

## 市民社会のツールとしての「マネジメント」

### 1. 原発事故後始末のマネジメント

すでに書いたように、福島第一原発の事故炉のデブリ取出しは、百害あって一利なしである。私たち外部者がそのことを確認したのは最近のことであるが、その衝に当たっていた当事者たちははるか以前に気が付いていたはずである。にもかかわらず、基本計画である「中長期ロードマップ」は何ら変更がなされず、現在進行中である。この事実に対して私たちは、この業務を管理する「マネジメント体制」が機能していないと批判している。

こういう問題について、エンジニアリング組織で働いた私のような技術者は「マネジメント」という言葉を使う。この言葉は戦後の企業社会では広く使われているが、外来語であり、一般社会ではなじみがない。企業内でも業務用には使うが、生活面では使わない。しかし、市民革命を経た西ヨーロッパや北アメリカの社会では、多様な意見を持つ自立した市民が、一定の社会秩序を持って生活するために必要な身近な概念として使われているようである。日本のようなタテ社会では、「マネジメント」は、人人を窮屈にするものと理解されているが、平等の市民社会では、生活上の関係を円滑にするために不可欠のツールと認識されている。

### 2. 市民社会におけるマネジメントの実例

第2次世界大戦（アジア・太平洋戦争）の中の日米戦争開戦初期の日本軍がフィリピンを占領した直後、マニラのサント・トマス大学を接収して、同地に在留する民間の米英市民たちをここに収容した。その中の一人の女性イズラ・コーフィールドが書いた日記が後に『サント・トマスの虜囚たち』（日本語訳名『私は日本軍に抑留されていた』双葉社）という本として出版された。その一節を山本七平が引用し、コメントを加えている<sup>1</sup>。

「三日たち、やがて一週間がすぎた。“登録に3日“という話がばかげたものであることは明らかだった……どうやらキャンプが組織化されなければならないことが、はっきりした。ジャップたちは、そこに全員がそろっていることを確認すること（員数確認！）以外は、それをどう管理するかとか、捕虜たちがどうなるかとかにはいっさい関心がないようだった（秩序立てへの無関心！）

規律正しいアングロ・サクソン魂が後を引き受けるときだった。管理機関として、すぐれた専門家やビジネスマンたちの実行委員会が作られ、……が委員長にえらばれた。引きつづき、警察、衛生、公衆衛生、風紀、建設、給食、防火、厚生、教育、……の委員会や部がつくられ、それぞれ委員長が選ばれた」

それだけではない。彼らは、その秩序を維持するため、自らの裁判所までつくったのである。「裁判所は秩序の法廷でおこなわれ、そのための男女からなる陪審員が任命された……」

<sup>1</sup> 山本七平『一下級将校が見た帝国陸軍』朝日新聞社、1976年、pp.286-287

そして彼らはまず、ゴミの一掃、シラミ・ノミ退治からはじめ、全員が統制をもって、病院、厨房、学校等の任務を分担して行き、イズラ自身が「2, 3 週間のうちに荒地地に整然としたコミュニティをつくり、限られた枠内であらゆる施設を整えた小さな町をつくりあげた抑留者たちの組織と器用さ」に驚くのである。

だがそれは絶対に、彼らが、個人個人としてわれわれより立派な人間だったということでもなければ、知能が高いということでもない。……また、このイズラ自身が、一口にいえば、無名の下級植民地官僚の妻にすぎない。ただ彼らは、自分たちで組織をつくり、自分たちで秩序をたて、その秩序を絶えず補修しながら、その中に自分たちが住むのを当然と考え、戦後の日本人がマイホームを建ててその中に住むための全エネルギーを使いつくすのと同じような勢いで、どこへ行ってもマイ秩序すなわち彼らの組織を、いわば自らの議会、自らの内閣、自らの裁判所とも言うべきものを、一心不乱に自分たちの手でつくってしまう国民だというだけのことである。

### 3. 飢餓の中の捕虜収容所の例

もう一つ、タイにおける日本軍の捕虜収容所で過ごしたヨーロッパ人の集団がどのように自らの捕虜社会を維持していったかを見てみよう。

日本軍は南アジア征服を企図し、戦争目的から考えても意味をなさない泰緬鉄道 260 マイルを、もっぱら人力で約 12 カ月の間に建設させた。それに動員されたのは、地元民とイギリス人を主体とするヨーロッパ人・オーストラリア人・ニュージーランド人などの捕虜たちである。総員は 60 万名を下らなかった<sup>2</sup>。摂氏 48 度の直射日光の下で、食糧はきわめて過少で、飢餓と熱帯の病気に苦しむ人々を酷使し、東南アジア人(ビルマ・中国・マレー・タイ・タミル・ジャワの人びと)が 1 マイルにつき 240 名、戦争捕虜は同じく 64 名が死亡した。

捕虜収容所の中では、当初弱肉強食の世界が支配したが、その内相互に助け合う社会を現出して、精神的にも肉体的にも奉仕し合う共同体が形成された。ほとんど全員が栄養失調で、マラリアなどの熱帯病に侵され、皮膚病は化膿したまま、自分でも動けず、膿にまみれて寝たきりになるものが多いいたが、その内動けるものが自発的に重病者の世話をし、生きるのを諦めている者が回復の努力をして命を取り留めるようになった。その共助の社会が人々を連帯させて、日曜の集會に集まり、また、自分たちの中から専門家を得て大学のようなセミナーをたくさん作って、自己啓発を行うようになった。

他方、日本の軍隊の中では病者やけが人は手当てされず、最後まで殴打と弱肉強食の凄惨な支配が貫徹された。下僚や捕虜を虐待する日本軍下士官や兵士は、「天皇の名において」殴打していた。恣意的な暴力が上から下へ順送りされるのがタテ社会の典型たる天皇制である。日本軍の中で病気を患った兵士たちは、まともな医療を施されることなく、悲惨な状態のままであった。日本政府が降伏した後、外国人捕虜たちはクワイ河沿いの収容所からバンコクへ貨車で輸送され、日本軍の疾病兵士たちを反対方向に運ぶ車両とさる駅構内で同時に留まることがあった。その時、ヨーロッパの捕虜たちは日本軍の病兵たちの車両に駆け寄って、食糧・水を与え、膿をぬぐった<sup>3</sup>。その手記を以下に引用する。

---

<sup>2</sup> Ernest Gordon、斎藤和明訳『死の谷をすぎてークワイ河収容所』新地書房、1981 年、p.100

<sup>3</sup> E. Gordon、前掲書、pp.321

彼らの状態は見るに堪えかねた。誰もが愕然として息をのんだ。…戦闘服には、泥、血、大便などが固まってこびりついていて、痛々しい傷口は化膿し、全体が膿で覆われて膿からは無数のうじが這い出ている。…

私たちは日本兵が俘虜に対して残酷であることを体験してきた。それが何ゆえであるかということはいまはっきりと見てとった。日本軍は自軍の兵士に対してもこのように残酷なのである。…それならば、どうして私たち俘虜への配慮など持ち得ようか。(中略)

私たちの班の将校たちはほとんどの者が、一言も発することなく、自分たちの雑嚢を開き、配給された食糧、布切れ1, 2枚、手に水筒をもって日本兵の列車へ歩き出した。

私たちを見張っていた番兵は、「ノー・グーダッ！ ノー・グーダッ！」と叫んでいた。だが私たちがさえぎることはできなかった。私たちは番兵の方を見向きもせず、敵兵のかたわらにひざまずき、水と食糧を与えていた。そして膿をぬぐいとり傷口に布を巻いてやっていた。やがて私たちが戻っていくとき、感謝の叫びである「アラガットウ！」という声が、私たちの背に何度も投げかけられた。

#### 4. アメリカ人・イギリス人の軍隊と日本人の軍隊

マッカーサー将軍指揮下のアメリカ軍が圧倒的な船舶・航空機・戦車・火器をもって反攻してきたとき、日本軍は食料もなく、ある部隊は2千人の歩兵に対してわずかに70丁の38式小銃があるだけであった。ある部隊は玉砕し、理性的な指揮官を持つ部隊は現地で降伏してアメリカ軍が設営した捕虜収容所に入った。その収容所経験者たちが一様に記しているのは<sup>4</sup>、日本軍が解体されて、収容所に入れられたら、軍隊の指揮命令システムの消失とともに社会秩序がなくなり、烏合の衆になってしまったということである。その集団の中では、自然発生的にやくざ支配が出来上がった、というのである。一般社会の秩序も自然な人間関係もできなかったというのである。それについて、山本七平氏は次のように書いている<sup>5</sup>。

すべての組織で、その細部とそこでの日常生活を規制しているものは、結局、その組織を生み出したその社会の常識である。常識で判断を下していれば、たいていのことは大過ない。常識とは共通の感覚(コモンセンス)であり、感覚であるから、非合理的な面を当然に含む。しかしそれはその社会が持つ合理性を組織が共有しているがゆえに、合理的でありうる。

しかし輸入された組織は、そうはいかない。その社会の伝統がつかった共通の感覚は、そこでは逆に通用しなくなる。従って日本軍は、当時の普通の日本人が持っていた常識を一掃することが、入営以後の、最初の重要なカリキュラムになっていた。

だがこの組織は、強打されて崩れ、各人が常識で動き出した瞬間に崩壊してしまうのである。米英軍は、組織が崩れても、その組織の基盤となっている伝統的な常識でこの崩壊を食い止める。この点で最も強靱なのはイギリス軍だといわれるが、考えてみれば当然であろう。だが日本軍は、まったく逆現象を呈して、一挙にこれが崩壊し、各人は逆に開放感を抱き、合理的だったはずの組

<sup>4</sup> 山本のほか、小松真一『虜人日記』ちくま学芸文庫、2004年、大岡昇平『俘虜記』新潮文庫、1967年

<sup>5</sup> 山本七平『日本はなぜ敗れるのか』角川書店、2004年、pp.284-285

織のすべてが、すべて不合理に見えてしまう、――そして確かに、常識を基盤にすれば、実際に不合理だったのである。

イギリス人を中心とする自治組織にとっては、マネジメントは生活基盤の必要条件であり、それは自分たちが作るものである。その前提には市民革命を経た自立した個人たちの平等な市民社会があるのだろう。

## 5. 赤子と小児の社会

日本社会には明治維新以降、市民はおらず、天皇の赤子と小児がいるだけである。敗戦の詔勅には、「赤子」という言葉が2度にわたって使われている（筆者が現代文に改めた）。

世界の大勢もまた我が方に有利にならず、さらに、敵は残虐な爆弾を使用して、しきりに罪のない人々を殺傷して悲惨な被害がどこまで及ぶかわからない。しかも、もし交戦を続けたら、ついにはわが民族の滅亡を招くだけでなく、さらに人類の文明をも破壊してしまうであろう。このような事態になったら、私はいかにして億単位の赤子を保ち、皇祖皇宗の神霊に詫びることができだろうか。これらは、私の帝国政府に対して共同宣言に応じるようにさせた理由である。

（中略）私はここに国体護持の可能であること、忠良な君たち臣民の赤子のような忠誠心を信じ頼り、つねに君たち臣民と共にある。激情の赴くままにみだりに騒動を起こし、あるいは同胞を陥れて互いに事態を混乱させ、そのために大道を誤り、信義を世界に失うようなことは、私がかつとも戒めることである。

軍人勅諭には、「小児」になることが求められている。

有形上の教育と無形上の教育と相俟って後、初めて完全なるものを得べし。例すれば、教練はあたかも小児における学校教育の如く、その理解力と体力とを発達せしむるものにして、軍紀は小児の家庭教育の如く徳義心を発育成しむるものなれば、軍隊においてもまた、この家庭教育なかるべからず。

また明治憲法においては、天皇が内閣の国事行為に対しても、軍隊の軍事行為に対しても「統帥権」を持ち、官僚であれ軍人であれ、すべてその行為は「輔弼」にすぎない。戦後、戦争指導に顕著な役割を果たした軍人及び官僚が東京裁判において審理された時、首相以下すべての人物が、自分は責任者ではないといったとキーナン検事は特筆している<sup>6</sup>。

「元首相、閣僚、高位の外交官、宣伝家、陸軍の将軍、元帥、海軍の提督及び内大臣等より成る現存の25名の被告全ての者から我々は一つの共通した答弁を聴きました。それは即ち彼等の中の唯一人としてこの戦争を惹起することを欲しなかったというのであります。」

---

<sup>6</sup> 丸山眞男『滅殺政治の思想と行動』未来社、2006年新装版、p.102

天皇以外は「赤子」と「小児」と「輔弼者」だけの社会には、自らの住む社会の「マネジメント」を組織し、そのために献身する住民は一人もいない。憲法は欧米市民社会をモデルにして作られたけれども、それに見合う日本人はこの社会にはいない。私たちの社会に自発的に「マネジメント」をしようとする人を求めるのは、「まるでほし草の中で縫い針を探すようなもの」である。

その市民に迎合して「マネジメント」という言葉を、わたしは市民委員会の原稿から削除しなければならないのだろうか？　すでに国際的なビジネスの現場では、そもそも「マネジメント」が機能していない会社は取引から外されて生きていけないのが現状だということは認めてほしい。

#### 6. 原発運営組織にマネジメントが欠落しているのはなぜか？

原発組織を運営している政府官僚組織および地域独占の電力会社、その周辺の学者集団は、基本的に終身雇用組織である。組織内で一生を過ごすとなれば、厳しく責任を追及して、白黒をはっきりさせることをためらうであろう。さらに、政府官僚組織も電力会社も学者集団も、失敗したからといって組織が倒産する心配がない。したがって、身内を不愉快にさせるよりは評価そのものを止めて、家族的な庇護と依存の関係を手厚く張り巡らす方が良い。

何か問題がある場合には、責任者を特定して譴責するのではなく、抽象的な精神訓話を与えて幕引きをしてしまう。その結果、教訓も得られないし、その後の組織の方針も個人の行動も是正されない。顕著な事例を挙げれば、原発比率を20～22%とするという方針である。誰が見ても客観的にあり得ない数字であるが、組織の建前としてこの数字を変えないらしい。

これがマネジメントをだれも必要と考えない社会の実態である。しかし、この状態を良しとしていては、脱原発を含めたこの社会の改善を望むことはできない。「公論形成」の実現も同質の課題である。障害の大きさを冷静に理解した上で、個人個人の人権が尊重される市民社会実現に努力したい。