

～昨日の風 明日の風～ 経営コンサルタント 独白録

【第44回】「企業正義」という概念



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター（福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家として、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

政治家の資質について考えるとき、少々無茶な評価を行います。「その5000人を助けるためにあの500人を見捨てられるかどうか」、逆に「この500人を助けるために5000人を見捨てられるかどうか」。絶えずそうした価値規準と判断を求められるのが政治家ではないかと考えています。70年以上平和が続いてきた社会では異質で異様な考え方ですが、集団の生き残りを真剣に考えたときに、歴史の中では常に繰り返されてきた本質ではないかと思います。

昨年7月に上梓した『最強の組織をつくる【5S】のススメ』（現代書林）の最終章に、「正義の人」という本コラムで以前書いた文章を入れました。専務を部長に降格した社長の話や、三人の社長を切り、自ら社長職を兼ね次世代を担う人材を育成した会長の話です。そのコラムを書くきっかけになったのは、組織活性化活動のリーダーを選ぶときに、自分の息子の名前より先に「組織にとって正義の人を選びたい」と言った久留米の経営者の言葉でした。そのコラムの中で私はこんなことを書いています。

「正義は立場によって変わります。何が正義であるかという定義も時代変化の中では難しいものです。しかし、企業経営の中ではどこかでその正義を経営トップが判断しなければなりません。選ぶ正義と切る正義。どこまで行っても経営者はその困難さから逃れられません」

この言葉は何人かの経営者には届いたようで、対面したときやメールなどで度々ご質問を頂きます。

「正義」の正体を暴け！

ある組合系の強い会社で、実際の業績と働く人たちの要求の間で悩んでいる中小企業の経営者の方と話す機会がありました。公務員を含んだ地域の平均給与の数字や、同一労働同一賃金などの言葉が飛び交っている会社でした。まさに労働側の

正義と経営側の正義がせめぎ合い、組織の雰囲気や暗くさせている印象がありました。「給料が安い」「休みが少ない」「人員が不足している」「設備が古い」……。そうした言葉が社員の中から絶えず発せられているのです。実際には、組織の中に膨大な無駄があり、同時に顧客に関する興味が薄く、利益が出ない理由も明確なのですが、幹部と呼ばれる人たちまで会社の悪口を言い続けていました。

「企業正義」の本質

当事者意識が欠如した幹部ほど組織にとって罪なものはありません。すべてが他人事なので、責任者としての自覚がないのです。同時にそういう人物を役職に付けた経営側にも問題がないわけではありません。しかし、ミスのなすりつけ合いを続けても事態の好転は望めません。必要なことは、まず経営者が「自社の企業正義」を定義することです。現代ほど価値観が多様化している時代はありません。スマホに触れるだけで、正解もどきや解決策もどきが溢れ出てきます。それらに酔いしれた人々が勝手なことをわめいている時代です。

そのときに「他所（よそ）は知らん！うちでは！」という正義の旗を打ち立てなければ組織は揺らぎます。「絶対にしなければならないこと1・2・3」「絶対にしてはならないこと1・2・3」もまた企業正義です。もちろん法律に違反することは出来ませんが、自社のスタンスを明確にしなければこれからの時代変化に対応は出来ません。

「企業正義」は「企業の使命」から生まれます。その使命が見つかれば自ずと正義が見えてきます。当然正義を掲げるには力が必要です。正義は言葉ではなく行動で示さなければなりません。何よりも経営者の生き様が問われる概念です。新年度を迎えます。御社の「企業正義」を再確認する必要はありませんか。