



職業は人間に品格を与えるか

吉越 亘

コーポレートディレクション(CDI)は7年目を迎えました。日本経済の成長にスローダウンの兆候が見え、景気の先行きは不透明なものがありますが、それだからこそ私どもの仕事のやりがいがいよりいっそう増す一面もあると考えます。従来の経営・戦略コンサルティングの業務に加え、新しく発展した戦略的情報システムの開発、人材開発の業務も順調に伸びております。昨年9月にスタートしたCDIUSAは、目下、揺籃期にありますが、現地提携先との関係をさらに深め、実りある2年目を目指しています。創業当初に入社した若者たちは、5年6年の経験を積み、CDIの中堅として、守備範囲が広がってきたのは心強いกำลังใจです。

昨年一年を振り返って見ますと、湾岸戦争に始まり、銀行・証券の不祥事、バブル崩壊で終わったという感じです。中東湾岸で勃発した戦争は、戦後45年間の「一国平和」の考え方を根底から揺るがしたことは周知のとおりです。地価神話に支えられた土地への過剰な信用供与に端を発した銀行・証券の不祥事を通して、分別のあるべき人たちの信じがたい行為の数々を知るにつけ、その精神構造のある部分で重要なネジは磨耗・欠損していたであろうと思われます。

これらの一連の平和ボケ、マネーボケ、あるいは信用供与ボケといえる「精神(こころ)」の根元にあるものはなんであろうかと考えたときに、「耽(たん)」と「専(せん)」、さらに「耽」と「専」を画する一線とは何かという問題を想起いたしました。

「耽」の世界と「専」の世界

「耽」という字を見てもみますと、耽(ふけ)るとあり、「心を奪われ自制心をなくす。おぼれる」ということのようにです。湾岸戦争の際に、国際平和協力の枠組みに関する西独と日本の彼我比較ほど仰天したことはありませんでした。無為の平和が可能だとの幻想の中に耽溺しきっていたゆえに、驚愕の度合いが強烈であったわけです。銀行の不祥事では、考えられないような乱脈が次々に発生しました。信用の調査、保証、供与といった金融システムのベースと信じられていた部分で、女性経営者に一流銀行の経営幹部が惑わされたのは、文字どおり「心を奪われ、自制心をなくした」結果にほかなりません。投機の斡旋に狂奔した支店長も、耽に走ったといえます。想

えば91年は耽の年であったと感じるわけです。「耽」というnegativeな世界に対応するpositiveな世界は、「専」ということではないかと思います。一意専心とか、専念するなどに使われる「専」という言葉は、ビジネスの世界でいえばspecialistあるいはprofessionalのことを指すと思います。

天才と狂人は紙一重といわれるのと同じように、「耽」と「専」との境界は極めて微妙な一線であるかもしれません。若い人が、ものの見事に問題を解決していくspecialist／professionalを目指して、徐々に「専」の世界に近づいていくプロセスがどの会社にもあると思います。一意専心・専念なくして「専門家」になりえようはずはありません。個別問題解決のスペシャリストあるいは、経営企画／経営管理のプロになりえようはずはありません。しかし一方で、専心・専念すればするほど視野は狭窄し、耳は遠くなり、他とは孤立した「自己の世界に耽溺」しやすくなるものです。専が高ずれば耽になる。しかし両者を明確に隔絶するものは、職業にたずさわる人間として、品性の矜持を保つか、あるいは放棄するか的一点です。ものごとのぎりぎりの場面で、品性という大事な魂を悪魔に売渡してしまうか、専の道をひたすら歩み、自制心と品性を失わないか。

耽と専との格差は精神（こころ）の品性にあると言いましたが、これを別の角度から見ますと、耽に陥るか陥らないかは、どんなぎりぎりの場面でも十分手の届く範囲に存在する他人の忠告・助言に気づき、耳を傾けるか否かによるのではないかと思います。

余談になりますが、諸橋轍次氏の大著『大漢和辞典』によりますと、耽という字は耳偏であるように、本来は「耳が大いに垂れる」意で、「ふける」という意味のタンは目編の「耽」というのが正しかった、といいます。虎視眈々というのがそれです。「諸書皆耽を以て耽に混用し、全く分ち難い。……俗に従って是等の訓を此処に存置す」と諸橋氏は書いています。耽るという字は本来耳偏でないのが正しいというのはとても面白いわけで、他人の話を聞く耳を持たないから、ひとりよがりになるにちがいありません。

本田宗一郎氏のすばらしさ

物事に熱中しながらも過度に走らず、優れた経営者として生涯を終えたのは、ホンダの創業者、本田宗一郎氏でした。本田氏は昨年8月に逝去されました。氏の生涯を伝える評伝は耽の年の涼風でありました。独創的で奔放な技術者であった本田社長が、営業・経理の才覚を持つ藤沢武夫副社長を全面的に信頼し、二人三脚で事業を大きくしたのは広く知られていることです。ブリヂストン名誉会長の石橋幹一郎氏が「本田宗一郎さんのこと」という文章の中で、こんな回想を綴っています。

「藤沢副社長の口から『本田が、おいこんなものができたよと電話で威張っていつてくるから、そんなものは世間では通用しない、俺のいうとおりのものをこしらえろ、という本田はひどく怒ってくっつかかるので、それなら売ってやらないからそう思え、というようなやりとりをすると、本田はそれじゃ仕方がない、君のいうとおりにするよと素直に考えを変えてくれた。そういう製品はよく当たり、よく売れ

たものです』との述懐を何度も聞いた」。石橋氏は、最後に「私は数多くの経営者に接しさせていただき、それぞれの方から有言無言の教訓をいただいていた。すべて私にとって立派な教訓であったが、本田さんだけはどう考えても別格としか思えない。実になつかしいお方である」と結んでいます。（日経連広報部『経営者』91年12月号）

藤沢氏と出会ったのは1949年、その出会いを次のように述べています。

「藤沢という人間に初めて会ってみて私はこれはすばらしいと思った。機械についてはズブのしろうと同様だが、こと販売に関してはすばらしい腕の持ち主だ。つまり私の持っていないものを持っている。私は一回あっただけで提携を堅く約した。これに関連して、つねづね私の感じていることは、性格の違ったひとのお付き合いができないようでは社会人としても値打ちが少ない人間ではないかということである」。（『私の履歴書』日本経済新聞社）

本田氏は天衣無縫の言語で知られた人ですが、同時に自分の持っていないものを持っている者の言葉をすなおに受け止める、精神（こころ）の品性を有していた。「うちの藤沢みたいな人と私が手を組めたということは、私の人生にはたいへんプラスでした。あの人は、悪いことは悪いとはっきり意見を言うてくださる。ああいう人はめったにいないですよ。それは意見の違いはあります。あるから私は、藤沢が大事だと思ったんですよ」と。また、「藤沢の言っていることをもっともだと思ったら、それは（世界じゅうの）45億の人の言葉だと思わなければしょうがない。そういうふうに考えると、申し訳ないと、いまいまいけれども謝るんですよ」とも語っています。（上之郷利昭著『本田宗一郎と三分間スピーチ』）

悪いことは悪いと率直に進言した藤沢氏によって、本田社長は「耽」の世界から脱却し、「専」の世界に身をおきつづけることができたのだといえるでしょう。本田氏は1989年に米国自動車産業の殿堂である「Automotive Hall of Fame」に入る栄誉を与えられました。殿堂入りのための受賞資格は「人格に優れ自動車産業に長期間携わり成功を収めた人であるとともに、革新的な業績を残すこと」だそうです。

私は、本田宗一郎氏が優れた経営者として成功したのは「自分を怒らすほどのことをズケズケいう人をわざと招請し、かつ、その人の言うことを素直に聞き入れた」からだと思うのです。本田氏の精神（こころ）の素直さと品性の高さがすばらしいのです。

職業に貴賤なし、精神（こころ）に貴賤あり

「職業に貴賤はない」というのは、いつの頃から使われだしたのか、その洋の東西の出典をすこし調べてみたことがありますが、明解な解答は得られませんでした。中国の古典『莊子』に「貴賤の分かつところは行の善悪にあり」という言葉が出てきます。人の尊さや賤しさは、その人の行いの善悪により決定されるもので、身分や地位によって決まるものではない、と莊子が言ったことが、時代を経るにしたがって、仕事＝職業に貴賤はないと広がってきたのだろうか、とも考えられます。

語源の詮索はさておくとして、先人の言のとおり職業に貴い賤しいの区別はないことは確かです。職業とは「個性の発揮、連帯の実現および生計の維持を目指す人間の継続的な行為様式」（社会学者、尾高邦雄氏）であるとするならば、どのような商

売、ビジネスであれ、連帯の実現、すなわち社会的分業の一端をになう営みであれば、そこには上下、貴賤という区別は存在しません。

しかし、一方では「人はパンのみにて生きるにあらず」との名言があるように、人の幸や生きがいの有無は職業から得る物質的報酬のみでは計れないものがあります。社会学の立場から言えば、職業には生計維持以外の非経済的機能があり、仕事にやりがいを感じられなければ、人々は充実した人生は送れないものです。その非経済的機能とは「職業活動のもたらす精神的報酬であり、職業は活動欲求ないしは自己実現欲求を充足する機能を（多少とも）いとなむといえる」（濱島朗氏『社会学辞典』弘文堂）とされます。

耽と専の考察でふれたように、専の一線を踏み外してマネーボケの耽に沈んだ銀行支店長や銀行員は心に賤しさを抱いた人だ、といえるでしょう。たとえ一流といわれる会社であろうと、やはり「貴賤の分かるところは行の善悪にあり」であって、不正に得られた物質的報酬は、心の充足という精神的報酬の空虚部分を決して満たすことはできないと思うのです。

ひとの心がまえが耽になればその職業は賤になり、心がまえが専であればその職業は貴になる。つまるところ、職業に貴賤はない。貴賤は人間の側にあり、というのが率直な実感です。

意識改革の本質

貴賤は人の側にあり、とするならば、この際、経営者は社員の意識改革に向けて本腰を入れてかかる必要があります。

バブル経済の終焉によって企業の戦略も再構築が迫られています。企業革新を成功させる組織改革には、組織構造の改革とともに社員の意識構造の改革が肝要です。意識改革なき組織改革は単なる組織いじりに終わります。経営者1000人に対して「自社に欲しい人材像」というアンケート調査を行ったところ、30数%が坂本龍馬のような人材が欲しいという回答であった、といえます。このことは圧倒的多数の経営者が、革新的思想を持ち、なおかつ企画力と実行力のある坂本龍馬のような社員を渴望していることを物語るものでしょう。

1992年が、企業経営にとって舵取りのむずかしい年になることはまちがいありません。会社を取り巻く環境にもろもろの難問が立ちあらわれてくるときに必要なのは、戦略立案力と行動力を合わせ持った問題解決型人材であると考えます。問題解決型の人材とは社内と市場からの情報を聴きいれる耳を持っていることが前提となります。自己の論理に耽ることなく、調和のとれた解決策を立案し、実行していく「専の人」といえるでしょう。

職業とは、人格を磨くための精神（こころ）の道場です。ビジネスの場で、「専」の世界を求め、事業をささえる多くの組織構成員の品性を高めること、このことへ注力することこそが、92年年頭のmissionにちがいないと思う次第です。

（よしこしわたる コーポレートディレクション取締役社長）

TOPICS

システムコンサルティングへの取り組み

「システムコンサルティング」という経営・戦略コンサルティングの新しい領域が最近急速に注目されています。実際、CDIにも従来であれば専門のソフトウェア企業や、システムインテグレータに持ち込まれてきた種類のプロジェクトが、頻繁にクライアント企業から依頼されるようになってきています。この背景には、経営・戦略サイドから、

- (1) 巨額に達する情報システムへの投資判断の基準を明確にしたいこと
- (2) 情報システムの戦略的価値を経営者に理解される形で翻訳・提示すること
- (3) 戦略的な要件から、必要な情報システムだけを選別し、将来にわたるシステム化計画のビジョンをつくること
- (4) システム部門の機能・資質について具体的な方向性を示すこと

によって、自社の「情報システム化の基本指針」を見定めることへのニーズの高まりがあると考えられます。

このような中で、CDIのような経営・戦略コンサルタントが必要とされる理由は、情報システムの企業経営に於ける位置付けが過去の事務合理化ツールから、重要な戦略の実現ツールへと変質したことによって、「戦略」、「組織・機能」、「情報システム」の異なる3つの問題を有機的に捉え解決する視点が極めて重要になってきたこと、また、『ハードウェアを売ること』（コンピュータメーカー）にも『ソフトウェアを売ること』（ソフトウェア企業）にも縛られない第三者的な視点から情報システムの是非（システムを作らないことも含めた）を判断できる公平な鑑定者が必要になってきたことがあげられます。

CDIは、戦略立案だけに留まらず戦略実行面でのさまざまな経営ニーズに応えていく上で、「システムコンサルティング」は最も重要なテーマの1つであると考えており、有力なクライアント企業との具体的プロジェクトを通じて、数多くの実績・経験を積んでいます。CDIのシステムコンサルティングは次の2つが柱になります。

- (1) 経営面・業務面・技術面の3つの視点から、現在の情報システムを評価し、今後のシステム化への基本指針を提示すること
 - 戦略・競争面からの寿命
 - ユーザー利用・業務面からの寿命
 - 技術的な寿命
- (2) 経営戦略サイドからシステム化の要件を導き出し、その投資対効果を評価することにより、現実的な基本計画とのその判断基準を策定すること（何時までに／何を／どのように作れば・作らなくても十分である）
 - 必要投資の最小化
 - 開発期間の最短化

また同時に、システム部門の組織方針の策定、情報システムをベースにした業務革新の立案の多くの経験に基づき、「戦略」「組織体制」「情報システム」を包含した総合

的サービスを提供しています。

今後CDIは、ますます複雑化、統合化されるであろうシステム化ニーズに対応するために、経験豊富な専門スタッフをさらに充実させるとともに有力なソフトウェア企業との提携関係を強化・拡大することにより、情報システムに関わる総合サポート体制を提供していきたいと考えております。

(担当：山田新一、白金哲二)
