

第四章 会社と宗教

石井研士

一 なぜ会社は宗教行動をおこなうのか

会社と宗教

ごく一般的に考えると、会社と宗教とは、互いに無関係な存在であるように思える。バブル経済崩壊後の不況のなかで、企業がひたすら人員の合理化や新商品の開発など、存続をかけて涙ぐましいまでの努力をおこなってきたことは、テレビや新聞を通じてよく知られている事実である。宗教は基本的にいつた営みとはなじまない領域の文化現象である。厳しい職場環境で働くサラリーマンの心の問題として宗教を考えることができるとしても、通常の会社の活動において、宗教が恒常的かつ組織的に何らかの役割を担っているとは考えにくい。

しかしながら、少しばかりの注意心をもちすれば、あるいは自らの記憶を注視してみると、営利の追求に躍起になっっているように見える会社の姿にダブって、複雑な文化を持つ会社の別の顔が見えてくる。

電車に乗ってなにげなく見るビルの屋上に、朱の鳥居とともに祠の建っていることがある。日本を代表する会社の本社ビルや工場には、しばしば大規模な神社が祀られている。「企業の神社」（神社新報社編、一九八六年）には、日本を代表する四八社の祀る神社が紹介されている。日本石油の伊夜日子神社、トヨタの豊興神社、マツダの伏見稻荷、

日本航空の日航空取神社、東京瓦斯の豊洲稻荷、間組の狭間組守護神社、サッポロビールの札幌神社、アサヒ放送のテレビ朝日稻荷神社などである。こうした神社はただそこに在るといっただけでなく、篤く祀られている。たとえば、新日本製鉄八幡製鉄所では、境内地三万坪をもつ高見神社を祀っている。一月五日には新日本製鉄株式会社八幡製鉄所並関連企業二百社安全祈願祭が執行され、約千人が参拝する。

三井グループでは、正月、五月、一〇月の年三回、財閥解体時に中枢をなしていた三井不動産、三井物産、三井銀行など二二社の代表者が、東京都墨田区の三囲神社に参集して社業の繁栄を祈っている。三越は三井グループ内でもとくに信仰が篤く、日本橋本店の屋上には二〇坪ほどの広さの三囲神社が設けられている。玉垣は御影石でできておりお札の授与所までが併置されている。三越では支店ができたときには必ず屋上に三囲神社が分祠されている。こうした事例は枚挙にいとまがない。

会社と宗教の関わり方

会社と宗教との関わり方は、いくつかのタイプに分けると理解しやすい。

まず第一は、会社に帰属する個人の信仰のレベルである。報道で知る限りでも、過労死や合理化による首切りなど、サラリーマンが置かれている状況はひじょうに厳しい。一般的に言って、サラリーマンの宗教に対する関心は必ずしも高くない。だからといって、業務や人間関係の軋轢に苦しむサラリーマンが信仰を獲得することがあったとしてもなんら不思議はないだろう。三井石油化学工業に勤める部長付きのサラリーマンが突如退社して牧師を目指すこともあるだろうし、タイ国トヨタ自動車販売の副社長が出家することだってあるのである。

*1 業種別に日本人の宗教意識を見ると、事務職の宗教に対する関心は他の職種と比較してかなり低い。朝日新聞社によっておこなわれた宗教意識調査（一九九五年二月二三日紙面）によると、事務職の「信仰有り」は二六％となっていて、最も高いのは農林漁業者層の四五％で、二〇％近い差がある。

*2 毎日新聞社編「宗教は心を満たすか」(毎日新聞社、一九八八年)。この本には、こうした事例が複数報告されている。

しかしながら、同じ個人であっても責任者となると状況は異なってくる。社長の信仰が社長個人にとどまらず、会社という組織全体に関わる可能性があるからである。この点については後述することにする。

第二は、会社という組織レベルでの関わりであるが、会社と宗教の関わりでは最も消極的なものである。会社も日本社会のなかに存在するのであって、日本的な慣行から自由なわけではない。自覚的意識的な意味ではけっして宗教的といえない日本人が、季節の節目に行なわれる年中行事や、人生の折り返しに行なわれる通過儀礼の際に宗教的儀礼を行なうように、あるいは、日常生活における付き合いのなかで慶弔の行事として関わるように、会社もまた、慣行としての儀礼に関わることになる。地鎮祭、社葬、あるいは年頭の神社への集団参拝などはそうした事例である。とくに葬儀、いわゆる社葬は組織としての会社にとって重大な儀礼である。

* 松野信武・横山潔「会社の慶事・弔事―心得と進め方」(東洋経済社、一九八五年)など、社葬に関する著作は少ない。

私が関心を抱いているのは、以上とは異なった第三のレベルで、より深い会社と宗教との関わりについてである。たとえば、特定の信仰を持ち、その信仰ゆえに今日の成功があると信じている社長が、信仰を基にした経営理念を打ち立て社員にも強要する場合がある。

一概にはいえないが、会社を興し、一代で多くの従業員を抱えるまでに成長した会社の社長には、信仰や信仰に通じるなんらかの信念を有している人が多いように思われる。経団連の会長として名を馳せた土光敏夫もそうした一人である(土光敏夫「日々新たに」東洋経済新聞社、一九八四年)。東京高等工業を卒業後一貫して技術畑を歩いた土光は、石川島播磨重工業社長に就任後、機能と効率を重んじる経営体を築き上げ「ミスター合理化」と呼ばれた。その後東芝社長になってからは、業績回復のために率先垂範して働き、モーレッツ時代の象徴となった。他方、幼少から土光が

日蓮宗の信仰を持っていたこともよく知られた事実である。土光は就寝前の三〇分の読経を日課としていた。実父の三十三回忌には日蓮宗道場「経王殿」を建立している。土光は常々「社会は豊かに、個人は質素に」を口にしてきた。土光敏夫の場合には、彼の経営哲学と日蓮宗の信仰とが個人の中では矛盾することなく共存していることは確かであるとしても、彼の信仰がストレートに経営理念に結びついていないわけではない。しかしながら場合によると、社長の信仰が会社内における就業規則や経営理念としてそのまま反映されることがある。こうした強烈なリーダーシップを発揮する社長の個性は、時として社員から擲擻されることにもなる。

朝と夕方、社内にお経が流れる会社がある。この会社では、「般若波羅蜜多……」と、社員そろって、一〇分間お経を読んだあと、社訓である奉仕の精神を読み上げる。「自分に対しては、損と得あらず、損の道をゆくこと。他人に対しては、喜びの種をまくこと……」まるでお寺の修行のような光景だが、これを毎朝おこなうのが、この会社の規則なのである。こういう規則ができたのは、同社の社長が若い頃、ある修養道場にいたことによる（びっくりデータ情報部編「笑 恐怖の社則」河出書房新社、一九九五年、二〇―二二頁）。

こうした創業者の意向は、経営者が世代交代したり、あるいは組織が拡大して一族会社ではなくなっても、継続されていくことがある。

会社の村性と宗教

近代化を遂げた日本社会のなかで、会社が神社を祀っていることは、しばしば日本人の集団主義によるものだと指摘されてきた。「集団主義」とは、個人主義に対して置かれる社会原理で、組織において個人よりも集団の方が常に優位に置かれるような組織形態である。

集団もしくはは共同体と宗教との関係は、これまで多くの研究者によって指摘されてきた。日本の近代化と宗教の解明に大きな貢献をしたロバート・ペラーは、日本的な価値のあり方を次のように示している。

日本人の価値は自然的な存在である集團のなかで実現される。それゆえに集團は価値の場となる。集團は現実の構造と統合されていて、そのために聖なる性質が付与される。神と人の関係は連続しており、集團の象徴的な首長はとくに聖なる性質を付与された者として重要な位置を占めている。その機能のひとつは、集團を神的な祖先と集團を保護する神とに関連させることである。個人は、集團の象徴的な首長を通じて精神と祖先から流れる不断の恵みの流れのおかげで存在する。個人は、わずかながらも受けた恵みを返し、必要とあらば集團のために自らを犠牲にするように行動する義務を負う(ロバート・ペラー『河合秀和訳』『社会変革と宗教倫理』未来社、一九七三年、二〇四—二〇五頁)。

ペラーが指摘するような集團を基盤にした価値のあり方を、会社での集團性にそのまま適応して説明する研究者に人類学者の中根千枝がいる。中根は、都市における企業体が、基本的な人間関係から見ると、農村における集團の質と非常に似ていると指摘している(中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社、一九五七年)。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の著者エズラ・ウォーゲルも、日本企業が大きな成功を取った原因を「集團主義」に求めている。彼によれば、日本企業が国際的に成功したのは、日本民族のなかに流れている神秘的な集團的忠誠心などではなく、組織が個人に帰属意識と自尊心を与え、働く人びとに、自分の将来は企業が成功することによってこそ保証されるという自覚を与えているからであるという(エズラ・ウォーゲル『広中和歌子・大本彰子訳』『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBSブリタニカ、一九七九年。とくに「第6章 大企業―社員の一休感と業績」参照)。

日本の集團主義について考察した間宏は、会社での集團主義と神社の祭祀を結びつけて説明している。間によると、日本の企業は営利追求と集團の永続という二つの目的ないし方向性を持っている。企業において重視される「和」はまさしく集團の永続を目的としたものである。会社は永続する間に一種の精神を付与され、メンバーの精神面での支えになるという。企業が工場などに守護神を祀るのは、企業が営利団体であると同時に精神団体であることによる(間宏『日本の経営―集團主義の功罪』日本経済新聞社、一九七一年)。

こういった指摘を今一度宗教学者ヤン・スインゲドーの説明を用いて示すと次のようになる。日本人にとって「共同体」は聖なる価値を帯びており、現代においてこの共同体意識を具体的に実現しているのは「会社」である。会社が神を祀ることはなんら不思議ではない（ヤン・スインゲドー「世俗社会と日本に見る宗教」聖心女子大学キリスト教文化研究所編「現代世界の宗教性」春秋社、一九八四年）。

確かに会社の人間関係や組織の在り方に伝統的な人間関係や共同体の痕跡を見い出すことができたとしても、そうした原理だけで現在の会社が成立しているとは思えない。一年に数度、労働団体の代表者も含む会社を代表する人物たちが、会社の繁栄と会社の繁栄を通じた社員の幸せの達成を目指したシンボリックな行為を行なうとしても、そのこと自体が社員の行為規範や共通の実現目標とはならない。直接的接触を基本とした一体感の強い小集団である村と、契約集団である会社では、明らかに基本原理は異なっている。

しかしながら、この微妙な交錯を当然のようにおこなう会社が存在するのである。しかもこうした傾向を持つ会社は少なくない。こうした事例の典型として、ヤオハンを取り上げ、会社と宗教との日本的な関わりを見ることにしたいと思う。ヤオハンとは、会社の基本的理念を新宗教教団の生長の家の教えに置くことを明言している企業である。社員は入社とともに生長の家の会員になることを強要される。ヤオハン自体は、日本で初めて本部を海外へ移転したことで著名となり、中国へデパートを開いた企業でもある。なぜ、世界戦略を着実に進めていく会社が、生長の家を前面に出しているのだろうか。ヤオハンを通して見える会社は、きわめて日本的である。

二 ヤオハンと生長の家

和田カツと生長の家

通称「ヤオハン」で知られている会社の正式名称はヤオハン・インターナショナル・グループ (Yaohan International Group) で、日本の株式会社ヤオハンデパート及び国外の事業体を統括する上部組織である。一九八九年八月

に設立され、上海に総本部を置いている。代表は和田一夫である。海外事業所は、シンガポール、マレーシア、香港、台湾、アメリカなど八カ国に三五店舗を有する総合卸業社である。年商は三千億円を超えている。ヤオハンデパートは一九六二年六月設立、本社は静岡県熱海市に、本部は静岡県沼津市にある。直営店五五店舗、フランチャイズ店は三七店舗ある。ヤオハンインターナショナルグループは、日本での規模より海外の方が、従業員数も売り場面積も大きい。

ヤオハンと生長の家の関係を考えるときに、和田カツの存在を無視することはできない。和田カツは現会長和田一夫の母親であり、ヤオハンの母体となった八百半の創業者でもある。高い視聴率を獲得し、現在でも東南アジアで多くの人々の支持を得ている「おしん」のモデルの一人といわれる。和田カツは、和田家のなかで最も早く生長の家の信仰を獲得し、和田一夫が信仰を持つことに大きな影響を与え、ヤオハンの社員教育に深く関わった人物である。

カツは一九〇六年二月六日小田原に生まれた。父親は小田原屈指の青果商を営む田島半次郎で、長女であった。カツが二〇歳になった年に両親に説得されて結婚したが、父母を憎み結婚相手を憎みながらのことであった。一九三〇年、熱海銀座に店舗を借りて背物販売の八百半商店を開いた。カツの情熱は商売繁盛と子どもの教育に注がれていた。彼女にとって子どもの成績は特別の意味を持っていた。「今日の辛苦は、すべてこの子が大学に行き、不幸な結婚をした私の分まで、私の理想の生活を送って幸福になつてもらいたいという一念で耐えていることですから、子供の成績は、そういう私の労苦の代償でもあるわけです。」(和田カツ「ヤオハン・愛と折りの商人道」教文館、一九八八年、七〇―七二頁) そうした折、子どもの成績で悩むカツに叔母が谷口雅春の「優良児を作る」という本を与えた。カツはその本によって、人間がみな神の子であり、子どもは磨かれていないダイヤモンドであり、子どもの人格を育てるには、家庭が重要であることを理解した。その後事態は好転していった。

一九四四年カツは生長の家に入信した。生長の家誌友会に参加したことを契機に「今まで考えても見なかった全く新しい世界が、眼の前にぐんぐん開かれていくように感じ」(八八頁) たカツは、うまく行かない夫婦仲を相談し、

夫婦愛は捧げる愛であることを知った。夫婦が円満になり、子どもの病気がなると、カツはひたすら生長の家にめり込んでいった。

* 谷口雅春（一八九三年—一九八五年）が一九三〇年に立教した新宗教。

和田一夫と生長の家

一九四六年、長男の一夫は外交官を志望し東京外国語大学に進学した。しかしながら、一夫は家業の後継者であるというカツの父親の忠告によって日大の予科へ転学を命じられた。カツは子どもの希望をかなえてやりたいと思いがらも「父の声は神の声である」と生長の家から教えられ、父親の命じるとおり一夫を転学させることに同意したのであった。一方一夫は、家業の八百屋を継ぐことに反発し共産党員として学生運動の急先鋒となった。その結果、大学から退学を迫られることになった。カツは大学当局に懇願して一週間の猶予を取り付けた。カツは猶余の策として一夫を生長の家の練成に送り込んだのであった。

共産党に心酔していた一夫は、同士を増やす目的で出かけていったが、練成を受けるなかで、自分がいかに親不孝者であったのかに気づき、大きくその人生観を変えることになった。一夫は共産党を離れ日本一の八百屋になることを両親に告げた。大学も退学を免れ、予科を修了して本科へと進んだ。

カツに言わせると、練成後に見せた一夫の「信仰心の純粹さと態度は、全くすばらしいの一語」（和田カツ、前掲書一〇九頁）だった、という。早朝に神想観を行ない、日曜日には近くの小中学生を集めて生長の家の日曜学校を開いた。兄に刺激されて三人の弟も生長の家に入信し、一夫はまもなく生長の家全国青年会の中央委員に選ばれた。一九五〇年に熱海の大火で店が全焼したときにも生長の家の創始者谷口雅春著作の「生命の真相」だけを持ち出しただけだった。

* 人間の本质（真相）を実感するための瞑想の行。

和田一家はカツを中心に、生長の家の熱心な信者となっていた。個人もしくは家の宗教が、経営する会社の中心理念となるにはさほど時間を要しなかった。

生長の家の熱心な信者となったカツではあったが、儲けるといふ一点で商売と信仰とは一致しないと考えていた。つまり、客の立場に立って新鮮な良い品物を少しでも安くしたいと思っても、まず商売になることが大前提であったからである。カツは一九五六年に商業界主催の三泊四日のセミナーへ出かけていった。商業界で教えられた「お客に喜びを与えていますか。お客の喜びを感じていますか。商人はお客が喜んでくれた分を利益としてもらうことができるのです」という言葉が、生長の家の谷口雅春の「与えよ、さらば与えられん」と同じであることを理解して問題は解消する。こうしてヤオハンの企業理念と生長の家の信仰は矛盾なく結びつくことになり、以後生長の家は、たんに和田カツや和田家の信仰にとどまらず、ヤオハンの企業理念や社員教育の中核となっていく。

ヤオハンの企業理念はヤオハンで働く社員に働く意味と生きる価値を見い出させることを意味している。「真の幸福に目覚め価値ある人生を送ってもらいたい」(和田カツ、前掲書、一八七頁)という願望である。「社員が幸せになれば八百半も幸せになり、社員が不幸せになれば八百半も不幸せになる。つまり運命共同体」(和田カツ、前掲書、一八六頁)なのである。まだ社員も少なく、家族すべてが社員である小規模な企業の段階では、こうしたことが起こりうることは容易に理解できる。しかしながら、しだいに規模が拡大して従業員が増え、組織も複雑になっていくと、八百半の理念を伝えるための特別な教育の場としての研修が必要になってくる。

社員研修と研修内容の変化

一九五七年に八百半に入社し、社員教育一筋に歩んできた土屋高德によると、八百半が生長の家を前面に打ち出すようになるのは一九六四年からである。土屋が入社した当時は、和田カツから「うちは生長の家をやっていますよ」

といわれても、従業員に生長の家を押しつけることはなかったという。従業員は、生長の家の信仰は和田家の信仰であると納得していた。生長の家の隣師が来ても、希望者が行くという程度であったという。

しかしながらカツは、目をつけた社員には業務とは別に個人的に生長の家の練成会に行くことを勧めていた。土屋も入社後まもなく仕事熱心さを買われ、カツから生長の家の練成会に行くよう指示された。「生長の家さえなければ」と思っていた土屋はいったんことわったものの、翌年再びカツから練成会の誘いを受けた。土屋は、当時それほど生長の家に熱心でなかった和田良平にかけあつた。良平とカツは土屋の練成会行きをめぐつて言い争つたが、結局土屋は承諾させられることになった。そうして土屋は、カツと同様に、この練成会で改心し、熱心な生長の家の信者となつていたのである。

会社内での地位の上昇と、生長の家の信仰の獲得、あるいは生長の家の信者としての活動はパラレルな関係にある。それゆえに、生長の家を受け入れることのできない従業員は、排除されることになる。こうした事件が実際に存在したことが知られている。

一九五七年、三〇人の従業員のうち五人が待遇改善を叫んで旅館に立てこもつたのである。給与が安い、労働時間が長すぎる、私生活にまで干渉するなといったことが要求の内容であつた（土屋高德「ヤオハン和田一夫―祈る経営と人づくり―」日本教文館、一九九三年、二二四頁）。一九五六年末、ヤオハンはそのまでの掛け売りをやめて、現金正札販売を始めた。販売方法の転換は顧客の増大をもたらし、仕事は多忙を極めることになつた。そうしたなか、過酷な労働状況に根を上げる従業員が現れたのであつた。カツたちは「現金売りでお客さんが喜んでもらつて、其れが張り合ひで生きがいとなつて、みんなが働いてくれていると思つていた」（和田カツ、前掲書、一八二頁）という。結局八百半はストライキをした五人の要求を呑むことなく、五人の従業員は八百半を去つた。

会社が成長を遂げるなかで、古い社員には理解できたことが若い社員には受け入れられない事態に直面して、創業の精神を培ふことの重要性が認識されることになつた。問題の解決方法はヤオハンの社員に対する教育であり、

とりもなおさずヤオハン創業の精神の教育であつた。創業の精神とは「正しい商売、眞の商人道の認識と自覚であり、与えよさらば与えられん、喜びを与えたものにはまた喜びが返ってくる」という生長の家の真理の下で、感謝と奉仕を生き方の信条に毎日毎日を眞摯に勤しむこと」（和田カツ、前掲書、一八五頁）である。

こうした社員教育の実際の場となつたのは「和田学校」と呼ばれる社員教育であつた。操業開始三〇分前に始まる朝礼は、修養の場と意地づけられた。朝礼は和田一夫の陣頭指揮で行われた。全員で合掌の後、生長の家の「大調和の神示」の朗読、社歌の斉唱、和田良平社長（当時）の訓辞、社員による三分間スピーチ、「商店三六五日」の朗読、最後に「生長の家・信徒行持要目」を朗唱し「感謝の祈り」で締めくくられた。

和田学校のいまひとつの柱は、新入社員教育であつた。一九六〇年当時の新入社員教育は次のようになってゐる。

新入社員に与える言葉

八百半の歴史

我は如何にして商人の道を選びしか

先輩としての体験

特別講座

偉大なる人材の養成の為に

販売心得

至誠より強き力はなし

感激的の人生を創造しよう

社員心得全般

善なる哉美なる哉商人

店は客の為にあり

諸君こそ我等が誇りなり

喜びの生活

店員学校を終わるに當つて（感想文）

座談会（全員）

* 土屋高德、前掲書

土屋によると、社員教育のすべてに生長の家の教えが含まれてはいたが、社員に信仰を強制したことはなかった、という。

ヤオハンと生長の家の表面上の緩やかな關係に転機が訪れたのは、和田一夫が一九六二年に社長になってからのことである。一九六二年に熱海市内の伊豆山にチェーン一号店を出店、売り上げ六億一千万円、従業員二二〇名を数えた。一九六三年には、売り上げ八億二千万円、従業員二五〇名、一九六四年には、売り上げ一〇億五千万円、従業員三〇〇名にまで成長した。そして一九六四年、和田は生長の家を会社経営の前面に打ち出すことになった。つまり、八百半の社員は、全員が生長の家の信仰者となることを義務づけたのである。この方針は、海外の現地社員を除いて現在まで続いている。

* 八百半に入社した生長の家の信者が、八百半は生長の家の信仰を商売に利用しているとした批判を生長の家の教祖谷口宛に送ったことをきっかけにして、和田一夫は生長の家一本でいくことを決意した。

しかしながら「生長の家一本」は従業員の反発を買うことになった。当時八百半はパン工場を經營していたが、パン工場の社員が、宗教は個人の自由であり、社員に押しつけるのは反対だと抵抗したのである。和田は抵抗した従業員にパン工場の閉鎖と解雇を通告した。パン工場の従業員は徹夜で話し合った結果、従業員は反意した。

土屋によると、パン工場の社員は、職を失うことをおそれていやいや了承したというわけではなく、新宗教の「信者」に公にはなりたくないと考えたためであった。

生長の家を前面に出すことにした八百半は、その年の新入社員教育を生長の家の練成道場で行なっている。新入社員採用の担当であった土屋は猛反対した。全国の高校を歩き回って集めた新入社員がいきなり生長の家の道場に行かれたら、逃げてしまふと考えたのである。しかしながら、土屋以外の幹部はすべて和田一族であり、決定が覆されることはなかった。土屋は、練成を二期構成とし、一期はこれまでの新入社員教育に若干の手を加え、二期は生長の家の河口湖練成道場で行なうことになった。この二期の練成には和田一夫社長自身が七五名の新入社員とともに寝泊まりして練成を行なった。

その当時の練成を受けた新入社員のレポートが土屋の著作に掲載されている。どのレポートも生長の家での練成を意義深いものとしている。土屋は「新入社員の人生観はわずかの練成期間に一八〇度変わり、生き生きと光り輝くような人間に生まれ変わったのである」と記している（土屋、前掲書、一四八頁）。練成道場での社員教育を始めてから、社員の定着率は年々アップしていった。また新入社員の方が社員練成を受けていない先輩社員よりもやる気、明るさ等で上回ってしまった、という。その結果、和田一夫は「生命の実相研鑽会」という勉強会を作り、新入社員を除く全社員をグループに分け、午前午後の二回、谷口雅春の「生命の実相」をテキストに講義を行なった。また、会社内に生長の家八百半青年会が結成され、一夫の弟の晃昌が初代会長に就任した。

一九六六年からは入社前教育が開始された。入社前に採用内定者に対して八百半の精神を理解してもらい即戦力となることを期待して、全員に「生命の実相」第七巻を送り、読後感想文を書かせている。

土屋によると、生長の家一本でいくことを決めた一九六四年から六七年までに今日のヤオハンの人事システム、教育システムの基本的形が整ったという。

シンガポール出店と社員教育

こうした点でもうひとつ見逃すことのできない事例は、シンガポールへの出店と、そこでの現地人に対する社員教

育である。一九七三年六月、第一回ヤオハングループ国際経営戦略會議が箱根で開かれた。この會議においてヤオハンは、シンガポールから依頼のあつた出店を承諾したのである。和田一夫は、出店を神から与えられた使命であると受け止めた。

シンガポールでの社員教育は試行錯誤の連続で苦勞した、と担当の土屋は述べている。それは、第一にイスラム教徒がヤオハンの社員教育に反対したこと、第二に生長の家の練成道場がなかったことである。

高齢になっていた和田カツは、シンガポールでの社員教育を使命と考えた。「シンガポールの社員の皆さまに、ヤオハンの心の教育——生長の家のみ教えをお伝えすること——社員教育を私自身がしなければならぬということでした」(土屋、前掲書、二〇九頁)とカツは述べている。和田一夫は、会社自体がヤオハンの全額出資ではなく、シンガポール政府や銀行も出資している合弁会社であるために、ヤオハンの意向だけで動けないことを説明し納得してもらおうとしたが、カツは承知しなかった。カツの意向は通り、一日四時間ずつ社員教育を行なった。話の内容は、生長の家の教義やヤオハンの歴史についてであった。

しかしながら、カツの研修をポイコットしようとする動きが研修生の中で生じた。カツの生長の家の信仰に対してイスラム教徒七三名が、信仰の相違を理由に研修を拒否したのである。カツによると、この事件は容易に解決を見た。カツがポイコットのリーダーと直接会って話をしたところ、カツの手を取って謝罪したという。なぜ本意を翻したのかは不明である。

三 集団主義の崩壊と新しい個人主義

こうしてみえてくると、ヤオハンの成功はひとえに生長の家の教えの実践にあつたことになる。しかしながら、私がかれまで参考としてきた文献は、ヤオハンを代表する人物の著作である。ある意味では建前に属する領域の事実である。

他方、ヤオハンの成功を扱った評論書によると、ヤオハンの海外進出の成功もしくは失敗には、宗教とは無関係な経営戦略や人事の扱いがあったことがわかる。シンガポールへの出店が成功した背景にはシンガポールのGNPの急上昇や政情の安定といった事実が存在し、香港からの撤退は高騰する賃貸料のためであった。

企業の創設者が、自分の行動や思想の中心に信仰を持っているとしても、そうした姿勢がそのまま「企業」のあり方として成立するのであろうか。あるいは個人が「生命の真相」を人生や経営上の判断のよりどころとするとしても、そのことがすぐに経営理念としての「感謝と奉仕の心」とに結実するのであろうか。さらにはこうした企業のあり方ゆえに、東南アジアでの成功があったと考えることができるのだろうか。この点に関しても疑問が残る。

海外店舗に配属された日本人女性の行為に関する調査によると、日本人女性の職務への態度や人間関係の形成原理、あるいは海外という異文化社会への適応・不適応の在り方に、生長の家の影響をうかがうことはできない。こうした女性従業員の会社での経験年数が少ないとか、国内ではなくて海外という特殊な状況下であるという点は、すでに入社前に新入社員に対して生長の家の研修がなされ、海外への派遣社員が同社のエリートであることを考慮すると、問題にならないだろう。女性従業員の社内行為に対する同僚や上司の態度にも、信仰を基盤にした対応は見られないのである。

問題の所在は、たんに生長の家を企業の基盤とする会社の建前と本音の相違の問題であるとか、社員は経営陣が指摘するほど生長の家の信仰を真剣に受け止めていない、といった点にあるのではない。

第一に考えられるのは、会社の規模である。会社の規模がある一定以上の社員によって構成されるようになると、社長やその一族の信念や取り組み方とは別の組織原理が働くようになる。そうしたときに信仰による集団の紐帯の維持は、経営者側と社員の相互で望ましいものと認められていても、しだいに表面上の存在となっていく。

第二は、いまだきの若者ともいったような、会社と個人の関係の変化である。かつての年功序列、終身雇用制度は急速なスピードで解体しつつあり、村的な人間関係の存続がしだいに困難になっている。雇用関係は精神性を脱落

させて、たんなる契約関係へと変化していく。

もし、会社内での人間関係や組織原理に、従来とは異なった状況が生じているとすれば、集団主義や間人主義に支えられた会社の宗教性も変容していくことになるだろう。地域や血縁を紐帯とした共同体型の宗教は、近代化のプロセスのなかでしだいに影響力を喪失し解体されている。そして現代社会においても村的な性格の強かった会社が、その共同体性を喪失していくとすれば、宗教は現代社会のなかでまたひとつ重要な基盤を失ったことになるのかもしれない。

参考文献

濱口恵俊編「日本型モデルとは何か―国際化時代におけるメリットとデメリット―」新曜社、一九九三年。

ロナルド・ドーア（山之内靖・永井浩一訳）「イギリスの工場・日本の工場―労使関係の比較社会学―」筑摩書房、一九八七年。

中牧弘允「むかし大名、いま会社―企業と宗教―」淡交社、一九九二年。

「東洋学術研究―特集・宗教と経済秩序」第三二巻第一号、東洋哲学研究所、一九九二年。

塩沢茂「環太平洋に流通革命を　ヤオハン常務会」講談社、一九八八年。

篠原勲・小澤清「国境のない企業　ヤオハン烈烈」東洋経済新報社、一九九一年。

和田一夫「ヤオハン」中国で勝つ」戦略」TBSブリタニカ、一九九五年。