

船井幸雄と 「本物人」

共生社会と
企業経営者たち

Part 2

船井幸雄 [編]



ビジネス社

「文鎮型社会」における競争と共生 ピラミッド型組織から目的共有の自立分散型組織へ

小松 昭夫 (小松電機産業(株)社長)

人間の集まりには三つの形態が考えられます。それは群集、集団、組織であります。群集というのは、人が大勢集まった状態です。例えば花火大会がある。花火を見ようと人が集まってくる。

群集の特徴は意識の点でバラバラなことです。みんなが同じ目的意識かというところではない。大多数は花火を見ようとして来るけれども、中には人が集まっているから来た、という人間もいる。つまりきっかけは花火大会だが、集まる人間の目的意識は必ずしも一様でない、従ってまとまりもない。

これが集団になると、もう少しはつきりした意識

の共有が見られるようになります。たとえば自分は菊づくりが好きである。あるいはサーフィンが好きである。それで同好の士が集まって菊の展示会を開いたり、サーフィン大会を催す。こうやって集団が形成されます。

ただ人間の好みというのは、非常にうつろいやすいもので、この種の集団は離合集散を常に繰り返すことになります。もし、その集団を維持したければ、一定の仕組みが必要になってきます。例えば花の世界であれば、家元制度であるとか、免許であるとか、いろんな仕組みをリンクさせることによって集団と

しての存在を維持できるようになります。

そして、組織は明確な目的意識に支えられ、目的を具現化するための目標を設定することによって、その構成員は各々が具体的目標達成のための役割を担うこととなります。我々が所属する最も大きな組織は国家でありますが、従来、この国家のモデルを小さくしたのが「企業」ということができると思います。

組織にはいくつもの形態が見られます。その一つがピラミッド型と呼ばれるもので、日本の場合、国家も企業も大半がこの形態によって構成され、そのもつとも典型的な例を挙げれば軍隊組織がそれであります。この組織形態の最大の特徴は上位下達にあります。

最上位に意志決定権を持つ一群の人間がいる。ここで思考し判断し決定したことが、すぐ下の組織に伝えられる。その組織の人間は、上からの指示、命令を忠実に受けとめ、それが運用されるように管理し、さらに自分の下位組織に伝える。下位組織は言

われたことをそのまま一生懸命に実行するわけであります。

つまり意志決定する最上位組織、それを管理運用する中間組織、ただひたすら実行する下部組織の三層構造で成り立つのが大ざっぱに見たピラミッド型組織の特徴であります。軍隊組織がこの典型ですが、現在の国家も企業も基本的にはこの構造に拠っているといつて差し支えないと思います。

露呈するピラミッド組織の矛盾

組織というものは、その性質上、維持されなければなりませんから、そのために中間層、下部組織への教育が行なわれます。これら組織の人間にはどういふ能力が必要であるか。それはただただ指示されたことを運用管理し、実行する能力であります。従つて、そのような能力と資質をどうやって作り上げていくかが、この組織による集団が行なう教育の最大眼目になります。

軍隊に限らず国家の教育システム、あるいは企業

内教育システムも、ピラミッド型組織にあつては、すべてこのような原理に基づいております。ではいつい誰のためにその組織は維持されるのか。ここが大きな問題なのですが、これははっきりいつて最上位にある人間のためといつてよいかと思ひます。

最上位の人間は自分たちの組織を維持することを優先的に考える。そのためには中間層や下部組織の人間が自分たちの指示命令にしたがつて嬉々として行動し、嫌にならないように生活の保障を与えなければならぬ。しかし与えすぎると、今度は働かなくなるから、常に富の配分でブレーキをかける。この辺のやり方は非常に巧妙であります。

例えばこういうことがあります。神戸港に石炭運搬船が着く。沖仲仕はそれをモッコで運ぶことで日当を貰い生計を立てております。彼らに支払う日当は世間相場から見ても低いものではありません。いわゆる3K職場ですから、それだけ払わないと働き手がない。

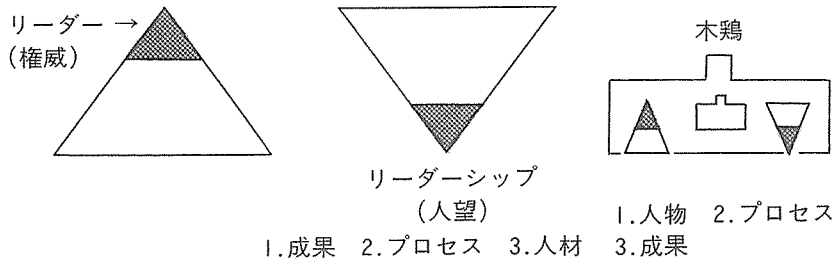
だが最上位の人間から見れば、彼らに生活面であ

まり余裕を持つてもらいたくない。余裕ができれば働き手が怠ける。働き手が不足する。そういうことにならないように、彼らの賭博好きを利用してお金を貸す。貸すことで借金返済のために一生懸命にまた働かせる訳です。

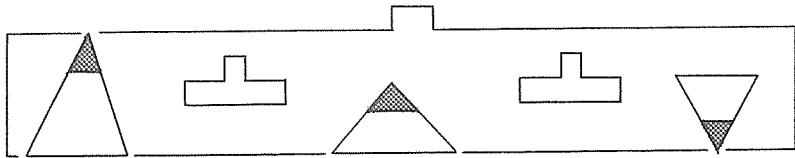
こういう仕組みで港湾労働は成り立っているが、これと同じような事は社会のいたるところに見られるのであります。常にお金が少し足りない状態をキープすることで、社会の最下部組織の人間をうまく活用する。これがピラミッド型組織の社会システムの真の姿であります。

この仕組みの中で中間層の立場はどうかといえ、一つは下部組織よりも上であるという意識を植えつけることがあります。そうすることによって自尊心を満足させる。もう一つは生活の保障を与えること。自尊心を与える分だけ賃金は少ないが、そのことに彼らはあまり気づきません。従つて彼らは下部組織を自分でコントロールしているように思っているが、実際は最上位の意志を下部組織に実践させている口

- (1) ピラミッド型社会 (上意下達社会) (2) 逆ピラミッド型社会 (下意上達社会) (3) 自立分散型社会 (リーダーの養成社会)



- (4) 混在型社会 (文鐘型社会)



社会心理学者マズローの欲求階層説に従えば、人間は生理的欲求、安全欲求、集団欲求、尊厳欲求、自己実現欲求の五段階を、あたかも階段を昇るよう、一段一段クリアしていくと考へられます。現代の日本社会の状態は第四段階から第五段階への移行期にさしかかっていると考へられます。

生理的欲求の飢餓は飽食に変わり、安全欲求は平和な法治国家が保証している。集団欲求は会社に帰属し、あるいは自由に仕事を選べることで満たされ

自分も他人も良くなる社会構造

た時代というのは極めて少ない。それゆえピラミッド型の社会構造が圧倒的に多かったわけですが、現代の日本や先進諸国にあつては、衣食住と安全にクリアされた。したがってピラミッド型組織は、あちこちでその矛盾を露呈し、きしみ始めている。近年の乱世ともいえる価値観の逆転、既成神話の崩壊現象はそのことを端的に示していると思へるのであります。

ボット集団に過ぎません。

この重層構造は企業社会においてもみられます。一つは大企業の中における組織のあり方そのものが、このような二層構造によってできあがっている。一握りの経営幹部と中間管理職、平社員クラスの関係に、いま言ったことはそっくり当てはまります。

さらにいえば大企業と中小企業の関係にも同じ構造が見られるのであります。中小企業の状況によって中間層であったり最下部組織であったりします。中小企業は大体創業者が一代にして築き上げます。だがよほど優れた経営者に統率された企業か運のよい企業でないと長続きはしない。作っては倒れ、作っては倒れるのが中小企業の特徴であります。

創業者の時代に倒れなくても相続税で大体立ち行かなくなります。閉鎖型のピラミッド社会では人材もなかなか良い人が採れない。あるいは不況への上位者からの保護も十分ではない。その昔、徳川政権は農民を扱うについて「生かさず殺さず」という方針をもって臨みましたが、現代の中小企業はさしず

め「生かしてから殺す」という方法が採られております。

何もないところから懸命に立ち上がって一定の成功を収める。そこまでは自由にやらせるが、あとはほっておいて倒れるに任せる。創業者のとき、中小企業は大体うまく行きますが、二代目、三代目で内部矛盾が構造矛盾によっておかしくなる。それを大企業がどんどん吸収していく。そういう仕組みのほうがピラミッド型組織は運営がしやすいのです。

ベンチャー企業の育成ということが盛んにいわれながら、日本でなかなか育たなかつたのは、現在の社会制度がピラミッド型を前提に作られてきたことと大いに関係があると思われれます。しかし、こうしたピラミッド型の組織というものは、衣食住が不足する社会、あるいは外敵から襲われる恐れの大い社会、こういう状況下では非常にうまく機能しますが、安定した豊かな社会においては非常に矛盾が露呈してきます。

幸か不幸か、人類史を見ると、衣食住が満たされ

ている。いま人々に残されているのは、自分の生存の意味づけ、生き甲斐追求といった側面だけであります。

早い話「食って生きていく」だけなら誰も困らないのです。まして現代の人口の大きな部分を占めている団塊の世代以下の人間たちは、それ以前の世代が経験した飢餓や戦争体験とも無縁である。マズロ―理論で言えば、生まれた途端に生理的欲求、安全欲求、集団欲求をパスして自尊欲求に直面してしまっているのです。

自尊欲求とは「自分の存在感の確認」であります。自己実現の欲求とは「真の生き甲斐に満たされた自分固有の生き方」をすることです。「自分は何のために生きていいのか知りたい」「本気で命を賭けられるような生き方をしたい」。こういうことをまじめに思っても、それを救い上げてくれるところがない。オウム事件というのは、こういった若者の意欲、衝動を現代の社会構造が汲み取れなかったため起きたことではないかと思うのであります。

良くなるが他人も良くなる」ということが一人一人の基本的なスタンスになってくるのであります。

ピラミッド型社会において人々の行動の原動力は競争にありました。競争に勝ったものが地位や名誉、富によって最上位の仲間入りができる。つまり競争原理に基づく権力構造であります。これが文鎮型社会構造ではどうなるかといいますと、もちろん競争がなくなるわけではありません。ただ競争の持つ性質は大きく変わってまいります。

文鎮型組織の社会にあつての競争は、自分に与えられた役割で遅れたときに、一種の競争意識をもつてその遅れを取り戻そうとすることであります。例えば家を建てているとき、左官屋の作業が進んだのに、電気工事が遅れている。「俺も急がないと、左官屋さんを待たせることになる」。こういう形で競い合うことになる。いわば役割分担の形を変えた姿が文鎮型社会における競争ということになります。

つまり、お互いが助け合つて共通の目標、あるいは個々の目標実現のために行動をする。そこには競

要するに「働かなければ食えないぞ」「安全な社会を維持するためには義務を果たせ」といったことを基本的に強いるピラミッド型の社会構造では立ち行かなくなつてきている。

ではどのような社会構造が求められているのかという問題がここから出てまいります。

これはあくまで私見ですが、私は文鎮型社会ではないかと思うのであります。ピラミッド型は上位下達であつたが、文鎮型は極々小さな、必要最小限の上部構造の下に、各個人が自尊欲求、自己実現欲求を満足させながら生きていけるような社会構造のことです。

それはまた言葉を変えれば自立分散型組織といつてもよい。一人一人が命令されることなく、指示されるのでもなく、お互いが並列的な連携を保ちながら、役割分担をして各自の目標へと向かつて進んでいく。

ピラミッド型組織では、どうしても最上位の人間が優先されてしまうが、文鎮型にあつては「自分も

争もあるが一方で共生ということが大きくクローズアップされてくることになります。

これまでの社会では相手に勝つことが善であり正義であつた。その勝ち方は多分に利己主義的なものであつたといえます。

まず自分が勝利するためには相手を叩きのめすこともやむを得ない。そこには弱肉強食の原理でやってきた結果、何を招いたかといえば、それは未曾有の自然破壊、環境破壊であつたわけです。

その破壊の度合いは生やさしいものではなく、人類は自ら自分の首を絞めようとしている。これを是正するには既成の価値観、既成の組織を根本から変えなければいけない。事態はそれほど深刻なところまで来ている。いま世の中の既成の価値観が音を立てて崩れていつているのは、好むと好まざるに関わらず、人類がこれまでの生き方を変えなければならぬことを無意識に察知しているからにほかなりません。

文明の発展過程は自然破壊の過程

以上のような現状認識の上で、以下に私たち企業の役割ということを考えてみます。企業の「企」という字は「人を止める」と書く。人が止まるのが、すなわち顧客であります。企業は広い意味で顧客、すなわち消費者というものなしには存在できません。ところが人はどうかというと、人は本来立ち止まるのを嫌うものです。ほっとおけばすぐにどこかへ行ってしまう。そういう人間をどう止めるか。それには立ち止まるほどの価値ある何かを創り出さなければならぬ。それを創り出すのが企業活動である。これが企業が考えなければならぬ第一点であります。

次に何かを企てますと、ある状況が必ず生まれてきます。うまく行けば行ったである状況が、まずく行けばまずく行ったことで引き起こされる状況があって、そのためにまた新しい企てが必要になってまいります。

農耕文化の誕生はいわば土という自然の人類最初の破壊行為でもあり、次いで森林伐採、焼き畑という木の破壊があり、鉱物資源の乱獲による枯渇、さらに石油資源という火の資源の枯渇にいま我々は直面している。そしてこれらの自然破壊の集大成として水の問題が顕在化してきているのであります。

幸いなことに私も小松電機産業は、日本最大の汽水湖（海水と淡水が入り混じった湖）である宍道湖をのぞむ島根県八束郡八雲村にあります。この湖も昨今の水質汚濁の例外ではなく、近年急速に汚染が進み、名物のシジミやスズキの漁獲量が減ってきております。この湖の浄化を進め、松江を中心とするこの地域を「水の都」として再生しようというのが、我々が目下取り組んでいるメインの事業構想なのであります。

一九七三年創業の我が社は高速シートシャッター（商品名「門番」）によって広く世間に認知された会社でありまして、この分野では現在でもシェア六〇％をキープしてトップメーカーの位置にあります。

人間の欲望に歯止めがないように、企業活動もあとからあとから企て、企てでやってきました。そのこと自体は非難されることではないが、そこに利己主義と競争原理が加わったために、だんだんゆがみが出てくるようになってしまった。このゆがみを是正する必要がある。これが第二点であります。

そこで私も小松電機産業では、今まで人間がいろんな欲望を追求する中で、結果的には破壊してしまった自然環境を是正することを大きなテーマにしていこうと考えました。そうして現在見られる数多くの自然破壊の中から我々が選んだのは「水」というテーマであります。

なぜ水か。我々の自然との関わりは土から始まり、次いで木に移り、木の文化から金属へ、金属から火へ、火から水へと進行していったと中国の文明史書には記されているそうです。

驚くべきことは、この文明の発展過程はそのままそっくり自然破壊の過程であったという事実であります。

創業当初より水とは縁が深く、その技術的蓄積の集大成として本邦初の集落排水自動制御監視システム「やくも水神」を開発した実績を持っております。

「やくも水神」は広範囲に点在する浄水処理施設やポンプ場などを通信回線ネットワークで結び、役所など管理機関に設置したホストコンピュータから監視するもので、各施設では流量・残留塩素、濁度などのデータを計測し、複数の上下水処理施設と各中継ポンプ場を管理側で一括監視できる仕様になっております。

以下に簡単にその特徴をあげてみます。

- ① 一カ所の役場で最大十五カ所の処理施設と五十カ所の中継ポンプ場の監視が可能となる。
- ② NITの公衆回線を使うため専用回線に比べて簡単により広域なネットワークの構築が可能となる。
- ③ 通信手段が電話回線であることによって、通信経費が通常の約半分ですむ。
- ④ 各処理施設の運転・計測情報を役場の監視装置

で一括監視できる。

この「やくも水神」の第一モデルは一九九二年に発売、現在までに地元島根県はじめ鳥取、滋賀、兵庫などの自治体に導入され、合計五二システムが稼動しております。さらに一九九四年には排水中の窒素の九五％以上を除去し、りんも効率的に除去する処理施設を自動制御システムとセットにした『ニューやくも水神』を開発しました。目下りんについて化学薬品を使用せずに除去率を大幅に向上させる処理技術の研究開発を進めています。

農業集落排水処理では、排水中の窒素をコンスタントに九〇％以上除去することなどできないというのが大方の関係者の見方でしたが、島根県佐田町に導入された一五〇〇人規模の『ニューやくも水神』では処理水中の窒素濃度の平均値が約1mg/lという実績であり、そのまま稲作に使用可能な水質を確保しております。

今後とも研究開発を進めるとともにデータの蓄積に努め、閉鎖水域の中海、宍道湖を抱える松江を水処

理技術のメッカとし、ここから全国の水汚染地域、ひいては世界の水質汚染で悩む地域へと情報発信をしていきたいと思っております。

水処理プラントを国内、世界各地に普及していくためには当面いくつかの隘路がございます。一つは役所の管轄問題です。国内では現在この分野の所管が農林水産省、建設省、厚生省にまたがっていること、また既得権益にしがみついた関係業者の保守性による新技術普及の難しさなどですが、宍道湖周辺に一〇カ所ほど我々の水処理システムを導入し、集積したデータを広く公表することによって、ますます深刻の度を深めている世界の水に関する環境問題解決に寄与したいと願っております。

汚泥処理の難問を解決する「岸理論」

また技術面から申しますと、私どもが「ニューやくも水神」で採用した回分式活性汚泥法による水処理方式は世界に先がけて画期的なシステムとなるはずであります。

ここでやや専門にわたりますが、水処理技術の現状について触れさせていただきますと、水処理場に流れてくる汚水の処理法には連続式と回分式があり、現在の主流は連続式です。

水処理は、汚水に含まれる微生物が固まって出来た「活性汚泥」が、汚れ成分を分解したり抱き込んで沈殿する性質を利用しています。

回分式は一定量の汚水を溜めて、六時間から八時間かけて活性汚泥の働きで有機物の分解や窒素、りん除去を行なう方法ですが、回分式では、汚水の水質や活性汚泥の働き具合に合わせ、水のかき混ぜや空気の吹き込みの条件を厳密にコントロールできるので極めて高機能の水処理が出来ます。

これに比べ、一般に窒素・りん除去率が低いにもかかわらず、従来型の連続式が主流を占めているのは、回分式が理論的によいことは認められながらも制御のノウハウが確立されていなかった。

しかし、それよりも連続式が主流を占める要素で大きいのは、回分式は装置費が安く上がるため、装

置メーカーとそれに連なる人々に大きい利益をもたらさないことが決定的であるように思われます。

つまり、扱いが面倒で儲からない回分式よりも、浄化力では劣るが、扱いが簡単で、利益率も高い連続式のほうがよい——という発想が優先してきたのです。

回分式のネックは扱いにあります。もし扱いが簡便になるのなら、費用的に安く効力的にも優れた回分式が主流を占める可能性が大きい。幸いなことに小松電機産業は、水研究の第一人者である岸博先生と提携することができ、以上のような難問を「岸理論」によって解決したのであります。

そこで、かいつまんで「岸理論」を説明しておきますと、岸先生は、活性汚泥が生物として必死に生きようとするときの性質を活用して、窒素とリンとの除去率を高めたのです。活性汚泥が含んでいる窒素と水素の化合物であるアンモニアが、ある化学変化によって窒素と酸素の化合物に変わる。その変化時に外部からの酸素供給をストップしてやると、活

性汚泥はその化合物の酸素を吸ってでも生きようとす。そして取り残された窒素は大気中に放出される——というわけです。

こうした活動を促進するためには、活性汚泥をよくかきまぜる必要があります。また汚泥に供給する酸素をコントロールするため、汚泥内の酸素の状態を調べる高性能センサーを必要とします。今まではこのセンサーが技術的に不十分だったため、岸理論の実用化が難しかったのですが、当社の自動制御技術とドッキングすることで、ようやくそれが可能になったのです。

以上が「ニューやくも水神」誕生のいきさつですが、同システムの稼働によってこれまでに当社が得たデータによれば汚水中の窒素は〇・九一PPM（別処理場データ一九・五PPM）と驚異的な低さであり、これによって今までは再利用できなかった排水も再利用可能なラインまで到達したわけです。

主体性をもった人間を育てる

で動いております。またそういう組織でないとできなかったのです。

だが現在はどうかといいますと、従業員二百名程度の会社が、システムと情報管理次第で、その程度のことは立派にやってのけられる。そういう時代があります。私どもが矢道湖において水浄化に成功すれば、その情報はほとんどリアルタイムで世界に提供することができる。日本の田舎にある企業でも何の不都合もない。文鎮型社会では場所は問題にならないのです。

資金力も権力も問題にならない。必要なのは情報とそれに取り組む人間の思想という時代になってきている。こうなってきましたと、いまいけば必要なのは、いかにして志を持った人間を育てるかでしょう。

そこで当社では社外機関として人間（HUMAN）、自然（NATURE）、科学（SCIENCE）をテーマに「HNS研究所」を設立いたしました。この研究所では水と関わりの深い地元出雲の先人・周藤弥兵衛の

江戸時代の農村指導者・二宮尊徳翁は「理念なき経済は罪悪である。経済の伴わない理念は戯言である」であると申しました。先に申し上げたピラミッド型組織にも理念がないとは申しません。しかし昨今の社会上部構造の腐敗と利己主義、無責任体制は欲望の存在である人間の基本に照らして、やはり豊かな時代の組織論としては適合性に欠けるといわざるを得ません。

幸いにしてコンピュータの世界が、ハード、ソフト両面で飛躍的な発展を遂げ、未曾有のネットワーク社会が到来しようとしております。この変化は大資本、大組織しかできなかったような事柄が、私どものような小企業でも可能になることを意味しております。

例えば大型の発電プラントを作るとして、一週間以内にはしっかりした見積りの出せる会社はかつては超大手企業しかありませんでした。例えば三菱重工のような会社です。

こういう会社は言うまでもなくピラミッド型組織偉業を伝える出版事業を手始めに、奨学金制度の創設、一村一志運動、ベンチャー起業家支援、研究開発などを行なう計画で、すでにその一步を踏み出しております。

現在は目先不透明な時代であり、いつ何が起きてもおかしくない。乱世といわれるゆえんです。その場合、何がいちばん大切かといえば、時代変化、環境の変化に合わせながら、同時に現状を、あるべき理想の方向へと変えていこうという主体性を持った人材の育成であると思います。

出雲は風土記の故郷でした。風土記の時代は人々がそれぞれ役割を分担しながら、仲良く平和に暮らしていました。このような地域から、人々の命の糧である水浄化の新しい技術を世界に向けて発信することともに、夢とロマンと使命感を持った次代を担う人間を輩出することが私の願いですが、それはまた「文鎮型社会」の企業に課せられた使命であると思っています。