



## 「会社」という企業組織の再生へ

石井光太郎

### 「構造改革」と日本、そして日本の「会社」

21世紀も早くも二年目となりました。日本経済は依然として復活への曙光が容易に見いだせないままで、いつの間にか「失われた10年」が「15年」になってしまいかねない、そんな焦燥ばかりが目立つように感じられます。流行語ともなった「構造改革」の一語は、政治・経済・社会、あらゆる面にわたるそうした焦燥感を一身に背負わされて、また今年も日本中を駆け巡ることになるのでしょうか

しかし、「構造改革」と言ってもいったい何の、どのような構造を変えればよいのかということになると、それぞれの人に思い思いの「問題の構造」があり、テーマごとに「攻守とところを変える」という様相を呈しています。問題とされる要素を挙げれば尽きませんが、ただ、その先に本当に答えがあるのか、それらを解決していけば日本に「元気が出る」のか、という点になると大きな疑問符がつきます。その原因は、依然としてそこで共有できている目的地が、本質的には「軌道の回復」、つまりどうすれば「以前のように」元気になるか、という域を出ていないからではないでしょうか。皆がそれぞれの「得べかりし利益」を想定しながら、それぞれの立場から現在を嘆いている…同床異夢と形容してしまうと少々戯画化が過ぎるのかもしれませんが、皮肉にもそれが、皆揃って「構造改革」の一点で一致して唱和できている理由でもありそうです。

しかし、生起しつつある地殻変動を直視せず、「振り返れば走ってきた道」をなんとかもう少し先へ走り続けるための「構造改革」でしかなかったなら、日本は更に後戻りできない地点に行ってしまうこととなります。長期にわたって微増を続けてきた人口（世界も日本も）は20世紀の100年間に一挙に何倍にも膨張し、資本主義経済圏は物理的・地理的に市場を取り込みつつ拡大しました。しかし、21世紀に入って日本の人口は停滞から減少に転じ、資本主義経済圏もほぼ地球上を覆い尽くしつつあります。こうした環境下での「発展」は、20世紀的な意味での「成長」とはまったく異なった質のものとならざるを得ないでしょう。

そもそも構造改革、そしてそれに伴う「痛み」とは、軌道を回復するまでの「一時的な我慢」ではなくて、軌道そのものの修正を受け容れる「自己変革の痛み」であるは

ずです。しからは「新しい軌道」、つまり21世紀の日本に「元気が出る」とはどういうことなのか、それはどういう姿を言うのか、という点をこそ、大局的な時代観の中で問い直さねばならないはずで

これは、一つの企業の中で考えてみても同様なのではないのでしょうか。日頃、日本企業の支援に携わっている私どものコンサルティング活動の中でも、多くの日本企業に「元気がない」と感じられる場面が多いのは忸怩たる思いがあります。日本経済が深刻な停滞から抜け出せず、失業率も6%に迫る勢いの下ではやむを得ないとも言えましようが、ではマクロ経済的な状況さえ回復すれば「元気も出る」のか、と問われれば問題の根はより深いところにあるように思われます。市場の成熟化、国際的な競争の激化、産業構造の転換などの環境変化の下で、統治の体制、組織の構造、意思決定システム、雇用システム、会計システム等々、日本の企業組織の運営システム全体のあり方が問われています。より深刻なのは、それらへの対応が後手後手に回り、後手に回った部分的対応が他の部分との整合性を損ない、更に部分的修復を余儀なくされる。こうした悪循環が、暗黙のうちに日本の社会風土の中に存在した「会社」という組織への(社会や市場や従業員の)信頼感を徐々に蝕み、「生气」を抜いていつてしまっているように感じられます。経済活動の基本的な構成単位である「会社」という組織の「元気」はどこへ行ってしまったのか?近年の経験をたどりつつ、日本の企業組織=「会社」は何を失ないつつあるか、という視点から考えを進めてみたいと思います。

### 「人事制度」論議が明らかにしたこと

日本経済の成長段階の遷移、労働市場構造の変化といった経済社会の底流での地殻変動を背景として、「年功序列」「終身雇用」に象徴される戦後日本企業の雇用制度は、否定されるべき古き伝統の代表格のように言われてきたところがあります。それに代わって、「能力主義」や「成果主義」などの概念や思想の導入が試みられてきました。こうした潮流に対して、初期の段階では「日本の伝統的風土には合わない」といった理由での強い心理的抵抗がありました(それは、現在でも根強くあるのかも知れません)。しかし考えてみれば、「日本の伝統的風土」と言っても長く見積もってここ千年、二千年の話です。皇紀二千六百年、人口ピラミッドが逆三角形になったことはおそらく、よほどの戦乱の一時期を除き)なかったはずですから、「伝統的風土」もその構造の上ではじめて成立してきたものと考えなければなりません。20世紀という人口と経済の有史以来の大地殻変動を経た現在、少なくとも「旧来の仕組みに恋々とする」「変えずに済めばよしとする」ところからは何も生まれてこないことを、まずは理解しなければなりません。現在の企業組織のあり方は、この意味で「未曾有の前提」に立って考えなければならないのです。誤解を恐れずに言えば、たとえば「長幼の序」といった社会的秩序や組織的戒律でさえ、そのナイーブな語義においては、既に成立しにくくなっているものと言わなければなりません。それが社会全体の分配構造の面で社会問題化したのが年金問題、企業の費用構造の面で表面化したのが賃金問題であるとみることができます。

しかし…問題はそこからです。「能力主義」や「成果主義」といった考え方をめぐ

様々な議論を積み重ね、率先してその導入を試みてきた企業の苦心と経験は、ここに来てしかるべき「中間段階の結論」を得つつあるように思われます。実際、新しい考え方の人事政策に積極的に取り組んだ企業の中には、「行き過ぎた改革は、その弊害も大きい」として、一歩後退とも見えるような政策・制度の変更を行う企業が現れつつあります。(ただ、誤解のないように言い添えれば、それは「回帰」ではなく、前進による「進化」だと理解しなければなりません。)

人事制度の昨今の潮流に通底する考え方は、端的に言えば、評価の軸足を「人」の評価から「仕事」に移し、個人の「仕事」の客観的評価に基づいてその配置や処遇を決定していこうというものです。しかし、考えてみれば、組織における「仕事」の成果というものが、果たして個人に還元できるものなのか。もしも還元できるようなものだとしたら、なぜ、組織はつくられるのか。こうした根本的な疑問が、日常現れる運用上の困難の根底に見え隠れしてきます。「あなた、ではなく、あなたの『仕事』を評価します」と言われて、見えやすくなることと見えにくくなること。一方で経営者の実感である「凡百の組織論を尽くしても、結局は人のやる気」という現実(真実?)に照らしたとき、果たしてそれは「人のやる気」やその集合としての組織の活き活きとした「生命力」を導き出すものとなっているのか。現実の組織の運営には「義理人情」もあれば「浪花節」もある。人事運営に介在する「人間的な要素」を「客観性」の名の下で取り去っていったときに、それは日本企業の組織運営の中で果たして「現実感」を持ち得るのだろうか、ということ…などなど。

従来存在した「歪み」や「ズレ」を是正する旗印として、新しい人事の考え方は確かに不可欠で「わかりやすく」はあるものの、まだ事の核心には手が届いておらず、場合によっては重大な片手落ちなのではないかというのが、得られつつある「中間段階の結論」だと思います。「構造改革」する大義名分として、「あなたの『仕事』を『客観的に』評価します」というもの言いはいかにも都合よく、誰も異議を差し挟む余地のない普遍の原理原則ではあるが、同時にそれは決してそれ以上のものではない。「当然・普遍の原則」が新鮮に感じられるのが「改革の季節」前半の特徴なのかもしれませんが、これが万能の「律法」となって独り歩きし、「会社」という企業組織の血脈を蝕みだしたとき、逆に「会社」はその最後の「生氣」を抜き取られてしまうのではないかと危惧されるのです。

### 「忠誠心」は過去の遺物となったのか？

組織への「忠誠心」というと、前世紀末からの価値観の変遷の中では、「会社人間」などという表現ともども「古臭い」ものの典型として揶揄される対象となりがちです。しかし一方で同じその前世紀末からの停滞の中で、会社を構成する個人がいったい何を渴望してきたのか…それはたとえばNHKで放映されている『プロジェクトX』に集まる共感などを耳にすると、おぼろげながらも想像することは難しくありません。あるいは毎年末に繰り返される『忠臣蔵』を見るまでもなく、(ことの善悪は別として)典型的日本人がどういう状況下で力を出すか、ということにも連想が及ぶかもしれません。そこに見いだされるのは、対象となるのが特定の人物であるのか、所

属する組織であるのか、あるいは自分の仕事に対してであるのか、自分の信じる理想に対してであるのかは別として、「自分が『価値』を認めるものへの貢献」に力を尽くし、それが報いられる（これもいろいろな形があるでしょうが）ことを喜びとしているという姿です。仮に往時の「会社」がこうしたいろいろな意味での「忠誠心」に支えられていたとしたら、それは「会社」がその「忠誠心」の対象となる「価値」をハンドルのしくみを有していたからに他なりません。

これに対して現代の会社人が、そうした「自分が認める価値ある対象」と切り離されたところで、「あなた自身の『市場価格』は？」という極めて一般的で「市場化」された問いを突きつけられている状況は、「会社」ができる限り「主観」を排した無色透明のシステムとして運営されることを是とする考えの延長にあります。これは結局のところ、「客観性」という題目の傘の下で「価値判断」を回避する習いの産物と言わなければなりません。日本語で「評価」と言ったとき、そこには、何に「価値 (Value)」を置くかという意味での本来の「評価 (Valuation)」の意と、結果の「計測 (Measurement)」という意の二つの要素が同時に含まれています。多くの企業が目にするのは、前者の議論は意図的にか意図せずしてか回避され、後者の議論、つまりどうすれば数値化できるかとか公平に比較できるかという点にばかりに終始するという光景です。上司が部下を評価するプロセスを考えてみればわかる通り、社長さんだか人事部だかが用意した「ものさし」評価基準)を借りてきて、その「ものさし」を部下に当ててみて、「何メートル何センチでした」と「計測 (Measurement)」結果を報告する、そこでは実は上司による何の「評価 (Valuation)」も行われていないということになります。従来それでも組織がうまく運営されてきたのは、皮肉にも、明文化されたタテマエとしての人事制度とは別物の、暗黙の(ホンネの)運営システム、つまり「忠誠心」と呼ばれてきたような「人のやる気」を引き出す求心力がまだ組織内部の各所に健在であったからと言わなければならないでしょう。しかしそうした暗黙の求心力の源泉(そしてそれに対する信頼)が否応なしに失われつつある現在、その空白を補うためにあてがわれた論理が、「『仕事』を『客観的に』評価します」ということ、そしてその果てに「『市場原理』を導入します」ということでしかなかったなら、「会社」を「会社」として結び付けていた「紐帯」はいったいどこへ行ってしまうことになるのでしょうか。

### 「価値」をハンドルできる組織

この意味では、昨今、企業の「理念」があらためて見直される傾向にあるのも頷ける場所ではあります。しかし翻って考えれば、そこに欠けていたものは、単に社として掲げられた「理念」(＝つまるところは統一の評価基準)にとどまるのではなく、本当の意味で「評価」を行うこと(＝「価値」を提示し、判断すること)ができるだけの確固たる「主観」、それも組織の中の一人一人の構成員に分権化された「主観」であると言わなければならないように思います。「価値」をハンドルできる組織とは、先ほど述べたような、誰もが無色透明の「客観性」を標榜して「評価 (Valuation)」を回避し、「計測」の伝言ゲームが行われるような組織ではなく、組織を構成する各層の

個人それぞれが「価値」の担い手となり、それが結び合わされることによって形成された組織なのではないでしょうか。「価値」の担い手になるとは、一人一人が（あたかも小商店主であるように確固たる「主観」をもって「評価」を行える主体になるということです。会社人にとって素晴らしい上司や素晴らしい同僚とはどういう人かを想起してみればわかるとおり、「会社」における人と人との関係は、相互に担当する「仕事」や「使命」の意味の創造と共有によって結び合わされているに相違ありません。それが有機的に結びつき、組み上がったものが「会社」でなければならないはずで、そこでは一人一人の「価値」は、自分に対する「責任」と相互に対する「期待」となって表明されます。それが、その「人」なり「仕事」なりの、ユニークな「評価（Valuation）」です。それができる前提でなければ、実は『人』ではなく『仕事』を評価することなど到底おぼつかないのだという事実こそ、「成果主義」など昨今の新しい人事制度の試みを通して突きつけられた命題であったのです。

考えてみれば、モノを買うのが市場「価格」より自分にとっての「価値」の方が高いからであるのと同じように、ヒトが雇用されるのはその「会社」におけるそのヒトの「価値」が市場「価格」よりも高いからに他なりません。市場「価格」とユニークな「価値」の差分を生み出すものは何であるのか、この点にこそ、実は「その会社の『会社』たるゆえん」が求められなければならないはずで、この意味において、構成員に対して「あなたの市場『価格』は？」と問うことで問題解決を図ろうというのは、逆に「会社」組織の存在意義の自己否定でさえあると言わなければならないでしょう。

### 「会社が『会社』たるゆえん」

遡れば、こうした意味での「会社」組織の背骨が溶解し始めたのは、昨日や今日ではないことに気づきます。言葉の悪い意味での組織の「サラリーマン化」は、「公平」や「平等」といった意識が過剰になり、「価値中立的」＝「客観的」という一語が万能の通行手形を得て、「価値判断」と「責任」を回避するためのタテマエとなったところから始まったのかもしれませんが。気がつけば、「会社」の内部の各所においてさえ、売上成長とか利益とか効率という「客観的」業績尺度以外に何の「主観的価値」も置かないことが普通になってしまいつつあります。しかし、人の価値観は多様だから組織は「市場」のように無色透明化しなければならない、と考えるのは逆で、多様な「価値」をハンドルし結び合わせるところにその組織特有の意味が創造されるところと考えるてはならないのではないのでしょうか。「市場」の競争原理に晒された「会社」という組織が、競争を勝ち抜くために逆にその内部に作り出す独特の「空間」とは、「規格統一」して「市場化」することのできない多様で独特な「価値」を生かすことができる「空間」であるはずであり、またそうでなければ意味がありません。この先、日本の「会社」が「構造改革」という名の下で、さらに組織の内部の「市場化」につき進んでいくとすれば、それはこの国の「構造改革」が内包している微妙さと同様、「振り返れば来た道」をさらに後戻りできない地点まで進めてしまうことになる危険を大いにはらんでいると思うのです。

渡辺京二氏は、開国前後の日本に滞在した外国人の眼を借りて往時の日本の姿を

活写していますが、その中で、「雑多と充溢」と題された次のような描写は実に興味深いものがあります。

「在りし日のこの国の文明」は「生態学のニッチという概念を採用するなら..棲み分けるニッチの多様豊富さという点で際立った文明であった。」「鬘を結うためのかたい詰めものを売る店、下駄屋、紙傘の店、日笠雨笠の店、紙の雨合羽や包み紙の店、人馬のためのわらじを売る店、蓑や蓑笠の店、馬の荷鞍を売る店。そして表通りには漆器店と仏具屋がある。古着屋、扇屋、掛け物を売る店、屏風屋、羽織の紐を売る店、ちりめんを売る店、手拭いの店、煙草道具の店、筆だけ売る店、墨だけ売る店、硯箱しか売らない店、そしてもちろん本屋もある。…火鉢だけ売っている店がある。お箸だけの店もある。提灯屋、行燈屋、薬缶屋、裁縫箱の店、台所用品の店、急須の店、酒屋。瀬戸物屋はいたるところにある。…縄や麻紐を売っている店も多い。」「おどろかされるのは、それぞれの店が特定の商品にいちじるしく特化していることだ。羽織の紐だけ、硯箱だけ売って生計が成り立つというのは、何ということだろう。もちろん、店の規模はそれだけ小さくなる。…つまりここでは生態学的に、非常に微細かつ多様な棲み分けが成立しているわけだ。…それだけではない。特定の一品种のみ商うというのは、その商品に対する特殊な愛着と精通をはぐくむ。商品はいわば人格化する。商店主の人格は筆となり箸となり扇となって、社会の総交通のなかに、満足と責任をともなう一定の地位を占める。それが職分というものであった。」それは、「(明治期日本に滞在した) モースがボストンやニューヨークの街頭で見かけた近代の大衆、統合整理され単純化された近代的諸職業・諸階級の表示としての大衆とは、職分的個性の多様さとゆたかさにおいてまったく異なる存在だった。街は多様であり活気がみなぎっていた。」(渡辺京二『逝きし世の面影』)

ここに描かれた姿は、旧来の均一化された農耕民族日本人のイメージからすれば、多少違和感があるかもしれません。しかし、細分化され有機的に結合された多様な「職分」から成るこの姿、「統合整理され単純化」することによって「市場化」された世界とは対極にあるとも言えるこの様子が、日本の「会社」が「元氣」であったときのその内部の姿、たとえば、日本の競争力の代名詞であった「製造工場の活気ある現場」などとも期せずして重なるのは、私だけでしょうか。

と同時に一方でこの姿は、サイバー・ネットワーク化によって実現されつつある、新たな協働の態様と重なって見えなくもありません。「会社」がその内部をも「規格化」「市場化」してしまうことによって、その「『会社』たるゆえん」を自ら放棄し喪失していったとき、それと並行してサイバー・ネットワークがその役割を代替しつつあるのも、故なきことではないと思われます。

日本の企業組織である「会社」が20世紀の資本主義経済市場に地歩を拡大するプロセスで、その競争力の源泉として組織の内部で培い維持してきた「空間」の本質はいったい何であったのか。その中で何を引き継いでいかなければならないのか。それを21世紀の新しい社会・経済構造の下で、改めて問い直すべき時が来ているのではないかと思います。

(いしいこうたろうコーポレートディレクションパートナー)