底が突き抜けた」時代の歩き方 498

個々人の判断に基づく組織を確立せよ - JR西脱線事件

第二次世界大戦中の41年から45年にかけて行われた、「人道上の理由による国外追放者」をナチス強制収容所へ移送する責任者だったアイヒマンは、ナチス親衛隊の中佐として罪なき数百万人ともいわれるユダヤ人を集め、財産を没収した上で円滑に各地の強制収容所に送り込み、死に至らしめた張本人であった。戦後15年後の60年に逮捕された彼は、猫背で風采のあがない、どこにでもいる風貌の持ち主として、イスラエル国家のなかで行われた裁判に現れた。法廷での彼の弁明は、「自分には何の権限もなく黙々と与えられた事務仕事をこなしていただけ」という主張に尽きた。もちろん彼は、この「事務仕事」が殺される運命にある人間集団を死の工場に送り込む行為に直結していることを認めていた。法律と階層秩序にこの上もない敬意を払う熱心な官吏として、彼は上司の指示、忠誠の誓約あるいは命令遵守義務の下に、「事務仕事」を官僚的な正確さで遂行するだけでなく、そこにやりがいを見出してきたのである。

裁判が進行すればするほどそこで浮き彫りにされてくるのは、ナチズム国家のなかで「上司への服従と与えられた仕事の完遂」にやりがいを見出す凡庸な男のイメージにほかならなかった。したがって、裁判で真に審理されなくてはならないのは、アイヒマンの「黙々と与えられた事務仕事をこなしていた」、そのことであった。自分自身は「大海の中の一滴、上級権力の手にある道具」にすぎなかったと語る彼は、もし自分がやらなかったら、誰か他の者が代わりにやっていたらと主張する。自分は特定の存在でもなんでもなく、自分の部署に座る者は誰でも同じことをやったし、同じことをやらなければその部署に座ることはできなかったということだ。彼の主張には、巨大な殺人機械の歯車の中で自分は単なる「伝票係」にすぎず、その「伝票係」には自分以外の誰でもが代わることができ、純粹に行政上・平站上の問題である以上、その中で個人的ないかなる感情も持ち合わせていなかったことがどうして裁かれなくてはならないのか、という訴えが含まれている。

自分は確かに有能な「伝票係」であっただろうが、だがどうしてそのことが犯罪に値するのか。アイヒマンは裁判で、自分を裁こうとするすべての人々にむかってこの問いを逆に突きつけていたのだ。有能な「伝票係」に徹して「何の権限もなく黙々と与えられた事務仕事をこなしていた」ことが裁かれねばならないなら、そのようなあらゆる「伝票係」が裁かれなくてはならないのではないのか。社会やあらゆる組織が、そのような物

言わぬ無数の「伝票係」の上に成り立っているのではないか。そうであるなら、ナチの組織を裁くように、そんな社会も組織も裁かなくてはならないのではないか。アイヒマンが突きだして止まないこの問いに直面した裁く側がひねりだした論理は、同じ「伝票係」であっても、この「伝票係」がどのような組織大系の中で黙々と事務仕事をしてきたかであって、すべての「伝票係」が裁くに値するものではないというものであった。

どのような組織の中で黙々と「伝票係」に徹していたかであって、その組織が殺戮や悪事に関与するようなものがあったなら、「伝票係」もたとえ殺戮や悪事に直接的に関与していなくても、その組織の一員として裁かれなくてはならないということであった。なぜなら、そのような「伝票係」において組織を支えていたからだ。裁く側は、アイヒマンが単なる「伝票係」ではありえないことを主張した。彼は物言わぬ「伝票係」に徹したとき、自分をすでに目にみえない「死の工場」に放り込んでいたのだ。「死の工場」で働く有能な「伝票係」にとって、大量の人間を目にみえる「死の工場」に送り込むのが生きがいとなってくるのはあまりにも当然であった。自分自分に対しても「伝票係」になってしまった彼にとって、殺人ガス室はシャワー室にすぎず、除去、移送、手術、特別処置、最終的解決なる言葉を使った暗号は、単なる職務上の用語にほかならなかった。

通信61号(00.4.16)『アイヒマンとは誰のことか - 従順であることは犯罪である』のなかで、私はこう書いた。

《ナチスのホロコーストが滞りなく遂行されるにはもちろん、それが円滑に進められていく組織体制がつくられていなければならなかった。ヒトラーがナチスの総統・首相として神輿の上でいかに踊ろうとも、その神輿を担ぐ人々がいなければ、彼は踊ることができなかった。要するに、虐殺体制が組織システムとして有効に機能するためには、それぞれの部署においてその体制を支える役割が支障なく果たされる必要があった。

国家的規模での殺人事業の遂行には国民的規模での協力が不可欠であったので、人々はその事業の内側から、外側から惜しみなく手を差し伸べて事業を支援したことは間違いない。その事業の事務部門を担当していた有能な責任者であるアイヒマンは、内側では良心的な「伝票係」であった筈である。アイヒマンだけではない。役人や技術者、科学者や従業員、教職者がそれぞれ自分たちのレベルで良心的に自分の仕事に励み、マニュアルに従って実行上での様々な問題を解決することによって、それぞれの持ち場でホロコーストを担ってきたのだ。

ホロコーストの外側にいるようにみえた人々も、密告したり、大勢のユダヤ人が列車に詰め込まれてどこかへ送られていく光景を見聞きする、紛れもない一員であることによって、ホロコーストの潮流を担っていたのである。第三帝国の当時の人々は誰もがアイヒマン的生きかたを免れてはいなかったのだ。いや、アイヒマン的生きかたを望んでいたとさえいえるかもしれない。

アイヒマン的生きかたから私たちが自戒をこめて汲み取るべきなのは、従順であるところこそが犯罪の根源であるということであって、ホロコーストにつながるような「事務仕事」に就かなければよいという主観的な意志の問題ではけっしてないだろう。組織の中でたとえ従順であることをしいられようとも、自らがその組織の中でどのような位置にあって、どのような役割を求められ、そのようにして「事務仕事」として自らがごく部分的にかかわってしまっている全体の組織がどのような理念をもって、どのようなことを具体的に実行しつつあるのか、それらのことがすべて把握された上で、私たちは従順さをかなぐり捨てて、積極的に「事務仕事」を担ったり拒否すべきだろう。

私たちは組織の中ではいつでも部分的なかわりしか果たしえないようにみえるけれども、その部分的なかわりが組織の全体を構成していることをけっして見落としてはならない。つまり、部分的なかわりもまた、組織的全体の立場にほかならないのである。したがって、「事務仕事」として部分的にかかわる私たちは、組織的全体の立場を把握した上での部分的なかわりを実行する責務を、誰に対してでもない、まず自分自身に負っている筈なのだ。

「自分には何の権限もなく黙々と与えられた事務仕事をこなしていただけ」だから、誰も自分を告発することはできないというアイヒマンの論理に決定的に欠落していたのは、「黙々と与えられた事務仕事をこなしていただけ」であることによって、自分を従順性、盲目性のなかに突き落とし、「与えられた事務仕事」こそがホロコーストそのものにほかならなかったという自己責務の点である。

アイヒマンが言おうとしているのは、巨大な組織の中では誰もがロボットであることを免れず、ロボットの交替はいつでも可能だということだろう。だが彼はロボットではなく、まさしく人間である。ロボットではなしえない特殊な能力と優秀な技術力を駆使して、紛れもない組織的人間として、彼はホロコーストの事務部門を担ったのだ。もし彼にホロコーストと相容れない、組織化されない全体的自己の立場が保持されていたなら、いかなることになろうとも、彼はホロコーストを全面拒否する権限も自己の内に宿っていた筈である。

一個の「私」はけっして部分的部分ではなく、部分的全体として生きているということをつたえず確認しておかなくてはならない。組織集団の中で部分的立場をしいられようとも、複雑な全体的視野を見透す眼を、怠りさえしなければ一人の「私」はいつでも持つことができる。眼を持つだけではない。そのような眼を持って生きることができるだろう。もちろんその眼は自然には訪れてこない。持とうと格闘しつづけなければ、眼は永遠に備わらない。》

そして、《アイヒマン的生きかたの犯罪性は、ナチスのホロコースト体制の中で部分的役割を黙々と果たしてきた点にあるだけではない。全体的自己の立場の追求を放棄し

て、部分的自己への安住がホロコーストに加担してしまう構造に組み込まれるところにあるだろう」と書いているが、もう少し平易ないいかたをすれば、組織の中では避けようもなく組織的思考（集団思考）をしいられるが、確固として個人としての判断を譲り渡してはならないということだ。組織の中で「従順である」ということは、組織的思考を自分の思考の中に取り入れることによって「従順である」のではなく、逆に組織的思考が自分の思考に取って代わることによって、あるいは組織的思考に自分の思考が吸引されることによって、従順になってしまうのである。本来的に組織的思考と個人的思考とは衝突しあって相容れないにもかかわらず、個人の思考が組織的思考に屈服することによって、いいかえると、自分の頭が組織に乗っ取られることによって、人は組織の中で従順になり、組織に同化していくことになるのだ。

通信62号(00.4.15)『アイヒマンとは誰のことか - 戦後の問題としてのナチズム』では、ユダヤ人等大虐殺にナチスはもちろんのこと、大多数のドイツ国民が手を貸している当時の状況のなかで、大なり小なり誰もがアイヒマン的生きかたを行っていたのであれば、一人のアイヒマンを裁くことを通して、本当はなにが裁かれなくてはならないのか、という問題に焦点を当てている。

《たぶんアイヒマンは「黙々と与えられた事務仕事をこなしていただけ」ではなかった。当時のドイツ人のほとんどがそうであったように、ユダヤ人を駆除する「事務仕事」に大いにやりがいを感じて、有能さを発揮したにちがいがなかった。自らがこなす「事務仕事」がホロコーストの重要な一環にあることを見て取って、使命感に燃えていたかもしれなかった。

もしそうだとすると、彼は法廷で、当時のドイツではユダヤ人の駆除は当然の義務であり、ゴミ掃除に誰も罪の意識を抱く者はいなかった。自分もその一人であった。もし自分を裁くのであれば、ナチズムを信奉していた当時のドイツ人全員が裁かれなくてはならない。自分が就いていた「事務仕事」の責任者の地位には自分以外の誰でもが代わることができたのだから、と主張することもできたのだ。》

剔出てきされなくてはならない問題はなにか。はっきりしているのは、従順に「黙々と与えられた事務仕事をこなしている」こと自体が、有罪に値するということである。そのことは自分の所属する組織がナチズムのように、ユダヤ人等の大殺戮を目指しているか否かにかかわらなかつた。同じ従順な「事務仕事」であっても、ナチの組織で働いていたなら有罪であるが、そうでなければ無罪であるという問題ではなかつた。「黙々と与えられた事務仕事をこなす」だけであることによって、個人としての自分の判断を放棄してしまっていること自体が罰せられねばならなかつたのである。もし当時のドイツ人の一人ひとりがナチズムに屈服させられずに、個人としての自分の判断をしっかりと持ちつづけていたなら、ナチスが行おうとしていることの善悪の判断はついたにちがいないからだ。個人が組織的思考に冒されなければ、ホロコーストは起こりえなかつた。

アイヒマンの主張は、皆がそうであるなかで自分もそうであっただけだから、自分を裁くなら皆も裁け、というものであった。皆を裁くなら、皆のなかに解消されてしまった一人ひとりの責任が追求されなくてはならなかった。別の言葉でいえば、当時のドイツ人全員がナチズムを信奉していたのであれば、なるほどアイヒマンが主張するように、彼と同様に当時のドイツ人全員も裁かれなくてはならない。だがここで更に問われなくてはならないのは、ドイツ人の一人ひとりに突きつけられている、ドイツ人でもなに人でもない一個の人間としてのあなたはどこにいて、なにをしていたのか、という問題であった。そこで浮かび上がってくるのは、当時のドイツ人には個人としての自分が不在していた、という事態であった。ナチス国家のなかでドイツ人の誰もが、「黙々と与えられた事務仕事をこなす」ことによって、誰も声をあげないことによってユダヤ人等の「死の行進」は滞りなく進められたのである。

しかし、アイヒマン裁判は彼の主張には答えず、ナチスの将校として彼がアウシュヴィッツで果たした役割のみを裁いて結審した。ユダヤ人のホロコーストを推し進めたナチズムの深部には、組織的思考（集団思考）に個人の思考が屈服させられ、誰もが従順さを心掛けるようになるという、人間にとっての決定的な問題が横たわっているところにまで視線を届かせようとはしなかった。イスラエル国家はアイヒマンという一人の個人を死刑にしたにすぎず、ナチズムには一指も触れることができなかつたことを露呈していたのである。JR西日本の脱線事故について考えながら、アイヒマンの裁判が連想されてきたのは、事故列車に乗り合わせていた二人の運転士が謝罪文のなかで、「上司に言われるままに行動したことを悔いている」と記していた一行と、日本スピンドルの若手従業員が事故直後に、会議室に飛び込んできて叫んだ、「大変な事故です。どうしても私たちが助けないといけないんです。今動かないと後悔します」という、咄嗟の訴えに触発されたからであることはいうまでもない。

もう一つ、JR西脱線事故がナチスのアウシュヴィッツ収容所を想起させたのは、定時運行の分刻みの電車で乗客が満員になるまで詰め込まれて、各々の目的地にまで運ばれていく光景と、アウシュヴィッツ収容所行きの列車に大勢のユダヤ人が身動き取れなくなるほどに押し込まれていく光景とが、重なってみえたからにほかならない。もちろん、前者は事故であり、後者は文字通り「死の地獄行き」であったが、結果としては前者も「死の地獄行き」になってしまった。20世紀を代表するドイツの思想家で、ナチ革命に献身するナチ党員でもあったハイデガーは、大量殺戮後も死体を工業製品のパーツのように分解して役立てようとしたアウシュヴィッツ収容所と、鶏をゲージの中に閉じ込めて大量工業生産化した現代のプロイラー産業とは全く同じであることを指摘したが、その見方からすれば、乗客もまたプロイラー養鶏と同様に、各仕事場に運ばれていく途中に起こった事故としてみえるかもしれない。

作家の高村薫もまた、『論座』(05.7)でJR西列車事故について、《上は国から下は個人まで、大人も子どもも、自分の頭でものを考えるのをやめた大衆社会が、ここにあります》と述べて、事故現場を離れた運転士や、当日にボーリング大会や宴会を開いた職場もあったことなどの《こうした常識外れの行動も、自分の頭でものを考えることをやめた日本人の姿でしょう》と次のように指摘する。

《彼らを「信じられない」「言語道断」と批判するのは簡単です。しかし、ある場面に立たされたときに、自分の頭でなかなか行動できないのは、私たちも同じではないでしょうか。そのように一歩立ち止まって考えてみることもなく、「けしからん」という情緒の爆発ですませてしまうのも、思考停止と言えると思います。

ところで、こうして思考が停滞したとき、代わりに出てくるのが、「直感」というやつです。直感とは情緒であり、思いつきであり、根拠のない信念です。グローバル化や自由主義競争社会という圧力も結果的には直感だったし、昨今のナショナリズムも、製造業の海外進出も、教育論も、歴史問題も、一方から一方へ極端に振れてきて中間がないという意味では、直感だろうと思います。ありとあらゆるところで直感が幅を利かせる。直感社会ですね、いまの日本は。(中略)

こうして大衆の空気がつくられてゆくのですが、直感=感情は、公共概念とは対極にあるものです。公共交通機関を運営することも、企業の生産活動も、あるいは個人の家庭生活すらも、すべて「公共」なのだとは思っています。私はひとりで生きているわけではなく、必ず他者と関わっており、私の行為は必ず他者に影響を及ぼすからです。

これは戦後民主主義の個人主義のあり方や、道徳心が云々といった次元の話ではありません。私たち一人ひとりがものを考えることを止めた直感社会の話です。通勤電車を走らせる運転士が、「いくら遅れていても、こんなにスピードを出したら危ない」という、たった一つのことを自分の頭で考えられない。どんな状況であれ、「これをやったらお終い」という歯止めがかからない。私たちはいまやそういう日本人になり、そういう社会に生きているのだということです。(中略)

国家や企業の本態は情緒ではないので、どんな事態が起こっても悲しむことはない。JR西日本の事故後の対応を見れば明らかなように、国家も企業も基本的に、一つの事態に直面すると、その対処を一つ講じるだけです。悲しみ、怒り、そして考えるのは個々の人間だけです。そして、こうした情緒や感情だけが人を物事に真剣に対峙させるのであり、そこから初めて、物事は動き出すのではないのでしょうか。》

たぶん日本人だけでなく、世界中の人々が「自分の頭でものを考える」のをやめていきつつあるのが感じられる。JR西の事故について、事故を惹き起こした運転士も、事故現場を見捨てた運転士も、そしてボーリング大会や宴会に興じた社員も、すべて「自分の頭でものを考える」ことをやめた現象であり、他方「信じられない」「けしからん」

と反射的に批判する側にしても、《ある場面に立たされたときに、自分の頭でなかなか行動できない》ということ、《一歩立ちと止まって考えてみることもな》い点で、同じ思考停止状態に陥っているという指摘については全く異論がない。また、《悲しみ、怒り、そして考えるのは個々の人間だけ》だから、《こうした情緒や感情だけが人を物事に真剣に対峙させ》ていくのではないか、という主張についてもそのとおりだとおぼろげにほかにない。

だがその上でいうなら、大人も子供も「自分の頭でものを考える」ことをやめていくのは、けっして自然現象ではありえない、ということである。ものを考えるべき自分の頭が自分以外の組織や集団に支配されているから、「自分の頭でものを考える」ことをやめるといっても、自分の頭で考えられなくなっていくことを押さえなくてはならない。子供は学校で「自分の頭でものを考えていくようになるよりも、自分の頭でものを考え」なくなっていくつつあるし、大人は職場で「自分の頭でものを考える」ことをやめさせられていくのである。個人としての判断が組織的思考（集団思考）に支配されて、ロボットや奴隷と変わらぬ存在様式がJR西の事故で大きくクローズアップされる一方で、会社や仕事のことなどを放り出して、目の前の惨状に手を差し伸べることだけを考えて行動した人々も存在したことも、大きく映し出された。

JR西は「天皇」といわれた前社長井手正敬のイズムの下に、「経営陣も従業員も一丸となって同じ目標を追求する」組織体制がかたちづくられ、「利益」至上主義を最大優先目標として掲げていった。同じ民間企業である日本スピンドルもまた、JR西と同じ組織体制をかたちづくって、「利益」をあげることが掲げられたにちがいがなかった。しかし、JR西と日本スピンドルが決定的に異なっていたのは、JR西では「利益」至上主義の下で個人の判断は徹底的に押さえ込まれ、事故を目の前にしても個人が思考停止状態となった組織の一員としての行動しか取れなかったのに対し、日本スピンドルでは不測の事態が起こったときには、個人の判断に基づく行動が取れる体制になっていたことである。要するに、JR西は外へ全く開かれていなかったのに対し、日本スピンドルは外へ開かれていた。いいかえると、JR西は社員を組織の奴隷としていたのに対し、日本スピンドルは社員を奴隷扱いにしていなかった。

個人の判断を明け渡してしまったJR西の社員には、自分たちが利益以外の「何のために働いているのか」が掴まれていなかったにちがいない。民間企業である以上、「経営陣も従業員も一丸となって同じ目標を追求する」のは当然だが、その目標のなかには「利益」だけでなく、それ以外の「崇高な使命」というものが設定されていなければならない、と朝日新聞客員論説委員の小林慶一郎は『論座』（05・7）で述べる。JR西に欠落して日本スピンドルに備わっていたのは、この「崇高な使命」という言葉であらわされるなにかであったと考えられる。

《もし、現場の職員まで含めて、利益追求が究極目標である、という意識が共有されて

いたのだとしたら、事故当日にボーリング大会や宴会が行われたこともうなずける。直接の担当者以外の職員が宴会を自粛したところで、会社の利益が増えるわけではないし、事故救援の業務の効率が上がるわけでもない。利益や効率の観点からは、宴会を自粛する理由は見つからないのである。

しかし、顧客を安全に運ぶ、という使命感が現場職員の第一のモチベーションだったら、宴会を続ける、ということに大きな抵抗感が湧き上がったはずだ。使命感を支えるのは顧客や仲間に対する深い「共感」の存在である。こうした大事故や大災害のときには、その場にいあわせた人々の間に特異な共感が作用することが知られている。同じ車両に乗り合わせて生き残った人は、共に乗車していた人々が死に、自分が生き残ったということに対して罪悪感を持つ。現場に駆けつけて救援活動をおこなった人は、自分がかつとなくなってきたのではないかと自責の念にかられる。通常のリ屈では自分を責めるべき理由のないことに対して、深い責任を感じる。そこには市場の関係性を超えた「共感の原理」とでもよべるものが作用している。

事故当日の宴会などの不祥事は、こうした「共感」の作用への感受性が、JR西日本の現場職員に欠如していたことを示しているのではないだろうか。利益や効率に結びつかないような「使命感」や「共感」にまったく価値をおかない形式主義、官僚主義が、JR西日本に広がっていたように見える。(…)利益追求を究極の目標とする市場の論理が、現場職員の共同体的な倫理大系を浸食してしまった姿がそこにはある。》

「経営陣も従業員も一丸となって同じ目標を追求する」という、その企業目標が「利益」として設定されるなら、その利益至上主義にとって最大に有利なのは、組織としての単一行動であり、その組織的思考のもとでは個人の判断は当然圧殺されていく。しかし、「自分たちは金銭的利益よりも崇高な使命のために働いている」という意識を社員が持つためには、組織的思考は逆に有害で、個人の判断にどうしても依拠しなくてはならない。なぜなら、「崇高な使命」感是个々の社員の判断において受けとめねばならなくなってくるからだ。事故列車に乗り合わせた運転士のなかにもし自分の職務に対する「崇高な使命」感が根付いていたなら、自分の判断において救助に当たっていたことは間違いない。社員が思考停止状態に陥っている場所では、「使命感」や「共感」などの人間的な感情は育成されてこないのである。

小林氏は最近の経済学の理論では、「社員が利益以外の目標を追求する会社は、結果的に、利益を最大にすることがある」という指摘がされているという。

《顧客を安全に運ぶ、という使命感が忘れ去られれば、今回の事故が示したように、安全コストを惜しんで得た利益など吹き飛んでしまう。顧客を安全に運ぶという使命感は、利益追求という目的と両立しないのだ。むしろ現場の職員は、利益をまったく度外視して「使命」に邁進できる、という心理状態でなければ、安全への注意が不十分になって

しまう。そうすると、ミスが増え、今回のような大事故が起きる確率も高まる。つまり、現場の職員までもが利益追求を第一に意識するようになると、結果的に会社の長期的な利益は損なわれてしまうのである。

経営陣が長期的な利益を達成しようと思ったら、運転士や駅員が「自分の仕事の目標は利益ではなく、もっと重要な使命だ」と思える環境が必要なのだ。経営陣のもっとも重要な役割は、従業員の使命感を高める環境を作ることだと言ってよいだろう。》

「社員が利益以外の目標を追求する会社は、結果的に、利益を最大にすることがある」ということは、個々人の判断に基づく余地を大きく広げることによって、会社はいかに利益を最大にしていくのか、ということだと考えられる。個々人の判断を抹殺する方向で最大の利益を確保しようとする、JR西のような企業組織が主流(?)を占めるなかで、そのような企業は現実的に存在しうるのか、という疑問が湧き起こってくるが、『日経ビジネス』(05.6.27)で取り上げられているダイキン工業の、井上礼之会長が押し進めている「人を活かす経営」は、まさにそのような企業に向かいつつあるといえよう。

最初にダイキンの経営状態についてみてみよう。《ダイキンは2005年3月期、11期連続の増益を記録した。オフィスや店舗などで使う業務用エアコンでは、44%の国内シェアを握り、圧倒的なトップを維持。赤字体質が続き、10年ほど前は撤退すら検討したルームエアコンでも、2003年度から2年連続で国内シェアトップとなった。/「大阪の地味な空調専門メーカー」のイメージを覆すように、欧州や中国市場でも今やトップメーカーの座を手中にし、海外売上高比率は今期にも50%に届く勢い。2005年3月期の空調事業の売上高は約5900億円で、米キャリアの約7500億円には及ばないが、米トレーンと並ぶ世界2位に浮上した模様だ。》

この飛躍の立て役者こそ、井上会長だという。

《1994年6月、創業一族の山田稔(故人)からバトンを引き継ぎ、社長となった。入社以来約30年間、総務・人事畑を歩んできたが、専務時代に化学事業部門を統括し、業績を立て直した手腕が評価された。連続増益記録も、社長就任の年から始まった。》

成熟した国内の空調市場では価格下落が止まらない。そうした中、空調以外に事業領域を広げたわけでもなく、国内製造拠点の閉鎖・縮小や人員整理などを実施したわけでもない。3年前に策定した「グループ経営理念」に、井上は「一人ひとりの成長の総和がグループ発展の基盤」という言葉を盛り込んだ。リストラなき「静かな大革命」の成功要因は、井上の信念である「人を基軸に置く経営」に尽きる。》

インタビューで非常に印象的なのは、「その地域、地域で認知される生産と販売ができなかったら、真の多国籍企業とは言えない」という理念の下に、「日本で作り続ける」と言い続けると語っていることである。「タイ工場で作った製品を日本に持ってくれば、値段は安くできますが、現実に日本に工場があり、人員はようけおるし、固定費も発生

する。人員整理しないでやろうと思ったら、日本で日本の市場に見合う価格の製品を作り続けなければなりません。ノダイキンの方針は、『日本で売るモノは日本で作る』。中国の工場も中国市場のためであって、世界への輸出は考えていない。欧州でもそうですし、今進出を検討している米国も同様です。その地域の消費に見合う生産を現場でやる。今や国内市場向けルームエアコンのほとんどを「日本で作っているのはうちだけでしょう。」

社員の犠牲という大きな損失の上にくら利益を積み上げても、それは本当の儲けにはならないという聡明な経営哲学と、「地域のは地域に返せ」というグローバリズムの真の方向性とが、ここには垣間見られるが、もう一つ、組織論的に考えさせられるのは、次の行動方針である。

「できるかどうかははっきりと分からなくても、とにかくやるんだと。結果的に間違ってもいいんです。経営判断というのは『六分四分の理』だと思います。六分の理があれば、あとは曖昧な部分があっても、走りながら考え、修正していけばいい。

これは以前のうちの欠点でしたが、戦略を立てるのに時間をかけて膨大な資料を作り、アラ探しをするわけです。やっとの思いで戦略が出来上がった時にはもう世の中が変わっている。社長になってこれはいかんと思いました。

それで、『もう資料作りはするな。ある程度の方向性が出たら行動に移ろう』と会社の体質を変えました。例えば数十億円の投資計画があるなら、是非の検討を延々と続けるより、その投資をする前提で準備に入れと走らせるんですね。その時、一度決めた戦略を変える権限を持つ者が現場に入り込み、動向を見ながら一緒に走っていれば、打つ手を微妙に修正していけるわけです。

現場はその修正を自分たちの判断でやったという気持ちになりますから、意欲もわく。その後は徹底的に任せないと人は育ちません。経営者は知れば知るほど口を出したくなるものですが、知れば知るほど黙るのが、より良い姿だと思います。」

一度走りだすと、自滅するまで突っ走る思考停止状態の組織ではなく、「走りながら走え修正してい」くような組織でなければ、生き延びることができないということが示唆されており、インタビューには他にも、「それが社員の納得性につながるかどうか」、「結局、成長の機会をどれだけ提供できるか」、「貢献する人にはより多くのチャンスを与えることで報いる」、「面白い、この仕事がしたいというところへどう誘うか」、「会社と個人が選択し合う関係でありたい」、「遊び心とか、皆で盛り上がるというのは納得性につながる」、「時代対応の経営とは何か」といったコンセプトがちりばめられている。

以上の井上イズム（JR西の井手イズムと対比させてほしい）が社員の隅々にまでどのように浸透しているかは、イベントの際に《運営スタッフは「どうすればお客様に喜んでもらえるか」という一点に集中し、納得いくまで議論を重ねる。たとえ招待客を満足させられた企画でも、次の年にそのまま踏襲しようとするれば、「何でもっと良くしよ

うと考えるのか」と井上の雷が落ちる。こうした作業を通じて、顧客を喜ばせることが習慣として身についていく》ところにもみられ、この心尽くしの《ホスピタリティーに招待客の誰もが感激》し、ビジネスチャンスを広げるだけでなく、「お客様に喜んでもらう」ことが、当時のエアコンの奥行きが23cm程度が主流ななか、15cmの薄さに挑戦して実現するなど、全く発想を変えた製品開発につながっている。本業とは関係のないイベントへの取り組みをダイキンの企業文化として位置づける、その典型として「フラット&スピード」が提唱されている。

《大会運営の仕事では、肩書による上下関係は存在しない。若手がリーダー的存在となり、上司に荷物運びなどの雑用を指示することも珍しくない。むしろ、それで当然という雰囲気がある。

企画会議でも、年齢や役職に関係なく全員が意見を出し合い、どんな些細なことでも「なぜこうするのか」を突き詰める。そのうえで、一度決めたことはものすごいスピードで実行に移す。組織全体での意識の共有がなければ、このスピードは実現できない。だから、井上は社員の「納得度」の醸成は何よりも大事にする。

ダイキンの春闘での労使交渉は毎年、徹夜で行われる。もちろん、労使が激しく対立しているわけではない。役員会の資料を含めて、会社側がすべての情報を公開し、労使でさらに会社を強くするための方策を考える。その議論で時間が長引き、徹夜になってしまうのだ。賞与額についても、成果主義に基づく算定方式はあるが、機械的に当てはめて決めたりはしない。交渉の中身次第では、今後の頑張りへの期待分を込めて増額することもある。》

入社2年目の女性社員が、「うちの会社は誰とでも言いたいことを言い合える。新人研修での体験が役立っているのかもしれない」と話す。5泊6日の「鳥取合宿」の新人研修は、「他人との積極的なかわりを通じて、『自分はこのままでいいのか』と自問し、成長への意欲を高めてもらうことが目的」であり、《新人は7~8人ずつのグループに分かれ、そこには先輩社員がリーダーとして加わる。時にはテーマを決め、時には議題を定めずにグループディスカッションを繰り返す。/合宿の後半では「どうすれば彼(彼女)は成長できると思うか」というリーダーの問いかけに、当の本人を含めて議論を戦わす。辛辣な意見が出ることもあるし、自覚していなかった長所を指摘されることもある。感情が高ぶり、ポロポロと泣き出す新人もいる。以前は取っ組み合いの喧嘩になることもあったという。》

洗脳教育の批判もあるが、「企業にいる限り、人とのかわり合いはずっと続く。それなら前向きにかかわっていった方がいい。研修でそのコツをつかんでほしい」(十河取締役常務執行役員)と、濃密な人間関係づくりを肯定し、《研修には井上や十河も必ず顔を見せ、新入社員とざっくばらんに話をする。最後の夜はキャンプファイアー。グ

ルーブディスカッションで泣き出した新人が、今度は5日目の達成感から涙を流し、翌日は晴れ晴れとした表情で帰っていく。》ここに、《旧来の「家族主義」とは異なり、ダイキンの経営理念や風土に共感して働く人材にチャンスを与え、同時にロイヤルティーと帰属意識の向上を求める》萌芽と共に、《現場にリーダーが積極的に入り込み、全員で侃々諤々の議論をしたうえで、最後はリーダーが意思決定する》「衆議独裁」の方法が垣間見られ、《誰もが情報を共有し、共感を得てからの独裁だから納得性も高まる。》

更に注目されるのは、《役職や年齢に関係なく、最もふさわしく、最も強い情熱を持つ人間がコアマン(中心人物)となり、それを周りが支える柔構造の組織運営》として、「コアマンとサポーター」があり、《特定の人物が常にリーダーになるのではなく、思いがある者にチャンスが与えられ、その中から「日替わりヒーロー」が生まれる。》「みんながお祭り感覚で、企業をどんどん広げていき、「やる気がある人間に仕事を任せろ」ために、上司に「これ、やらしてください」で通ってしまうという。海外の拠点でも「人を基軸に置く経営」の井上イズムは根付いている。《日本や韓国、中国のライバルメーカーとの激しい競争を勝ち抜き、シェアトップの座を奪った》中国事業の広州販社の総経理、方遠は「日本人幹部と同等の給料」にもかかわらず、「ダイキンは現地社員に何でもやらせてくれる。給料が多いに越したことはないが、自分を信頼して営業部隊を預けてくれることも報酬のうちだと思っている」と説明する。

40代前半の女性幹部、陳販促部部長も「ダイキンには発展の空間がある」といい、「私を見れば、ダイキンでは中国人でも頑張れば幹部になれると分かる。私が様々な問題をクリアし、克服してきた体験談を話すと、ものすごく共感してもらえろ」と話す。ダイキンの企業文化を象徴する存在として、年商15億円ほどの子会社サンライズ撰津があり、社長や工場長などを除く48人の社員全員が車いすの重度肢体不自由者や聴覚、知的障害者である。《雇う側が障害をおもんばかりで、簡単にできる仕事を与えるのではなく、できない仕事をできるようにするにはどうすればいいかを、従業員本人と周りと一緒に考えて考える。その過程で、治具を改良したり、作業手順を見直したりする。不良品を防ぐ工夫にも全員で取り組む。》そのために、従業員は皆、進んで手話を学び、大阪府と撰津市から補助金が出ていても、コスト削減や生産性向上への努力を重ねて黒字運営を継続している。初任給は年齢に関係なく、最低賃金の13万8千円で、22万4千円の月給を得ている従業員もいる。大雪の中、《不自由な足を引きずり、時には転びながら、4kmの道のりを3時間かけて出社してきた従業員》の《意欲に満ちた表情》が今でもくっきりと應武社長の目に焼きついているという。この職場でも「人を基軸に置く経営」を率先する井上イズムは染み渡っており、低成長時代でも井上会長は「危機感」を語って社員を結束させるよりも、「夢」を語って社員をたえず前に向かって突き動かそうとしている。

2005年8月22日記