ビジネス

図書の紹介

“信頼”が醸成する組織とその経営

―海老澤栄一編著『魅力ある経営―パラドックスの効用―』学文社 2007年 を読んで―

萩原　富夫

人がこれほどまでに信頼された存在として、その存在が織り成す関係の中に創造の中核を見抜いて書かれた“本”を今まで読んだことがあっただろうか。戦後社会の歩みのなかで、人は生まれながらにしてもつ隣人への信頼感を見失ってきたのではないか。近頃の社会ではますます信頼喪失による痛ましい事件が続出している。その趨勢に対して、隣人の存在すらも意識からと遠ざかる現代人の危うさに、“気づき”の目覚めを迫る強力な揺り動かしを感じさせる本でもあった。直接紐解いて内容を味わって頂くと、行間から“生命のいぶき”を湛えた人の声が聴こえてくる。その一端を以下に紹介しよう。

まず、本書を貫く、人の行動を喚起させる６人の著者達の思いは、日々の生活世界で、だれでもが陥る、相反する二つの事柄の相克を統合化して、その場に居合わせただれもが落とし穴を回避できる道を紹介することにある。なぜ統合化なのかといえば、われわれの日常生活で習慣化された思考様式、モノゴトを単純に二分化してどちらかを選ぶという思考では、あまりにも平板化したモノの見方・考え方になり、モノの本質を見誤るからだという。

戦後の地域開発が企業活動の成長・拡大を優先するものか、はたまた地域社会の育成・発展を併せもつものにするのか。今日の企業経営では、株主優先か、それともステークホルダーを優先するのか、こうした二分法では歴史の負の経験が常に繰り返されてしまうというのだ。

「そもそも人間という生き物は、本質的、根源的なところで矛盾をかかえたまま生きている」。その矛盾とは、会社で働く人間とその同じ生身の人間が生きることのバランスを保ちながらも生きていることを意味する。きわどいこの

バランスが維持できるのも、常に同じ時間や空間にいる必要がないからである。他者と共に相互の関係を保つことが可能なのも時間や空間を共有したり離れたり、共有する時間や空間での自らの意識を深く洞察したり、前後・左右・上下にシフトすることができるからである。そうだとすれば、その生身である複数の人間の協働態としての組織は人間に類似した有機体であると考えて当然であろう。著者達はこの有機体としての人間の相互作用に拡大鏡を当てて観察している。

有機体に象徴される人間の相互作用が成立する条件がある。それは編著者の海老澤が言っている「共に働く他者への気づかいであり、目配り」である。この気づかいや目配りがない限り、相互作用や協働は成り立たない、とハイデガーも『存在と時間』のなかで述べている。協働が成立するためには“共存在”という意識が必要なのである。たとえ他者との刹那の交わりであったとしても、その“他者への気づかい”によって表面の意識的相互作用の背後に包容するかのように漂う“非意識的作用”としての“共にある”という意識が働く。働き始めた、生きた生命の相互交流である共にあると感じる共存在が、相互作用の意味を深めていく。そこに矛盾を超えていく人間関係の厚みのある活動の姿を著者達は見ているのである。

日本経済の成長・拡大戦略は、一企業の組織活動でさえ共存在という生の意識にあえて蓋をし、経済的合理主義一辺倒の活動を展開した。そのため環境汚染を初め、さまざまな負の結果を抱え込むことになった。この経験から著者達は組織の長期持続を視点に、従来過度に追い求めた経済的価値と、その裏側で軽視あるいは無視してきた、数値では評価できない社会的、人間的な価値との統合の必要性を真剣に受け止めた。その統合への努力の過程に“魅力ある経営”の存在が見えてくるのである。

統合への実践としては、経済的合理主義の下で深く浸透した二分法という思考習慣を、正道からわき道に追いやり、破綻させた上で、新たな目、考え方で問題群を見つめ直す。そこにはパラドックスに充ちた事柄が山積している。各章において、これら相互に対立する問題から目を逸らさずに、自らの思考を変化させながら対応を展開し乗り超えていく姿を映し出している。

本書はオーバーチュアと6章との章立て。更に“魅力ある経営”をチェックす

る付録が付く。オーバーチュアは著者達の共通了解事項で、魅力とそれをふまえた経営概念、その生きた実践をチェックする、主体、価値、資源、空間、時間、方法の６軸が示される。この凝縮されたやや難解ともとれるオーバーチュアを解きほぐしていくだけでも、“魅力ある経営”の本質に近づくことができる。続く１章では、対立する事項を魅力ある方向に超えていくために、中庸の概念を基に、認識力や独自の価値観、他者との広汎な関係をもつこと等を提示する。２章では、経済価値一辺倒の企業経営が生み出した負の側面を綿密に評価し、企業経営に社会性を導入するため、経済価値と人間的で社会的な複合価値とを併せもつ経営について噛み砕き分りやすい文章を展開する。３章では、元々経済的な営みの下にあった経営概念を、経済性と社会性とを統合する上位概念として再構成する。その上で、ネットワークをベースに、企業間の協同資源化を提唱している。４章では、魅力ある個人と組織を存在論的にとらえなおし、個人には他者への配慮という“気づき”の覚醒概念が示され、組織には従来の機械的な堅いイメージを捨て、生命の息吹が躍動するようなイメージ概念が提示される。この組織活動からセレンディピティ（予期せぬことを偶然発見する観察力、認識力、洞察力）のような経営が可能となる。５章では意思決定プロセスを、経済価値を含めた多様な価値実現を目指した動的均衡の存在としてとらえ、そこに経営の魅力を模索する。６章では実際に経営現場で起きたパラドックスの効用、ジレンマの創造的解決についての実例が述べられている。

以上の論旨を貫く、著者達の「魅力ある経営概念」とは、「優しさと逞しさ、それに賢さを併せもつ不思議な力を協働で発揮し、関係者一同がワクワクしながら、利用可能な資源を効率的、有効的に組み合わせ、問題解決や問題創造、発見を繰り返し、長期にわたって存続することを可能にすること」であった。ここには“共存在”に裏打ちされた組織の人間関係がある。常に発生する矛盾をしっかり受け止めるとともに他者との適合的な間合いを自己観察を通して見極め、その上で、逞しい創造的な組織活動が展開される。組織が信頼を象徴として公式化され、個人の自由と責任に基づく行動を大幅に許容する関係が築かれ、ここに組織活動の躍動する姿を読み取ることができよう。“魅力”という言葉に興味をもつ方に、お奨めの良書である。