

【中級研修資料】

【発表年月日：2007.6.22】【作成年月日：2007.7.7】

「こころざし」を考える

07年緑風会(070622 岡山テルサ)での社長講話

1. はじめに :: 「こころざし」とは？

07年の緑風会(070622 岡山テルサ)の開催案内を見て感心しました。統一テーマを定めることにして、それを「志」に決め、また、「志」の意味を辞書で調べてみました」とあったからです。辞書で調べた結果として、「こころざし」【志】とは、次のような意味を持つことが案内状に付記されていました。

- 1) ある方向を目指す気持ち。心に思い決めた目的や目標。
- 2) 心の持ち方。理念・信念・理想。
- 3) 人に対する厚意（思いやり）。人を思う気持ち。
- 4) 好意・謝意（感謝の心）などの気持ちを表す贈り物。

私も辞書で調べてみました。「志」は「心」の上に「之」（＝向かい行く）がのった漢字で、「之」の音でシと読み、心の向かうところ、心の目指すところという意味になります。

目的、目標、理念、信念、理想という人の心が向かい目指す方向と、人を思いやる気持ちとが一緒になっている言葉。自分と他の人とを広く包み込んだ言葉、それが「こころざし」です。自分の心の中にとどまらず、自分の外に出て人を思うことが一つの言葉にこめられている。そこが重要なポイントです。

また「こころざし」には、高まる、高みを目指すという語感があり、高い、大きな、優れた、まさったという意味が含まれています。例えば、「燕雀安知鴻鵠之志」（エンジャク イタクゾウ コウコクノ コロザシ シラシ）（燕や雀に白鳥の志が分かるものか）のような昔からよく使われてきた表現にも、「志」が高みを含意していることがよく表れています。

このように「こころざし」は人がもつ高い目標や理想、また人への思いやりをあわせて意味する言葉ですから、人材マネジメントに力を入れている当社にはとても重要な言葉です。緑風会のみなさんがその重要性を教えてくれたと感謝しています。今日は「こころざし」を巡って、目標や理想が持つ意味や、その実現に向けて自分と他の人との関係など、人の心のあり方に焦点を当てたお話をしましょう。

2. 現実と一致しない、それが理想なのだが……

理念や理想、こころざしはどのような意義を持つのでしょうか？ 「こころざし」が具体的な目標、課題の実現を目指すことを意味する場合があります。そうした「こころざし」は実現出来ますし、また、実現させなくてはならないことだと言えます。ですが一般には、こうした具体的な目標を「こころざし」とは呼びません。「こころざし」は、具体的な課題の達成などに比べて、もっと高い目標、理念や理想に使われる言葉です。

理想は現実と一致しているのでしょうか？ してはいません。現実と一致しないからこそ理想なのです。しかし、今は一致していなくともいずれは理想が現実になるのでしょうか？ それもノーです。理想がそのまま実現することはあり得ないことなのです。理想はいつまでも現実の向こう側（彼岸と呼ばれる）にあります。蜃気楼の逃げ水のように、近づけば離れていき辿り着いて喉を潤すことが決してできない。それが理想の本性なら、そうしたものは一体全体、人にとってどのような意味があるのでしょうか？

ころざしは到達点ではなくて、人生において「向かい行く方向の基準」で、船にとっての羅針盤のようなものです。いえ、羅針盤以上です。羅針盤からは進む方向は分かっても進んだ距離は明らかになりませんが、ころざしからは進む方向だけでなく進んだ距離までも分かるからです。帆船時代の航海では、方向を示す羅針盤以外に、六分儀やクロノメータなどの計器で経度や緯度を測り、船の位置や進んだ航程を求めていました。ころざし、理想に現状を照らし合わせることで、今日は昨日より進んでいるとか、昔の自分よりころが広がったなどを明らかにできます。他の人と比べてどちらが前か後かなど位置関係さえ比べられます。ころざし、理想は、羅針盤と六分儀、クロノメータを兼ね備えたようなもので、人生の航路で方向や位置や航程を明らかにして人を導く基準となるのです。

理想と現実が違うのは当たり前です。現実と一致している理想などはありません。大切なのは現実を理想に向かって変革していくことです。この大切さと必要性は誰でも頭では分かっていますが、頭で分かっている、心や体に染みとおりに身に付いているとは言えません。身に付くのは日々の一步一步からです。後退もあるでしょうがそれでも良いのです。一步後退、二歩前進の内に、理想に向かって進む力が段々と強くなります。まずは頭で分かるのが始まりですが、昨日よりも今日、今日よりも明日、分かりながら歩んで、歩みながら分かり、分かりながら力が身に付き、理想に向かって変革が進んでいく。こうした進み方をする過程で誤った心の持ち方が自分をとらえ、歩みを止めさせてしまわないように、人はころざしによって自戒します。ころざしは歩み続ける原動力でもあると思います。

3. ころざしの正しさは分かるのだろうか？

羅針盤などの航海計器が正確かは、どのようにして確かめられるのでしょうか？ 計器を地球や太陽や星座の運行と比べる、つまり、宇宙との関係から計器の正しいことが分かるのです。では、人生の航海計器である理想やころざしの正しさはどのように確かめるのでしょうか？ それ以前の問題として、人生の航海機器などはそもそも本当に有るのでしょうか？ 有るとしても、それを認識する力が人に備わっているのでしょうか？

この問は、人が生きていく真っ当な道筋があるのか否か、その道筋はいかにして知り得るかと言う、古今東西の哲学や宗教、文学などが明らかにしようとしてきた問です。普通の人にはとても手に負えない難問だと思われるかも知れませんが、私には必ずしもそうとは思えません。自分の心に率直に問うて見る、「内省観照」（内政干渉ではありません）が解答に導いてくれると考えているからです。

自分が或る気持ちを持っているか否かは、自分自身には明確に分かります。内省観照の結果、自分が或るころざしを持ち理想を求めていることが確認できるならば、その人は生きていく真っ当な道筋はこれこれだと自覚していて、それに準じて生きる意思をも有しているのは明らかなことです。しかし、そうは言っても、当人の心にあるその自覚が人として一般的に正しいことだと言えるのでしょうか？

「当人がそう思っているに過ぎないことで、一般に当てはまるとは言えない。」との反論がありそうです。今の世の中では、この反論の方がむしろ正しいと思われるかもしれません。真っ当さはどのように判断できるのか？ ころざしの正しさを確かめる道筋はあるのでしょうか？

航海計器の正しさは宇宙との関係から確認できましたが、ころざしの正しさは、人が他の人と取り結ぶ関係（社会関係）の中で確かめられると思います。尤も、ころざしの中味が人と人との関係に無関係なら別ですが、多くの場合、ころざしは人と人との関係に結び付いて社会性を有しています。逆に言えば、人と人との関係に無関係な、社会性を欠いたころざしや理想にはさほどの意義が無いとも言えます。

「ころざしの道を歩んでいくにつれて、自分と他の人達の両者に幸せがもたらされてくるのか？」

「その道を進むことは両者の能力を解き放っていくのか？ 両者をより気高い人に導いていくのか？」

「自分の心に大きな喜びが生まれるような、他の人との心を開いた交わりに導いていくのか？」

「感情的にはなく理性的にものごとを考え判断した結果、こころざしは正しいと思えるか？」

これらへの答がイエスなら、そのこころざしは一般的に正しく真つ当だと考えて間違いはありません。自分と他者との幸せ、能力の解放、気高さ、喜び、理性との一致が確認できるなら、それは自分だけにとっての正しさではなく、社会的な存在である人間のあるべき姿の確認になるからです。

4. 自分を抑えているのは？

人には持って生まれた天分があり育った環境も違います。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。だからといって人は何にもなれない訳でもありませんが、現実に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。私達の可能性の開花が妨げられているからです。

人はその原因を他人や環境のためなどと考え、自分の外に原因を求めがちです。ですが、原因は外ではなく自分の「こころ」にあるのではないのでしょうか。劣等感や優越感、強欲、感情への従属などの心の習慣が私達自身のこころを縛ってしまうのです。また、そうした心の習慣が自分を損なうことへの無自覚や、不合理なことにいつまでも拘る愚かさも自分のこころを縛ります。その挙げ句には、自分自身の縛られたこころを他の人にも投影して、「人間とはそうしたものなのだ」という人間観に陥るのです。この拘束された心こそ、自分にも他の人にも、潜在能力の開花を妨げるように作用するのだと思います。

他の人と比較して自分の自尊心や安心を得たいと思う気持ちが誰にもあります。それがこうじると「他人の不幸は蜂蜜の味」といった心理に墮落しかねません。そこまでには至らないでも、他の人と比較することで自分の位置を確認し、その結果に一喜一憂を感じがちです。

或る営業マンが、他の営業マンと成果を比較した結果を持参して「自分はこれだけ成果を出しているのに、賞与の差が余り無い」と言ってきたことがありました。比較結果を見た私は、「ドングリの背比べ」のようで、こちらの方が隣のドングリより1mm高いと主張しているに過ぎないように感じました。隣より1mm高いことが事実でも、だからどうだと言うのでしょうか？

ものの見方の狭さが、「ドングリの背比べ」のような細かい違いを、自分自身に大きく際立たせて見せてしまうのです。わざわざ違いを説明しなくとも、頭一つ二つ人の上に出してしまえば、誰にでも見えて認められます。自分と五十歩百歩の他の人と比較する心の習慣が、自分で自分の伸びる芽を損なってしまう、頭を一つ二つ上に出せる潜在能力が充分あるにも関わらず、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っているのです。何と勿体ないことでしょう。

比較するなら、他の人の現状とではなく、自分の可能性と比較すれば良いのです。狭い視野で見ていると、狭い所がもっとよく見えてきて、心がそこに拘束されるので、心が次第に狭くなって行きます。大きく広く高くなれる自分の可能性はむしろ潰れていくのです。

出来る能力を持っていても出来ないでいる人も少なくありません。それはやれないと思うからです。やれないと思ってやらなければもちろん出来ませんから、次第に出来なくて当たり前と思うようになり自分の能力に限界線を引いてしまいます。また、人は「現実複雑で理想どおりになるものではない」などと思ったりします。その思いが心に浮かんだその時に、現実をひらく扉を自分で閉ざしてしまっているのですが「現実を変えられないのは、厳しい現実のせいだ」などと思ひ込みます。本当は自らの心がそうさせていることに気が付かないのです。

5. あなたの人間観は？

「人間とは何であり、何であり得るのか？」と改まって述べると、大げさなことを言っていると思われるかもしれませんが、改まっては口にしなくとも、人は誰でもこの問いへの答、つまり人間観をもっています。人はその人間観に応じて他の人への対応を決め日々の暮らしを営んでいます。人それぞれ人間観は違うでしょうが、だからと言って、どんな人間観でも構わないとは言えません。

「どんな人間観を持とうが自分の勝手」という人も居ます。むしろ今日ではそうした人が多数派かもしれませんが、その人も「幸せに生きていますか？」と聞かれれば、十中八九「イエス！」と応える筈です。幸せに生きるには金銭的にも恵まれ、精神的にも充実していることが必要です。人は一人で生きているのではなく社会の中で生きているのですから、他の人とどのような関係をつくるかは、金銭面でも精神面でも人が幸せになる上でとても重要なことです。どんな人間観を持つかはその人の選択次第ですが、人との関係のあり方はその人間観によって決まるので、幸せな生活を送れるかには、当人の人間観が強く影響するのも事実です。

人間観には、正邪、正誤、広狭、深淺の違いがあります。正しく広く深い人間観が、人を幸せに向け、また、人として完成度の高い人格に向けていく羅針盤の役割を果たします。では、正しく、広く、深い人間観とは一体どのような人間観でしょうか。「それを知ることなど出来ない」との主張がされるかもしれませんが、知るのにはさほど難しいことではありません。

自分の心と向き合っ、何が正しく、広く、深い人間観という性質に該当するかを、自分で静かに考える。つまり、素直な内省観照をすればはっきりすることだと思います。素直と言うのは自分が正しいと感じる倫理や道義を率直に認めることです。それらを軽視したり、軽蔑したり、斜に構えたり、非理性的な理屈をネジくりまわしたりしない。素直な気持ちで自分自身の心を見て考える内省観照を行えば、答は自然に見えてくる筈です。

こころざし、理想の根底には、「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」という認識が在り、この自覚こそが、人間観、自分と他者、人とは何なのかについてのものの見方、考え方を支えるのだと思います。

6. 人から注意されるには

最近の若い人は私達の世代より人に対してはるかに気を使っているようです。時には使いすぎではないかとさえ感じます。人に気を使うことは決して悪いことではありませんが、人が嫌がることは言わないようにしようと気を使う余り、言うべきことも言わない。逆に、自分が至らない点を人から指摘されることにひどく敏感で、注意を非難のように受けとって、自尊心を傷つけられたように感じる。こうした状況が少なくないように見えます。

一見、穏やかで親しげな人間関係が形成されているようでも、このような関係は、よく言えば人を傷つけたくない、悪く言えば人を良くしようとし、表面的な気遣いに支えられた底の浅い人間関係ではないでしょうか。言うべきことも言わず、すべきでない振舞いに対し注意もできない。その人達の意図はどうあれ、こうした人間関係は、結果として自分と他の人とが社会人として成長し一人前になることを妨げるように作用してしまいます。

注意する側とされる側、双方のあり方が問われるべきですが、先ず注意される側から見てみましょう。注意されると人は、注意する側の口のきき方が気に入らないとか、自分が非難されているように感じて、自己防衛へと心が動き、「そもそも奴だって欠点が多いのに人に注意する資格があるのか」と反発を感じたり、「お前だってそうではないだろう」とか「自分でやってみろ」などと言ったりします。

注意される側が考え方を変えたらどうでしょうか。注意されることを有り難いことだと感謝して、素直に受けとめる。気持ちが逆なでされるような口のきき方をされても、感情的に反発せずに、注意の内容をよく冷静に考えてみる。真つ当な注意だと納得できたら振舞いを変える。納得できなければ、注意する人に落ち着いて率直に問うてみる。こうした行動、態度が出来る人は「注意され上手」な人です。

老若を問わず「注意され上手」は望ましいことですが、若い人にあってはとりわけです。人生においてそれがどれだけ有益かは計り知れないからです。礼儀正しく感情に自らを任せないことなど、される側の姿勢が重要なのは、する側には目上の人が多く、注意のされ方があなたに対する人間的な評価、信用を形作るからです。目上の人に大人の社会人として認められることは、若い人がその可能性を開く上での大きな好条件となるからです。

ところで、優れた能力を持つ人に「注意され下手」の人が少なくないようですが、何故でしょうか？自分の優れた能力が自尊心の支えになっていて、至らない点を注意されると自尊心が傷つけられたと感じて、反感が生じ反発や弁解や反抗など自己防衛の行動に出てしまうからではないでしょうか。一方、優れた人の至らない面を注意する側は、相手の優れた面に気押されて、気後れしがちです。思い切って注意したら感情的な反感が返ってくる。これが何度か続くと、注意を控えるようになってしまいます。

人は神様でも仏様でもない、欠点を持った存在ですが、人としてあるべき姿に一步でも近づきたいと努力する。その姿にこそ人間らしさがあると思います。こころざしを持って、あるべき姿に向かって進もうとする自分を尊敬し大切に思う。それが本来の自尊心ではないでしょうか。自尊心は自己の欠点や劣位さへの自覚と一体のもので、優位さへの自覚に支えられるものではありません。至らない点を指摘されて怒りを感じるなど、本来の自尊心とは何の関係もない、単なる優越感や劣等感の裏返しであり、「メッキの自尊心」に過ぎません。感謝の気持ちどころか注意してくれた人に反感を感じるなどは全く逆立ちしたものの感じ方だ、と断ぜざるを得ないのです。

自分の至らなさを認めることが、あたかも自分の自尊心を傷つけるように感じてしまいがちなのは、他の人と自分の間に「橋のない川」があると見ているからです。つまり、両者を隔絶した交流し得ないものと考えからで、心の中の「我(が)意識」がそうさせているのです。この心理は多かれ少なかれ誰にもあって悪いとも言えませんが、この「我意識」が心を拘束してしまうのが弊害です。本来はもっと人間的に豊かになり、心の平静を保てて、苦悩から解放されうるのに、心の解放が妨げられ逆方向へと人を導くように作用してしまいます。この真実を知らない人が多すぎます。能力が高い人に多く見られるだけにとっても勿体なく、残念なことです。

思うに自我とは何なのでしょう？人を信頼し、高い能力を持ち、強欲を捨て、感情に自分を支配させず、愚かしい判断をしない、……。こうした道を進んでいく場合、他者の指摘や批判、忠告は自分にとって大きな宝物を授かるのと同じことではないでしょうか。それなのに、つまらない「我(が)」を張って、自我と他者の間に壁をつくってはいは豊かな心を育てることなどできようがありません。

7. 人に注意するには

あなたを注意する側の人とします。あなたは相手がどう受けとるかを気にして言葉づかいに迷ったり、注意の中味を自分自身も実行出来ないでいると感じたりします。人に注意することはあれやこれやで、相当な心理的負担なのです。できれば注意などしたくないし、注意される側にする側の負担を分かって欲しいと思うのは、注意する側の本音ではないでしょうか。

注意する際に先ず心すべきは言葉づかいです。する側とされる側との関係性への感覚（関係意識）が言葉づかいの大枠を決めます。注意が相手に素直に受け入れられたためには適切な言葉づかいが欠かせま

せんが、その前提条件は適切な関係意識を持つことです。

例えば、注意が上位者から下位者への訓戒の形をとる場合も少なくありません。上下は職階、年齢、経験、分野知識など様々です。する側とされる側の双方に、上からの下への訓戒と言う関係意識があるなら、上下関係に相応しい言葉遣いをして構いません。双方に上下意識があり、それが自然に双方に受けとめられている場合、対等関係に相応する言葉づかいをすると、注意がだれてしまうので、却って利きめが薄れがちになります。職務上の注意はこの範疇なので、訓戒に相応しい表現で構わないし、むしろはっきりとそうした形をとった方がよいのです。

しかし、人としてのあり方や振舞いに関することは、職務の領域を越えた人としての領域の問題です。職場ではこの領域の問題が職務と関わって顕れることが多いので、上下訓戒の形で注意や指摘がなされがちですが、それは適正とは言えません。上下訓戒の形をとらずに、対等な人同士があるべき姿を求め姿勢で行うように意識すべきです。この注意が上下訓戒の形で行われていると、社員間の職務序列が人の間の従属関係へと変容していきます。それは封建的な関係と言うべきで、現代の企業における社員間のあるべき関係ではありません。

さて、社員は私を「社長」と呼びます。社長固有の職務は全社的な意思決定を担うことですが、私が社員の皆さんに話す場合、必ずしも社長として話している訳ではありません。先輩の技術者としてだったり人生の先輩だったりします。社長として話す場面は実際には、さほど多くはないのです。この講話にしても、企業内で長く生活してきた先輩として後輩である皆さんに話しているという面が強いのです。私が社内で注意する際にはその時々関係性を意識しています。みなさんの先輩やリーダにも、様々な関係性を自覚して、その時々相応しい関係意識で対処して欲しいと繰り返し指摘しています。

ところで、あなたが人としての振舞いを上下訓戒の態度で注意したとしても、相手が「注意され上手」ならば、あなたの注意をきちんと受けとめてくれるでしょう。しかし、あなたは、注意する側としては、相手の「注意され上手」に期待せずに「注意し上手」になることを目指すべきです。逆に、あなたが注意される側なら、相手の「注意し上手」に期待するのではなく「注意され上手」になることです。自分の外に原因や責任を帰せず、自分が何をなせば良いのかに解決の道筋を求め物事に対処していく姿勢は、注意する、されるという状況のみならず全ての状況において、私達の能力の開花を進めるために不可欠な姿勢だからです。

8. 自分は他人？ 他人は自分？

自分が実行出来ていないことを人に注意することを躊躇する気持ちが生じがちです。職務内容に直接関わることは上の人が実際にやってみせることが重要な場合が多いので、自分が出来ないことを人に注意するのは躊躇しても当然です。一方、人のあり方や振舞いについて、自分も出来ていないとの気持ちに囚われて、注意を控えることがよくあります。これは気持ちが優しい人にありがちなことで、自然な気持ちだとも言えますが、本当に望ましい気持ちだとは言えません。

人は心に矛盾を抱えている存在です。あるべき方向が明らかでも、そちらには進みにくいし、脇道へと誘う誘惑に負けたりもします。これをたとえて、人の心は天使と悪魔との戦場だと言われたりします。全ての人の心はそうした戦場なのです。心を悪魔に占領されたいとは誰も思いませんから、居座っている悪魔と戦わねばなりません。それには戦いを自分の中だけの孤独な戦いにせず、他の人の戦いに援軍を送ることで、他の人も同じ相手と戦っているからです。人が人に注意する行為は、この戦いでの同盟軍としての援軍の派遣、連帯を意味します。それが他ならぬあなた自身のこの戦いで勝つためには欠かせないことなのです。

自分が 100%正しくなければ、自分が他の人に正義を論ずる資格がないなどとは考えないことです。自分の心でも正邪が戦っていることを認めた上で、自分は邪でなく正でありたいというところざしと、何がどうあるべきかを、外の人に向かって明言するのです。繰り返しますが、自分はこれこれを正しくあるべき姿だと思う。自分自身の現状は正しさの面で未熟だが、正しくありたいところざししている。このことを自分の心の内に秘しておくのではなく、はっきりと表明するのです。それによって、自分が正しいと思っていることは、自分の外に客観的な言明の形をとり、それが自分に反響して、向かうべき方向に進もうとする意志が強まります。

人に注意することされることは、お互いの中に存在している正しくありたいと願うところが共感し、連帯する行為であり、自己と他者との向かい行く方向が同一だと言うことを認識する行為です。言葉を変えれば、それは「他者の中に自己を確認する」ということです。

今日の社会に一般的に蔓延っている人間観は、こうした考えとは全く相反しています。自己(エゴ)の立場を絶対視し、自己を他者から画然と分ける二元関係が人間の本質的なあり方だとみなしています。これは悪しき個人主義であり、そうしたものの見方、考え方こそが、心の内から自分自身を引き下げ、抑圧し、心の成長を妨げ、人間性を解き放つことを妨害していきます。自分自身にも相手、他の人にもそのように作用してしまうのです。個々人を絶対化するこのような個人主義こそ、抑圧を招く元凶なのですが、そのことに気付かない人がどれほど多いことでしょう。

9. 職場の人間関係とは？

人は神や仏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、家庭を持ち愛情を持って子供を育てている。それだけで働く人として 70 点だと思えます。しかし、職場では 70 点の人同士で、相手が 30 点足りないといふ非難があっていることがよくあります。その一方では、30 点足りないことには目をつぶり、70 点だけを見てよしとすることも少なくありません。「30 点足りない」と他の人に指摘するのは、本当の意味での人への思いやりなのですが、いわゆる「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。

こうした現状は、非難は行われるが批判は行われぬとも言えます。非難と批判とは全く違います。非難は自分と相手とを画然と二分した上で相手にとがめ立てをすることです。批判は他の人への連帯の現れで両者の心に巣くう悪魔への攻撃です。非難は相手をも自分をも 70 点の水準以下に引き下ろし、批判は相手と自分とを 70 点を超えて高まる方向へと導きます。非難と批判とは正反対の方向に向けてところを変化させていきます。

職場に非難があっても批判が無いのは、批判が無いから非難があるのです。何故、批判が無い状況になるのかは、「人間関係を上手くやる」ことがとにかく大切だと考えられているからだと思われまふ。多くの人達は「人間関係を上手くやる」ことに強く関心を持ち、努力を注いでいますが、それは方向が間違っています。企業は仲良しクラブではないからです。

企業は価値のある製品やサービスを生産、供給して社会に貢献し、「貢献の謝礼」を社会から受け取り、それを企業の内部で分け合っています。これが社会と企業と社員の関係の根本です。社会への貢献は市場競争を介して行われていますが、競争があることで、製品やサービスが効率よく生産、供給されます。つまり、企業は市場競争の中で「社会的分業」を担っているのです。分業構造は企業間関係だけに止まらず、企業内では働く人達の「企業内分業」が営まれています。こうして分業は社会において人々が取り結んでいる最も根本的な関係であり、人々がより豊かに生活をするために、人々の力を効果的に発揮するための基本的な形態なのです。

昔は農業や小売業など様々な自営業があり、市場を直接介して社会とつながり、社会的分業を担っていました。しかし今日では、人々の多くは企業の社員として企業を介して社会的分業に参加しています。競争市場での社会的分業の中に企業と働く人達とが置かれている。これが企業内での人間関係を律する基礎であり大前提です。「先ず人間関係ありき」ではありません

社員は「企業内分業」によって他の社員と力を合わせて成果を産み出し、企業を通して社会に貢献しているのが、企業における人間関係の根本状況です。企業内分業で働く(協働)中で、成功もあり失敗もあるでしょうが、力を合わせて進むことを通じて、喜怒哀楽を共にする連帯意識が育ちます。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くのです。協働活動をとおして成果を産み出して企業に貢献し、企業を通して社会に貢献する。こうした協働による貢献にこそ、企業内の人と人の関係を深め、仕事をとおして人々を高めてゆくことの根本があるのです。

人間関係を重視してそれを「上手くやろう」とする姿勢、ホスピタリティなどといわれ、人への気づかいで企業内の人間関係を良くしようとする考え方があります。こうした考えは、善意や他の人への優しさに根差している点は評価できますが、人間関係を個々人の間の関係という枠の中で狭く考えていて、社会的存在、分業、協働という、企業での人間関係を律する基礎である社会的側面への認識が弱い点に根本的な弱点があります。その弱さがホスピタリティとセットになっている場合も少なくありません。人への気づかいに強く照明が当てられれば当てられるだけ、社会的側面が一層の薄暗がりになってしまします。そうした姿勢では、いくら善意や人への優しさがあっても、結局、問題を解決できず、人の可能性の開花をむしろ妨げる方向に作用してしまうのです。

働く人が社会人として組織人としてそもそもどうあるべきか、何をなすべきであり、何はなすべきではないか。こうした問には、人間関係をどうするかという立場に立つだけではとうてい解答出来ません。職場に働く人同士がきちんとした人間関係を構築する道筋は、企業における人間関係の根底である社会的関係、組織人としてのあるべき関係を考えていくことからしか明らかにならないのです。

10. 誰が言ったか、何が言われたか

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。これは企業の骨格構造ですから、それを欠いた軟体動物のような企業組織はありません。ですが、その構造の実際の形や動きは様々です。例えば、古い組織論では、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。組織のメンバーは上の指示に従うことが基本で、「上司の命令」に従い職務を遂行することが仕事の内容、社員の責任だと考えられています。

こうした組織の考え方は、過去の考え方です。事業活動を同じ形で長い年月続けることが出来た時代には有効でしたが、これからの時代には不適合になります。付加価値が「知恵と工夫」から産み出され、イノベーション(「創造と破壊」)をし続けるのがこれからの時代の先進的企業像です。知識を新たに産み出し、それに基づき新たな価値を社会に提供する「価値創生型の企業」は、全ての社員が知恵と工夫の創出者になり、知恵と工夫の産物を事業に活かしていく方向で企業活動を営むことができる企業です。また、そうした企業でなければ、これからの時代において存続し、繁栄することは難しいのです。

価値創生型の企業では、上司だからと言う理由で決定が下される形は不合理です。各々の社員は固有の職務領域を持ち、本人が最も良く分かっている知識を保有し、固有の責任領域を担っているからです。上司でも全ての部下・メンバーの知識を包括した知識を持っていませんから、間違いのない判断を下すためには、メンバーが有する知識、情報を判断材料として集約せねばなりません。一方、社員は上司の指示に従うだけでは成果を出すことはできません。指示内容が単純明瞭なら指示の通りの実行もできる

でしょうが、価値創生型の企業では、指示が上位方針として示される場合が多いからです。指示を受けた本人が自分で考え判断して、具体的な実施課題を自分で明らかにして、それを自分が達成する形になります。指示されたことなら出来るという社員は、実は指示されたことも出来ないことになるでしょう。自分が主体的に判断し決断する行動スタイルになっていないからです。

古い形の組織では、上司の指示と言うだけで部下には従う義務があると解されているので、上司の指示に従って実施したことなら、仮にそれが企業の方針や精神に反していたとしても、部下は免責され責任は問われません。当社では上司の指示に従うことが社員の職責であるという社員像を目指してはいませんから、会社の方針や精神を一般社員でも良く認識できるように、開示して繰り返し説明しています。当社では、上司の指示が会社の方針や精神と異なると感じた場合には、それを上司に問う、しかしなお、納得できなければ、さらに上級に問うことが社員の責任と見なされています。ですから、会社の方針や精神に反することを実施した社員は、それを上司の指示で実施したとしても、当社では免責されません。

社員の主体的な行動に支えられるのがこれからの企業のあり方になります。上司が言ったからなどと「誰が言ったか」を拠り所にせず、「何が言われているか」を判断の基準として、部下であれ、若手であれ、男女いずれであれ、言われている内容の合理性だけを基準に、合理的な意思決定がされていく。これからの企業にはこうした決定のシステムとそれを支える精神文化とが必要とされているのです。

当社は、主体的な社員が共に協働する職場であり企業でありたいのです。一人一人が自律していて、各部署で会社の方針を具体化し、その課題を主体的に実施できる。誰が言ったではなく何が言われているかから、内容の正否、正誤を判断できる。これが当社の期待される社員像です。社員がこうした姿勢に立てるかどうかは、これからの当社の根本課題です。

当社の将来は若い社員諸君に掛かっていて、若い社員諸君の将来は当社の将来に掛かっています。ここで述べてきたことは、当社に働く皆さんにとって、最も根本におかねばならない「ころざし」だと思います。

【以上】