

# 日本の企業と宗教

石井研士

## 一、はじめに

日本経済が一九七〇年代の二度のオイルショックを巧みに乗り切り、日本人一人あたりのGNPがアメリカを抜いて世界一になったのは一九八八年のことであった。

前年の一九八七年には、日本はイギリスを抜いて対外純資産高が世界一となり、世界最大の債権国となっていた。大蔵省発表による一九九一年十一月の国際収支状況は、前年同月の四・三倍に昇り、今年度の経常収支は七百億ドルを越えるといわれている（朝日新聞、1991.12.27）。

アメリカが慢性的な財政赤字を抱え、ドイツが東西ドイツの統合による経済状況の悪化に苦しんでいるときに、バブル経済がはじけたとはいえ、世界の優等生として日本社会は、依然として強い経済力を保持しているということが出来るだろう。

こうした日本経済の発展を支えてきた日本の企業は、国内はもとより、各国企業との商品開発競争や市場獲得のために、企業内の合理化を徹底して効率を上げ、その結果利潤を拡大するという点に最大の関心を払ってきた。昭和五〇年代には、オイルショックが引金となって、



生き残りをかけた自己革新が企業に求められた。安価な労働力を求め、あるいは貿易摩擦を避けるために海外へ生産拠点を移したり、合併会社を設立するなどの企業努力の上に現在の経済的繁栄が形成された<sup>(1)</sup>。

このように、企業のあり方や経営自体には、宗教的要素の介入する余地はまったくないように思われるにもかかわらず、実は、多くの日本企業が、様々な機会に様々な形態の宗教行為を行っているのである。以下にみるように、かなりの数の企業がその企業に特定の神社を祀っている。また、研修プログラムの中に禪などの修行を取り入れたり、あるいは社員を宗教団体に一時的に体験入信させるなどのことを行っている企業は決して少なくない。さらに、企業が自分の墓を持って物故社員を弔い墓に祀るといった現象もみられる。企業墓に祀られた物故社員は、企業が存続する限り毎年供養を受けられることになる。

こうした他にも、会社や工場を建築した際の地鎮祭、地域の神社の祭への参加や年頭の集団参拝など、様々な形式で企業は宗教行為を行っている。昨年八月二十五日、

放送衛星B S 3 bの打ち上げに成功した直後のNHK川口幹夫会長のコメントは「八百万の神に祈ったかいがあった」であった(朝日新聞、1991.12.27)。すでに二度の補完衛星の打ち上げに失敗し、今回の打ち上げも失敗すれば現状での衛星放送が危機に直面する中で川口会長は「八百万の神に祈った」ということになる。企業経営の危機状況に際して神仏に祈る行為は、かなり広く見られるのではないだろうか。

こうした関与の仕方は外資系の企業においても同じである。日本ケンタッキー・フライドチキン株式会社<sup>(2)</sup>は、一昨年の大阪の住吉大社において盛大なプロイラー感謝祭を行ったという(朝日新聞、1996.11)。朝日新聞の記事によると、プロイラー感謝祭は例年行われているが、一昨年在ケンタッキー・フライドチキン社の創始者カーネル・サンダース生誕百年及び関西支社創設二十周年にあたっていたためのものであるという。社長以下五十人が参列し「たくさんのフライドチキンをお供えし感謝の神楽祈禱をとりおこなった」。なぜ住吉大社であったかは不明であるが、日本人スタッフ(会長、社長、取締役はす

べて日本人)を抱え、日本において営業していく限りにおいては、外資系の企業であってもこうした儀礼は十分に行われうる。

日本の宗教的伝統においては、農業に関する神、商業に関する神、工業に関する神など、それぞれの生業にふさわしい神々が存在する。企業が様々な形で行う宗教行為をこのような日本的伝統の延長と考えることは可能であるかもしれない。しかしながら、かつての職業集団と現在の企業とを単純に同一視してしまうことはできない。産業構造が大きく変化したにもかかわらず、今でも企業内に日本の宗教的伝統が息づいているとしたら、それはなぜなのか。あるいは現象が表面的に似通っているだけで、本質的には異なったものなのか。本論ではこうした点を明らかにしてみたいと思う。

## 二、企業と宗教との関わり

### 1. 企業の祀る神社

企業は様々な形で神社と関わりを持っている。すでに述べたように、地鎮祭や初詣の集団参拝などはよく知ら

れた現象であり、人口流出の激しい都心の神社において、近年企業による年頭の集団参拝の増加傾向が明らかになっている。<sup>(3)</sup>地域住民が減少し、三が日の参拝が大きく減少した代わりに、仕事初めに企業の集団参拝で神社は賑わうことになる。社長室や社内に神棚が祀られていることもけっして珍しいことではない。しかし次のような新聞記事はどうであろうか。家や他の集団でも行っているような単なる慣習や伝統というだけではなく、企業と宗教との必然的な結びつきを垣間見ることができないだろうか。

内幸町の東京電力本社ビルの中央給電指令所は、電気の流れを通して東京の姿を見ている。都内で六百万、全体では千八百万口のスイッチの切り入りがここで一本の線になり、その時刻の東電全体の使用電力が、同時に大きなグラフに描かれている。電気の流れをコントロールする主役はコンピュータだ。定められた周波数からのズレを瞬時に読む。雷雲を監視する大きなパネルの裏に、雷よけのお札がはってある。そのそばに、神棚が光る。

発電に関係の深い水と火の神をつかさどる奈良神社を祭っている（朝日新聞、1984.3.20）。

記事中にあるように、お札は電力を運ぶ送電線や変電所への落雷を避けようとするものであろうし、奈良神社の神棚は電力会社という職種と密接に結びついている。

意識的自覚的な信仰という形態ではないにしても、必ず祀られなければならないというわけではないから、そこには隠された意図なり意味が存在するはずである。

日本を代表する企業の多くが、その企業のための神社を祀っていることが明らかにされている。「企業の神社」には、日本を代表する四十八社の祀る神社が紹介されている。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行われ、約千人の参列者があるという。日立製作所日立工場にもこんもりとした社に囲まれた熊野神社が祀られている。熊野神社でのお祭りは年六回であるが、熊野神社を祀っていない工場による臨時のお祭りは年七十回に

も及ぶという。他にも、日本石油は伊夜日子神社を、トヨタ自動車は豊興神社を祀っている。同じ自動車会社のマツダは社内に伏見稲荷を祀り、伏見稲荷大社に毎年社長や労働組合長などの労使のトップが参拝する。日本航空は日航香取神社、東京瓦斯は豊洲稲荷など、様々な業種の企業が、いろいろな神社を祀っていることがわかる。

伏見稲荷大社講務本庁が発行している季刊誌「大いなり」にも、企業の祀るお稲荷さんがコラムで紹介されている。手元にある「大いなり」をみても、日本農薬大阪支店、ヤンマーディーゼル株式会社エンジン・トラクタ事業本部長浜工場、ニチメン株式会社、味の素大阪支店、大阪電気工事株式会社、久保田鉄工株式会社武庫川製造所、キリンビール株式会社京都工場など枚挙にいとまがない。

「会社の繁栄と安全を祈願して」（味の素大阪支店）「大いなり」第八八号、一九八五年十月）や「工場の安全隆昌」（久保田鉄工株式会社武庫川製作所（同第八二号、一九八四年四月））といった、稲荷であればごく一般的に考えられる理由以外によって祀られる事例もある。

佐藤水産株式会社では眼力稲荷を祀っている。本社以外の二十数カ所の支店・工場にも神棚を祀り、社歌にも

「眼力稲荷大明神」のフレーズが入れられ、三百人の社員とともに毎朝祈りを捧げているという。<sup>(6)</sup> 佐藤水産株式会社を興した佐藤三男氏は、第一次大戦後の不況期に柔道で身を立てようとし、京都岡崎の武道専門学校に進んだ。商業学校時代に福島でならした柔道も、専門学校では通用せず、学科とともに自信を喪失した時に先輩から眼力稲荷の信仰を勧められた。氏は日曜日ごとに伏見稲荷へ通いながら、柔道の練習に励むが、秘密練習に使用していたチューブによって失明の危機に直面する。この危機を眼力稲荷の靈験によって救われた氏は、成績トップで卒業した後、事業を始め、「大神様のご加護により、道内有数の企業」になったという。創業者の信仰がそのまま企業の神社へと延長されていったことになる。「眼力稲荷様は元来、眼を治す神様として信仰されていますが、心の目も司って下され、相場を見通したり、人間を見る目を養ったり、心身両面の「眼」を護り育てて下さるように思われます」という佐藤氏の言葉に、個人の信

仰と企業の祀る神社が二重写しになっている様子を見て取ることができるだろう。

銀座二丁目の外堀通りに面したビルの上に、天玉稲荷が祀られている。このビルは、大阪電気暖房株式会社のビルである。昭和三十三年に木造建築の建物を取り壊し、改築したが、その際に地上に祀られていた天玉稲荷を屋上に遷座したのである。この稲荷を祀ったのは、初代の東京支店長である。祀るにいたった経緯には二説ある。一つは、初代の支店長が名古屋で勤務していたときに、夢枕に稲荷の化身が立ち、稲荷の祠を建てた。その稲荷を転勤にともなって東京へ移したというもの。いま一つは、ある時初代支店長が、築地にいた靈能者に会う機会があった。その靈能者は、会社を興した一族の先祖が粗末に祀られていること、そしてその先祖の墓が埼玉県の平林寺にあることを指摘した。調査の結果、平林寺の墓は、間違いなく創業者の先祖の墓とわかり、墓をつくり直し、平林寺の側に稲荷の社を建て、同じものを会社の敷地内に建てたのだという。<sup>(7)</sup>

二つの事例を挙げたが、企業がなぜ特定の神社を祀っ

ているかといった詳細な経緯はほとんど分っていない。先に引用した「企業の神社」や「大いなり」も、調査レポートではないために、必ずしも必要な要件が記載されているわけではない。

以上に挙げたような事例を多くみくると、企業が神社を祀っていることはあまり不思議ではないように思われるかもしれない。我々はきわめて当り前のこととして扱っていないだろうか。しかしながら、企業が神社を建て祀っていると云う事実は、本場に「当り前」な現象なのだろうか。個人ではなく企業が祀ることは、欧米では決して日常茶飯事などではないはずである。

そして、以上のように本社だけが神社を祀っていたり、あるいは工場だけに神社が設けられているだけでなく、系列会社の全てが同じ神社や神を祀っている事例さえもみられるのである。「企業の神社」から、三菱、三井、出光の祀る神社について簡単な要約を示しておくことにしたい。

三菱グループでは土佐稲荷神社を祀っている。三菱は幕末に土佐藩の岩崎弥太郎が土佐藩の大坂藩邸内に九十

九商会を興したのが始まりとされる。土佐稲荷はこの大坂藩邸内に祀られており、事業と土地を土佐藩から継承した岩崎弥太郎以下三菱各社の崇敬の念が厚く、現在三菱グループの各社では土佐稲荷神社を祀っている。土佐稲荷神社の神紋は稲穂の中に三菱をあしらったものである。各社に祀られた土佐稲荷神社では、新年祈願祭、安全祈願祭、稲荷祭りなどが社員の手によって行われている。

三井グループが祀っているのは三井神社である。三井グループを作り上げた京都の豪商三井家は、江戸時代に江戸へ進出した際に、江戸における三井家の守護神として三井神社を祀った。以後三井グループは発展を遂げ、日本最大の財閥に成長したが、現在でも年に三回、三井グループの全関連会社が集まって、社業の繁栄を祈っている。三井グループの各会社には、三井神社の分霊が祀られている。

出光グループでは、本社をはじめすべての支店、製油所、工場などで宗像神社が祀られている。宗像神社本殿の二分の一もしくは三分の一の大きさの社殿を建てた後に支店等の工事にとりかかるといふ。出光の創始者出光

佐造氏は、出身地である福岡県宗像郡玄海町に鎮座する宗像大社への信仰が厚かったという。出光グループの祀る宗像神社の祭日は宗像大社の祭日と同日であり、毎月一日と十五日には月次祭が行われるという。

こうした企業グループ全体による特定の神社の奉斎は、個々の事業所で祀る神社の祭祀以上に、日本における企業と神社との関係を明らかにしてくれるように思う。結論を急ぐ前に、企業と宗教との他の関わりを見ることにしよう。

## 2. 社員研修

日本の企業では様々な機会をとらえて研修が行われている。まず、新入社員が入社すると、必ず研修期間が設けられており、社長をはじめとした役員幹部、現場のリーダー、あるいは外部から招聘した講師によるレクチャー、講演あるいは実習が新入社員に対して課される。こうした研修を通じて新入社員は会社の基本的理念や方針、会社の組織や運営に関する概況など、必要な知識が与えられることになる。さらには電話の受け答えから接客態度、

挨拶の仕方からお茶のいれ方まで、実習を積む。新人研修以外にも、係長になれば係長研修、課長になれば課長研修、部長になれば部長研修というように、地位の上昇に応じた研修や、海外勤務のための研修などが課される。

日本の企業の中には、精神修養を社員に課す企業がある。企業は、しばしば社員研修に座禅や禪を取り入れたり、宗教団体へ体験入学させたりする。前述した出光グループの中間管理職研修では宗像大社が利用されている。

名古屋鉄道グループ<sup>(8)</sup>は、会社内の教育センターにおいて約三週間にわたる合宿形式の新人研修を二十年以上続けてきた。朝六時から夜の九時まで一日十六時間にわたって、便所を含む研修センター内外の掃除、草とり、座禅、講話、グループ討議と続く。こうした息もつかせぬ研修の中心行事は禊である。研修は冬季期間中に行われるが、冷たい雪だけの木曾川に、男子はふんどし、女子は水着姿で大声を上げながらつかる(朝日新聞、1989.4.25)。

日本電気コンピュータシステム株式会社<sup>(9)</sup>では一九七〇

年から禅寺を使って二泊三日の入社前研修を行っている。入社前研修の後に初めて一般導入教育、コンピュータ基礎知識教育などが行われる。入社前研修は次のようなスケジュールで行われる。一日目の昼前に禅道場に到着、本堂で僧侶から研修心得の説明を受ける。僧侶の指示に従い修行を行うことが示唆される。昼食を禅の食事マナーにしたがって、声を出さない、音を立てない、残さない、背筋を曲げないで食べる。午後に最初の座禅が行われる。二日目は朝六時に起床、般若心経を全員で唱えた後朝食。朝食後内外の掃除、昼食後日中の座禅。夜九時以降も自主参加で座禅を組むことが出来る。三日目の午前中に研修は終了する。短期間の座禅で期待されているのは、同じ足の痛みを分かち合うことから、協調性が生まれてくることであるという。

新日鉄君津製鉄所では、高校卒業の男子技術職の新人研修に座禅や集団行進を取り入れている(日経新聞、1986.4.12)。研修を通じて学生気分を一掃し、チームワークを育成することが目的であるという。座禅は同製鉄所が一九六五年に操業を開始した直後から取り入れられて

おり、鹿野山禅研究所にこもって座禅修行が行われる。行動訓練には四日間が割かれ、入社四年から五年目の社員が指導にあたる。全員が指示通りに動くことが出来るようになるまで繰り返し行進が行われる。「製鉄所では一人の小さなミスが大きな事故や災害を生む。指示を忠実に守ることは安全対策上も重要なこと」というのが能力開発担当係長の見解である。そのための訓練として採用されたのが座禅と行動訓練であったということになる。

新日本製鉄は、従業員数五万五千八百六十三人、売上高二兆五千億円を越える大企業であり、日本での粗鋼の三割を生産する世界最大の鉄鋼メーカーである。<sup>10</sup>日経新聞の企業案内によれば、新日本製鉄は、従来からの鉄鋼を中核としたエンジニアリング、科学事業に加えて、エレクトロニクスと情報通信に事業を拡大し、二十一世紀には「ハイテク複合企業」へと急激に事業展開を行っているという。新日本製鉄の担当者が書いた「人材育成の方針」の欄には、「入社二、三年の基礎教育期間中には、「自らの思想」づくりが行われる。その後、職場研修、



コンピュータ、技術研修などの専門研修、また海外留学の他外国研修などの国際化研修、そして階層別研修などが行われる。社員個性をいかに發揮させ企業活動に結びつけるかに主眼があり、自由闊達な土壌がユニークな人材を生み出している」と書かれている。こうした人材育成のための研修に座禪が不可欠ということになる。

座禪を研修に取り入れている事例をもう一つ見ることにしたい。Business Week誌が富士通<sup>(11)</sup>の四十五歳研修をレポートしたことがある(“Letter from Saijōji: ZEN AND THE ART OF MIDDLE MANAGEMENT” October 15, 1990)。彼自身日本において座禪に取り組んだことのあるニール・グロス記者の報告によると、富士通では、毎年四十五歳になった社員七百名ほどが二ヶ月間管理者研修を受ける。あわただしいオフィスを離れて、経営や管理のセミナーに没入することになるが、期間中に二日間禅寺での座禪が組まれているという。禅寺での泊り込み期間中は、四十分ほどの座禪が一日に四回行われるという。グロス記者のリポートでは、企業戦士が一時の精神的休息と深化を体験しているということになるが、富士

通の研修に座禪が含まれていることにはもつと大きな意味が存在するのである。

富士通が「四十五歳研修プログラム」を開始したのは一九七九年のことである。このプログラムは経営管理能力の育成と一般教養の向上を目的とした一般研修(二ヵ月)と本人の仕事に応じた専門研修(二ヵ月)からなっている。座禪研修は一般研修に含まれている。産業界では低経済成長期に入ったこともあり、減量経営が進み、選択定年制の導入など中高年の追い出しが行われていた時期であった。こうした中で「四十五歳研修プログラム」の目的は、経営幹部要員と国内外の営業拠点および関係会社の経営を担うことの出来る人材の育成、多様化する社会に対応できる能力の開発、各人の資質、能力の多面的評価による適材適所の配置、自己啓発の契機を与えること、の四点である。<sup>(12)</sup> 四十五歳研修は「企業には中高年の活性化が人事政策の課題であることを示し、個人には自己啓発が必要なことを痛感させる象徴的な出来事」であったという。<sup>(13)</sup> 研修に組まれた座禪は、グロス記者がいうような、企業戦士の一時の休息や個人的な精神

的悟りを形成するための機会などではなく、企業の存亡をかけて開発された、企業の活性化に役立つ限りでの能力の開発を目的としたシステムということになる。富士通が研修に要した費用は初年度だけで二億円にのぼった<sup>(1)</sup>という。企業は、単なる個人の楽しみのために二億円の経費を使用することはないだろう。

企業が社員研修に宗教行為を持ち込むのはなぜなのだろうか。新入社員研修の場合には明らかにイニシエーション的な意味あいが見られる。それまでの学生生活から会社員としての生活に入るに際して、生活や考え方を改めることが求められている。座禪や禊は、未知の人々が同じ企業の同僚となる、その集団性を作り出すための契機であって、仏教的精神や神道的精神そのものが求められているわけではない。

いま一つ企業が研修に宗教を取り入れる理由には、禪をはじめとした宗教の持つ精神修養の機能の利用を挙げることができよう。しかしながらこの場合の精神修養は、宗教によって会社を離れて一人の人間としての人格的向上を意味するものではない。富士通の「四十五歳

研修プログラム」で明らかのように、あくまで企業という組織内での有用性という観点にたった人格の向上上ではないか。つまり、組織内での人間関係の軌轢やトラブルに際して、ストレスを社員一人一人が自己の中で解決していくための手段として、また社内での人間関係をより円滑に行うことができるようにするために、さらには社外との様々な交渉をスムーズに遂行するために、座禪をはじめとした宗教的修養が研修に組み込まれているのではないだろうか。

### 3. 企業の墓

企業が神社を祀ったり、研修に座禪を取り入れたりする他にも、本格的な宗教との関わりを見ることができ。それは社員の物故者の供養に関するものである。

国鉄がJRとなる以前、国鉄は殉職者のために毎年法要と慰霊祭を行っていた。一九八五年六月三日、昭和六十年年度の国鉄殉職者追悼法要が午前中築地本願寺において仁杉総裁（当時）を施主に挙行され、国鉄幹部、各組合代表、運輸事務次官及び遺族二百人が参列した。午後

には仁杉総裁を祭主に、国鉄本社屋上に祀られている鉄道神社において、鉄道神社合祀祭が行われ、二万七百二十六柱のみたまを慰めたという（神社新報、1985.6.17）。

こうした法要や慰霊は、国鉄に限ったことではなく、かなり広範囲に企業で行われていることと考えられる。

全国に十一カ所と海外に二カ所の生産工場を持つ精密測定機メーカーの三豊製作所では、昭和九年に創業して以来、毎月「先祖祭」を行って<sup>15)</sup>いる。工場毎にはほぼ全従業員が講堂に参集する。一時間ほどの先祖祭は勤務時間中に行われる。記者のレポートによる式次第は次のようになっている。社歌の斉唱、仏壇に献華・献灯・献香、祭文表白（「われら精根を尽くして日々の業務にいそしめば、必ずや仏道にかない……亡き父母先祖の喜びたもうところたるべし」、導師の読経と仏教歌の中を父母・祖父母の祥月命日の社員の焼香、法話で第一部が終了する。興味深いのは、第二部として社員の誕生祭（その月の誕生日の社員がマイクで呼ばれて整列し、社長から一人一人握手を受け記念品を手渡される。）と生産業務の改善提案者の表彰が同時に行われる点である。生産業務の改善提案は、従業員が

知恵を出し合って工場内の能率化、合理化を進めようとする制度である。「先祖祭」では、誕生や死というプライベートな出来事が社員に共有される。そして記者が「家族的な共同体といった強さがうかがえる」と書いているように、この「家族的な共同体」は企業の能率化や合理化による生産性の向上、利潤の増大と結びついているのである。

特定の機会の慰霊や法要だけでなく、企業がその企業の物故者のための墓を持っている事例も数多くみられる。日本を代表する霊山である比叡山延暦寺や高野山金剛峯寺に設けられている霊園には、大企業の墓地がかなりの数見られる。

比叡山延暦寺は一九七七年に大霊園を開設した。この大霊園には、大阪銀行、滋賀銀行、丸大食品、佐川急便など五十社ほどの企業の墓がある。どの墓も企業の物故者を祀るものである（朝日新聞、1988.1.5、日経新聞、1989.3.14。企業の墓に関する記述で注のないものの出典は上記の二記事である）。

近畿圏を営業エリアに持つ医薬品・医療機器の卸売業

の三星堂は、創業九十周年を祝う事業として延暦寺大霊園に慰霊塔を建立した。慰霊塔の敷地は約九十平方メートル、建立費は五千万円であった。慰霊塔建立の目的は、社業の発展の礎を築いた社員の遺徳を讃え、今後の発展を期そうとするものであった。供養の対象者は、在職中に死亡した社員、在職歴二十年以上の退職者となっている。物故社員は、たとえ遺族が絶えたとしても、会社が存続する限り供養を続けて受けることになる。

高野山大霊園にも二十基ほどの企業墓がみられる。周辺の墓地を含めるとその数はさらに多くなる。高野山大霊園に墓地を持っている企業には、ミノルタ、キャノン、そごう、キリンビール、日産自動車などがある。

新明和工業<sup>16</sup>の墓石は、高さ六・四メートル、直径最大六十センチのステンレス製の宇宙ロケット型である。墓石がロケットの形をしているのは、新明和工業が航空宇宙産業までも手掛けていることを表わすためである。新明和工業の慰霊碑には、六百人を超える物故者が祀られ、毎年一度社長以下幹部職員が参拝する。

キリンビール<sup>17</sup>では、一九八〇年に当時の社長の発案で

企業墓が立てられた。毎年十一月に過去一年間に亡くなった物故社員をまとめて合祀している。毎年物故者は四十一五十人に昇り、これまでに累計で八百人を越えるまでになっている。物故者は「過去帳」に名前が記され墓所におさめられる。

南海電気鉄道株式会社<sup>18</sup>では、毎年物故役員並びに会員の慰霊祭を行う。本社ビルに設けられた慰霊のための部屋に、社長をはじめとした役員、各部署担当者、遺族、労働組合幹部が供養のために集まる。高野山より宗務総長以下八名の僧侶が法要を行うために来社する。祭壇には物故者の位牌と過去帳が置かれ、社長を先頭に焼香を行う。翌日副社長、労働組合幹部、関係企業代表者などが高野山に設けられた南海電鉄の供養塔に参拝する。南海電鉄の慰霊塔は一九五三年に建立されたものであり、中央に南海電鉄の創始者の墓が置かれ、その周囲に歴代の社長・役員の墓が配置されている<sup>19</sup>。

国立民族学博物館の中牧弘允助教は、南海電鉄の供養塔のあり方から、会社と幹部との関係は大名と家臣との関係に通じるものと指摘している<sup>20</sup>。大名と社長

を同格におくことが難しいこと、会社供養塔に匹敵する藩の供養塔が存在しないことからの発想であるという。

### 三、企業はなぜ宗教行為を行うのか

#### 1. 創業者の信仰と企業

様々な困難を克服して企業を興した人物が、強烈な信念や信仰を持っていても決して不思議ではない。中・高年男性のためのヒューマン・ドキュメントと副題のある生長の家の機関誌「光の泉」にはこうした事例が数多く掲載されている。個々の事例を詳細に紹介する余裕はないので、会社名と記事のタイトルだけを列挙するにとどめるが、いかに信仰と企業の成功が結びついているか、その一端をうかがうことはできるだろう。新栄重機株式会社社長「転身人生を支えた教しの祈り」(「光の泉」一九九〇年十月号)、今啓パール株式会社社長「あわや倒産寸前も。繁栄を掌中に収めた経営の極意」(同、一九八九年十二月号)、長尾印刷株式会社社長「自分が変われば世界が変わった。あるワンマン社長の魂修行」(同、一九八九年七月号)、株式会社相田商会会長「信用よりも信頼を

大切に生きてきた。愛と信仰の経営道」(同、一九八九年八月)、多々良工務店社長「神さまが社長、自分は副社長。繁栄への扉を開く「祈りの経営」」(同、一九八九年十一月)など枚挙にいとまがない。

生長の家の教えを受けて企業家として成功した事例にヤオハンがある。国際流通グループヤオハン代表和田一夫は「祈り」による経営を強調する。<sup>(21)</sup>株式会社八百半デパート会社は、海外を含んだ従業員数六千人、年商約千五百億円、海外を含む店舗数百一店、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海外関連会社を有する総合卸業社である。一九九〇年に本社を静岡から香港へと移した。国内よりも海外の方が社員数も売場面積も広い。

和田は家業の八百屋の跡継ぎになることに反発し学生時代に共産黨員として学生運動にかかわったという。そうした活動から退学を余儀なくされたときに、母親(現ヤオハン会長和田カツ)に生長の家の錬成会に送り込まれた。道場の人を共産主義に洗脳してやろうと意気込んで行った和田は逆に生長の家の教えに心酔して帰った。一

九五〇年に熱海の大火で店が全焼したとき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、信仰を得て以来、毎朝四時に起きて祈るといふ。

企業の創設者が、自分の行動や思想の中心に信仰を持つているとしても、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。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」に結実するのであろうか。ヤオハンでは海外の現地社員の研修においても「感謝と奉仕の心」を根づかせることが可能であるという。多民族国家のマレーシアにおいても、生長の家の万教帰一の教えにのっとり、特定の民族を優遇することなく、人と人との触れ合いを大切にしながら人づくりをしているという。こうしたやり方を見ると、ヤオハンの現地新入社員研修はあたかも生長の家の教えの布教であり、企業の海外進出は同時に生長の家の教えの海外への展開であるように思えてくる。

しかしながら実際には、従業員は信者でもなければ、経営者も伝道師などではないだろう。一九八九年六月八

日付の朝日新聞に、ヤオハンと全米食品労組との間で組合を作ることに合意したという記事が掲載されている。

記事によると、アメリカに七店舗を抱えるアメリカ・ヤオハン社は、「年功序列など合理性をかくルールや規則を排除すると同時に、会社は自由な経営権を保証する、賃金は全米食品労組の統一賃金方式とせず、会社側の査定などを組合が尊重する、ストライキは原則として避け、万一ストをする場合は、日本でヤオハン本社の従業員が加盟しているゼンセン同盟が仲介し、その判断も考慮して行う……などが主な内容」であるという。こうした労使関係のあり方の基礎にあるのは、「感謝と奉仕の心」や「祈りの経営」あるいは従業員が経営者の宗教的な経営理念にのっとりて業務に励むといった姿よりは、企業一般における経営者と従業員の関係ではないだろうか。天理教の布教所長を兼ねる株式会社ダスキン社長駒井茂春も「祈りの経営」を経営理念に掲げ、企業活動を通じて幸せを世に贈ろうとする<sup>(22)</sup>。しかしながら、こうした企業経営者の姿勢とは裏腹に、企業は企業としての営利追求を凶るのも確かである。一九九〇年九月十八日、公

正取引委員会は、ダストコントロール協会と、業界最大のダスキンなど加盟十一社の本社をはじめとする三十二カ所を独占禁止法違反の疑いで立入検査した（産経新聞、1990.9.19）。マットやモップなどのダストコントロール製品のリース業者が、いっせいにリース料を値上げし、顧客の争奪をやめることを申し合わせ、ヤミ協定を結んだ疑いによるものであった。ダストコントロール業界は二千億円を越える市場といわれ、今回の事件は、特定業者による市場独占という企業の生き残りを目的とした協定ではなかっただろうか。

私はヤオハンやダスキンを例にして、企業経営者の唱える「折りの経営」が実は実態とかけ離れた虚偽であるとか、たんなる社会へのアピールだとか言おうとしているのではない。私が指摘したいのは、経営者個人が信仰や宗教を、経営の上だけではなく、企業という組織を運営するためにも必要と考えていることと、組織の構成員としての社員が企業経営者の信念に従っていることにはギャップが存在するのではないかという点である。換言すれば、企業という本来宗教団体とは異なった目的や構

造を持つはずの組織が、あたかも宗教を支柱として運営されているかのように考えられているのはなぜか、ということである。なぜ日本企業で宗教が説かれ、神社が祀られ、墓をもって物故者を供養することが生じるのか。こうした現象が日本に特徴的であるとすれば、その原因はたんに創業者や経営者の信仰に求められるべきではなく、日本的経営もしくは日本の企業の基本的構造の中に、こうしたものを生み出し維持するものが存在すると考えるのが適切ではないだろうか。

## 2. 企業経営と宗教

宗教団体の中には、経営者を対象とした特別のセミナーや会合を設けているところが少なくない。例えば、生長の家の「栄える会」の他にも、金光教の「ビジネスに金光教のみ教えを生かそう」を合言葉にした「ヴァーチャル・セミナー」、霊友会の「経営と心の開発の会」などがある。これら教団の機関誌には、しばしばこうしたセミナーや研究会の報告、経営に宗教の必要性を説く企業家の記事が掲載される。こうした記事を丹念に収集

してみると、なんと多くの企業家が宗教の重要性を説き、宗教が経営に生かされているのかと驚きを覚える。日本の経済発展がまるで宗教の力によって可能になったかのような感じさえも受ける。<sup>(23)</sup>しかしながら、日本の企業一般をいま一度概観すると、宗教的経営を全面に押しだしている企業は少数であり、そうした企業の規模は比較的小規模であることがわかる。

社団法人日本能率協会が庭野平和財団の委託を受けて日本のトップマネジメントの宗教意識と行動を調査したことがある。<sup>(24)</sup>この調査は、東京、大阪、名古屋の三証券市場に上場されている一部二部すべての会社の社長（一九八〇年十月一日時点での在職者）千六百六十六名に対して行われたものである（回答数四百十九、回収率二五・二％）。これらの人々は日本を代表する企業の責任者と考えていいだろう。

これらトップマネジメントの「貴方は現在何か宗教を信仰しておられますか」に対する回答は、「信仰している」(二一・〇％)、「大事なことである」(六〇・六％)、「信仰していない」(一七・二％)となっている（無回答一・

二％）。国立統計数理研究所が一九五八年から行っている日本人の国民性調査や、NHK放送世論調査所あるいは読売新聞などの宗教意識調査によると、おおよそどの調査でも日本人の信仰割合は三割前後であるから、この調査のトップマネジメントの信仰割合が二割余というのは低いことになる。調査報告書では、「信仰はしていないが宗教や信仰心は大事なことだ」とする割合が六割ほど、「信仰していない」割合は一七・二パーセントにとどまったとして、大企業の社長という判断力にもすぐれ、社会への影響力の大きな人々の意見としては肯定的な回答の比率は大きいと結論している。しかしながら、統計数理研究所の調査では、およそ八割が「宗教は大切である」と回答しており、日本能率協会の調査の「信仰あり」と「大事である」を合わせた割合とほぼ等しく、肯定的回答が多いとはいえないだろう。むしろ、日本のトップマネジメントは、宗教に関する肯定の割合が日本人の平均よりも低い、という調査結果の方が重要である。

この調査では、トップマネジメントの宗教意識や行動の他に、企業経営と宗教との関係を調査している（同書



での企業経営とは「企業の外部環境と、内部環境（基礎体力、体質）に関する情報を認識・評価することを踏まえ、「経営資源（人、物、金、情報など）の強化配分施策」、「組織施策」、「経営管理施策」の三つを柱とする施策を確立し、企業行動を展開すること」である。<sup>(25)</sup>

まず、トップマネジメントが企業経営上の問題についてぎりぎりの決断を迫られたときに何によりどこを求めるとかという質問の結果を見ると、「自己の経験と知識」（有効回答の九一・四％）、「科学的データ」（五〇・四％）、「友人・知人」（二八・〇％）の順になっている（複数回答）。

他の回答はすべて五パーセントに達せず、宗教に関する項目は「座禅など」（三・四％）、「運勢判断」（一・三％）、「宗教家」（一・七％）と極端に低い。日本のトップマネジメントが、経営に関するぎりぎりの判断に迫られたときには、宗教に頼ることなく、「自らの考え方に基づき独自に判断している」ということがわかる。

「今後、企業経営に宗教は、いかなる役割を果たしうると考えるか」に対するトップマネジメントの回答は下表のようになっていいる。

宗教の役割に対する見解内容

		見解種類	
		内容	件数
その他 わからない 無回答 サンプル総数	役割	社員の人格形成を図る上での役割 人の和を図る上での役割 社員の活力を要請する上での役割 社会的責任を果たす上での役割 海外事業における潤滑材としての役割 人知を越えるものへの備えとしての役割 経営理念の根幹としての役割 内容は不明であるが何か役割がある	二四 二七 二六 二九 二七 二一 二四 二二 二一 二〇 二二 二〇
	理由	企業経営と宗教とは別のもの 企業にとって宗教はマイナス 既存の宗教とは結びつかない 既存宗教とちがう新しい道徳観念が必要 その他の否定見解	一〇 一〇 一〇 一〇 一〇 一〇 一〇 一〇 一〇 一〇 一〇 一〇
計			二〇 二六 二一 二四 二二 二一 二〇 二〇 二〇 二〇 二〇 二〇
有効回答			二〇 二六 二一 二四 二二 二一 二〇 二〇 二〇 二〇 二〇 二〇
			全体構成比
			二七・二％ 六・四 四・五 一・七 一・〇 一・〇 一・〇 一・〇 一・〇 一・〇 一・〇 一・〇

（「トップマネジメントの宗教意識に関する調査 調査報告 書」九四頁の表を一部削除して作成）

調査報告書の分析に従えば、肯定的意見を回答した者が二百件（四七・七％）、否定的意見を回答した者が百三十七件（三三・七％）であり、「トップマネジメントの多くは、……宗教や信仰心に対して肯定的態度を有しており、今後、宗教が企業経営の場においても一定の役割を果たしうると考えていると結論づけることができる」としている。<sup>(28)</sup>

この調査結果を見ると、二つの項目の割合が突出していることがわかる。肯定的意見としての「社員の人格形成を図る上での役割」と否定的意見としての「企業経営と宗教とは別のもの」で、他の項目はすべて一〇パーセントに満たない。この二つの項目は互いに相反するものと考えられるよりは、一つのことの表裏を示していると考えた方が適切であると思われる。つまり、私がこれまで列挙してきた他の事例も併せて考えると、企業経営が宗教を基盤にしてなされることはないが、企業経営にプラスに働く限りでは宗教の役割を認める、というものである。営利の追求を目的とする企業は、一般的にいつて、宗教を経営の基礎に据えたり、あるいは社員に特定の宗教

的行為や思考を強制することなく、まったく別の原理によって動いている。そして企業が企業内部における宗教の意味や役割を認めるとすれば、それはあくまで企業活動が円滑に行われる、少なくとも企業活動にマイナスにならない範囲でのことであつて、けつして積極的な評価を行っていない、というものである。

こうした分析結果は、私が列挙してきた数多くの一流企業が神社を祀り、研修に宗教と関わりを持ち、あるいは企業墓を有して物故者を祀ることもあてはまる。企業は、意図的自覚的、あるいは企業経営に不可欠なものとして神社や墓を持つのではなく、日本企業に特有の構造から必然的に生まれる現象であるということである。問題を整理しながら、いま一度次のような問いかけを試みよう。なぜ企業は神社を祀るのだろうか。

まず第一に考えられるのは、日本の宗教的伝統との関わりである。日本には、特定の生業が特定の神を祀るという伝統が存在してきた。農業には農業神、漁業には漁業の神、商業には稲荷をはじめとした神々が存在する。<sup>(29)</sup> こうした日本宗教の伝統を踏まえて企業の宗教性を考え

ると、現在の企業や企業グループがそれぞれの企業の性格や契機から特定の神を祀っていても、決して不可思議なことには思われない。

しかしながら、こうした宗教的伝統が存在するからといって、現在においても企業が特定の神を祀っていると簡単に結論することはできない。産業構造は大きく変化した中で、なぜ日本の宗教伝統がそのまま維持されるかが明らかにされなければならぬだろう。もし企業において宗教行為が行われることが、企業の構造自体に原因するとすれば、日本企業の特質を明らかにすることで手がかりをうることができるだろう。

『ジャパン・アズ・ナンバーワン』<sup>(30)</sup>の著者エズラ・ヴォーゲルは、日本企業が大きな成功を収めた原因を「集団主義」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、日本民族の中に流れている神秘的な集団的忠誠心などによるのではなく、この組織が個人に帰属意識と自尊心を与え、働く人々に、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。<sup>(31)</sup>

また、日本とイギリスを代表する二大工場、日立とEnglish Electricとを比較研究したロナルド・ドーアは著作『イギリスの工場・日本の工場―労使関係の比較社会学』<sup>(32)</sup>の中で、日本の企業システムを特色づけるのは、企業福祉と協同体的なイデオロギーとしての福祉協調主義 (welfare capitalism) であるとしている。

企業にみられる集団主義の特質について人類学者の中根千枝は、都市における企業体が、基本的な人間関係から見る限り、農村における集団の質とひじょうに似ていると述べている。<sup>(33)</sup>また、滞日が三十年に及ぶ宗教学者ヤン・スインゲドールは、日本人にとって「共同体」は聖なる価値を帯びているとした上で、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」であると指摘している。<sup>(34)</sup>

『日本の経営―集団主義の功罪』<sup>(35)</sup>を著した間宏は、日本の企業は営利追求と集団の永続という二つの目的ないし方向性を持っているという。間によれば、企業において重視された「和」はまさしく集団の永続を目的としたものであり、会社は永続していく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ふ。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。

これまで日本社会において集団主義を具体的に示してきたのは、地域共同体としての「村」や血縁関係からなる「家」であった。「村」では共同体のシンボルとして「神社」を祀り、「家」では構成員の結合のシンボルとして先祖が祀られ墓が設けられた。日本の企業がこうした伝統的な集団主義を保持し、集団主義を基盤にした一種の精神を持つとすれば、企業が神社を祀り、研修に宗教を取り入れ、企業の墓を持つことはさほど不可思議なことではない。たとえば、企業の祀る神社で例示したように、キリンビール京都工場では稲荷を祀っている。同時にキリンビールは高野山大霊園に物故者のための墓地を持っている。こうした宗教上の相違は、けっして矛盾するものではなく、あくまで企業の集団主義を基盤にして宗教行為が行われているためである。日本企業の宗教との関わりは、組織の持つ集団主義の表出であると考えることがができる。

註

- (1) 日本経済新聞社編「昭和の歩み 3 日本の会社」(日本経済新聞社、一九八八年)参照。
- (2) ケンタッキー・フライドチキン・コーポレーションと三菱商事株式会社の折半出資会社。一九九〇年十一月末日現在全国に九百三十八店舗、売上高六百九億円、従業員数九百四十一人(『93日経就職ガイド企業研究編』PART. Ⅱ一九九一年四月、日本経済新聞社)。
- (3) 本社本庁調査室の協力により過去四年間行ってきた東京都二十三区の初詣者数調査による(調査結果は未発表)。また一事例ではあるが、港区芝大門にある芝大神宮への一九九二年一月六日仕事初めの企業の集団参拝は、二百五十組を越えた。
- (4) 神社新報社編、一九八六年。一九八三年八月から一九八四年十二月まで「神社新報」紙上に五十回にわたって掲載されたコラムに座談会を加えて構成されている。
- (5) 以上の他の企業の神社には、間組(間組守護神社)、竹中工務店(竹千代稲荷)、サッポロビール(札幌神社)、朝日麦酒(旭神社)、王子製紙(王子神社)、東芝(出雲神社)、トヨタ自動車(豊興神社)、アサヒ放送(テレビ朝日稲荷神社)などがある。
- (6) 佐藤三男「私の稲荷信仰」(「大いなり」第一〇二号、一九八九年四月)。
- (7) 一九八八年、石井調査。
- (8) 日本第三位の私鉄である名古屋鉄道の中核とする二百八

十八社からなる企業グループ（『92日経就職ガイド』企業研究編 PART V）日本経済新聞社、一九九一年。

(9) 日本電気が一〇〇パーセント株式を所有する日本電気グループの二社。従業員九百二十人、売上高三百億円（『92日経就職ガイド』企業研究編 PART II）日本経済新聞社、一九九一年。

(10) 『92日経就職ガイド』企業研究編 PART II）日本経済新聞社、一九九一年、『日経会社情報季刊』91・秋）日本経済新聞社、一九九一年。

(11) 日本最大のコンピュータメーカー。全国に十五の工場、八十の支店、海外に十九カ所の事業所と三十八の現地法人を持つ。売上高二兆千二百五十六億円、従業員五千万人（『92日経就職ガイド』企業研究編 PART II）日本経済新聞社、一九九一年。

(12) 日本経済新聞社編『日本の会社』日本経済新聞社、一九八八年、一七五頁。

(13) 同、一七七頁。

(14) 同、一七四頁。

(15) 朝日新聞、一九八三年三月八日。三豊製作所は東京都港区芝に本社をおく会社で、新聞記事によれば当時の従業員数は二千二百人。会長の沼田恵範氏は仕事の利益で内外のホテルに仏教聖典を寄贈する運動を進めてきた人物である。

(16) 前身は紫電改などで有名な川西航空機株式会社。飛行艇、立体駐車設備、バイオメディカル機など幅広い事業を行

う企業。売上高千八百九十億円、従業員数二千八百十九人（『92日経就職ガイド』企業研究編 PART II）日本経済新聞社、一九九一年。

(17) ビールの販売数量世界第四位の企業で、国内に十五の工場、十七の支社、四つの研究所、三つの管理センター、海外に六カ所の事業所を持つ。従業員数八千二百人、売上高一兆千九百九十八億円（『92日経就職ガイド』企業研究編 PART I）日本経済新聞社、一九九一年。

(18) 明治十八年創業の関西の私鉄大手。従業員数五千三百九十五人、売上高千三百八十八億九千九百九十九万円（『92日経就職ガイド』企業研究編 PART I）日本経済新聞社、一九九一年。

(19) 国立民族学博物館製作ビデオ「むかし大名いま会社」高山野山の供養塔にさぐる」一九九〇年一月。

(20) 「天国への企業進出」『民博通信』一九九〇年四月。

(21) ヤオハンの記述に関しては以下の文献を参考にした。和田一夫「祈りが私を街の八百屋から世界企業ヤオハンに導いた」『理想世界』一九九〇年六月号、和田カツ「ヤオハン折りと愛の商人道」日本教文館、一九八八年、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。

(22) 天理時報、一九九〇年四月二十九日、駒井茂春「心の豊かさを追求するダスキン道と経営」(ダイヤモンド社、一九八七年) 参照。詳しいダスキンの経営方針と宗教と

の関係については島蘭論文を参照。

(23) 経済人が経営に宗教の必要性を説いた著作もみられる。

たとえば、元日立製作所常務取締役・トキコ(株)相談役阿部洋大「信仰が生んだ繁栄と成功」(日本教文社、一九九一年)や雑誌「経済界」主催佐藤正忠「信仰は力なり」(経済界、一九九一年)がある。この他にも月刊のビジネス誌にしばしば空海や日蓮などの特集が組まれる。

(24) 財団法人庭野平和財団・社団法人日本能率協会「トップマネジメントの宗教意識に関する調査 調査報告書」一九八一年。

(25) 同報告書、六三頁。

(26) 同報告書、六五頁。

(27) 同報告書、九六頁。

(28) 企業における社員の信仰がどのように企業活動に影響を及ぼすと考えるかという質問に対するトップマネジメントの回答は、圧倒的に「プラス」である。プラス項目への回答が八〇・六%であるのに対して、マイナス項目への回答はわずかに七・五%に過ぎない。

(29) 林正巳「産業の神々」(東京書籍、一九八一年)参照。

(30) 広中和歌子・大本彰子訳、TBSブリタニカ、一九七九年。

(31) とくに「第六章 大企業―社員の一体感と業績」参照。

(32) 山之内靖・永易浩一訳、筑摩書房、一九八七年。

(33) 「タテ社会の人間関係」講談社、一九五七年。

(34) 「世俗社会と日本に見る宗教」「現代世界の宗教性」春

秋社。

(35) 日本経済新聞社、一九七二年。

(いしいけんじ・國學院大学講師)