

時代が大きく変わろうとして
 いる。その変化の度合いは工業
 化社会をもちだした産業革命に
 も劣らぬ、大きなものであると
 いう見方も多い。もし、そのよ
 りであるとすれば、企業もまた、そ
 のあり方を大きく変えることにな
 るであろう。良きにしろ、あ
 しきにしろ、現在の工業化社会
 を推進してきたのは企業である
 ことを考えると、企業が今、変
 革の時期を迎えていることは否
 定できない。

では、どう変革すべきなの
 か。その答えはそう簡単では
 ない。しかし、変わるべき方向
 は見えてくるように思われ
 る。

個性を大切に

「会社と社員とは、どちら
 がどちらに合わせるか」という
 問題からはいってみよ。私が
 会社に入ったのは今から約二十
 年前であるが、当時は明らかに
 仕事というものは会社が用意す
 るものであり、入社してきた社
 員は会社から一定の仕事を与え
 られ、それをこなしていくとい
 う形がとられていた。つまり、
 社員は会社に合わせなければな
 らない。各社は市場別にきちん
 とした業種(す)み分けをして
 おり、既定の仕事を実現する
 ために必要な人
 材を採用し、ヒ
 エラルキー(階
 層)的組織の中
 に配置していた
 のである。事業領域やマネジメ
 ントの方法を決めるのは経営者
 であり、社員はそれに合わせて
 仕事をし、場合によっては生活
 さえも会社に合わせられた。

もちろん、今でも基本的には
 仕事は会社から与えられるもの
 である。しかし、どうもそれだ
 けではない。会社が社員に合わ

86.11.22 A

求められる「開かれた企業」 社員の社外活動促そう

せることが多くなっているほか
 りか、むしろ経営戦略的に見て
 その方が会社にとっても得策に
 なっているように思われる。

土曜講座

最近の若い人たちは見ると、
 自分が面白いと思う仕事を意
 義を認めたい仕事には情熱を燃や
 し、すばらしいアイデアを出し
 て大変良い仕事をする。その半
 面、自分で納得できないことや
 面白くない仕事には、お
 さらりしか対応しない。その
 ため、最近の若い者はシケて

いるとか、情熱が無いと思いが
 ちだが、意識を認めたい仕事に対
 する情熱や使命感は我が国の時代
 よりも強いように思う。

したがって、会社が決まりの
 の仕事を意欲して、社員にそれ
 を当てるのはよくはなく、
 社員一人ひとりの関心や情熱の
 所在を把握し、それらをもっと
 マネジメントし、仕事を構築し
 ていくことがこれからの経営に
 とって重要な課題になる。事
 業領域さえも社員次第で変えて
 いくという戦略も現実のものとな
 る。



東レ経営企画室主席部長
 佐藤 修
 さとう ちきむ 一九四一年生
 まれ。東大卒。六四年東洋レーヨ
 ン(現東レ)入社。八五年から現
 職(OEプロジェクト担当)。主
 な論文に「21世紀は真心の時代」
 「グローバルシテイ構想」など。

なりつつある。このように、会
 社と社員とどちらがどちらに合
 わせるかというベクトルは、ど
 うも逆転しつつあるのではない
 かと思う。企業の組織原理や経
 営哲学の問い直しが必要であ
 る。

会社が社員に合わせるという
 ことは経営の後退を意味しな
 い。むしろ逆であろう。個人の
 情熱、関心、個性といったもの
 をベースにして仕事や事業を構

る。最近のOE(コーポレート
 ・アイデンティティ)への関心
 の高さも、こうした文脈で受
 け止めるべきではないだろう
 か。

企業活動の拡大のためには、
 異質な個性をこのくらい包摂で
 きるかがポイントとなる。生涯
 雇用の多い日本の大企業の間
 合、特にこの点が問題である
 う。これに対する一つの処方せ
 んは「開かれた社員」である。
 ここでも会社と社員のかかわり
 方は変化しつつある。

視野を広げて

日本の大企業の多くは新規社
 員の採用を学校新卒者(かれら
 は社会について比較的自給であ
 る)に依存していることもあ
 って、自社の慣習や規範が広い視
 野からの厳しいチェックを受け
 る機会が非常に少ない。その結
 果、特定の企業内の「常識」と
 社会一般の「常識」とのギャッ
 プが広がり、社会の通称から逸
 脱した閉じられ
 た企業文化をつ
 くってしまうお
 それがある。そ
 れは当該企業に
 とってマイナスであるばかりで
 なく、産業社会全体を傷つける
 おそれがある。企業が時代感覚
 を失わずに成長していくために
 は、社員の活動を企業内に閉じ
 るだけでは不十分な。

教育に工夫を

しかし、そうした社員の自発
 的な活動だけでは限界がある。
 企業は、社員の社外活動をもつ
 と積極的に支援し、活用すべき
 であろう。社員の採用方式の見
 直しも行われるべきである。ま
 た、企業内教育の方法も考え直
 さねばならない。異質な個性や
 関心、情熱を育てるためには、
 社員を一カ所に集めた集合教育
 はよほどの工夫がない限りマイ
 ナスである。むしろ、休暇を与
 え自由に異質体験をさせるよう
 なことが必要である。「開かれ
 た社員」をどう育てるかが、こ
 れからの企業内教育の課題とな
 りかねない。

や広い視野を失いがちである。
 そうなってしまうと、万一、合
 わせるべき会社に突き放された
 場合(そのケースは今後増える
 だろう)どうしようもなくな
 る。その意味でも、これからは
 自分に会社を適合させるくらい
 の強さを持たねばならない。会
 社の風土に合わせるだけでなく
 美徳の時代はもう終わった。狭
 い会社文化に覆りすぎて井の中
 の蛙(かわず)になることは避
 けなくてはならない。

最近、社員の間で企業を越
 えた横断的な勉強会や交流が盛
 んであるが、第一線にいる会社
 員たちは、自分の勤務する会社
 の中にだけいたのではもはや仕
 事ができないということをも身
 もって体験しはじめており、自
 らの生活を開きつつある。

である。大仰に言えば、近代
 西欧がつくりだした「企業制
 度」のあり方が問われているの
 である。

以上、企業のあり方について
 述べてきたが、こうしたことは
 なにも企業だけのことではな
 い。「会社」といってどこに
 「家庭」「学校」「地域社会」
 という言葉を代入しても良いの
 はないだろうか。時代の流れは
 社会における様々な組織原理の
 パラダイム(枠組)の転換を要
 求しているように思われる。私
 たちの生き方も問われているこ
 とを忘れてはならない。

含めるためには、しっかりした
 リーダーとシステムが必要であ
 る。最近の若い者はシケて

開かれるべきは社員だけでは
 ない。企業そのものを開いて
 いくことが、おきかたこれ
 からの企業の重要な課題となら
 う。社会とのかわり方を大き
 く変えていく必要がある。逆に
 言えば、消費者もまた、会社と
 の付き合い方を変えていくべき