

“流れ”に従う

東洋学園大学現代経営学部 教授 木村 壮次

景気は“いざなぎ景気”を超え、期間としては最長の好況期が続いている。とはいえ、各種の世論調査でも好況感はほとんどないとの声が強。これは、成長率自体が低い上に、肝心の個人消費部門に火がつかず、景気を支えているのが企業、輸出部門だからである。一部の人たち、いわゆる勝ち組に属する人たちは、バブル時に匹敵する程の金を稼いでいるが、大多数の人たちはまだ賃金が上がらず、好景気の恩恵を受けていない。小泉内閣は、痛みを分かち合って我慢をすれば、構造改革、規制緩和によって、やがて皆が豊かになると主張していた。パフォーマンスに乗せられたマスコミもそうした“作為された流れ”を煽っていた。そのゆえか、なぜ豊かさが実感できないのかという説明責任を棚上げにして、安倍内閣の改革の姿勢が後ろ向きだと責めている。

“流れ”とは怖いものである。“自然の流れ”に逆らうことは無駄なことが多いが、“作為された流れ”には従わず、場合によっては抵抗した方がよい。

企業経営もその点では同じである。バブル崩壊以後、少なからずの企業が合理主義経営の導入という“作為された流れ”に従った。当時、アメリカ仕込みの学者や経営者によって、日本の企業経営手法は遅れていると喧伝され、アメリカを見習った経営手法を導入し、企業を活性化させるべきだとされていたためである。

そもそも、経済学や経営学では、組織や人間が本来合理的に動くはずだと、考えている。それゆえ、論理性を重視するアメリカ流の経営学は、あいまいな人間の心理に関する視点が欠落している。しかし、マネジメントとは何かといえば結局は、人間とは何か、という問題に行き着き、合理主義で割り切れるほどの格好のいい話ではないはずである。

従来の日本の経営はその欠陥を認識していた。人間でも組織でも、合理性からはみ出した部分は、合理的な部分に比べてはるかに重要なのである。それを無視した企業経営は、長続きしない。戦後、

日本が他国に増して発展を成し遂げたのは理論を超えた日本の経営のためだ。もちろん、日本の経営もタテマエは理論的経営であった。しかし、その欠陥経営でも何とかやってこれたのは、実践において、経営者も従業員もその欠陥を人間的な味付けで補ってきたからだ。つまりタテマエという理論と、実態というホンネを上手に使い分けて、うやむやにして、言葉は悪いが、ごまかしてきたからだ。合理性よりも、人間的な心温かい情を大切にすることが多かったのだ。

だから、日本で成果主義という一見合理的なる経営手法を導入すると、企業がおかしくなるのは当然なのである。皆が皆、合理的な行動に終始すると、企業はおかしくなってしまう（経済学で言う合成の誤謬）。近年、合理主義経営を率先して導入したソニーや富士通の経営がおかしくなったのはそうした一例であろう。

成果主義は企業や社会の雰囲気をも暗くする。人間関係がギスギスし、それこそ皆が敵であり、何のために働いているのかわからなくなったり、ストレスのために身も心も変調をきたす管理職、従業員を激増させた。それは、家庭にも影響を及ぼし、荒れた家族関係、友人不在、犯罪の凶悪化等をももたらしてしまった。

日本の名だたる経営者、例えば、松下電器の松下幸之助、ソニーの盛田昭夫、京セラの稲盛和夫、キヤノンの御手洗富士夫などによる経営の実践指導書を読むと、血のにじむような経験の中で把握した合理性を超えた経営のコツのようなものがにじみ出ている。それらに共通しているのは、経営者の最も大切な役割は、社員との健全な関係を育てること、会社の中に家族的な一体感を生み出すこと、言いかえれば、社員の間に経営者と運命を共にしているのだという気持ちを抱かせることだ、という。成果主義とは全く異なるものである。日本の企業は、“自然の流れ”である日本の経営を保守してもらいたい。そして好況の恩恵を従業員の努力にも報いてほしい。つまり、賃上げ、それが好景気を持続させることにつながるのである。