

【作成年月日：2005.1.25】

企業で働くことの意味を考える :: Betty 会の解散に寄せて

代表取締役 社長

栗原 清一

1. 「女性が元気に働いていますね！」

社外の人から「クリロンさんでは女性が元気に働いていますね」との声をよく聞きます。「コツは何ですか？」と尋ねられたりします。私は半ば冗談に「女性を女性と思わないからです。」などと答えています。男性のような女性ばかりと思っている、という意味ではありません。男女を問わず社員が元気に働いているか否かが肝心で、特に女性だからどうのと言う問題ではないと思っているからです。

十数年前になりますが、東京都の労働問題研究所から、女性の働く場として進んでいる企業から話を訊きたいと、女性が二人訪ねて来ました。聞くと三十数社を訪問して共通性などを調べているとのこと。私が先手を打って「どういう経緯で当社を選んだのですか？」と聞きました。すると「トラバユを見て、掲載広告の中味から選びました」との返事です。一般に女性の募集広告は華やかと言うかキャピキャピと言うかムードに訴えるものが多い中で、「クリロンさんの広告は「長く働いて欲しい」などと謳っていて、まるで中味違っていたから」と言うのです。なるほどそうした見方も有るのかと妙に記憶に残りました。

続いて「そうした会社には働くことへの共通したもの見方、姿勢があるのではないですか？」と問いますと、「そのとおりです。私達もそうした印象を持っています。女性だからと言うのではなく、働く人に対する企業の考え方や姿勢の違いが根本にあると感じます。」とのこと。男女を問わず「働くこと」一般をどう考えるかをベースに据えた上で女性が働くことを考えるという姿勢で考えてこそ、働く女性の問題はきちんとした土俵に上るのだと思います。

ところで、女性が元気な企業だとの当社のイメージは次第に社外にも広まってきて、04年1月には大阪府の「男女いきいき・大阪元気宣言」のメンバー企業に推薦されて入会しましたが、「男女いきいき」と称しているのは、きっと上のような視点からなのでしょう。

2. 「女性は男性より大変で不経済？」

そうは言っても、男性と比べて女性が働くことには幾つかの特有な問題があります。中でも「働く女性は男性よりも負担が大きく、女性の雇用は男性よりも不経済ではないか」との問いは「Yes」と感じられるだけに、かえって口にされ難い場合もあります。ですが、現実をリアルに見れば、この問いを抜きに女性の働く問題を考えることはできません。

女性では結婚、出産と続くライフサイクルの節目でキャリアが断絶しがちです。新人から一人前になって企業に貢献しはじめた段階で退職となるのでは、企業から見れば、先行的な教育投資が無駄になってしまいます。(経営資源(資金、時間、関心……)の投入を投資と呼びます。投資とはお金だけではありません。) そうなると、結婚や出産での退職を前提に、先行投資が少なく済んで、直ぐに成果につながる職務、つまり、単純で底の浅い仕事、マニュアルで即戦力化できる職務に配置するのが、経済的に見て合理的だとなります。しかし、これでは、最近のように高学歴化し、意識も高い若い女性の期待と能力に充分に応えることは出来ません。

結婚、出産の節目にキャリアを継続させる場合でも、負担は女性の方に大きくかかってきます。保育所の費用などを差し引くと給料は殆ど残らないなどという話を良く聞きます。また、乳幼児はひつ

きりなしに病気に罹るものですが、子供にとっては病気の時にはお母さんに居て欲しいのですから、仕事も休むことが多くなりがちです。早退、欠勤は会社や同僚への負担にもなるので、その点でも周囲に気を使ったりしなければなりません。一方、数年から十年間、家庭に入り家事と子育ての道を選択したとします。その場合でも、子供が学校に行く年齢になれば、金銭的にも自分の可能性を開くためにも、再び社会で働くことを真剣に考える時が訪れます。こうした再就職の時期が訪れてきても、キャリアーが続いていないために、新人と同じゼロからの再出発になるとか、単純な内容の仕事しか勤め口が無いなどの状況にさらされがちです。

このように女性の就業とその継続は女性にとって男性よりも不利で大変です。また一方、企業にとっては男性に比べ不経済な面が否定できないのです。これらは、経済合理性や市場競争を前提とする限り避けられないように見えますが、女性がライフサイクルを全うして、かつ社会で責任を持った仕事をすることの面ではこれは重大な障害です。

3. 「公(オヤカ)の責任、企業の責任」

結婚や出産は人間にとって最も根元的な営みですから、それにマイナスが及ぶ事態は、社会全体の立場からは回避せねばなりません。ですが日本では、出生率の低下傾向が止まらないなど現実には困った方向に進んでいます。企業行動とあるべき社会の姿との間に生じるこうした矛盾を打開するのは、国や自治体など「公(オヤカ)」の責任ですが、残念なことに「公(オヤカ)」には余り期待できません。国や自治体に責任を果たすように要求していくことは不可欠なことですが、「百年河清を待つ」わけにもいきませんから、自助努力でなんとかせざるを得ないのが日本社会の現実ではないでしょうか。

ところで、社会と個人との間には企業が介在し、人々の多くは企業人として社会につながっていますから、社会と個人の問題に企業は如何に対応すべきかという、「企業の社会的責任」の問題が生じてきます。この問題について今日の一般的な考え方は次のようです。「企業が市場競争を通して利益を上げる。そのことが結局は社会全体のためになる。それが企業の社会的責任である。そこから逸脱した領域に企業が関与することはむしろ間違いだ。」というのです。最近ではアメリカ資本主義の影響などもあって、こうした考え方はさらに強まってきているように感じられます。

しかし、「社会のため」と「市場競争で勝つ」ことが矛盾したらどうなるのでしょうか？ 企業が利益を求めて反社会的な行動や違法行為をしでかすことを最近よく目にしますが、それは論外なことです。ここで問題としている「矛盾」とはそうした論外なことではありません。それ自体としては反社会的でも違法でもないが、経済社会の構造に深く根差している「不幸な問題」を「矛盾」と言っているのです。こうした矛盾が企業活動の中に内在している場合、企業は市場競争を通して利益をあげていけば、社会のためになり、社会的責任を全うしていると言えるのでしょうか？

「社会のため」を直接的に問題とすることは、個人がそうするにせよ企業にせよ、それは「公(オヤカ)」の立場に立つことを意味します。国や自治体は一方の「公(オヤカ)」ですが、今日の社会では、企業も市場競争を介して「私(ワカ)」として社会に寄与するだけでなく、直接的に「公(オヤカ)」の立場に立つことが必要とされています。今日の社会では、企業の社会的責任、企業が人の「幸せや不幸せ」に与える影響がとて大きくくなっているからです。

企業が「公(オヤカ)」の責任を果たすためとはいえ、経済的に不合理なことを続けていけば、企業の力は削がれてしまいます。社会的に意義のあることを実践する企業が、そうしたことをしない企業に比べて競争市場では不利になりかねません。そうならないように社会のルールを定めるのも国や自治体の責任ですが、余り期待を掛けることができませんから、企業が自助努力でこの矛盾を解かねばなりません。つまり、企業には市場での競争という厳然とした前提があり、その前提に立って「公(オヤカ)」としての

責任をまっとうしなければならないのです。では一体、どのようにしてそれは可能なのでしょうか？

4. 「妻の会社と夫の会社、どちらが強い？」

夫と妻が別々の会社で働いているのですが、二人の会社は実は競合会社という状況を想像して下さい。これから結婚をする男女も各々「夫」会社と「妻」会社に勤めているとします。さて両社はどちらが市場競争で強いのでしょうか？ 一般的には結論は明確です。「夫」会社が優勢です。「妻」が背負っている様々な負担が企業に転嫁され企業の競争力を損なうからです。ここでは国や自治体が関与し負担を再配分して平準化する経済外的な強制は働いていないと考えて、あくまでも自助努力で問題に立ち向かうとします。この勝負を五分五分に持ち込む、望ましくは「妻」会社が勝つようにする。これが、市場競争の中で企業が「不幸な問題」を自助努力で解決することの本質的な意味なのです。

解決策の一つは男女を均等に扱うことです。問題は「均等」の中味です。性差を無視して職責を同等に果たすことを意味するとすれば、それは理に適いません。そもそも同等な職責達成が困難だからこそ問題が生じているからです。何故かと言えば子供を産めるのは女性だけだからです。性差を無視した同等論は「男も子供を産むべきだ」に帰結します。そうでなければ論理が一貫しません。子供を産むこと、育児を中心的に担うことが女性の神聖な役割である以上、それに伴って生じる様々な問題は回避できないのです。

他の解決策として、女性の個性が活きる分野で事業を営むことが挙げられます。現実にもこうした企業は次々に誕生し成功例も増えています。これは一つの解決のようにも見えますが、「夫」会社と「妻」会社が業界を別にできるのはごく例外的なので、一般的な解決策にはなり得ません。特例的に矛盾を解決している場合、実はその解決が矛盾の存在自体に依拠して可能となっている場合もあります。それでは矛盾の解決にはつながりません。個別の企業で行われる営みを仮に全企業が営んだとしても、社会全体として理に適っていることが矛盾を解く必要条件だからです。

「夫会社、妻会社」は喩え話しです。実際には男女双方が働いている企業で、女性が男性に勝るとも劣らない貢献をするにはどうするか、ライフサイクルをどう繋いでいくか、などが現実の問題です。そのためには、女性の資質を開花し発揮できるように職務の内容、体制を構成することや、女性が働くことへの意識を、女性も男性も変えることなどが、矛盾を解くための具体的な課題になります。しかし、その根本には、男女を問わない人間的な能力の開花にかかわる一般的な問題があります。働く女性の問題を考えていくには、先ず女性問題ありきではなく男女共通の問題が核心です。この問題を考えてみましょう。

5. 「開花を邪魔するのは誰？」

人には持って生まれた素質があります。遺伝子や環境の違いが個人の素質を決めるので、人は何にでもなれる訳ではありません。野球が好きで練習さえ積めば、誰でもイチローや松井になれるのではないことは誰でも知っています。ですが、だからといって、人は何にもなれない訳でもありません。私達は私達自身が考えているよりもずっと、大きく、広く、高く、深い、人格や能力を持てるのだと思います。

しかし、現実私達が達しているレベルはさほど高く無いかもしれません。それは私達の可能性の開花が妨げられているからなのです。人はその原因を他人や環境のためと考えがちです。平等主義に偏った学校教育などから、自分の外に原因を求める思考が多くの人に植え付けられています。ですが、原因は外ではなく実は自分の内に「心」に原因があるのです。劣等感や優越感、強欲、感情への従属、これらへの無自覚など、自分の囚われた心が自分を束縛しているからです。自分の囚われた心を他の人にも投影し、人はそうしたものとする人間観に陥り、その結果、人間的な潜在能力の開花を妨げるように、

自分をも他の人に対しても、振る舞ってしまうのだと思います。

人には他の人と比較することで自分の自尊心や安心を得たいと思う気持ちがあります。それが昂じて、「他人の不幸は蜜の味」の心理状態に陥ったりもします。多くはそこまでは行きませんが、他の人と比較することで自分の位置確認をし、喜怒哀楽を感じがちです。例えば、営業マンが他の営業マンと比較して自分がこれだけ成果を出しているのに賞与の差が余り無いなどと言ってきたりします。聞いてみると「ドングリの背比べ」的な比較で、このドングリの方が隣のドングリより1mm高いなどと主張しているような印象を受けます。それが事実だとしても、だからどうだと言うのでしょうか？ 本人のものの見方、考え方の狭さが、「ドングリの背比べ」のような細かい違いを際立たせて自分に感じさせるようにしているのです。

わざわざ違いを説明しなくとも、頭一つ二つ上に出てしまえば、誰にでも見えますし、認められるようになります。自分と五十歩百歩の他の人と比較する、そうした心の習慣があるから自分も伸びないのです。本人にははるかに高く伸びる潜在的な能力があるのに、他の人と比較する気持ちが自分自身を引き下ろして、いつまでも大同小異なレベルに止めてしまうのだと思います。比較するなら他の人ではなく、自分の可能性と比較したら良いのです。狭く見ていると狭いことがもっとよく見えてくるようになり、そこにはまってしまって、結局は狭さに慣れっこになるので、大きく、広く、高くなれる自分の可能性がむしばまれてしまうと言う因果関係にあるのではないのでしょうか。

「人間とは何であり得るのか？」改まってこう述べると、大げさなことを言うと思われるかもしれませんが、人は誰でも実はこの問いへの答、つまり人間観をもっているのです。それをベースにして人への対応を決めて日々の暮らしを営んでいます。人それぞれで違いがありますが、だからと言って、どんな人間観でも良いと言うことにはなりません。人間観には、正邪、正誤、広狭、深淺の違いがあって、正しく、広く、深い人間観が、人をそうした方向に向けるのです。正しく、広く、深い人間観とは何なのでしょう。自分の心と向き合い静かに考える。倫理や道義を軽視、軽蔑したり、斜に構えたりせず、素直な気持ちで考える。そうすれば、答は自ずと見えてきます。「私達は私達自身が考えているよりずっと大きく、広く、高く、深い、人格や能力をもつ人になれる。」とする認識に立って始めて、人が働いて生きていくことと競争社会での矛盾を解く方向が見えてきます。

6. 「職場の人間関係？」

人は神様ではありませんから100点満点の人は居ません。まじめに働いている。家庭を持ち愛情を持って子供を育てている。それだけで70点はとれていると思います。会社の中の間人間関係を見ますと、70点同士の人が、相手が30点足りないという面を非難しあっていることがよくあります。こうした「30点不足論」では相手の70点が脇に置かれています。一方では、30点足りないことには目をつぶり70点だけを見て容認する「70点容認論」もはびこっています。職場の人間関係への配慮から、他の人の弱点を指摘し改善に導く行動はとられにくい傾向があります。心の中では「あの野郎」などと思っても、外見はおくびにも出さず、平静な関係を装っていたりします。「30点不足論」も、「70点容認論」も、他の人と自分との間のあるべき関係をきちんと構築できていないことでは共通しています。

何故そうなるのでしょうか？ その原因は、きちんとした理性的な話し合いが出来るだけのものの見方、考え方が弱く、それを表現するすが身に付いていないからだだと思います。相手の非をとがめることに力点が置かれた「30点不足論」では相手の心を打ちませんし、自分の心を磨くことにもなりません。しかし、人を高めるために「30点足りないですよ」と指摘するのは、相手への本当の意味での思いやりです。逆に、お世辞は相手への侮辱の裏返しなのです。

職場では人間関係を「上手くやる」ことが何より大切と言われてたりしますが、それはとんでもない間

違いです。企業は仲良しクラブではありません。市場競争を通して価値のある製品やサービスを供給して社会に貢献し、「貢献の謝礼」を社会から受け取り、その謝礼を企業の内部で分け合っているのです。従って、会社がよりよく社会に貢献できるように社員はどのように会社に貢献するかが根本問題です。会社への貢献とは会社で働いている他の社員に自分がどう貢献できるかと言うことです。

どのようにして成果を出すのか、その方向で率直に力を合わせる事が会社での人間関係の基本です。成功もあるでしょうし失敗もあるでしょうが、力を合わせて進む中で、喜怒哀楽を共にする連帯意識が育ち、それがお互いの関係に反映して人間関係を望ましい姿にしていきます。これが企業の人間関係の基本なのです。まず人間関係ありきの考え方は、人間関係を狭い個々人の関係に閉じ込め、社会と個人のつながりへの認識を欠いたものの見方です。そうした狭くて浅い考え方は、人の可能性を開花させることを妨げこそすれ、促進することは絶対にあり得ません。

職場の人間関係では、もう一つ別の場面にスポットをあてねばなりません。「何をなすべきか」をどのように決めているかです。企業には職務権限のランクがあり指揮命令系統が定められています。古い形の組織論では上司は部下に指揮命令を行使することで組織を機能させるとされています。そこで組織のメンバーは上の指示に従うことが基本となり、「上司の命令」に従う、定められた職務を遂行することが仕事の内容、社員の責任だとされています。多くの社員もそのように受け止めています。そうした組織原則と職務責任が必要とされる局面も確かにあるのですが、これからの時代はどのようなのでしょうか？

古い組織はこれからの時代に全く不適合になると思います。これからの企業では、同じ形の事業内容と活動形態を長期間維持することが出来ないからです。企業の付加価値が「知恵と工夫」から産み出されるのがこれからの企業の姿になってきています。そうした知識創生型の企業では、全ての社員が知恵と工夫の創出者になり、それを事業活動に反映させることが不可欠です。そうした企業行動では上司だからどうのこうので決定が下されるのでは不都合です。つまり、誰が言ったかではなく、何が言われているかだけが判断の基準とされ、部下であれ若手であれ、男女を問わず、言われたことの内容だけが判断の基準にされなければならないのです。こうした姿勢に社員が立てるかどうかはお互いの振舞いの改善を意味しますが、まず第一にそれを意識し行動を変えるべきは上席者だと思います。

7. 企業の文化、行動の変容

個々の社員の振舞い、ものの見方、考え方をを変えることは、それを理解すれば身に付くと言うものではありません。先ず理解から始まり、理解を支えにして、自分の心の習慣を変える過程だからなのです。これはスポーツでの鍛錬と全く同じで、一貫した鍛錬の努力で最初は難しいと思っていたことが次第に身に付いてきます。人に対する態度でも話し方でも、頭で理解して、それを身体や心や口の習慣に変えていくわけです。

社員の行動変容の環境条件を構成するのが企業文化です。つまり、企業に定着している価値観と精神文化であり、伝統と言い換えてもよいかもしれません。ある商社の人で、大学時代に重量挙げ選手だった人から話を聞いたことがあります。彼が属していたクラブは伝統があって、オリンピックの優勝者も所属していました。インター杯で他大学と競技する時に、体格や素質の面で明らかに自分より上の人と対戦しても、自分が負けるとは全く感じなくて実際にも勝つことが多かったとの話でした。どうしてなのでしょう？

身近に優れた人が居る、全体のレベルが高い、そうした環境に身を置くことで、自然にものごとの受け止め方が違ってきて、何を当たり前と考えるかのレベルが上がってくる。人の心に与えられるそうした影響のためだと思います。企業でも人でも実力とは、特に意識せずに普通に当然だとして振る舞って

いることに表れます。当然だなどと考えることも無いほど自然に身に付いたレベルがその企業や人の実力です。当社ではこれを「当然基準」などと堅苦しく呼んでいますが、平たく言えば「何を当たり前だと感じているか」です。当たり前になっていれば、それを当たり前だと感じることもありません。そのくらい身に付いていることだけが本当の実力です。ものの見方、考え方が社員全体の自然な振舞いに血肉化して始めて企業文化が定着したと言えます。朱に染まれば赤くなると言いますが、企業文化が社員に自然に影響して、その人の振舞いを方向付けていくのです。

職務能力、責任意識、人に対する姿勢などなど、人が仕事をするあり方を決めているのは規範意識です。規範とは「何がどうあるべきか」ということですが、企業の精神文化はそれに強く影響を与えます。働くことについてどのような規範意識を持つようになるかは、先ず、入社前の本人の経験や資質、意識に依存しますが、入社後には会社の一貫した経営姿勢と企業文化の下で、日々の仕事を通して規範意識が育まれていきます。

社員が企業で力を発揮し活躍できるかどうかは、職務の中味や体制だけではなく、職場の雰囲気、企業の精神文化に大きく依存します。企業の文化は社員個人人の「心の習慣」に帰着することなのでお金で買えはしませんし、今日明日に深まるものでもありません。例えば、女性が活躍している当社の状況は、創立以来 40 年余りにわたる経営姿勢の中で次第に形成され、最近になってようやく当社の企業文化の重要な柱の一つに育ってきました。

8. 「心を失ってお金を得る」

人は働かなければ食べていけません、殆どの人にとって働く場は企業です。働くことで給料を得て、自分や家族の生活を成り立たせているのですから、給料を得ることは絶対に必要な事です。一方、企業は市場で競争しており競争の圧力はとて大きく企業の行動に影響します。こうした競争に生き残るための必死な企業努力の中で、給料つまり金銭的価値を得るために、次第に人々の精神的価値が失われて人の心が貧しくなっていく状況が色々な形をとって蔓延しているのではないのでしょうか。

一つの例え話です。若者がチェーンストアに勤めていました。価格破壊のただ中で、来る日も来る日も夜遅くまで働き続けていたのです。家族が心配して休みを取るようには勧めても責任感が強い彼は休みませんでした。新妻と生まれたばかりの子供の顔を背にして毎日、店に出て行ったのです。そしてある日突然、彼は過労のため帰らぬ人となりました。彼の場合の過労死は労災です。家族は労災の認定を取ろうとしました。会社は労災を申請しません。会社にかかけあってもどうにもならないので裁判に訴えたのです。月 100 時間を超える残業が何ヶ月も続きましたが、殆どはいわゆるサービス残業で記録がありません。裁判に勝つには過酷な勤務状況を立証しなければなりません。お母さんは会社の社員の人達に証言を求めましたが、誰からも協力は得られませんでした。裁判は敗訴になり労災は認定されませんでした。

この例え話は今の社会ではあながち稀な例ではありません。ひどい会社だと思いますし、彼ももっと身体を大切にしたら良かったのにも思います。しかし、それで話しを済ませたのでは、この話が顕わにしたこの競争社会での不幸の構造は見えません。生きていくために誰もがお金を必要とします。彼も彼のお母さんも、この会社もその社員もそうです。会社は過酷な価格破壊の中で生き残っていくためにわずかな資金も失いたくないのです。社員はそうした会社目につけて万一にも職を失うような事態に陥りたくないのです。

敢えて彼と家族の不幸には目をつぶります。その会社の彼以外の社員も不幸なのです。彼らはお金を得るために大切なものを失っているからです。それは人への思いやりの心、不正義を赦さない心です。彼らも心苦しいはずですがその心苦しさを真っ直ぐに乗り越えられず、生き残るため仕方が無いことだ

と自分を納得させています。働く人としての彼への連帯感から行動せずに、彼のもっていた誠実な責任観を捨て去り、要領よくやることで自らを守ろうと考えています。金銭を得るため心を失っていくことに彼らの不幸がありますが、彼らはこの状況を不幸と感じることはなく、むしろお金を失うことを不幸だと思っているのでしょう。

不幸の構造とは、お金を得ることが心を失っていくことになっていく構造のことです。彼らはいわゆる悪い人では決してありません。彼らも家族を養う責任などからこうした事態に耐えており、心が貧しくなること不幸を実感している人もいるはずです。誰かを悪者にして済めば話は簡単です。誰が良いとか悪いとかは外面に現れた現象に過ぎません。壁に映る火に水をかけても火は消せません。根底の構造を崩さねばならないのです。

9. 「知恵と工夫が富の源泉」

お金を得ることが、多くの場合に心を貧しくすることだとすれば、これは人が直面する根元的な矛盾でなくして何でしょう。お金は生きていくために必要です。人が人間的な心を持つことはしあわせに生きていくことに欠かせません。片方を立てれば他方が立たないことが避けられないとすれば、一体どうしたらよいと言うのでしょうか。

現実の社会では事態はさほど深刻とは感じられていないかも知れません。こうした矛盾がはっきりした形で突きつけられることは比較的少ないからです。先述のとえ話しの状況は年がら年中私達に降りかかっては来ません。また、実際に矛盾が突きつけられていてもそれを感じる事が少ないからかも知れません。何故なら、人には解決が困難で心理的に耐えることが難しい事態は、それを無意識的に認識から排除しようとする心理的な防衛作用が働くからです。見えているのに見ようとしないのではなく、見えているのに見えなくなるわけです。また、実際の生活では、仕事の場の緊張と矛盾を仕事以外の場で解放するというリクレーションによって心のバランスを維持したりもしています。

このように矛盾も現実には深刻には体感されないのですが、物事を突き詰めて考えれば、企業に働くことが競争に強制されて根元的な矛盾を人にもたらすという構造は重大です。「心とモノの両面で、社員が豊かになっていく企業」。これは当社が目指している企業像で、真剣に追求している将来の姿ですが、この像が根元的な矛盾に真っ向から反することは、一読して明らかです。矛盾が貫徹することが避けられないなら、この企業像はまさに絵に描いた餅です。この矛盾を解く道がどこに在るかは、当社にとっては死活的に重要な問題ですから、私もこの問題を考え続けてきました。現時点で一つのほぼ間違いないだろうと信じられる答えに到達しました。それは次のような考えです。

市場競争の中で生き残っていくには、その企業が時代の要求にあう商品(サービスも含みます)を提供出来るかどうかにかかっています。しかし、そうした商品を他の企業が直ぐに真似をして販売できるようでは、価格競争に巻き込まれます。厳しい価格競争に置かれると企業は疲弊してしまいますから、少なくとも直ぐには価格競争に巻き込まれない高い付加価値をもった商品を創出し、それを迅速に市場に拡販できる企業にならねばなりません。価格競争に巻き込まれても、価格(プライス)競争に充分耐えられるほど原価(コスト)を下げれば生き残れますが、それには商品の供給を他社より常に高度に維持し続けねばなりません。要するに、商品創出と市場拡販の両面で優れた力量を持っていることが決め手です。ここまでは誰にも明らかなことです。

そうした企業は「知恵と工夫を富に変える企業」知識創生型の企業と呼べます。現実の経済社会を見ても、こうした企業がますます力を持っています。IT産業は若い産業で元気ですが、成熟した産業でも「知恵と工夫を富に変える企業」は伸びています。知識創生型の企業は特定の産業分野には限られませんし、企業規模の大小にも関係在りません。知識創生力が大きい小さいかで、企業規模が大規

模か小規模かの問題ではないのです。大きな小企業もありますし、小さな大企業もあります。

知識創生とは、新しい商品や販売方法を創り出すとか、商品のつくり方を革新するとか、要するに知恵や工夫で発明、発見をすることを意味します。では、そうした創生力はどのようにして確保できるのでしょうか？ 知恵を働かせて工夫することが好きな人、素質のある人、秀でた人達が集まって、その能力が開花でき、生き生きと働ける状況をつくる。それが創生力を産み出します。創生力が具体的な成果を産み、企業がさらに高度化して、それがまた優れた人材を集めるという望ましい循環構造に達することで、知識創生型の企業にははじめて確固とした形が出来ます。こうした知識創生型企業の個性は、創造を尊ぶ企業の精神文化の土壌に育っていくのです。これも誰もが認めることだと思います。

知識創生型企業は、特定の誰かが専ら創生する人、他の人達はそれに従う人のような構造はとりません。役割や能力こそ違っても社員がそれぞれの素質に応じて適材適所で知恵と工夫を発揮することが欠かせません。商品の創生や拡販には様々な方面での知恵と工夫が必要とされるのですが、その多くは異なる分野、部門のプロ同士の協働によってはじめて成果が産み出せるものだからです。従って、知識創生型企業では、各人の創生力レベルの高さと協働行動レベルの高さとの二つの面で、高いレベルでの協働行動が自然に営まれるようにならねばなりません。人の持つ創造的な能力の発揮と発達、加えて他者との協働能力の発達、これらは何によって可能になるのでしょうか？ 問題の核心はここなのです。

10. ナレッジワーカーは何のために働くか？

知恵と工夫で企業に貢献する人をナレッジワーカーと呼びます。ナレッジワーカーは一体、何のために働くのでしょうか。お金を得るためですがそれは働く第一目的でしょうか。先述したように「心」と交換してでも得ねばならないという意味で第一目的なのでしょうか。私はそうではないと思います。逆説的に言えば、そうではないからこそ、結果的にお金も入ってくるのだと思います。つまり、お金は必ず得られる副産物なのです。

人が何かをする場合、三つの段階的なパターンがあります。(1) 強制されてする。(2) 得だからする。(3) したいからする。の三つです。(1) は支配への服従として、生存のためにやむを得ないために辛い我慢の下です。奴隷労働のようなものです。(2) は利害目的で交渉によって何かを交換するパターンです。損得勘定を当人が了解してするので、典型例は市場行動です。(3) は信奉することや大切だと思うこと、どうしてもやりたいことなどのために自発的にする行為です。多くは精神的な満足に主眼があります。典型例は思想、信条、宗教などの活動ですが、NPOの活動もこの部類に入ります。また、人の欲求には低次から高次のレベル区分があります。低次というのは人の生存に直接かかわる欲求です。高次とは人が自分の可能性を拓きたいとするいわゆる自己実現の欲求です。

これらを比べてみると、創造能力や協働能力の発揮など、知識創生型企業の根本には、人の行動パターンや欲求構造の高次のレベルが関係していることが分かります。つまり、高次のレベルでないと知識創生型の企業が成功しないという訳です。これはお金を得るために心が貧しくなる構造とは全く正反対の構造です。お金を得ることを目的としたならば、そのために、人の心をますます豊かに解放する方向をとらねばならないという形なのです。これが時代の流れの中ではっきりとしてきたのです。ここが当社の経営思想の根本です。

従って、当社は「職能と人格が共に秀でた社員が協働する企業」を目指します。そうすることが知識創生型の企業として成功し、「心とモノの両面で、社員が豊かになっていく企業」になるために、手段としてどうしても必要だからです。しかしそれは手段としてだけでなく、職能と人格に秀で、他者と協働することが出来ることは、人としてのレベルの高さとして、達成すべき目的でもあるのです。人の人としての能力が発揮されることが企業の力になる構造。そうした構造を創り上げることが、企業で働く

人々がお金の面でも、心の面でも豊かになる道なのです。

これは理性に照らして考えれば必ずそれに辿り着く結論です。倫理的、道義的な意味でも正しく、方法的、手段的な意味でも正しい認識です。問題はこの方向に実際に進んでいくことです。こうなって欲しいという願望だけでものごとが実現するとは誰も考えません。願望の上に正しい道筋が見えてきたことだけで実現するありません。それなら世の中は全く苦労はありません。問題は現実の解釈ではなく現実を変革することです。正しい認識もその方向で変革を一貫して追求しなければ実現しはしません。それには全社員の主体的行動が必要です。知識創生型企业は全ての社員の知恵と工夫の上に成り立つと言うことは、知識創生型の企業自体とその文化とを育て上げていくことにも当てはまってくることです。

11. 「妻」会社は強くなれるか？

大分一般的なことを考えてきましたので、ここらで女性が働く問題に戻って、「妻」会社が強くなる方策を、私の職務であるマネジメントの面から考えてみます。ところで、何故「妻」会社が弱いのでしょうか？ 理由は明らかです。今までのマネジメントでは、女性が持つ潜在能力を開花させられないからです。そうしたマネジメントは男性の能力開花も妨げることはもちろんですから、「夫」会社が従来型マネジメントを用いるのに対して、「妻」会社は最新型マネジメントで対抗して「妻」会社を有利にしようという作戦です。

「夫」会社も最新型マネジメントを選ぶとどうなるかですが、その場合はその時点で「超新型」の採用を考えることにします。市場競争は相対的な優劣で決まりますから、さし当りはベストでなくとも良いのです。では、最新型マネジメントではどのように女性に対応するのでしょうか？ 正直言ってまだ分からない点が多いのですが、それでも2、3の原則は分かってきました。

第一は、女性社員の責任を大きくすることです。それに伴い時間的に自由な勤務形態が合理的になります。与えられた仕事をすることが仕事であるという考え方に立つと、必ず時間や勤務形態を形式的に厳格にせざるを得なくなります。与えられた仕事をするのが仕事ではなく、目的に照らして手段を選んで成果を上げることが仕事だとする考えに立てば、勤務形態はずっと自由で構わないし、むしろ自由がなければ成果を上げにくくなります。

女性社員が大きな責任を持ち、成果と貢献を仕事の基準として意識する方向をとるなら、早退しようが遅刻、欠勤しようが、貢献が大きければ基本的に問題はありません。こうした不正常な勤務状況が、勤務姿勢、つまり、責任観と貢献意識での甘えや弱さのあらわれである場合もあり得ます。しかし、その場合は放置しておけば、いずれは当人が企業に貢献できなくなり、社員のひんしゅくを買い、会社も低評価を下して、企業を去らざるを得なくなるものです。

人はさまざまですから、長期的な視点に立って成果、貢献を見なければ的確な評価は下せません。長期的に見ていれば的確な評価は必ず下せますし、また、下さねばなりません。短期的な見方では人の能力を開花させられません。しかし、長期的に見ると言っても、実際には見ていなかったり、実際は見ているのに社員が見られていないと誤解していると、望ましい成果がいつまでも出ない事態になります。そうすると長期に人の成長を見ることは却って企業の競争力を弱めてしまいます。的確な評価が出来るよう会社のルールやツールを整えて定着させねばなりません、当社ではその整備の多くはこれからの課題です。

第二は、第一のことの必然的な結果ですが、仕事の自主管理です。例えば、当社の超過勤務を例にすると、技術職はもちろん、昨年改正で今では事務職も超過勤務を発生理由別に、自己責任・自己判断・上司指示の3区分に分けて勤務表に記載し、会社はそれをそのまま認めるやり方をとっています。自己責任とは能力が不十分で時間がかかるとかミスを訂正する必要があるなどなど、超過勤務の原因が

自分に帰する場合です。自己判断とは職務の必要から今日は残って仕事をしようなどと自分で判断する場合です。この区分を社員が自分自身で行うことがポイントです。

技術職でも最初は区分指針を会社が決めて欲しいとの要望もありました。超過勤務は残業手当や振替休日の対象となるので、同一内容でも各人の判断が異なると不公平になるという理由からです。ですが、私はそれを承認しませんでした。自分の職務内容と成果を自己評価することはナレッジワーカーに必須な力量です。自分の損得に直接つながることを自己評価することでその力量を鍛錬できるからです。同一の職務で超過勤務になった場合、人それぞれで区分に違いが生じ、その結果、金銭や休暇などの損得勘定が違ってきます。それでもそれを自分で判断するのは、人が自分自身を律する、「自律」は高いレベルの仕事をする人に欠かせない姿勢です。「自律」精神の涵養に不可欠なのは、損得を判断の軸にせず、何がどうあるべきかと言う規範判断を損得判断の上位に置くことです。

さて、これらをまとめて考えると、「妻」会社が勝つ道は、女性がナレッジワーカーとして働く道にあることとなります。女性社員の多くはオフィスレディ(OL)として働いています。その職務の内容は事務作業に限定され、その作業をこなすことが仕事とされ、職務能力が短年数で成熟する仕事に殆どです。こうした職務状況から脱して、知恵と工夫を発揮して、さまざまに変化する局面に対応し、年齢と共に職務能力が向上する職務を働くようにする。それによって、市場競争での強さと女性のキャリアアップをつなげるのです。

12. 事務職の改革

当社では現在、営業活動と製造活動を統一的に事務処理する新しいアプリケーションを開発しています。春には導入を開始して秋には移行が完了する予定です。移行が完了すると事務処理が大幅に省力化され、各地域の営業や製造の事務職務はほとんど半減することになります。その結果、事務職は仕事量に合わせて事務社員数を減らすか、事務社員数にあわせて仕事を拡充するかの二つの道の岐路に立つこととなります。

前者の道は、事務社員はもちろん、一緒に働いている職場の同僚も望まないでしょうし、私も望みません。職務の拡充の道を進めねばならないのです。当然ですが、産出成果が小さい仕事を拡充するのは全く無意味ですから、省力化で生じた余力を会社にとって産出成果が大きい職務に転換しなければなりません。転換が成功すれば、新システムの導入で大きな間接効果を作り出せます。だが、失敗すれば社員の減員が不可避になり、社員も会社も大きな打撃を受けます。目標ばかり高く言うことは恰好が良いが、実際には価値のある新たな職務を創造してそれに転換する能力がない。クリロンはそうした会社であり社員であるに過ぎないということになるのです。

こうしたことが出来れば望ましいなどの評論や、同僚や社員を辞めさせたくないなどと言った綺麗事の言辞には何の価値もありません。事務社員、営業や製造の同僚や上司、経営者の各々が必死に進めなければ、とうてい越えられない大きな山なのです。果たして、私達はこの山を越えることが出来るのでしょうか？

山越えの道は幾つか見えているのです。例えば、現在は営業マンがしている仕事で会社に居ても出来る仕事を事務に移管することが考えられます。営業マンが三人いて各人の時間の三分の一が事務に移管できる仕事に費やされているとすれば、合わせて一人分の仕事をつくり出せます。その結果、営業マン本来の職務に使っている三分の二の時間を増やせます。 $1/3 \div 2/3 \times 3 = 1.5$ で、本来の仕事をする営業マンが1.5人増える計算です。経験を積んだ営業マンは簡単には増員できませんから1.5人は大きな数字です。

営業マンは、社外で非定型的な、交渉的、探索的なことをするのが本来の仕事です。定型的で事務的

な仕事に時間を取られるのは、営業マンがプロとして成長するにはマイナスです。本来の仕事に集中すれば、仕事はさらに深く広くなり大きな成果を産み出す力がつきますから、 $3 + 1.5 = 4.5$ 人にさらに倍率が付いて、営業マンは実質倍増になるかもしれません。一方、一人が1/3の時間で処理していた事務的仕事を集中すれば、仕事は集約され専門化が可能になるので、職務内容の効率化も期待できます。こうして、省力化による余力を職務改編に上手に活用できれば、何人もの増員に相当する効果を得ることもあながち机上の空論ではないのです。

かつての事務社員は帳簿をつけたり算盤をはじいたりの仕事をしていました。企業が市場で売買するには、一円も間違えないように台帳をつけて請求書を発行することは不可欠で重要な職務でした。コンピュータ化が進む中で今では計算には人手がかからず台帳すら要らない時代になってきました。それでも入力だけは不可欠です。では、これからの事務社員の仕事は入力作業になるのでしょうか。入力だけでは、事務に携わる女性の職務の中味は貧困化する一方になりますが、コンピュータによる省力化がもたらす事務の変容にはこうしたイメージが強く、むしろそれを目的で導入されたりしている場合が多いのです。

しかし、コンピュータ化は一方では、事務職務の中に埋もれていた可能性を新たに開花させる道を拓いています。算盤と台帳の時代でも企業内の数値情報はほとんど全てが事務を経由して流れて居ました。しかしその情報の流れは台帳や請求書といった形でしか表にあらわれなかったために、企業内を流れる情報は実は殆どが埋もれたままだったのです。この情報をデータベース化して一元的に集約することで、情報の分析、加工、活用が極めて容易になり、情報には新しい価値が発生します。そこが事務職務の新しい活躍の場の一つなのです。12年前に情報技能資格制度を定めた当社では、社員のコンピュータ活用能力はかなりの水準に達していますから、こうした新しい職務を担うことは困難ではありません。会社に居ながら会社の内外の情報活用を進める新しい分野は、今後の技術進歩と平行してプロとしての知識や技能を深めることが必要なナレッジワークの一分野です。

IT技術の進歩により、コンピュータを軸にしてコミュニケーションが進むことは情報の裾野の広がりを意味します。それらの活用なくしては、知識創生型企業の発展はありえません。しかし、そうした機械手段の向上は人と人の直接的な接触、面談の価値を置き換えるものではなく、裾野が広いほど山は高くなるように、直接の人間的交流はその頻度と重要度をますます高めてきます。高度な対人対応の行動態度を身につけることが、職務面でもとても重要になるのです。事務職は社内に居て内外の人と接触する立場ですから、この対応レベルをあげることは、今まで以上に重要性を増してきます。

それには礼儀作法などの技能も重要です。訓練もかかせません。ですが、人に対する振舞いの面で決定的なのは、実はその人の人間観でありそれが具体的に表れた人柄なのです。それは対応の中で自然ににじみ出てくるものです。対応はむずかしく同時に容易だと言えます。まっとうな人間観を身につけて人柄を磨くことは難しく、身に付いている人にはそれが自然に表れるだけなので容易だからです

ナレッジワーカーが専門領域の知識を深め、職務能力を向上させるのは当然のことです。事務職にはコンピュータを駆使し情報分野での職務能力を向上させることが求められます。一方、企業における専門家としてのナレッジワーカーは専門領域を深めただけでは、企業に良く貢献することはできません。企業は複数の専門分野が協働してはじめて成果を生む場だからです。他分野や他部門の社員と協働する能力、力量が必要です。そうした力量を身につけてはじめて企業に貢献することが出来るのです。協働能力は何よりも、その人の人間観、身についた振舞いにまで習性化して、人柄として血肉化された人間観に依存します。そうした血肉化した人間観が身につくことは、企業内での職務能力の向上となるだけには止まらず、その社員の人としての高さ、深さ、大きさ、広さを意味するものです。

多くは女性社員である事務職の人が直面している課題は、ナレッジワーカーとして情報化の面でプロの道を進むことです。人との応対に自然と表れるように自分の心を磨くことです。そうした人には女性だからどうのと言った問題は起こってこないでしょう。そうした女性社員は、職務能力と人格とが共に秀でた社員であり、会社においても社会においても男女を問わず、当然の敬意をもって遇される人となります。どのような社会にせよ企業にせよ、それが健全である限り、仕事ができ優れた人柄の人は大切にされ、より自由になります。逆に言えば、私達自身がそうした人間になるように努めると同時に、そうした人が育ち大切にされる社会や企業を創り上げるために努めるべきなのです。当社において、Betty会のメンバーや若手の女性社員が、新しい職務を切り開き、ナレッジワーカーの道を進むと共に、当社が健全な企業となるよう先頭に立って進んで欲しいのです。

13. おわりに

7年間の歴史を持つ Betty 会は 2005 年に発展的に解散し、Betty 会のメンバーは親睦・研修組織である緑風会や清風会に所属することになります。同時に、全事務社員を対象とする「事務会議」が、営業・製造・技術などの会議と同様に、職務の一環として開設されます。当初は親睦的な役割も大切なので、事務会議は懇親会を含めて1泊2日で開催することが望ましいと思います。

当社には、職種別の会議と職種を横につなぐ職階別の親睦・研修会がありますが、Betty 会は、職種別の親睦・研修会という特殊な会でした。事務社員は経験年数が長い Betty 会員と緑風会に属する若手の社員に分かれ、事務社員間の全社的な横のつながりと、年齢、経験を超えた縦のつながりが一元化されない状況が続きました。この改組によって、事務社員も他の職種と同様に、親睦・研修会と事務会議とに属するすっきりした形になります。

事務社員の向上に向けて7年前に発足した Betty 会は今日まで山川を越えて発展を辿ってきました。その経緯は他の方が詳しく述べるでしょうから、私はこの機会に、女性が働くこと、企業と社会との関係、能力の開花など、企業で働くことに関わる基本的な問題を考えてみました。