

A Case Study of Business Management and Employee Mindset in a Largescale Manufacturing Company

Koshichiro Mitsukuni

This paper introduces a case study of business management in a largescale manufacturing company. It analyzes employees' mindsets behind operations and how the management structure is designed. Chapter 2 describes examples such as a budget system operation and the restructuring of a business organization. Most employees feel suspicious, dissatisfied and doubtful. Chapter 3 describes common theories of management structure such as decomposition and integration. Chapter 4 describes perspectives outlined in a speech by Daisaku Ikeda. It analyzes issues related to the management structure and attitudes that guide employee behavior under the control of their bosses. This paper points out that the reason management structure design exists is to control how functions are created, dissolved or integrated. It is important that employees have a mindset focused on improving the way management is structured and how management systems are developed.

大規模民間企業における 経営管理と心根（こころね）の事例研究

— 猜疑・不満・不信を乗り越えて —

光 國 光七郎

1. はじめに

（1）研究目的

本論文は、日本の大規模な民間製造企業を対象として、経営管理の仕組とその構築・運用にあたる従業員の心根（こころね）の関係について事例を紹介し、従業員の心根の現実について明らかにする。その中で、創価学会インタナショナル会長・池田大作の宗教思想から有益な示唆を得ようとする。

（2）研究動機

本研究の研究方法は事例研究である。取り上げる事例は、大手総合電機メーカーA社の1995年～2000年の5年間にわたる予算制度の運用改善と創業90周年を目指す経営機構改革に注目する。そして、この事例の経営管理の仕組の分析を通して、仕組を運用する従業員の心根に猜疑・不満・不信が横たわることを抽出する。その心象の発生要因が部門間コンフリクトと階層間スラックにあると特定し、その要因の発生理由が機構編成の際に生じる役割の分担（分業と分権、機能の分解）が役割間の分断を引き起こし、また、分担後の役割間の連携（統合）の悪さが従業員に過大なストレスを与えているということを指摘する。

このような分析の気づきを、著者は1991年4月のフィリピン大学での創価学会インタナショナル会長・池田大作の講演「平和とビジネス」から得た〔1〕。経営管理の仕組は人造物でありその造り方は、経営効率を高めるための分業・分権の組織化が定石である。組織化という疑うことのない経営分野の常識に対

して、この講演から「分業・分権が組織の中に分断を引き起こす要因となる」という示唆を得る。この示唆から、「経営組織は人造物であるが構成要素は人間であり、経営活動は人の振舞や精神活動の所産でもある」という分析の着眼に至る。この講演を機に、著者は「人造物＋人の振舞」の両面から企業体の機構編成のあり方について分析・設計を進めるようになる。

（３）本論文の構成

本論文は２章で事例企業Ａ社の経営改革事例を紹介し、３章で現代経営学の観点からＡ社の経営管理の仕組を俯瞰し、４章で創価学会インタナショナル会長・池田大作の宗教思想の視点から経営管理の仕組に対する新たな分析の着想を得る。

（４）研究の要点

本研究から得られる成果は、（１）分業・分権により部門間が分断されることから生ずる部門間衝突（コンフリクト）問題と階層間余剰能力調整（スラック）問題は、従業員の猜疑・不満・不信の心象となって現れる、（２）その心のエネルギーを良い方向へと向けて経営管理の仕組の改善方向を模索する試みは重要である、という２点である。

２．事業経営における業務改革事例

２．１ 事例企業Ａ社の概要と改革の動機

（１）研究対象となる事例企業Ａ社の事業概要

事例企業Ａ社の創業は1910年、輸入モーターの補修工場からスタートする〔２〕。Ａ社の1995年当時の業容は工場を経営単位として主要製品ごとに、電力分野が３工場、電機分野が７工場、家電音響分野が４工場、情報通信分野が６工場、電子部品分野が３工場、材料分野が３工場の、合計６分野28工場から編成され、年商は連結で約８兆円である。Ａ社は戦前・戦後を通して会社の急成長期に外部企業の買収（M&A）により業容を拡大する。

（２）事例企業Ａ社の経営管理の特徴

Ａ社における経営管理の淵源は1910年に創業社長が原価計算を制度化したこ

とに始まる。これが下地となって1946年頃から個別予算制度による工場経営が行われる〔3〕。そして業容拡大により買収した工場が増え、工場経営を分権化するにあたり、1953年に総合予算制度が構築される〔3〕。総合予算制度は、工場を経営単位として分権化し、事業規模予算を決めたのちに、受注、発送、製造、売上、人員、設備投資、調達、経費、損益、資金などを予算化して経営状況を管理する仕組みである。

高度経済成長期にさしかかる1968年には、米国で先行する事業部制度を導入することが検討され、山城章の指導の下で「工場部門×事業部×営業部門」のマトリクス型組織の事業部制を導入する〔4〕。また、総合予算制度の運用は、事業部制導入に合わせて工場経営単位の予算に加えて、新たに営業部門受注予算、事業部損益予算が追加される。そして、高度経済成長期の25年間にわたり経営を支える。しかし、1993年頃になると高度経済成長が陰り始め、工場・事業・営業の3部門間において部門間コンフリクトの常態化が明らかになる。

2. 2 総合予算制度の運用改革事例（1995年）

（1）改革の動機

A社において、経営活動の機能分担による部門間コンフリクト問題が初めて観察されるのは1994年に推進される情報通信分野の工場のサプライチェーンマネジメントの改革事例である。続いて1995年に総合予算制度の運用改革において工場・事業部・営業部門の部門間コンフリクト問題が観察される。

A社は工場経営単位で職能と階層で分解・統合されている。1つ目の分解は職能を中心とした現場作業の分業である。A社では図2.1に示すように営業部門は北海道から九州まで地域支社別に分業する。製造部門は製品・技術特性に応じて28工場で分業する。調達部門は調達する物品の特性に応じて分業する。そして、分業後の部門はそれぞれの達成目標を掲げて活動する。営業部門は必ずしも特定の工場部門の製品だけを扱うわけではない。顧客が望むなら28工場のどの製品も販売できる。したがって、営業部門の受注予算達成に貢献する製品を優先的に扱おうとする。同様に調達部門においても工場ごとに原価低

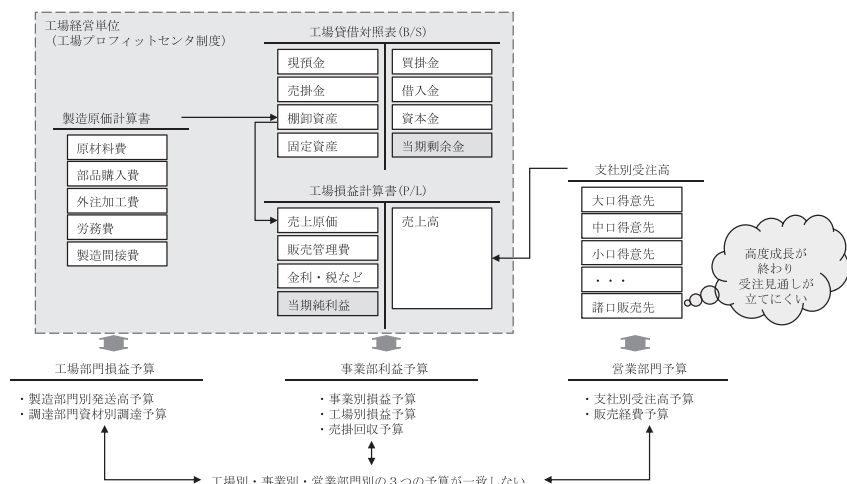


図2. 1 総合予算制度の運用状況の分析

減につなげようとして資材別に1円でも安くなるように大量調達する。こうして、営業部門は地域支社別受注予算を、生産部門は製造部門別製造原価予算および発送高（工場売上高）予算を、調達部門は資材別予算を、別々に策定する。そして経営単位である工場を損益の単位として合算・予算審議する。一方で、経営単位を事業に変えて損益を管理しようとしても、間接費用の配賦方法が工場単位で異なり、また、短期間で資産・負債・資金を事業単位に分割できないため事業別の予算編成が機能しない。こうして、事業別に損益予算を組もうとすると、本当に儲かっている製品がわからないという状況に陥る。

2つめの分解は職位を中心とした意思決定プロセスの分業である。この分業は一般に分権と呼ばれる。A社の意思決定プロセスは、下位階層の従業員からの提案・上申にたいして上位階層責任者による審議・承認というボトムアップ型の意思決定プロセスが定着している。

(2) 問題の構造

分析の結果、マトリクス型組織は工場を経営単位とする総合予算制度となじまない部分が明らかになる。具体的には、経済成長が止まることにより図

2.1の右側に示すように営業部門側の受注予算の見通しが立たなくなり、受注見通しのない諸口案件が増加する。「諸口」の意味は、元々「小口」の案件で予算編成におよぼす影響が小さいという意味である。しかし、この当時は予算編成時点において具体的な顧客と製品が決まっていないときに用いるようになる。そのため、工場経営単位の損益予算は予算化すべき製品がわからないという状況に陥り、営業部門側の受注予算と工場の損益予算との間で差分が発生するようになる。この差分に対して、事業部予算を緩衝（バッファ）に用いて予算の帳尻合わせがみられるようになる。

こうした予算の帳尻合わせの悪弊が1995年の下水道談合事件（独占禁止法違反）を引き起こす温床になっているのではないかと、社会から指摘される。予算の帳尻合わせはA社自身の体質を悪化させていることが明らかであるとともに、業績を良く維持しようとする営業部門の部分益が働き、市場において競合他企業との間で受注順序を談合するという公正さに欠く取引の温床を生んだとされることは否めない。この事件をきっかけにマトリクス型組織の予算制度の運用方法の改革に取り組む〔6〕。

（3）改革の取り組み

この分析以降、A社では部門間コンフリクトの常態化を排除するための事業構造改革（business process re-engineering、BPR）の取組が始まる。しかし、総合予算制度の運用を事業単位に推進しようすると、事業内の資金の動きを工場単位から事業単位に管理できるように、貸借対照表（balance sheet、B/S）を事業ごとに分割することが肝であることに気づく〔6〕。この総合予算制度の運用方法改革の活動は、次節で紹介する工場単位の分権経営から事業単位の分権経営へと進化するきっかけになる。

2.3 経営機構と情報連携組織の改革事例（1998年）

（1）改革の動機

A社では1998年度決算において3300億円超の赤字を計上する。1995年以降、経営単位を編成しなおす動きが活発化するが、モノ造りを主体とする工場を経

A社の機構編成は、伝統的に職能単位に編成されている。1998年当時の経営管理の仕組は、図2.2に示すように工場単位に工場内の職能で編成された部門ごとの管理単位で編成される。そのため、経営管理のスピードやデータの明細度は部門によって格差がでている。

ヒアリングで得られた従業員の声を例示すると、現場担当者は、生データを適時にありのまま報告するのが基本原則であるが、部門によっては管理者が評価を意識した部分益に走り、管理上の問題を無くしてから報告させて問題を見えなくすることがある。あるいは、担当者は発生したデータを手作業で事前に集計し、内容が諸法規に抵触しないように調整したのち経営管理の仕組に入力する。そのために入力遅れや、実態を反映していないデータを報告するなどの現象が発生し、担当者は管理者への不信を募らせるようになる。また、管理者

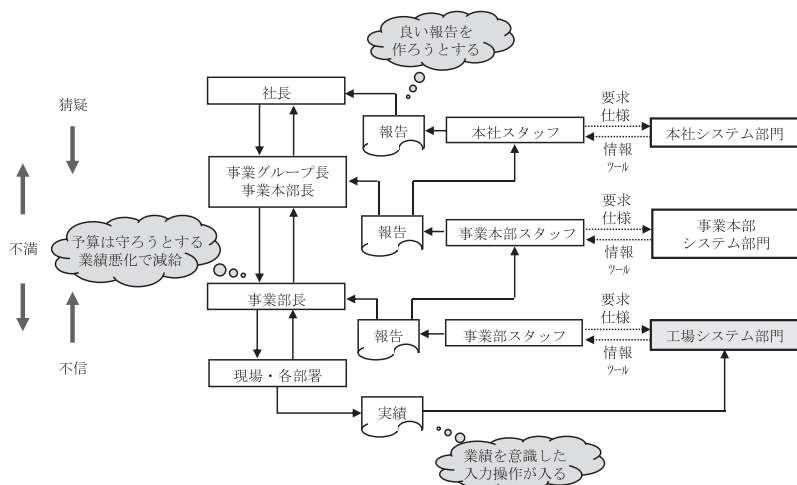


図2. 2 工場（職能）中心の経営管理の仕組み

は、長引く不況や市場の構造変化に対応するための努力はしているものの、思うように業績が伸びしきれず、経営幹部から業績分析資料・予算の進捗報告が重ねて求められて多忙になり、加えて業績悪化対策のひとつとして給与削減、賞与の一部返上などがあり、経営層と部下の板ばさみに疲労感と不満を募らせていく。一方、経営層は、手元に届く報告（業績や予算の進捗）が遅いことに苛立ちを感じ、しかも報告者によって異なる数値が報告されるケースもあり、どれを信じて経営判断すれば良いか自信が持たなくなる。そして、期末直前に驚くような悪い業績結果の報告を受けて部下への猜疑を募らせていく。このような現象は、部門を任された責任者に強い悪意があつてなされるのではなく、努力の結果を示す良い報告をしたいと考えるがうまくいかない、という振舞である。しかし、結果として責任を果たせていない管理者に対して、経営者の苛立ちと猜疑はおさまらない。また、職能組織単位に経営管理を任せているため、都合の悪い情報は部門組織の外に見せないという状況が発生する。

このような状況について、当時の経営改革の分析資料は、「戦後復興期に構築した『職能編成による分業』と『ボトムアップ型の意思決定プロセスによる分権』の両者を組合せた工場プロフィット制に基づく経営管理の仕組は、高度成長期に適するように営業部門をマトリクス型機構編成により統合した事業部制という経営管理の仕組に進化させてきた。しかし、高度成長が終わった今日において、工場・事業・営業の予算の差が埋められずにスラック問題が表面化している」と問題を指摘し経営層に報告している [12]。

（3）改革の取り組み（新しい組織概念「情報連携組織」の導入）

1998年当時の経営管理の仕組は、職能単位の部門組織に対応して作られていて、作業の効率化・仕事の合理化を目的としている。そのため、部門組織にとって最も作業効率が良くなることを目指す管理の仕組である。その結果、当該部門組織と他の組織との間で管理情報の連携が遮断していたり、不都合な情報は都合よく加工されたりする状況が見受けられる。

このような管理情報の操作が行われると、階層間の連携や部門間の連携において不公平や不正が生まれる余地が生じる。著者は「A社の経営管理の仕組に

は情報連携組織と呼べるような体系がない」ということが従業員の猜疑・不満・不信を引き起こす根本の原因であるということに気づく。そこで、実際の組織と別に、現場で発生している情報は情報流だけの「情報連携組織」を通して収集・集計し、管理部門・経営層ともに情報連携組織にアクセスして必要な情報を得て経営管理できるようにするという解決の考え方を提言する。

また、情報連携組織を機能させるために、公平と信頼を実現する情報公開ルールの制定、連結経営の実績報告ルールの制定、経営指標の制定、およびこれらの改定を審議し全社へオーソライズする、といった組織管理者を職能組織と別に編成することを上申している [9]。併せて、経済合理性を推進するために余剰人員の削減や異動なども推進されていく。その後、この経営改革の流れは2008年から2009年のリーマンショック後の7000億円超の赤字計上時に上場子会社を含めたグループ再編成へとつながる [10、11、12]。

3. ビジネスにおける分業と分権

3. 1 現代の経営学における分業・分権と統合の考え方

物事を理解する際に対象を理解できる範囲に細かく分解し、その理解の積み重ねを統合して全体像を把握するというアプローチ方法は古くから用いられている。たとえば、R. デカルトは方法序説の中で「理解を容易にするために物事を小さな大きさに分解し、分解した小さな単位の理解を積み重ね、小さな理解を統合して大きな全体像を把握・理解する」という分解と統合による思考方法を示している [13、P.29]。A. スミスは「分業は、導入する限り、どの手仕事でも、それに応じた労働の生産量の増大を引き起こす。」と、分業の経済的効果を指摘している [14、P.26]。H. サイモンは、役割の分解が組織活動の効率化をもたらすということを数学的に証明している [15、P.274]。また、野中郁次郎によると、分業と分権は経営管理において部門間コンフリクト問題や階層間スラック問題を引き起こすと指摘している [5、P.149]。このように、分解と統合は、効率化の方法であると同時に、分解後の役割間のコンフリクト問題と階層間のスラック問題を生じさせることが知られている。

企業の経営管理において役割分担の「分解」は「分業」と「分権」という2側面から具体化される。また、分担した役割の「統合」は細分化された各役割に対する経営指標（key performance indicator、KPI）の達成という動機付けによって機能する。しかし、各役割に与えられるKPIを機械的に統合しても非人間性が残り続け、目指す企業活動にならない。そこで、C.I. バーナードは経営組織について公式管理組織のほかにも人間性に着目した非公式管理組織が存在することを指摘する [16、P.119]。また、M.P. フォレットは心理学の観点から人間性の重要性を指摘している [17、P.271]。一方で、1930年以降、バーリ&ミーンズらは、資本の論理から企業は誰のものか、そして、企業の目的は利潤追求にある、という論調を展開し資本市場から受け入れられる [18]。また、I. アンゾフの経営戦略論の台頭により、企業の戦略目標に利潤の追求を第一とするROI式（return on investment、ROI）が掲げられるようになり、利潤追求は目的化する [19、P.20]。その結果、経営管理の仕組はデジタル化された部門目標数値を追求するマシンとなって機能させるように変化する。そして、役割間の衝突（コンフリクト）問題と階層間の余剰能力調整（スラック）問題は中間管理者（ミドル）層に対して甚大な精神的ストレスをかけるに至る。

このように、現代の経営学によれば経営管理の仕組は、効率的に利潤を追求するための戦略策定と、その実現のための組織・機構の編成を促すように構築される。また、A社の経営管理の仕組はこのような現代経営学の変遷に準拠して構築されている。

3. 2 知識創造の経営による統合マネジメントの試み

野中郁次郎は、知識には「形式知」と「暗黙知」の2形態があり、両知識の融合から新しい知識が創造されるとするSECIモデル（知識創造理論）を1993年に提唱する [20、P.61]。知識創造理論は弁証法的な見方をすると、矛盾する「正反」の対立項について「対話の場で知識を創造する」という方法により「合」を生み出す経営理論である。また、野中郁次郎は新商品の開発組織において、対話する「場」の概念を活用して異なる技術分野を持つ複数の中間

管理職（ミドル）層の従業員による知識創造活動を制度化する。また、対話による知識創造の「場」は組織内の矛盾解消に有効であることを指摘する [21、P.161]。

そこで、A社においては1995年に野中郁次郎の指導を受け知識創造経営を取り入れる。そして、部門間の目標設定（KPI）の違いから発生する部門間衝突（コンフリクト）問題の解決に知識創造の経営が有益であることを実証する。しかし、分権によって生じる職位階層間のスラック問題については、職位の分業が業務上の「命令と執行」という上意下達の関係性を定義していることから、知識創造の経営による対話において「正反」の合意形成であるはずの「合」が「命令」に豹変する。その結果、従業員の職位階層間の心象の行き違いが一層表面化することになる。

3. 3 従業員に期待する高い志

経営管理の仕組において、公式管理組織の考え方は目的観や動機を経営管理指標の目標値として数値化し、人間側の振舞（従業員側の行動）も経営指標の達成度合いで評価する。しかし、公式管理組織だけでは人間性への対応が難しい。そこで、野中郁次郎は人間側の振舞に高い志が必要であると指摘し、高い志の内容とそこに至るプロセスについて、知識創造の観点から研究を推進している [22]。野中郁次郎は「高い志」の内容についてアリストテレスが示している賢慮（フロネシス）・善性を理想としている [22、P.98]。

しかし、従業員が努力しても、活動成果が経営管理指標の目標値より低い場合、あるいは、従業員側が受容できないほど高い数値が目標として示される場合、従業員側は強度のストレスにさらされることになる。このストレスは数値化されることはなく、愚癡のような形で定性的に表明される。A社の場合、経営管理の仕組から赤字が報告され、その解決に向けて経営幹部から管理者に対して努力が促される。しかし、努力しても目標達成の見通しが立たない状況に追い込まれる場合、正しいといえない数値が報告されることがあり、従業員側の職責階層に応じて猜疑・不満・不信という心象が観察される。それでは、A

社の従業員の志は低いのか、と問うてみると、決して低くない。1人1人は高い教育経歴と志を持ち、見識と実力を備える貴重な人材である。このように考えると従業員側の志の高さに解決を委ねることは難しい。むしろ、高い志を持つゆえに、あるいは、志が高いほど、経営管理指標の高い目標値に対する現実の実績値とのギャップがストレスの要因になると思われる。

このストレスに対して、人間側は自己への評価を恐れずに目標値を下げる、あるいは、未達成時の叱責を受容する、可能な挑戦を続ける、などの対応で心が壊れないように自己防御すると考えられる。すると、上位職責者は下位職責者の従業員の対応を信じてよいのか、という猜疑が生じると考えられる。しかし、人間側がそのストレスを乗り越えて努力により良い活動成果に至る場合、経営管理の仕組の悪さは隠れてしまうことになる。このように、「高い志」だけでは経営管理の仕組の良し悪しを評価することはできないと考える。

3. 4 企業体の経営機構の編成に関する課題化

A社の経営機構改革事例の場合、従業員に対して実施したヒアリング結果から、従業員にかかるストレスは職位階層によって3種類の特徴に分かれることを把握する。しかし、この解決にあたり、現代の経営学において「人間側が感ずるストレスに心根（こころね）が対応できるか」という人間側の問題と、「分業・分権と統合が従業員に対してストレスをかけないような経営管理の仕組に改革する」という経営管理の仕組側の取組みは別の問題として分けて扱うことが一般的である。そのため、事業を営む企業は「分業・分権」と「統合」がうまく機能しないという問題を認識できずにいる。しかし、A社の分析からわかるように両者は関係しあっている。

具体的に示すと、C.I. バーナードが指摘する公式管理組織と呼ばれる経営管理の仕組は図3.1のように図式化できる。従業員は分業・分権される何らかの役割を担当する。そして、経営管理の仕組は図中①で示すように売上高、利益、諸経費などの数値を測定し、従業員の協働の成果が業績として現れているかを評価する。たとえば、業績数値が悪いということは図中②で示すように従

得ようとする。

4. 創価学会インタナショナル会長・池田大作の宗教思想に学ぶ

4. 1 フィリピン大学での講演「平和とビジネス」

(1) 平和とビジネス

1991年4月に創価学会インタナショナル会長・池田大作はフィリピン大学の若き俊英たちに「平和とビジネス」と題した講演を行う[1]。講演要旨は「ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、企業の論理や資本の論理を人間の論理のもとにリードしなければならない」という内容である。

講演では、まず、ビジネスの性格について「ビジネスは、その本来の性格から、経済効率を上げ利潤を追求することを第一義としている」と指摘したうえで、「利潤をめぐる争いは、しばしば、戦争の誘因になってきた」と洞察している。次に、ビジネスが平和構築に貢献をなそうとするならば、人間側の精神的なバックボーンに「公正」の精神が必要であると指摘している。そして、「公正」なる判断、選択を阻害する要因として、ステヴァン・ハヴェリヤーナの作品「暁を見ずに」を援用しながら、分断により分断された側に部分益の選択が迫られ、全体益が失われていくという情景に着目している。そして、この『部分益（部分観）』のぶつかり合いは弁証法の『正』と『反』のぶつかり合いに相当し、『全体益（全体観）』に至るのは『合』に相当する」と分析フレームを示し、争いが起こる構造を達観している[1]。

この援用を通して、ビジネスにおける利潤の追求とそれによるひずみやゆがみは、「弁証法的に述べれば、『正』は利潤追求で、『反』は利潤追求によって生じるゆがみ、ひずみ、ムリ、非人間性などである」と問題構造を指摘し、その背景に、部分観と全体観の対立がみられることを述べている。そして、この「正反」を乗り越える「合」はビジネスに携わる人間側が「公正」に判断し選択することであると述べ、「人間の論理」で「企業の論理」や「資本の論理」をリードするよう学生に期待し、講演を締めくくる[1]。

（２）講演から得られる啓発の着眼

著者は1991年当時、この講演から「分業・分権が組織の中に分断を引き起こす要因」となり「経営活動の現場で現れる利潤追求のゆがみ、ひずみ、ムリ、非人間性」などの現象として現れることを学ぶ。その３年後の1994年からA社の経営改革に参画する機会を得る。そして２章で述べたようにA社の状況は、創価学会インタナショナル会長・池田大作が指摘する「利潤追求（正）と非人間性（反）の矛盾・コンフリクトが生じる」という警鐘と一致していることに驚く。しかし、３章で述べたように現代の経営学において、この問題の解決の方途は不十分なままである。また、部門間の分断を乗り越えるためには、池田大作が提唱するように『人間の論理』で『企業の論理』や『資本の論理』をリードする」ことが求められる。そのためには人造物である経営管理の仕組の改革だけでは不十分であり、人間側の振舞も一緒に分析するというアプローチの模索が始まる。

4. 2 クレアumont・マッケナ大学での講演「新しき統合の原理」

（１）新しき統合の原理

1993年１月に創価学会インタナショナル会長・池田大作はクレアumont・マッケナ大学で「新しき統合原理を求めて」と題した講演を行う〔22〕。講演要旨は「平和を目指すための統合の原理は菩薩界の人格形成にある」という内容である。

講演では冒頭で「昨今の世界情勢は、まやかしの統合原理であったイデオロギーが潰え去ったあと、民族や人種、様々な原理主義の台頭など、分離の力が際立っており」と問題提起し、「新たな統合原理を探し当てねばならない」と課題設定する。そして「人間の全体性が著しく損なわれている点に病巣の根源がある」と本質に迫る。また「全人性をどう復権させていくかということこそ、猛威を振るう分離の力の勢いを鎮め、新たな統合原理を追求しゆく王道」であると課題解決の方向性を示す。そしてこの課題に挑戦していくために「第１に漸進的にアプローチする」「第２に漸進的アプローチの武器は対話である」

「第3に統合の力という絆の結び目を成す基軸は人格である」と3つの方向性を示す。また、人格形成の要諦について、仏法哲理の中から生命状態を十の範疇に分ける考え方を紹介し、その中の1つの状態を示す「菩薩界を目指す生き方が分離の力を鎮め、統合の力を蘇らせる理想的な人格形成の在り方である」としている [22]。

(2) 講演から得られる啓発の着眼

この講演から、著者は「A社の従業員の心の中に現れる様々な心が瞬間・瞬間に動いて変化するという心の現象（心象）に着目し、心の状態（境涯）を把握することが重要である」という啓発を受ける。具体的には、従業員の猜疑・不満・不信という心象を仏法で示す十界互具という考え方をを用いて理解し、その心象から経営管理の仕組の不十分さを分析するという試みである。

十界互具（じっかいごぐ）は中国の仏教界の碩学である天台大師（538-597）が摩訶止観で示した一念三千論の中で述べている生命状態を十の範疇（カテゴリー）に分ける考え方のことである [24、P.40、P.168]。10個の範疇とは地獄界（じごくかい）・餓鬼界（がきかい）・畜生界（ちくしょうかい）・修羅界（しゅらかい）・人界（にんかい）・天界（てんかい）・声聞界（しょうもんかい）・縁覚界（えんがくかい）・菩薩界（ぼさつかい）・仏界（ぶっかい）である [24、P.41]。また、これらの10種類の心の状態は固定的状態ではなく、瞬間の自身の心の中に、次に現れる十界が因として備わっているとし、各々の十界に十界が備わるという意味から十界互具という [24、P.40]。講演では天台大師の10種類の生命状態について説明するにとどまらずに、これを生命の働きと捉え「菩薩界に統合の力を蘇らせる力がある」と指摘する卓越した思想性に、啓発を受ける。

そこで、大胆な試みであるが、人造物である経営管理の仕組と人間側の振舞を関係づけて一緒に分析するというアプローチの根拠として十界互具という考え方の導入を試みる。具体的には図3.1の⑥で示すように従業員側の心象の状況・ストレスなどから逆に分析して、経営管理の仕組に何が起きているかが分かれば、経営管理の仕組の良し悪しと改革の方向性を導出できるのではないかと考える。

4. 3 従業員個人レベルの心象と十界互具

（1）公式管理組織が目標に掲げる利潤の追求

まず、企業の目的のひとつである「利潤の追求」について検討する。利潤は資本を提供する株主への配当、企業が成長するための投資、従業員への給与支払、仕入先への支払などの財源である。利潤の追求がなくなると企業は経営破綻し、かえって社会への害を生み出す。適正な利潤追求は株主への配当、諸税による社会への還元、雇用確保、年金の財源負担などの経済の循環に必須である。しかし、利潤の追求のみが目的化するなら、その本質は餓鬼界の貪りの境涯と考えられる。たとえば、横領、詐欺、過剰広告、不正請求、などの貪り行為（不正）が挙げられる。経営管理の仕組からは不正を防ぐ仕組が求められる。

A社の場合、赤字発生は利潤が損なわれている状況である。この状況認識に基づくならば、適正な利潤への回復を図るという目標設定は、経営を人界の穏やかな状況に戻し、従業員のストレスを低減することにつながるので適切といえる。

（2）従業員が感ずる猜疑

「猜疑」の本質は修羅界の憤怒の境涯と考えられる。たとえば、上司によく見せようとする上積報告の場合、上司は後に騙された思いに駆られ激怒する。経営管理の仕組からは上積や付替えという嘘の申告、実力不相応の予算策定などを排除する仕組が求められる。一方で、激怒する修羅界の生命の背景に、嘘や騙そうとする報告に対する憤りがある。この憤りは不公正や狡さを抑え込む力になる。経営管理の仕組の一部として重要な「監査機能」などは猜疑の心を奮い立たせて不正の温床を洗い出していく。このような着眼から、従業員が猜疑を感ずるようであれば、報告の信ぴょう性や正当性が疑われる経営管理の仕組になっている可能性がある。しかし、幹部従業員の自己保身から猜疑が生じる場合は、経営管理の仕組に起因するストレスとは言えない。

A社の場合、経営管理の仕組において嘘に近い業績報告の情報操作が見られる。幸いに幹部従業員の猜疑が動機となって情報操作が明らかになる。著者が幹部従業員の心象を把握しないまま分析していたとするならば、情報操作が介

在できる経営管理の仕組に気づかずに、情報入力管理者従業員の不誠実を責めることになる。あるいは、幹部従業員が保身に走っていると誤解し、幹部従業員と管理者従業員の分断を煽ることになる。

（３）従業員が感ずる不満

「不満」の本質は畜生界の愚癡の境涯と考えられる。たとえば、部下の実行能力を超える業績予算の割当・強要、非論理的な業務命令、現場で発生するトラブルに対するもぐらたたきの対応は、管理者従業員（ミドル）層が上司にへつらい、担当者従業員（ボトム）層に仕事を押付け、目先の対応に終始する場合に見られる。経営幹部従業員（トップ）層への不満は管理者従業員層から担当者従業員層へのハラスメントとして常態化する。経営管理の仕組からは部下の能力と仕事のマッチング評価、様々なハラスメント防止、過剰残業防止、法律順守などの歯止めの仕組が求められる。一方で不満は工夫や改善のための原動力にもなる。工夫・改善の原動力がなければ経営管理の仕組の改善は進めることができない。

A社の予算制度の運用改革事例の場合、管理者従業員は経営幹部従業員から業績維持を厳命され、一方で建設業界の受注は入札で決まるため、担当者従業員は努力しても業績維持が困難であると報告する。すると、管理者従業員は板挟み状態になる。そして、管理者従業員は、建設業界の二次請け三次請けという下請構造を活用して同業の管理者間で受注を配分して分担し合うという反社会的な取引（独占禁止法違反）に手を染め、結果として管理者従業員の個人の倫理観の欠如として訴追される。この例では、諸口案件の詳細内容が見落とされるという仕組の不十分さに気づき、経営管理の仕組の悪さを報告する。

（４）従業員が感ずる不信

「不信」からくる従業員の諦観（ていかん、あきらめ）は心根の劣化（しらけ、無気力化）の悪循環の始まりと考えられる。諦観は地獄の境涯の始まりとされる。たとえば、上司の暗黙の強制力による残業時間の申告付替え、発生費用の付替えなどの強要は、部下に不信感を芽生えさせる温床となる。上司が責任逃れの

行動をとり、上司の業務命令という名のもとの強要力が強く働き、その雰囲気や権限力に対して部下がいじめと受け止めるに至る。そして、従業員が精神的に耐えられなくなると、仕事したふり、無断欠勤、最悪の場合は自殺に至る。経営管理の仕組からは安全に業務に従事するための労働災害撲滅やダイバーシティ（多様性）尊重など、従業員の人権を保護する仕組が求められる。

A社の場合、データ入力や間接費用の配賦計算において担当者従業員は管理者従業員の指示のもとに情報操作がみられる。管理者従業員から担当者従業員への指示は「業務命令」である。担当者従業員はその業務命令がどのような意味を持ち、また、担当者従業員の作業結果がどのように幹部従業員に届いているのかはわからない。したがって業務命令そのものに不自然さを感じることもなくなる。しかし、企業の業績悪化を受けてコスト削減のための人員削減対象になるのは事務作業などを担当する担当者従業員である。日常の努力への結果が仲間達の人員削減として身近におよぶと、担当者従業員は企業に対する不信を募らせていく。

5. おわりに

本稿は、大規模製造企業A社の経営改革事例を通して、経営管理の仕組の悪さから従業員の心象に「猜疑・不満・不信」が発症することを問題提起した。そして、その原因が「分解と統合」という事業構造に由来する部門間コンフリクトと階層間スラックにあるということを指摘した。そこで、池田大作の宗教思想から示唆を得て、経営管理の仕組が従業員の心象と関係づいていることに着目し、分業・分権化された役割の統合の在り方について考察した。今日のA社の業容を概観するに、一連の経営管理の仕組改革はおおむね適切であったと考えられる。なお、経営管理の仕組それ自体の改革内容については別の機会に論考する。

参考文献

- (1) 池田大作、『平和とビジネス』、フィリピン国立大学、聖教新聞社（1991）

- (2) 加藤勝美、『技術王国日立をつくった男』、PHP 研究所 (1985)
- (3) 伊藤俊雄、『経理の心』、日立総合経営研修所 (1976)
- (4) 山城章、『経営学 [増補版]』、白桃書房 (1982)
- (5) 野中郁次郎、『経営管理』、日本経済新聞社 (1983)
- (6) 光國光七郎、「日立製作所の予算制度分析報告書」、日立製作所ビジネスシステム開発センタ (1995) (非公開資料)
- (7) 八丁地隆、「日立の経営改革ご紹介」、日立製作所ビジネスソリューション事業部 (2001)
- (8) 水野裕司、『日立技術王国再建への決断』、日本経済新聞社 (2004)
- (9) 光國光七郎、『創業90周年対応情報システム戦略基本構想書』、日立製作所情報システム本部 (1998) (非公開資料)
- (10) 小坂橋太郎、『異端児たちの決断』、日経 BP 社 (2014)
- (11) 川村隆、『100年企業の改革 私と日立』、日本経済新聞社 (2016)
- (12) 川村隆、「世界で戦える企業になる」、トップが語る現代経営、Vol.37、創価大学出版会 (2016)
- (13) R. デカルト、谷川多佳子訳、『方法序説』、岩波文庫 (1997)
- (14) A.I. スミス著、水田洋、杉山忠平訳、『国富論』、岩波書店 (2000)
- (15) H.A. サイモン、『新版システムの科学』、パーソナルメディア (1987)
- (16) C.I. バーナード著、山本安二郎、田杉競、飯野春樹訳、『新訳経営者の役割』、ダイヤモンド社 (1968)
- (17) M.P. フォレット著、三戸公、坂井正廣監訳、『管理の預言者』、文真堂 (1999)
- (18) 三戸公編著、『バーリ = ミーンズ』、経営学史叢書 V、経営学史学会、文真堂 (2013)
- (19) H.I. アンゾフ著、中村元一監訳、『戦略経営論 [新訳]』、中央経済社 (2007)
- (20) 野中郁次郎、『知識創造の経営』、日本経済新聞社 (1990)
- (21) 野中郁次郎、紺野登、『知識経営のすすめ』、筑摩書房 (1999)
- (22) 野中郁次郎、遠山亮子、平田透、『流れを経営する』、筑摩書房 (1999)
- (23) 池田大作、「新しき統合原理を求めて」、クレアモント・マッケナ大学記念講演 (1993.Jan.29)、『「人間主義」の限りなき地平—海外諸大学での講演選集 II』、pp.161-185、第三文明社 (2008)
- (24) 菅野博史、『一念三千とは何か』、第三文明社 (2008)