

5. 質の高い経営＝生きがいの創造を目指して

なくならない企業不祥事を問題意識に、ミッションマネジメントの概念のもと、「経営理念」を核に据え、経営を展開することの必要性について論じてきた。そして、そのようななか、インタビューを行った経営者からは、ミッションマネジメントが目指すものは「生きがいを創造する経営」であることが導き出された。

組織のなかで生きることがつかめる。それは遠大なテーマである。しかし、オリンピック選手が、人知れず努力を積み重ねた結果、メダルをとるように、ピアニストがコンサートで拍手を浴びる瞬間のように、重ねた苦労もストレスも喜びに変わるような、「何か」があれば、人々は組織のなかで、生きがいを感ずることができると言える。

『生きがいについて』の著者、神谷美恵子（1980）はそのなかで、アメリカの心理学者キャントリル（H. Cantril, 1950）の「価値属性」という概念を紹介している⁴²。

キャントリルによれば、人間はあらゆる経験に際して、直感的に価値判断を行うようにできていて、それを彼は「価値属性」と呼んでいる。彼の考えでは、人間の最も普遍的で本質的な欲求は「経験の価値属性の増大」であり、この欲求が満たされたときに、「高揚」が感じられる。ただし、その感じの判断は本人のみによって行われるものである。キャントリルは次のように言う。

「あなたの行為が他の誰かにとって、いかに『成功』であるように見えようとも、もしあなた自身が、経験の『高揚』を感じなければ、それはあなたにとって成功ではないだろう。それゆえに、時折われわれから見ると成功したように見える人が自殺をし、世間が『偉大』であると考えている芸術家なり作曲家なり政治家なりが、人生はむなしいとあって、われわれを驚かせるのである」。

神谷はキャントリルの言う「経験の高揚」が「生きがい感」にほかならない

と述べる。そして、人間の生きがいはいくつかの欲求から構成されると言い、生存・充実感への欲求、変化への欲求、未来性への欲求、反響への欲求、自由への欲求、自己実現への欲求、意味と価値への欲求を挙げる⁴³。

これに従うなら、組織での生きがいを考える場合、生存・充実感から、意味と価値への欲求まで、人々がもつ多くの欲求に働きかけ、できればそれを高次元において満たすことができる組織、つまり、働くという過程を通して、「高揚」を感じることができると言える。経営者が意図的に、心を傾けて創りあげる必要があると言える。

1979年、日本生産性本部が、中間管理職を対象とした産業社会観に対する調査⁴⁴のなかで、自由記入意見として、以下のようなものが掲載されている。

「企業は人であり、人のやる気をなくさない配慮が必要である。いくら叱咤激励しても、やる気のない人を引っ張ってゆこうと企業は考える必要はない」

（紙パルプ、課長、43歳）

「日本の大企業は本来ならば、失業者たるべき存在価値のない人間をたくさんかかえて、あたかも失業救済事業団のごときに様相を呈していたと思っている。存在価値のない人間が、くだらぬ仕事をやって年功序列式に出世をしたために、企業の足を大いに引っ張っていた。働かず、休まず、悪いことをしない人間は去るべきである」

（非鉄金属、所長、57歳）

「一般的に言って企業人は、企業生活において、天賦の人権を充分享受してきたであろうか。精神面においては、現状も相当問題がある。もちろん企業は仕事をする場であるから、仕事以外の自由は制約されるのは当然。企業生活において、精神面の人間解放が進められてこそ、今後激化する国際競争に勝利できると確信する。人間解放による全員経営と、労働組合の

権力奪取とはまったく異質」

(造船, 副部長, 44歳)

「終身雇用は社会の成長に百害あって一利なし。ただし国全体として、能力に応じた完全雇用の施策を講ずることが、現在の日本で実現すれば、日本社会の過程は永久に歴史に残る。これは現在の日本ではチャレンジできない課題でもある」

(機械, 専任課長, 49歳)

これらの意見を見ると、組織のなかで感じるジレンマ、いらだち、やるせなさが溢れている。

今から四半世紀前、人々は終身雇用を守られていた。現代の働く人々が手にできない安心感や安定が、そこにはあったはずである。しかし、そのようななかにあってももちろん、人は不満や憤りを感じる。これら4つからだけで、不満の内容を一括りにすることは乱暴ではあるが、行間から読み取れるのは、組織に対する不条理さであり、そのなかで自分の存在価値を問わなければならない悔しさである。

時代や制度ではなく、大切なことは「自分の存在価値を組織のなかで認めることができるか」、おそらく、これが組織での生きがいを考えるうえで、キーワードになるのではないか。

四半世紀前の日本企業から学ぶべきは、働く人が実感をもって働くことができる組織が求められているということである。人は誰しも、承認や自己実現の欲求をもっている。それは人が叶えたい普遍的な欲求であり、組織はまずそこに基軸を置くべきであろう。

そこで求められるのが、ミッションマネジメントである。なぜミッションマネジメントなのか。それは社会的使命を果たすべく、理念に忠実に経営を行う姿勢が、「質の高さ」を企業にもたらし、ひいては従業員の「生きがい」に結びつくからである。

社会貢献を目指す質の高い経営者が舵をとり、従業員もそれぞれに使命を持ち、なおかつ納得感のある制度のもと心意気も高く、生み出される仕事(商品・製品・サービス等)の質も高い。

そのような組織であれば、経済・市場環境の影響を受け、順風満帆に進まないときがあったとしても、長期的に見たとき、市場や社会から尊敬され、認められる企業になりうるであろう。

また、ミッションをもって仕事をするので従業員の実力が高まり、正しいことをすれば正しく認められる組織ができあがっていけば、人々は「高揚」を感じ、組織における「自分の存在価値」を認識できるはずである。そして、組織を隠れ蓑にした、倫理観を疑うような不祥事を減少させることにも、つながっていくことが期待できる。

ミッションマネジメントとは、決して特別な経営を目指すものではない。掲げた経営理念が、その内容のごとく浸透し、それが仕事や制度と整合性をもち働く人々を動機づける。基本はそこにある。ただ、その基本がはたして組織という巨大枠組みのなかで、正しく機能しているのか、それをあらためて問いかけるものでもある。

バーナードは「協働する人々の間では、目に見えるものが、目に見えないものによって動かされる」⁴⁵と言い、道德準則の必要性を強く説いた。目に見えない理念の達成を目指し、人々が懸命に、夢中になって働き、確実に報われる。組織での生きがいとは、そのようなものではなからうか。

注

- 1 松下幸之助(1978)『実践経営哲学』PHP研究所、7-8ページ。
- 2 同書、79ページ。
- 3 山城章編著(1972)『現代の経営理念』白桃書房、5ページ。
- 4 伊丹(2000)は、80年代の日本企業の成功について、これまでは哲