

経営エートス覚書

——体感フランスと日本——

児 嶋 正 男

1. はじめに
2. 共同体再考
3. 暮らしと仕事
4. 孤独の決断
5. おわりに

1. はじめに

人間が追々と人間らしくなり、それなりに生活や文化を高かめてきて、より人間らしい暮らしができるようになるのは、人間が自然の中に生れた自然物でありながら、その生き方・生命の維持発展・物質代謝過程を、自らの身体外へ、さらには人びとの結合的活動として広く深く拡げることによってであった。われわれの暮らしは、この類的人間活動が社会的分業として行われるよう発展することにより、以前とは比べものにならずに豊かになる基礎を与えられている。この社会的分業の発展過程において、人びとの暮らしをより能率よく営むため学校、病院などさまざまな経営体が生じるが、何と云っても人間生活の基礎をなすのは生産であり、それを担って組織された経営体、企業経営は、もっとも強力な組織体として発展を遂げてきている。私有財産制度の下での企業経営は、結局、社会的分業を私利私欲の獲得を目的として担い果す資本の活動として行われることになるのであるが、企業が社会的分業を担う経営体であるという基本に変わりはない。企業がしばしば反社会的行動とその結果を露呈するのは、企業経営が資本の専制に従う、目かくしした馬車馬のごとく盲進して、自己の何たるかを忘れ、その方向を見失っていることによる。資本主義社会においては、企業は社会的分業を担うことを手段として、私利私欲を追求することを目的とすること当然であり、そのような法則、機構の成立の故に資本主義社会という

のだ、と。なるほどそれに違いあるまい。だが資本活動もまた人間の社会活動としてある。その活動が人間存在を忘れて社会の中にならぬとき、活動は破綻し任務は終了する。

今日よく、企業の社会的責任が云々される。改まって、企業の社会的責任が問われねばならないのは何故であろうか。企業はもともと社会的役割を担って社会の中に社会的に生じたのではなかったのか。病院や学校は社会のために社会の中にあり、企業は社会の外にあるというのか。病院や学校とともに企業もまた社会の中にあって固有の責任を担うこと明白であろう。この、社会にあること明らかな企業が、その社会的責任を云々されなければならなくなっているのは、既にして企業が大きく社会の外にはみ出して、その任務を逸脱していることによる。問われねばならないのは逸脱の責任であり、逸脱する企業行動の原理である。たしかに、日本の企業の逸脱振りは目に余る。公害・汚染がしばしば人命にかかわるところまで進むこと、世界に類を見ず、その大方の原因は企業によるものである。そしてこのような企業活動は、企業のみならず多くの経営行動を包摂する。甚だしきは人間の生命を預る医療活動においてさえ、ときにしばしば、それが社会の外にある如き態様をみせる。われわれはこのような逸脱行動に対抗してこれを克服する原理が明らかにせられ、強力な対極活動が澎湃と興り来たることを願う。

われわれはさし当って、さらによく現在日本の経営行動をみてゆくこととしよう。生産のあり方、社会的分業の発展のさまざまは、われわれの暮らしを満し、暮らしのあり方を規定する。そしてその暮らしに浸みた日常の習わしはまた、生産活動・経営活動と断ち難く結びついている。われわれの日々の暮らしの中にあって日本に特有の経営の習俗をなす、その何程かを、昨年フランス滞在の際、感じ教えられしたことなどと比べ記して、経営行動を方向づけている基底と媒介を捉える資としたい。

2. 共同体再考

はじめてフランスに旅して、まず印象づけられたことは町のたたずまいであ

る。古く昔のままの町も、戦争で破壊し尽くされたのを戦後に復興したという町も、概ねそろった高さに整えられた家並が一軒一軒それぞれの個性をもってしっとりと落ち着いている。通りの出合いは広場になっており、またそこここに、噴水があり花壇と樹かげのあるより広い憩いの広場がある。高い建物の間の細い通りを歩いているのに、何処からともなく木の葉が飛んでくる。どうしてかなと思いながら、ふと建物の中をのぞき見ると、奥の中庭には、うっそうとした大樹が茂り立っている。大概是五階建以上の建物によって構成されている町を上からみると、美しい赤や黒の屋根が樹々の緑とともにある。日本で感じる都市の白々とした感じはない。そして、トゥールーズで暫くいたステュディオオモラ・ロッシェルの家も、パリで訪ねたモンマルトルにいる知り合いの画家の家も、喧噪たる表通りとは全くちがって、建物の奥深くは、まるで郊外の森の中にでもいるような緑の静寂であった。

一つ一つ建物の大きさからいえば、フランスの町の建物は、日本の会社の巨大なビルディングには及ぶべくもない。しかしフランスの町の建物は、目貫の通りの建物とはいえ、殆んどが住居をなしている。その多くは一階が事務所や店舗になっており二階以上は住宅として使われている。都市は人間の集り住むところとしてその全体が、いろいろの配慮をしながらきわめて意思的に形成されたものであることが、ありありと感じられる。一度フランスの町をみて、日本の都市を見直すと、建物は思い思いに或は高く、或いは低く孤立し、それに緑はなく、人びとが思いを込めてそこを住む町として作りあげたのではないように思える。

フランスの町では、市街地の建物は隣りどうし建物と建物の間には隙き間がなく、くっついている。つまり隣とは境の壁を共通にしているのである。各戸に趣向を凝らしながらも、隣と共通の壁をもって、一区画の建物全体が相互に連結しているのである。だから建物の高さの相互規制がなされるのも自然のことであるし、建築はその区割のなかで全体とのバランスを考えて建てるのがそこに住む住民として至極あたりまえのことなのであろう。石造り煉瓦造りの壮麗な建物を都市にふさわしく建築し、そこに住む人びとは窓辺に花を飾って

自らと共に、街路を通る町の人びとをも楽しませる。このような町作りであるから、通りに袋小路はなく街路には町名でなくて、通りの名が、どんな小さな通りにもつけられている。そして番地は通りでの各戸の建物の番号を示しているから住家の所在は明確で、誰にもすぐわかる。ああ都市とはこういう風なものと言うのか、人びとが集まって代々住まう住み方には、それなりの在り方があるのだな。日本でもこういう在り方、全くなかったわけではなかろうが。

自然に働きかけ、自然から自己を守るにも人びとは集団でいなければならずまた流動する集団が互いに他との戦いから自己を守りつつ定住しようとするれば住居は何よりもまず他集団からの攻略を防ぐ防衛の拠点でなければならない。もと、フランスの多くの都市は城壁に囲まれ家々も入口を閉ざせば、その区割に外から入り込む隙はない。町の中央にある教会・政庁は、どの家よりも壮大堅固で最後の避難所・防衛の中心拠点・本丸をなす城である。町の古い役場や教会が、銃眼をもち城構えであることは一見よくみとられる。教会は精神の安らぎの場だけでなく、人びとの精神・肉体を結集して自分たちを守るために闘う中核となるところである。その区に住む者は日曜日には必ず、またことあればその度に、ここに集い祈り、年中の暮しの行事もここを中心に行われ、何よりも人びとが、この地区の成員として生れ死ぬまでの生涯のことごとは、ここによってのみ證されるのである。

このような拠点をもち、それぞれの集団がある地区を劃して暮すとき、人びとのそのような暮しの単位をコンミュン（Commune）という。日本語でいえばムラであろうか、クニであろうか。国という字は、古くは口で四方の境界を示してクニの意味とし、後に戈（武器）を執って境を守る必要ができ或ができ、さらに変化したといわれるから、その意味は近い。しかしそれは中国での字義でありそれを使うわれわれの今の語感とは異なる。共同体というのもどうであろうか、それには違いないが、コンミュンという言葉は、今日でもフランスでは市町村の自治体をいう生きた日常の言葉であり、逆に自治体を市、町、村とは呼ばない。とすると、このような自立の生活圏を表現するにふさわしいうってつけの自国の日常用語をわれわれは知らない。ともあれそれが自立自営

の、小さいながらも「独立国」的システムをもつ自治共同体としてあることは知られる。そして、この自立自治の傳統、集団が諸個人に分割され、個人の自由自立を確立する過程を内に含みながら、決してゆるぐことなく引き継がれている。どうやら人間という動物、集団のもと、一定の結合関係にすることが一番安定した状況であるという本性は、昔から変わっていないようである。人びとは、そのような集団に拠ることによって、はじめて自己を守り、自己を顯わしている。だが自己防衛、自己顯現の基本は、力を外に託することではない。それぞれに異なる自己に充実した力をもって、分立し共和するにある。たしかにパートなくしてはパートナーにはなりえない。均質な人間が情緒的な互いの思いやりによって結合しているのをみることは快い。だが、思うことをはっきりと言葉で述べ、返事にイエスかノーかを先立たしめるやりとりの中に確かなる合意を成り立たしめての日常生活もまた見事である。

夏の一ヶ月を過ぎたフランス大西洋岸の町ラ・ロッシュェルでは、個人の家の中の二階の部屋を借りていた。そこのお嫁さんは、きれいな字を書き英語を話すことを姑が自慢にする、美しい、二児の母親であった。三代家族揃っての夕餉の団欒、毎日の買物、若夫婦の外出のときの子供のお守りなど、その暮しぶりを垣間みて、嫁姑の仲のよさに感心させられていた。何しろ、父親そっくりの息子さん、つまりそのお嫁さんの夫に会うまでは、その家の娘さんだとばかり思っていたのであるから。ところが、その嫁と姑の仲、さらにうらやましいことには、毎朝三階に住むお嫁さんが寝すごしそうになると、二階からお姑さんが呼び起こしに行くのである。それがまた殆んど毎日のことである。ぐっすりお休み、朝はおくれないように私が起こしてあげるから、と本心からお姑さんに言われたとしても、こんな風にあっけらかんと眠り込んでいて毎朝お姑さんに起こされることを素直に有難いと思いつづけることは、日本のお嫁さんには至難のことであろう。以心傳心で思いやりが通じ合っとうまくゆくのはこの上ない。だが思いを言葉にする習慣が十分にできてなくイエス、ノーをはっきりしない習慣は思いちがいすることも多い。フランスでは、自生の基礎集団とされる家族にも、われわれの計り難い割り切った関係があるようである。しかしそれは

決して冷たい関係ではない。われわれとは異質ではあるがひょっとすると日本の嫁姑関係には考えられない遥かに遠慮のない間柄ではないかと思える。

町が城壁に囲まれておれば、町の出入には当然城門を通らねばならない。その町の入口の扉の鍵が、今日でも町を表象して「町の鍵」とされている。それは日本の市でも真似られているが、大方の町の造りがヨーロッパや中国と異って城壁に囲まれることもなかったわが国では、鍵に表象される町のイメージは持ち得ない¹⁾。城門を通るよりほか出入口のない町、そこに会し、あるいは憩う広場、そしてそれぞれの仕事場、家族との住居、自分の部屋。そこでは人びとは濃く係わり合いまた孤絶する。鍵は共通への出入りを保障すると共に他人からの自己の隔絶を保障する。鍵は正しくヨーロッパの現代生活を表象する²⁾。そこには、人びとに係わる公と、他人とかかわりない私と、人びとの集合体全体と、それを分割した個人と、それらをつなぎあるいは隔てる扉が設けられており、その開閉を自己の支配におく鍵を手中にしている。扉の鍵は出入何れにも用いられ、自己の自由な出入りと、他人が自由に出入りせぬことを保障する。私は日本の家に生れ住んで、自分の住んでいる所が家であることを疑わなかったが、いつか我家宛の手紙の宛名にルーム番号と記されていた。小なりといえども一戸建の我家、ハウス番号とすべきではないかと、いささか忸怩たるものがあったが、思えば我家はまさしくワン・ルームに外ならない。フランスで家の中にune chambre（ワン・ルーム）を借りて住んだが、部屋の出入には入口と廊下の扉の開閉を要し、部屋の扉と共に鍵三つを要した。家の中には住人以外自由に出入りできず、家の中で各部屋はまたそれぞれに独立していた。日本の我家には鍵は入口だけ、ほかはすべて出入自在、独立を保てる部屋はない。

1) わが国でも、中世都市が堀をめぐらし、渠濠と土居に囲まれた寺内町が真宗寺院の建てられるところの随所に建設されたが、都市の普遍的形態として引き継がれることにはならなかった。参照、豊田武、『日本の封建都市』岩波書店、1952年。

2) 鍵については、トゥルーズ滞在中の立教大学三戸公教授から多くの教示を得た。その一端は三戸公「日本の経営風土を考える、『鍵』と『公園』——プライベートなものパブリックなもの」『マネジメント』、1975年7月号、日本能率協会、に述べられている。

それに訪問客はしばしば縁側から来る。もし家というのが鍵がかかり独立生活が保障される部屋の集合体を意味するのであれば我家は残念ながらその様な構造を持たず、部屋と呼ばれ、小屋と呼ばれることに我慢せざるを得ない。ともあれ、われわれの生活の基本装備は余りに貧弱で、結局は親子が川の字に寝ることを美德とし、終始隔てなく暮すことを余義なくされる装置のなかにいる。

われわれは生活の場に扉をもたず、またそれを自由に開閉する鍵を自己の手中にする術を知らなかった。家の区域を仕切る垣や戸はあったが、それは内から閉ざすのみのもので、そこには鍵は生れなかった。鍵は、人びと全体を中に閉ざし、外に開き、あるいは、家族の全員を、またそれを一人一人、個に、隔絶し連結する。仕切られた扉の鍵は、共通の出入口の鍵は共通し、その人だけの出入口の鍵はその人だけが持つ。

ところで市という字は、わが国でも市（いち）と読むのであり、市が立つこととの関係があったのであろう。フランスでは、市がたつ大きい村のことをブルジュといい、その住民のことがブルジョアと呼ばれたこと、そして、それが今日のブルジョアという言葉のもとの意味であることは周知の通りである。ブルジュやブルジョアが変わったように、町でたつ市も昔とは大分変わっているに違いあるまい。しかし、毎朝町に市が立つことは今も変りはない。逆に市が立つから町なのかも知れない。常設の小売市場がありスーパーマーケットや食糧品店も勿論あるが、なお町にはきまった広場や大通りに四季折々の野菜や果物を中心にして青空市場が開かれている。日本の同じ位の人口を持つ町に比べれば、高層連結化しているだけに、フランスの町は格段に小さい。大概の町は簡単に歩き廻れる広さであるから、市場で買物をして荷物をかかえて帰ることも苦労はない。フランスの町は今も生産と消費を身近かく結ぶ市（いち）を持ちつづけている。域内での暮しが、お互いの生産によって行われていること、生産が誰のためのものであるかということが、ありありと目に見えている。住居は生産の場のなかにあり、都市と農村は全く異なる様相を持ちながら互いに補完し合っている。フランスの町では、パリの中心街でも昼の人口と夜の人口が日本のように大きくちがうことはないという。そういえばシャンゼリーゼの大

通りでも、商店が店を閉めた後もショーウィンドーは格子をおろして外に輝きそれぞれの家の窓にあかりがみえて、夜になって店が閉まると、とたんに灯が消えたように街がなくなるということはない。

日本の都市もその多くが城下町として生れ発展してきた。しかし人びとが集まり住んだのは城下であり、その居住区の外に城壁をめぐらしての城内にはなかった。われわれは、フランスで、その町の住民といえ、城内に共に住んで、囲われた区劃の中で働き暮すという生活を共にする人びとであることを教えられた。このような暮しの態様、われわれの経験のなかにない。日本での共同体についていわれるのは、概ね農村についてである。日本では都市における共同体は遂に成立せずじまいであったのであろうか。共同体については、都市については勿論、農村においても、ヨーロッパのように存在しなかったといわれること³⁾、うなづける。

われわれは、経営を、人間の類的活動、具体的には共同体の機能的分化活動の発展として生じたものと考え、そして、共同体は次第にその上からのトータルの専制支配から脱して、成員の自由獲得よりする、自由な個人の自治によって営まれることになってゆくとみる。たしかにそこには、生産者から生産手段を切り離しての私的所有に基く恣意的発展があり、古い共同体は解体される。しかしこの新しい形態は、一方において生活手段の個別的、共同的(社会的)拡充を図ることなしには進められない。生産力の発展が真に人びとの生活のためのもことになるには、新たな生産様式に生じて激化する矛盾の新たな克服はなされなければなるまい。だがそれは新しい共同体の建設を意味するもので、共同体そのものを絶滅させてしまうことではあるまい。われわれは、共同体について、またそれは、経済と、さらには経営と、どのように切り結んでいるかをより深く考えてゆかねばなるまい。

3) 鮎田豊之『肉食の思想』中公新書、1966、125～134ページ。

3. 暮しと仕事

外国人のための夏季講座の間に催される、コニャック工場の見学旅行に参加した日本人たちの間で、一体フランスと日本とどちらが進んでいるかが話題になった。その大半は、カメラやテレビ電話などの例をあげ日本の優位を称え、少数は住宅や暮しの仕方によってそれに反論した。そして最後には、日本でこれ程のブドウ酒やコニャックがこんなに安く飲めるかということで、凱歌は少数派にあがった。たしかに電話とテレビの日本における普及はフランスの比ではあるまい。何しろフランスの電話の普及率の低さは内外に有名であり、テレビとてほとんどの家にカラーテレビがあるという段階ではない。カメラ、テープコーダー、モーターバイク、その多くは日本製であり、ここに来て日本の生産力の高さを再認識させられる。自動車の使用台数についても日本は今ではフランスを抜いている。国土の総面積がフランスの $\frac{1}{3}$ 程しかなく、そのうち平地面積は $\frac{1}{3}$ に足りないわが国の自動車の普及は、それは普及というよりは過剰であり及ばざるよりなお悪いのではないかとさえ思えるが。フランスでも自動車は騒音、悪ガスをまき散らし、また道路を占領して駐車し、都市ではあまり好ましい交通用具とは思われない。それにしてもフランスでは町中でも、道路を自動車が走る傍ら、自転車がすいすいと走っていて、日本ほどの危険は感じられない。自転車、モーター付き自転車が結構市街地を乗り廻せている。

生産力の高さについてはひけ目は感じないが、生活の基盤の整備、暮し、暮し方については日本は至って貧弱のようである。生活の最大の基盤をなす住宅の貧しさとともに、家具調度、様々な日用品もその使い方も暮しの中で不釣合であり貧しく思える。また衣食についても考えさせられる。

ファッションの国フランスであれば、衣服は流行の先端を行っているかと思うと案外にそうではない。女の人ほどどちらかというと地味な服地の服を着ているし、男も多くは日本のどぶ鼠服にひけをとらないのを着ている。ショーウィンドウをのぞくと衣服の値段はなかなか高く、これでは普通の人はいさ何枚も何枚もたやすく服を買うわけにはゆくまいと思う。高い買物なら、いっそ多少値段が張ってもよいものを大切に長く使うことが得策である。とすれば、

流行など軽々しく追うことなく、気に入るものを選び抜いてほかの人とは違う自分の好みによって用いることが一番である。フランス人は事実そうしているのであろう。日本人というのは、エリート過程と制服というのが結びついてたせいもあってなのか、あこがれ服を着ていなくては皆気が済まないとほか言いやうのない流行支配がある。今年一月十五日成人の日に九州、四国と汽車と空の旅をし、各所で成人の娘さんたちが一斉に振り袖姿をしているのに驚かされた。成人式といい、振り袖といい、戦前まだ和服を着て暮しているときにはなかった習慣であるから、これはまさしく新しい流行である。生涯そうたびたび着ることはあるまいと考えられる振袖を成人式に結合して売りまくる呉服屋の商魂には敬意を拂わねばなるまい。日本では小学校から高校まで制服があり高校を卒業すると急に自由な服装を許されることとなり、そこにまた制服的流行が生まれる次第と相なるのではなかろうか。フランスの小学生は普段着の上に上っぱり（blouse）を着ている。それは上っぱりというか作業衣というか子供に着せてまことに便利なものだと思う。上っぱり式作業衣を日本でみかけるのは床屋と病院ぐらいであるが、フランスでは肉屋も電機屋も八百屋のおかみさんもスーパーの店員も働く人は大抵これを着ている。それなりに好い恰好である。小学生の負うランドセルも、はじめからランドセルとして作られている日本で使われているようなものはみられない。普通の手提カバンを背に負うよう紐をつけたものである。これなら一生使える。少くとも中学や高校で一々買い換えなくてもよいだろう。提げれる体力がついてくれば手に提げればよいのだ。中学生や高校生も制服姿で登校している姿はみかけたことがない。昔は知らず、今はもう制服などないのであろう。戦前われわれは家庭では和服を着ていた。学生や軍人、警官などが制服を着るのは活動の便宜からであったろう。日本でも今や背広はシビルになった。だがダンブクロから百年、浸み込んだ制服趣味はつぎつぎに姿を変えてなかなか断ち難いようだ。

衣服もそうならほかの諸道具もそうである。日本人はどちらかというとし新しいもの好きであり、ほかの人たちが皆そうしているのに自分だけちがった恰好をしたりちがったものを持つことは気がひけてできないが、フランス人はそう

いう風なところは見受けられない。新しいものよりは古いものの方を自慢し大切にしている。若い人が親譲りだという古色蒼然たるカメラを誇らしげに使っているのをみて、真実私はショックを受けた。その後気をつけていると、日本ではもう見られない、蛇腹式のカメラを幾らも使っている。

フランスでは新世帯にそろえる食器にイニシャルを入れ、またシーツにもそうするという。シーツといえば白布で早晚使い捨てるものと思っていたが、なかなかどうして分厚い生地で色とりどりに何枚も揃えられている。これなら小々はげしく洗濯しても五年や十年はびくともすまい。食器に至っては末代ものである。はじめからそのつもりでよくよく吟味して買い入れるという。普通にスーパーで売られている台所用具などにしても、概ねは無駄なく丈夫で長持ちするようにしつらえられている。キャセロール (ソースパン) は同じ型のもの大中小と売られているが、蓋はついていない。蓋は大きいのが一つあれば他のどれにも兼用でき、別売りである。成る程これで十分だ。日本ではさまざまな形のさまざまな鍋が蓋付きで売られ、所せましと置かれているが、少い数のフランスの鍋で作られる料理の方が種類は多そうである。ともあれ、このような日常の道具が生活習慣に密着して広く標準化していることは好い。料理の中味が家庭的・個性的であることは別に、それを作る道具は使い勝手がよくて丈夫なのがよく、取り替えるときは同じ型である方が便利である。それぞれが大切に使っている道具や器具は、また誰もが同じ型のもを使うという全体へのつながりでもある。そういうことだから、お祖母さんから譲られた同じ模様の皿一枚の補充が、買ってから何十年後にもその店に言えば可能であり、商売とはそういうことを誇りにして行うものだといわれよう。商人のために商売があるのでなく、買う人のために商売はあり、消費者は王様だなど言ってみても、口先だけではどうにもならない。良買は深く蔵すというが、真の意味での蓄積とは何か、考えるに値することであろう。

運河を掘り、鉄道を敷き、上水道を引き下水道を設ける。ゆっくりゆっくりの進行のようであるが、成し遂げられた生活基盤の成果は、多くの人びとの日常生活に長く役立つ。十年二十年ではなく少くとも世紀を越える長期の単位で

考えられている。そういえば、世代とか、世紀とかいう言葉自体、西欧より来た期間の考え方のようであり、われわれには欠けていたのかも知れない。人間の生きざまは、少々世の中が忙しくなったとはいえ、せめて三十年、百年という期間でとらえるのが常識ということであろう。

暮しの条件が古いものを引き継ぎながら、堅固に新しく便利に整えられている状況をみると、ああ、「ぜいたく」とはこういう風に暮すことかと感心する。だがこのような「ぜいたく」なフランス人は、また驚くべき「けち」である。フランスは過去は侵略によって富を獲得し、現在は「けち」によりそれを支えている、と。フランス人はお金を使うことには実に慎重であり、不必要なこと、無駄なことは一切しない。フランス人の「ぜいたく」は、ほんとうにこの「けち」が支えている感が深い。しかし、一寸した町になると、高い石造り、煉瓦造りの家々が軒をつらね、道には必ず車道と歩道がある。歩道と車道の間には清掃用の給水栓が設けられ、道路を洗い流してごみごと歩道の下排水溝に流せるような下水があり、勿論各家には暖房の設備があり、水も湯も出るようになっている。「けち」のなかからこのような知恵と力がちゃんと出てきているのである。それに普通の家の建物も結構美術品だし、教会、市庁舎、博物館などになると、これが日本にあれば、さしずめ軒なみ重要文化財ということになるだろう。しかもそういう所、大概は公開せられていて誰でも自由に出入りすることができ、陳列品や見事な壁画などゆっくり見せてもらうことができるようになっている。公共の建物の大方は広々として庭もあり、それが公園のように誰でも自由に入って休めるようになっているのが好い。日本では自由に出入りして休める場所は百貨店の屋上ぐらいしかなく、私有のところは勿論、公共の施設にしても、つまりそれはお上の役所としての面が強く、無用の者入るべからずと、用もない下々の庶民の出入は禁止されてしまう。公ということも、日本の公は public とは大分違っているようである。

住居や施設のあり方と共に、一日の時間の過ごし方も、働く時間、自由な時間が生活習慣をふまえながらうまく配分されているように思える。

町のあちこちの広場や公園は、ここに暮す人びとの毎日の憩いの場であり、住

居のすぐ近くにある。老人たちはベンチでおしゃべりを楽しみ、樹かげのテーブルで男たちは日がな一日トランプをしている。夏の池には噴水が陽光に映え、手入れが行き届いた花壇にはさまざまな花が咲き競っている。ぼんやりとそれを眺めているのも心が安まる。一体こういう場所はどのようにして手入れがされているのだろうか、朝五時頃から町を廻ってみると、作業衣を着た屈強の男たちが、芝を刈り、花を植え、廻りを掃除するなどしていた。そういえば町の街路掃除車は朝早く大きな掃除機の音をたてながらやってくるし、ゴミ集めも八時にはもう終わっている。夜ゴミ箱を家の前に出しておく朝には片付いている仕組みである。働く人さえ構わなければこの方が合理的であり、仕事も能率的である。だから、昼間、歩道にゴミ箱がでていることもなく、ゴミ集めの車が音楽を流しながら走っていることもない。念の為働いている人に早朝からの仕事をどう思うかときいてみたら、朝は早くても夜があいている方がよいという返事がかえってきた。なる程それもそうかと思った。それでは夜の方もみておかねばと思ったが、その方はお金がかかる。夜働く人は、それなりの報酬もあり、時間も短いのかなと思ったりしたが確かめていない。だが、たいていの町の映画館、平日は夜9時から1回だけやっているだけである。レストランも昼と夜の食事時だけ、夜の食事は8時過ぎからである。もっともホテルは何時でも出入ができるし、カフェなどは割と長時間開いているようだから一概にはいえないが、仕事は暮しのためにある、そのあり方は間違いない。休暇をためておいて病気のとき振り替えようとか、出勤奨励に休暇を買い上げようなどの思考はありそうにない。

フランス人の大方は、何のために働いているのかと聞けば、生活を楽しむためだと答える。夏のバカンスはその楽しみの大きい一つである。現在フランスのバカンスは普通一ヶ月、時にはそれ以上に及ぶ。早くから予定をたて、企業の方もやりくりして、休暇は必ず与えられることになっている。親子、夫婦などがそれぞれ違った職場に働いている場合にも、うまく調整して、家族そろって休暇をとることが常識であり、雇主の方もそのように便宜を図ることを当然であるとされる。7、8月にかけて、4週間の休暇がとられるようになったの

は最近定着してきたことであるが、経営者の方でこれを止めようなどという考え方はない。監督官庁の方も、休暇の予定表をみて、休暇がとられていないならば社会保障の停止などの処分をするということになるし、その前に休暇も出さないところに働き手は来ない。そうでなくても、転職は休暇の権利行使ののちに行うという程に、労働者の権利意識は強い。しかしまた、バカンスはフランスの生活にはどうしても必要なのである。フランスの大部分の地域は、冬は長く暗く太陽を見ることがない。夏の間、十分に陽に当たっておかないと、健康に冬を乗り切れないのである。子供を持つ親は、バカンスを取り子供たちを陽に当てておくことは、どうしてもしなければならない親の義務とさえ考えている。はじめてフランス勤務になった日本人はバカンスをこれ幸と、あちこち旅行して廻るなどしてうっかり過すと、冬、風邪を引きどおしに引いて家族全員大変な苦労をすることになる。バカンスは楽しむものであるが、一年中を健康に過ごす必須の行為でもある。あちこち、うろうろするのではなく、大体は一ヶ所に止まって膚を陽に焼きながら、仕事を離れて自由な時間を楽しむのである。管理者、経営者もバカンスである場合には、いなくても責任は問われない。それに毎年のこと、重大な決定は了め全部しておくことが例である。とはいえ勿論、この間の業務が停滞し、生産もダウンすることは避けられない。しかしそれがバカンスである。バカンスは官庁や大企業だけの従業員に限らず、八百屋もパン屋も、勤め人も自営業者も皆とる。ここでふと、日本で昔やっていた半ドンという仕事振りを思い出した。土曜日だけでなく普通の日も官庁は夏は半ドンであり、暑い昼下りは商店も農家も家を開け放したまま、すだれの奥で昼寝をしていたように思うが、あの醇風美俗、何時頃から失われたのであろうか。なるほど日本の工業化はすさまじく、それにつれてわれわれの働き方も「高度化」したものではある。せめて暑い夏の間だけでも朝を早く昼の休み時間をうんと長くしてはどうだろうか。フランスの昼休みは、工場や会社などで短いところもあるが、大概是2時間で概ね12時から2時までを休んでいる。まだまだ休み時間には職場と家の間を通う人も多いので、朝晩のラッシュとともに、この時間の前後には街の通りはまたラッシュとなる。フランスでは昼食が

正養であり、その為であるともされるが、昼休みをゆっくりとることが、仕事に差支えるのでなければこれも好い。午前中働いた後の飯はうまいし、どっしりと腹にこたえるものを食べてゆっくり休んだ後の午後の仕事は落ち着いてできる。午後の勤務は大体2時から7時までである。休み時間は長いが、一日の労働時間は8時間であるから、日本の官公庁や多くの企業より労働時間が短いということはない。しかし、週五日制は広く定着してきている。というよりも週40時間制といった方がよいのかも知れない、労働時間というのとはもともと、労働日、労働週、労働年、労働生涯と連関して考えるべきで、週休二日制などと、労働しない時間の方を労資で推進しようなどという発想は何処か狂っているような気がする。いや、そのような発想がでてくるのが日本の特色か。

「余暇」などという言葉の導入もまたそうであるのかも知れない⁴⁾。言葉の詮索はさておき、フランスには、もしお暇でしたら、という言い方はしない、もしあいていましたら（御自由でしたら）、ときく。そのとき、つまっているか、自由な時間を持っているかが問題である。

生活を楽しむことを暮しの中心に据えているフランス人に対し、日本人は何のために働いているのかと問われると返事に窮す。平凡に直ちにこれを答えられないのは、必ずしもわれわれの生活の深さの故ではあるまい。考えてみると多くの日本人は、忙しく働くことそのことを楽しみにしているようだ。働くことによる出世や昇給もそうだが、それよりも、職場には身を寄せ合う仲間がいてちやほやしてくれ、通いなれた職場の気易さに身を置いているのは何よりの快樂である。ここを拠り所にしなければ何をしていても楽しくない。仕事は勿論、

4) 「余暇というのはフランス語でロアジュール *loisir* ということばであります。これは英語のレジャー *leisure* にあたりませけれども、もとはラテン語のオチューム *otium* ということばで、これは大体貴族の活動をさすのに使ったことばです。その当時に民衆の活動、すなわち暇のない人の活動はネゴシューム *negotium* ということばを使っていたので、その意味からいいますと、ロアジュールということばは労働者の問題を扱うのに必ずしも適当ではないと思います。」

ジョルジュ・フリードマン「工業社会における労力と余暇」、『労働協会雑誌』
No. 156, 37ページ。

酒を飲むのも，スポーツをするのも，碁・将棋・麻雀をするのも。それ故，妻子を放り出して，公私・昼夜の別なく職場に入り浸っているわけである。とすれば，働くことよりも，休日や余暇を対象として施策を練ることの方が焦点が合っている理屈である。

4. 孤独の決断

アメリカを経てN社フランス勤務の長いH氏は欧米の企業経営における日本と異なる特長として「孤独の決断」を挙げる。以下H氏の話のを要約すると。

——— 欧米では管理各層において各個人の責任が明確であり，殊にトップは全く自分の責任において孤独な決断を行っている。日本ではトップは特殊な役員人事を除いて孤独に決断を行うことはないのではあるまいか。責任権限がはっきりしないことは日本の特長であり，それがまた独特の日本の意思決定機構をもつことになっている。

これはアメリカで先ず気がついたことであるが，そこではパートが実にはっきりしている。そして頭と手足の区分が截然としている。あるとき工場を見に行くと，金属板の四隅に穴が開けてあって，それをネジで止める作業をしていた。してみると，職工は左上・右下，左下・右上の順にまずゆるく止めそれからきつく締め上げている。どうしてそうするのか聞くと，ボスが決めたからだという。このやり方は実に合理的である。手先が器用で頭も悪くなく，皆がボスになりたがり，したがってボスが決めたからというだけでは指示が守れない日本のネジ止めは，よく穴がダルマ型になって困ったものである。手先の器用な日本人は手先が器用であるために却って技術がおくれをとる。いろいろとドライバーを使いわけていちいち取り換え，あるいはネジを落すと困るので，ネジが落ちないようにドライバーをマグネット化するなど不器用さをカバーして道具を発展させながら熟練の普遍化を図る技術に一步を譲っている。そういうこともあってか，考え指揮するものとそれに従うものがはっきりしており，特にアメリカのエクゼクティブがよく勉強し勤勉で高い指揮能力をもっている点には驚嘆すべきものがある。

フランスの社会もまたきわめて少数の優れたエリート階級が動かしているといえることができる。トップのエリートは実に忙しく活躍している。大会社の社長というのもそういうエリートで、下層階級からの教育も十分受けられなかった者が社長になったりすることはまかりまちがってもまず不可能である。それに一般に会社での地位が上ることなどにつがつしなくても、それなりの蓄積をもって、人生を楽しむことの方が大切だと考えられている。多くの人は万年平社員的生活を楽しんであせりはしない。しかし貧富の差は相当で、ずば抜けた金持がいて、中産階級は比較的少い。

ところで、フランスではどんな偉い人とでも用件は電話で済ませる。たまには合って食事をしたりするが、後は全部電話でこと足りる。この点では日本は誠に非効率である。フランスなら昼間簡単にとれる仕事上のインフォメーションも日本では電話では全く駄目であり、その人と飯を食い、夜になってバーを廻ってからになる。だからそのようにして銀座に落す金は莫大なものである。フランスでは仕事の話のため人は夜来ることはない、夜招待するのなら夫婦を家庭に招ぶのが常識である。食事にレストランなどへ招待しても日頃うまいものを食っているから余り喜ばれはしない。日本の場合、折角会社へ訪ねて行ってもそこでは女の話とかゴルフの話などして、仕事の話は外でなければできない。トップの秘密会談は昔も今も待合が使われる。外国人からすると実に妙なやり方であろう。

日本の経済界、産業界における執務形態の恐るべき後進性は忙しすぎることである。そしてその忙しさの中味が欧米のそれと異なる特長をなすというわけである。日本の忙しさの内容は何かというと、一つは会議であり、一つは出張である。日本の会議はそれが決論を出すための討議のためというより、会議をすること自体が必要なのである。会議をすることによって個人の責任が免責される。そうしなければならないのが当然のことでも、会議にはかられていないと、俺は知らないと言われてうまくゆかないし、会議を経ていると失敗した場合にも、あの件は彼もよくやったのだし仕方がないじゃないかということで責任は不問になる。も一つの無責任な意思決定の方法は稟議制である。案件

の決裁に判コを押して廻らす方法であるが、たくさんの人が回覧するのに手間がかかり、多数の一人として判コを押しているから、各人がそれに責任を負うという気持がない。ヨーロッパに来てまづ教えられることは、口では何をいってもよいが書類にサインするなということである。サインした以上絶対に責任を持たねばならない。日本の認め印というのはそれだけの責任を持っては使われず、判コは誰にでも代りに押させたりする。また書類を見たというしるしとしてだけにもしばしば判コを押す。

フランスでは仕事をする時間に電話をかければ普通相手がいて、用件は5分もあればすまることができるが、日本では電話では先にもいったように用は足せない。電話で聞くのはいつ会うことができるかという話だけである。それにも留守が多くてなかなか連絡がつきにくい。そして、数分間話せばすむ用件のために数時間かけて面談に出掛けて行かねばならない。或は会って仕事の話しをしてもらうまでにはお百度を踏まねばならない。したがってどうしても会ってもらえないときは、夜討ち朝駆けなどという無茶なこともやむなくやらねばならない。つまり夜の帰宅を玄関で待ったり、朝早く私宅を訪門したりして会ってもらうのである。まことに法外で迷惑至極なやり方であるが、こういうことをしても成功するとよくやったということになり、或は仕事熱心だとしてほめられれたりすることになるから、このような方策をとって成功した愚かしい者どもが、案外上司に気に入られて出世コースに乗るなどということがおこる。このような日本の仕事の仕方が根本的に変わるということについては実に悲観的である。—————

たしかに日本の経営は、その特長を集団主義経営と捉えられるように、個人の良心や責任に基礎をおく行動に乏しい。それは日本の民主化過程において、たどらねばならない道程かもしれないが、もともと、それぞれに異った他人として自立する個人の責任に基礎を置く民主主義は、日本ではいつしか集団に責任を解消して利己の自由を主張する日本的「民主主義」となって、横断的な階級意識などは生起し難い集団社会を生成した。そしてその根幹をなしているのが、経営集団である。そこでは強く集団が全面に押し出され、そして当然に個

人責任は埋没する。

経営はもともと私的個人とは別の経営目的を集团的協働によって果す役割をもつ。自立個人が十分に育っていない、日本の社会で、それに適応して経営が機能的であるためには、均質人の均一的行動を集团的に結合する方策をとることが最もやさしい。経営は終始そのような集団を形成するよう社会に適合し、社会はまたそれによって大きく影響されている。例えば雇用契約は、個人が雇い主とそれぞれの雇用の内容に応じて結ぶものであり、個人契約である。日本でも勿論建前はその通りであるが、大企業の従業員採用は毎年学卒者を定期的に集団採用するのが習わしであり、応募者は企業という集団の成員になることが第一で、そこで何をするかは二の次である、とにかく入社して皆がしているようにすることを目指している。だから入社したら、人は皆がしているようにさせてくれないとき不当と感じ、問題を生じるのである。卒業期に安定所や学校が就職希望者を殆んど全部包括して、企業に仲介するのに都合のよいこのような状態はフランスにはなく、日本のように完璧な職業紹介機構は、その方面の歴史からいえば古い欧米には未だ存在していないのではあるまいか。この種の日本の官僚機構の素晴らしさもさることながら、このような機構が育ち易い土壌をわれわれは持っているのだといえよう。就職とか結婚とか人生の大切は、まわりがやいやい騒いで結構にお膳だてしてくれるのがしきたりである。個人は孤独に行動することなく集団に順応していることで事が運ぶ。

フランスでの就職は主として縁故による。それじゃ就職は、日本の定期採用の方が門戸が開かれているかという、留学大学院生Y君はそうでもないでしょうという。日本では求人がなければ就職することは不可能だし、自分が就職したいところから学校や安定所へ求人が来るとは限らない。こちらでは自分が専攻してやりたいことを書いて、会社に照会するとちゃんと返事が来て面接してくれる。インドから来ている研究生は、あちこち手紙を書いて結局アメリカに行くことになった、という。エリート大学院生の就職行動であるから一般の例にはならないが、縁故採用とかコネとかいうことの開かれ方の日本との若干の違いは知ることができる。

就職、採用が集团的定期的であり、集団赴任し、集団入社し、集団訓練を受けて、集団行動へと一斉にスタートするが、そこでの活動に終止符を打つ退職の方も日本では画一的である。定められた或る年齢に達すると、それぞれの個人のさまざまに異なる諸条件とはお構いなしに一斉に退職させられることになる。個々の状況に応じた転職や引退には何となく気がかりな思いがさせられるが、定年という一斉退職強制制度の方が、いっそ爽やかにさばさばと受け入れられるのがわれわれ一般の心情である。それは終身雇用、年功賃金制と結びついた制度であることに違いはないが、同時にまた、みんな同じように取扱うという、個人差無視の画一制度でもある。

個々の意思にかかわらず一括加入であり一括排除であることは、日本の多くの組織の常識である。PTA、学生自治会、同窓会、そして労働組合も例外ではない。せめて加入のときぐらい、加入願に加入金を添えて自分で申し込むことにしたらと思うが、そうなると加入者は激減することになる。フランスあるいはヨーロッパに暮した人は、そこに「身分」「階級」がありありと存在することを知らされるという。たしかに日本には伝来の「身分」「階級」の存在は薄くしかと捉え難い。日常生活のなかでの場所や服装に際立った違いもなく、また庶民もレジャーなどといって、もとの貴族の生活とはかかわらず、仕事の合い間を「余暇」として疑わない。だがしかし、それは真に社会が開かれていて全く階級が存在しないからであろうか。それとも、それを見る眼が開かれていないからであろうか。現代の階級社会日本における、資本と労働、その特長は資本の圧倒的強さではないのか。存在しないのは、階級ではなくて、資本に対抗する労働者の強力な階級的連帯である。個人の意思による個人資格個人責任をもととする、全国の、地区の、労働者組織はまだ日本には存在しない。その家に生れてその家族になるごとく、日本の組織の多くは、目的を異にする他の集団に属することにより、同時に別の組織のメンバーになる。

個人が集団に埋没しているばかりではない。小さい集団は、さらに大きい集団のなかに埋没している。個人と集団、集団と集団とは対立するものとして認識され組織されてはいない。それは集団の原基、家族をみても、日本では単独

に自立しうる諸機構を十分そこに備えぬままにいる。したがって、家族もまた同質集団の中に入れまじって雑居していることには平気であるが、異質の中であって、時に交じわり、時に隔絶して独立を守り、する暮らしの仕方は知らない。T社フランス支社のS氏によると、——フランスの日本商社はアフリカも受け持ち区域である。だからアフリカに出張所を置いているのだが、困ったことに、そこに行って貰おうとすると、奥さんが反対してなかなかうまくいかない。ところが、フランス人を奥さんにしてある日本人だと誠に簡単である。奥さんにも転勤のことをお願いすると、夫の行くところであれば何処にでも行くという、と。——夫婦・家族が生活を共にすることは常識であり、その常識を守るよう、家屋も家庭をも築かれつづけてきたと考えていたが、日本の「家」はまたフランスの「家」と大分相異があるようである。あるいはそれは、牧畜民族と農耕民族との家の営み方の伝統の違いからくるともいえようが、それにもまして異国に安心してゆける家の機構が備わっていないのではないかと思える。

日本の経営が、日本の社会に適合して、組織がオープン・システムをなし、個人責任よりは集団責任が重んじられ、そこにまた幾多の長所をもっていることは確かである。しかし、他方においてそれが、きわめて寄生的で、成り行きまかせにずるずると、ぶち当って具合が悪いとわかっても、なお責任回避に終始して問題解決への努力は怠ってしまうという悪癖を育てていることは見逃せない。集団で仕事をする、つまり協業することは仕事の常識である。とはいえ、仕事は受持分担が個人に割り当てられずには行えない。自己の責任が何処にあり、誰のために何をするのかもわからないままで仕事に励むことができるであろうか。また、さらに重要な、一国にも世界にも影響のあろうという、トップの意思決定と行動が、きびしく責任をとる有能な人びとの十分な討議・検討を経てなされるのは当然のことであり、それへの批判も、それに対抗しそれを越える責任と権威をもつものでなければなるまい。

「孤独の決断」に欠け、常に均質の同族的面接関係の情緒のなかでの意思決定をこととし、責任を集団のなかに解消する方式は、現代社会の契機をなす個

人自立の基本を見失わせ、進むべき方向を誤らしめる途方もない忙がしさと浪費を強いる元凶をなすものである。

5. おわりに

フランスの町トゥールーズに行って驚いたのは都市の姿であったけれど、もっと驚かされたのは歩道のここかしこに放りばなしになっている犬の糞である。犬が放し飼いにされていることはないから、これ皆人間が連れて歩いた犬のなせる業である。町を歩くに一番用心しなければならないのは、歩道で犬の糞を踏んづけないようにすることであった。フランスと日本を比べてみて、むこうが進み、こちらが遅れているとばかりはいえない。どちらも、良いことづくめ悪いことづくめばかりではない。先ほどの犬のこと、犬の糞での個人責任は日本の方がはるかに上位にある。しかし、犬のしつけの点ではまたまるっきり日本は問題にならない。犬を野放しにしたりすることはない。フランス人は犬を家の中で飼うことは勿論、旅行にも、汽車のなか、ホテルと連れ歩いている。が、人中にいて犬は実におとなしく従順である。町で人が犬に吠えつかれたりすることはない。人は犬に安全である。

トゥールーズの目抜通りアルザス・ローレン通りの中程は銀行、商工会議所博物館などの立派な建物が並んでいるが、その四つ辻の一角は異様な匂いがする。どうやら犬の小便ばかりではなさそうである。鳥居の絵でも書いてあげたらと思った。これもまた日本よりひどい。とはいえ、町を行き交う人は、日本に比べはるかに礼儀正しい。道は譲り合い、公衆の出入口では必ず後を振り返り見て続く人のために扉を支える。若い人の婦人や老人にたいするそれとない配慮も板についている。禁煙の場で煙草を吸う人を見かけぬのは勿論、人中であたり構わず断りもなく煙草を吸ったりなどしない。それでいて法は未成年者に喫煙を禁止しているわけではない。子供は人形のように可愛く行儀がよいが、子供のしつけはきびしく、体罰も当たり前である。生活は生れたときから社会の中にある。

髪の色、目の色それぞれに違い、身体も大きいものあり小さいものあり、日本人

ほど均一的ではない。いかにもごく最近方々から集まって来た人びとという感じである。日本人が日本人であるように昔からフランス人というのがあった訳ではないことがよく解る。そんな、ばらばらな人びとが寄り集って作る集団の結束が、連携が、均一同質の日本人のそれより、ときに遥かに強いのである。しかもそれが自由と自律を基本としているというのである。

清潔好きであるとはいえ、お尻を洗うことよりは手を洗うことの情緒と簡便さを尊ぶ国柄、われわれの国が泣く子と地頭に勝てず、小の虫を殺して大なる害虫のもとにファシズムの席捲するところとなったのはそう古いことではなく現在只今もまた決してまともな軌道を走っているとはいえない。企業経営においても徒らに資本を集中し生産を集中し権力を集中して、それを壟断させることの害の大きさは身に浸みて知らされた。だが、この今日の状況は、これまでのわれわれの日日の営為の結果にほかならない。個人の自立といい、分権といい、自治といいしても、それを育て培う基盤を築き、それを担い果す活動の機構が形作られねばならない。土俗の行動のエートスよりそれを見直すこと、それもまた一つの手掛りを得る拠りどころとなるのではあるまいか。

(11/8, '75)