



デージー・ワールドと企業人事

神戸大学 経済経営研究所
准教授 藤村 聡

昔からSFマニアなので、妖しげな都市伝説から正統派の理論までサイエンスの世界には興味津々である。とりわけ高校時代から思い出に残っている物語にガイア仮説がある。最初に知ったのは『21世紀は警告する』というNHKのドキュメンタリー番組だったと記憶している。番組ではガイア仮説を提唱した白哲のラブロック本人がインタビューに答えており、それがガイア仮説との邂逅であった。ガイア仮説とは地球全体を一つの生命体と見なし、生命の多様性が地球環境の安定をもたらすという当時としては画期的なものであり、環境保護の活動が世界各地で高まり始めた時代の潮流を受けて、あちこちのエッセーで引用されていた。

そのガイア仮説の例証の一つがデージー・ワールドである。宇宙の片隅に地球型の惑星を想定しよう。その惑星は小さな白と黒のデージー（雛菊）の花で覆われており、太陽の光が強くなれば白いデージーが繁殖し、逆に太陽の光が弱ければ黒いデージーが増加するという特性を持つ。それによって太陽の光が強まると白い花が惑星を覆って太陽光を宇宙に反射するので、惑星の気温上昇は抑制される。逆に太陽光が弱ければ、黒いデージーが増殖して蓄熱するので気温の低下は緩和される。結果的には太陽光の強弱に沿ってデージーの白黒比率が変化し、惑星の気温は恒常性を保つシステムが構築されるのである。専門家諸氏の批判はあるものの、コンピューターのシミュレーションでは、このシステムは太陽光の一定の範囲内で持続可能であり、しかも花の種類が増えれば増えるほど、さらには動植物の種類を追加するほど惑星の環境は安定するという。こうした構成要素の多様性がシステム全体を安定させるのは素人にも直感的に理解され、デージー・ワールドはそれを分かりやすく説明する事例になっている。

しかし逆方向には必ず別の真理が存在する。多様性が安定さを生むのとは対照的に、多様性の反対、即ち単純化された均質性はシステム運営の効率さに結びつく。それは環境問題から遠く離れた企業人事の領域でも観察できる。

例えば戦前期の鐘紡という企業を見てみよう。同社の正式名称は「鐘淵紡績株式会社」で、世間では鐘紡（カネボウ）と言いつわされていた。同社は昭和初年には職工約8万人と職員3千人を雇用する巨大企業であり、紡績業を主力にしながらも重化学工業に進出し、昭和初年の民間企業ランキングでは従業員数で第1位、総資産で第3位、売上高で第11位という日本を代表する企業であった。その成長は武藤山治という稀代の経営思想家の力量によるところが大きく、その中核は武藤の人事政策であった。これまでの研究では、主に職工に対する温情主義に注目が集まってきたが、目を職員に転ずると同社は極めて特異

な構造を持っていたことが判明する。即ち、事務職員の半数近くは慶応大学出身者であり、工場長約 80 名のうち 50 名、人事部門も半分の人員が慶応出身者である。武藤自身も慶応大学の卒業生とは言え、この人数の多さは奇異な印象を与える。では、なぜ鐘紡はそのような特徴的な人事政策を選んだのか。その謎を解き明かすには、本研究所が架蔵する膨大な『鐘紡史料』の文書を紐といて、創業以来の歴史を振り返らなければならない。

日本最大級の巨大メーカー企業に急成長した鐘紡の特色は、一言でいえば積極的なM&A（他社工場の買収）にあった。同社は東京や兵庫、淀川、防府などに自前の大工場を建設しながら、経営不振に陥っていた全国各地の紡績工場（特に生糸関係）を依頼される形で買収し、企業規模を拡大していたのである。国内だけではなく、上海や天津、朝鮮でも自社工場の建設と他社工場の買収を進めた結果、昭和 10 年頃には鐘紡・東洋紡・大日本紡の三大紡のなかで、鐘紡の工場数は他 2 社の 2～3 倍で群を抜いている。

そうした国内外の工場で日常的な運営に当たっていたのが工場長たちであった。とりわけ買収工場では、早急に業績を既設の工場と同水準に引き上げるように求められ、その際には、武藤の経営哲学のコアと言うべき温情主義的な人事政策に基づいて、買収工場の（必ずしも勤務態度が宜しくない）従業員を鐘紡の社風に合致するように教化しなければならなかった。いわば工場長たちは武藤山治の経営思想の実践者、あるいは伝道者という役割を持たされていたのであり、工場長は武藤の分身であった。そこでは同窓で培われた福沢諭吉の思想を根元にした価値観の共有が意思伝達を強化し、あるいは言葉にしなくても通じる行動規範の底流をなしていたのは間違いない。それこそが遠隔地における円滑な工場運営の秘訣であり、鐘紡が成功したエッセンスであった。今日では、こうした学閥に対しては否定的な意見が優勢ではあるが、鐘紡はそれを有効に作用し、同社を日本最大の企業に押し上げる重要な要因になっていたのは事実である。東京帝大や京都帝大など錚々たるエリート校の卒業生も多く勤務していたが、彼らは主要工場の部長や本社課長（部長に相当する）といった要職に任じられ、また給料は帝大出身者のほうが高給で慶応出身者は特に優遇されていたわけではないので、取り立てて社内で不満の声が上がった形跡は見られない。もちろん、鐘紡のそうした人事政策は時代環境の影響下にあった点には注意しなければならない。紡績業が膨大な労働者を雇用する労働集約型産業であった時代には温情主義的対応は有効であり、それをサポートする人員構成が必要だったとしても、時代が変わり、技術が進歩して生産力における労働者の重要性が低下した段階では、そうした人事政策の意義は失われたのかもしれない。

様々な企業を観察していると、そこで働く従業員は時間の経過に従って均質化していくケースが散見される。同じような経歴を持ち、同じような思考形態や気質の人員が社内の大部分を占めるようになる。オタク文化の隆盛で見られるように、日本文化はそれほど集団内の異分子を嫌っているわけではないが、同じ環境が一定期間にわたって続くと想定する場合には、組織運営の効率化のために構成要素の均質化を指向するのは自然の趨勢かもしれない。しかし同時に環境の変化も神の摂理である。環境の変化を予測しながら、人員構成でどれほどの多様性を保ち、どれ程度の均質性を確保するのか、それは古今以来の集団運営の課題であり、今日では外国人労働者の雇用問題ともあいまって企業存続の成否を分ける問題になっていると言えそうである。