とは言い得ない。表面的に争いを避けるので一見穏やかで平和のように見えるだけである。嫌々であっても権力者に同調しているだけである。

このような争いを避ける姿勢が徹底されると、調整や馴れ合いが蔓延するようになる。とりわけ、調整を取り仕切る権力者自体が死んだりした場合、その後継者をめぐる争いは必至なので(この争いを調整する者がいないから)、このような事態を避けるために、権力者と先天的に血脈を同じくする者を、力は無くとも飾りとして後釜に持つて来ざるを得ない。いわゆる、世襲制度である。かくて、世の中が平和になればなるほど争いを避けるという名目で、政治の世界ばかりではなく、大小の権力者が取り仕切るあらゆる分野に、血縁による世襲が見られるようになる。

いまや、選挙で選ばれているとはいえ、日本では首相、大臣や国会議員の多くは二世、三世である(アメリカ大統領も)。また本来は実力の世界であるべき筈のスポーツの世界でも(優秀な親の遺伝子を受け継ぐので当然だと言える

個人プレイの相撲のような世界は別としても、個人の力がはつきりとは現れ難いチームプレイの野球界などで、実力者と言われる監督の愛息がレギュラーに選ばれる例も複数あることを我々は目にしてゐる。まして価値判断の付け難い芸能、芸術や文学などの世界では、同じような傾向がふんだんに見られ、これらの分野へは、実力はあつてもコネのない新人がなかなか入り込めない。そこで、日本よりも広い世界で価値判断を付けて貰おうと、海外のコンクールで認められて逆輸入の形で日本に紹介される新人も増えてくる。

この状態が、「和」の精神が生かされているということにはならない。一概に争いを避けることが「和」であるというのではない。いや、権力者や世間一般へのおもねりや迎合を大切にして、言論やスポーツ、芸術などの分野で自らの実力の発揮を抑制するのが「和」であつては決してならない。それは「同」、つまり、考えもまちまちな人間が一箇所に集まることを意味する態度といえる。ただ単に一箇所に集まるだけで理想の状態だということにはならないのは当然である。最も親密であるべき夫婦が寢床を一つにしたとしても、互いにそれぞれが別人の異性を想う「同床異夢」すらありえるのである。古人も言っているように、「和而不同（和して同せず）」が肝要な姿勢なのであつて、決して「和」にかこつけ大勢順応して流れに乗る「付和雷同」をしてはならないのである。流れに乗り遅れるなど自らにとつて明らかに不利となるにも拘らず大勢順応して小選挙区制の導入に賛成し、結果として解党の憂き身を味わわれた小政党の例もある。「小異を捨てて大同につく」との大義名分も負け惜しみに他ならず、「和」でないことを自認していることに気づかない。

だいたい、「和」を「不爭」と捉えるのが、そもそも誤解のものではなからうか。日本語で「争い」という言葉

は広い意味を含む。「戦争 (battle)」、「争闘 (struggle)」とどう物理的な力 (arm/force) を用いる「争い」から、平和的な「論争 (dispute/debate)」や、商売や娯楽における「競争 (competition/contest)」までと幅がかなり広い。言うまでもなく「和」と相反する概念は、戦争や争闘の方であるべきである。英語で共同を示す接頭語「com-」や「con-」が示すように、物理的な力を用いたとしても、同じ立場の者が一定のルールの下で競い合うスポーツのような競争までも、これらを「和」に反するとして排除してしまつてはならない。それどころかそのような平和的な競争は、大いにやつて貰わなければならないのである。

しかし日本人は、このような競争すら、「和」の精神に反するものとして避ける傾向にある。論争は相手を言い負かすためにするのではない。自分の考えが正しいかどうか、相手と意見を激しくぶつけ合うことで確認したり修正するために行うのである。だから相手にまともに反論するのは失礼にあたるかと遠慮することが、反つて相手に対して失礼な態度となり、自分もまた向上の機会を放棄することに連なるのである。

また、市場で価格競争をせずに情報交換により価格協定をしたり、市場を分け合つたりして、競合する売り手どうしが競争を回避するのは、決して「和」の精神に則るものではない。法律（独禁法。もつとも敗戦直後、新憲法施行直前に「同」の国日本へ戦勝国アメリカからの直輸入なのだが）ですらこれを禁じている。

かつて二〇世紀は資本主義にとつては存亡の危機の時代であった。一九世紀に顕在化した二つの面での資本主義の大きな欠点、つまり、労働力という商品の提供者である労働者が、彼らの商品である賃金が資本家のコストダウン意識によつて切り下げられ悲惨な境遇に陥つてしまうことと、もう一つは、大企業が市場を独占して競争者を排除したり協定

しあつて価格を高水準に維持していくことである。社会主義や共産主義の立場からこれらの欠点を鋭く攻撃され、資本主義の側でも懸命な自浄努力がなされざるをえなくなつた。一つが労働者保護のための労働法の法制化であり、他は、独禁法による競争の活性化である。

二〇世紀に成立した社会主義を標榜する国家は、一〇〇年も持たずに解体したか、方針転換を余儀なくされ、資本主義陣営は安堵するとともに、せつかく対抗措置として導入した自浄努力をここで緩めようとしてきている。労働者の保護法も、正規の社員が派遣社員とかパートとかの安い労働力に置き換えられて骨抜きにされつつあり、また、市場では、競争を避けた企業間での談合が花盛りである。こうして「同」の国日本では、空前の利益を大企業は（かつてのバブル期には傲慢に誇つていたのに、この度は）ひそやかに謳歌している。

「和」は決して「反競争」を意味するものではない。「和」にかこつけて競争を止めることは「同」つまり、馴れ合うことになるのである。「付和雷同」は「不和雷同」と同じことなのである。戦時中の「大同団結」の勇ましい掛け声はもう結構である。だから是非とも「和而不同」でなければならぬのだ。競争を止めることは、尊厳な存在である人間の労働力が商品となる労働市場だけに留めておいて貰いたい。