

「組織で働く」ための“作法”を考える（2） 「モラル」と「モラール」

古海 弘康（情報・システム研究機構 国立遺伝学研究所 技術課）

FURUUMI Hiroyasu : Let's think about "manners" to work in an organization. Part 2~"moral" and "morale"

キーワード：[モラル] [モラール] [ルール乱用] [情念の化学反応] [稲盛の方程式] [他責思考] [規格外部下]

1. はじめに

物理学者の中井浩二先生の著書に『モラルとモラール 科学技術と「こころ」』がある。「モラル」と「モラール」、この似て非なる言葉を技術者組織で働く我々も理解すべきだと思う。

そのための補助線(?)として「ルール」を加えたら理解しやすいと思う。昭和オヤジ課長の私は、「ルール」と聞くと思わず「ルール無用の悪党に正義の○○○を。。。」と歌ってしまうが、グレーゾーンである**ルール乱用**の輩に正義の○○○は通じるのだろうか？

ルール乱用の人物の存在が組織（社会）に及ぼす影響を考えるのに役立つのが「モラール」という言葉であり、より一層根源的な概念が「モラル」であると理解している。今回は、これらの言葉・概念を切り口として「組織で働く」ための“作法”を考えていきたい。

2. 「モラル」とは？

社会性動物とも呼ばれる人類という“種”の存在を支えてきた根本規範こそ「モラル」であり、時代や文化によって異なる様々な「ルール」を運用する際に、原点として立ち返り照合すべき概念だ。

ハンノ・ザウアー氏は『モラルとは、協調を可能にする心理メカニズム』と定義し、過酷で不安定な環境下で“種”を存続させる過程で獲得した「協調性と利他性」という特性を基礎としている（参考：文献4）。

人類社会では、「共栄・共存」が集団（組織）の根本的な大義名分であり、構成員一人一人が「協調性と利他性」を発揮しなければ実現できない。

現実には簡単なことではないが、だからこそ「人間の成長」を共通目標に掲げ、切磋琢磨していきたい。

3. 技術職員の「モラル」と「モラール」

中井先生は科学者のモラルの危機について「精神的

汚染」という表現で警鐘を鳴らし、科学技術に関連した社会問題の解決のためには、『基本に立ち返って、科学者の「モラルとモラール」に訴えることが大切である』と主張されている（参考：文献1）。各人のモラルが危機に陥れば集団のモラールも地に落ち悪循環となることは技術者集団も例外ではない。われわれ技術者の「使命」と「職業倫理」、即ち「モラル」は何か？という問いを突き詰めることが求められよう。

「モラール」を形成するのは、「ヒトとヒトとの**情念の化学反応**」（参考：文献2）であるとも言える。AさんとBさんは、混ぜるとキケンな化学反応を起こしても、AさんとCさんなら安全安心、ということはよくあることで、「モラール」を低下させないためには、グルーピングを考慮することも重要だ。極端な場合、隔離した方が良いことさえある。

その意味で、ある組織で良好な関係が築けなかったメンバーが他の組織に移ることでうまくいくことはありうる。技術職員は、組織を異動（転勤等）することが極めて稀な職種だが、今後の重要な課題だと思う。

結局、「モラル」第一で協調性に満ちた組織は、「モラール」も高く、人類という種族の本能に根ざしている、という意味で「理想的」なのかもしれない。やはり協調性に欠ける「ルール乱用」はモラルに背き、モラールを下げる行為として控えるべきではなかろうか。

4. 稲盛の方程式：「考え方」の重要性

2024年12月、豊橋技科大の講演会で話したら、あんがい好評だったのが、「稲盛の方程式」だ（図1）。これは「組織心理士」（経営心理士講座で取得した複数の資格の一つ）資格を取得する過程で知ったネタだが、すごく腑に落ちたので様々な場面で愛用している。



図 1. 稲盛の方程式

日本を代表する経営者の（故）稲盛和夫氏は、鹿児島県立大学（鹿児島大学工学部の前身）を卒業した技術者出身で、京セラの創業者かつ、通信事業自由化や経営破綻した JAL の再建など、社会貢献を経営の柱とし、「敬天愛人」を信念とした人物だ。

彼が生前、ある講演会で話したのが「稲盛の方程式」で、人生の結果（成功）を、3つのファクターの掛け算で表現したものだ。特に注目すべきは、熱意と能力は正の値（0～100）しか取らないが、「考え方」はマイナスの値も取りうる（-100～100）ことで、いくら能力が高く、熱意を持って仕事をして、「考え方」がマイナスであれば、それは逆に大きな害悪を本人と組織にもたらすのだ（図 1）。

稲盛氏は、プラスの（よい）「考え方」とは、「美しく思いやりのある考え方」であり、「立派な心、優しい思いやりの心を持つことが、人生における一番の成功なのです。立派な人間性、立派な人柄に変わっていくことが人生の目的であり、それが一番の手柄となるわけです。」と語っている。感情的知性（EI or EQ）がビジネスで重要である、との認識とも合致して興味深い。

この方程式は組織を預かる管理職として実感していることで、例えば熱意も能力も高く業績を上げていたとしても、協調性がなく他のメンバーを見下し、他者への優しい思いやりが不足した人物を登用するのは困難だ。なぜなら、そのような「モラル」的に？な人物を高く評価すると、組織の「モラル」が下がるからだ。

ある組織に所属し、仕事は抜群にできるが自己中心的で他者に歩み寄れない（ある意味、IQ は高くても EQ は低い）人物を高く評価する組織が果たして現代の一般社会に存在するのだろうか？心当たりがある方は、このことを自身で省みて欲しい。

マイナスの「考え方」の典型例は自己中心的な「他責思考」であり、その意味でも「他責思考」は、組織

で働くためには控えるべきだと思う（参考：文献 2）。

とは言うものの、管理職の難題は、「他責思考」が強く「モラル」の欠けたメンバーにどう接するか、という実践だ。明確な回答は持ち合わせていないが、上司と部下という関係において、自身が成長し続けることで煩わされないようになる、という実感はある。

即ち、そのメンバーを自身の「規格外」部下と定義し、上司の「規格」が小さいうちは悩まされるが、大きくなれば「規格外」ではなくなり受け入れることができ問題にならなくなる、という体験的感覚だ。

このことは、少なくない経営者が同様の体験をしているようで、上司の人間的レベルが上がった結果、物心両面で上司の手を離れることが頻繁に起きるようだ。

5. おわりに

はじめに触れた「ルール無用の悪党に。。。」の2番の歌詞は「フェアプレーで切り抜けて、男の根性見せてやれ」であるが、これまさに昭和オヤジ課長が令和でサバイバルするための魂の叫びであり、言い換えれば、昭和の「美德」を堅持する生き様によって、令和の「納得」に繋げていくのである（参考：文献 3）。

謝辞

過去・現在の遺伝研技術課メンバーには、代え難い経験をさせて頂き心より感謝します。KEK の山野井先輩には、本テーマについて考える契機となった書籍を頂戴し深く感謝します。生理研前技術課長の大河原先輩をはじめとする技術職員管理職の仲間（同志）には、苦悩と経験を分かち合える喜びと機会を頂き拝謝いたします。研究会当日、ポスター前で語り合ったみなさま、貴重な意見交換ができ、ありがとうございました。

参考文献

- 1) 中井浩二 (2022) 第2刷 モラルとモラール —科学技術と「こころ」。中井浩二先生退職記念事業世話人会。
- 2) 古海弘康 (2024) 「組織で働く」ための“作法”を考える～令和のコミュニケーション編。生理学技術研究会報告 第 46 号：114-115。
- 3) 古海弘康 (2023) 『昭和オヤジ課長の令和マネジメント血涙 10 番勝負』 R 4 年度 KEK 技術職員シンポジウム報告集。
- 4) ハンノ・ザウアー (2024) 『MORAL モラル 善悪と道徳の人類史』。