リモート時代の理念と経営

会社の存在意義に向き合っているか

「本気」が問われる経営者の姿勢

金沢大学 専任講師
鈴木智気
すずき・ともき＊同志社大学大学院商学研究科博士後期課程修了。博士（商学）。同志社大学商学部助教を経て、2021年より金沢大学経済学経営学系専任講師。組織論とマネジメント論を専門に、部下にとっての支援者・育成者となって行動するリーダー像「サーバント・リーダーシップ」をテーマとした研究を行なっている。

社会に役立つことの実感 精力的に働く原動力に

「自分の仕事は誰かの生活を少しでも楽にする手助けになっている、困りごとが解決され、喜ばれることに繋がっている、自分の頑張りは社会をよくする役に立っている」。私たちが日常の仕事に対してやりがいを持ち、精力的に働くためには、こうした社会に役立つ実感こそが必要だ。

『ブルシット・ジョブ』（岩波書店刊）の著者D・グレーバーが洞察したように、たとえ高給で社会的地位のある仕事であっても、顧客を欺いて不要なモノを売りつけるような、自分の良心に反する仕事で真っ当なやりがいは得られない。その一方で、自分の仕事から社会に役立つ有意義さを見出せることは、日々の仕事に創意や活力を与え、元気に働く原動力を与えてくれる。

会社の一員として事業の一部を担っていることに社会的な有意義さを実感できるのは、会社の存在意義――どのような目的を掲げ、何のために事業を行ない、どんな価値を社会に提供するのか――に自分なりの納得・共感を持てる時である。「社会の役に立とう」という仕事意識と、会社が大切にする理念や価値観、両者の間で結びつきや重なり合いを信じられるからこそ、その会社での仕事にやりがいや誇らしさが生まれてくる。在宅勤務で社会や会社との接点が感じづらくなった「リモート時代」の現在ではなおさら、このことの重要性を指摘できよう。

そこで何より必要なのは、経営する側の「本気」（authenticity）である。会社の姿勢から「社会の役に立とう」という本気の価値意識が見えなければ、どうして結びつきや重なり合いを感じることができるだろうか。この点、「会社が真に大切にしているのは自社の私的利益で、理念も社員もそのための道具」という「隠れた本音」が見える会社は少なくない。しかしまたその一方で、社会の役に立つことを利益や売上に従属させえない本気の価値意識として堅持し、社員一人ひとりが有意義な目的意識を持って働けるよう下支えすることで、組織の強さや健全性を実現している会社も存在する。

従来、こうした例は未来工業や伊那食品工業、さくら住宅などの中堅、あるいは中小の会社が主だった。しかし近年では、サイボウズや星野リゾート、食品スーパーのサミット、さらにはキリンビールやソニーなど、中規模以上の会社でも確かな実例が現れている。これらの会社には、事業や規模の違いを超えた、本気の価値意識を持つ会社としての共通性がある。

存在目的と社員の自立が価値意識を持つ経営に必須

まず、社員一人ひとりが仕事を通じた貢献と努力を行なうに値すると信じることのできる、社会に対する具体的な存在目的――自分たちの会社、事業、仕事は何のために存在するのか――を鮮明に持っている点が共通してみられる。

大企業でありながらこの特徴を顕著に示すのは、近年のソニーだろう。いわゆる平井・吉田改革からのソニーは、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」という存在目的を立て、その全社的共有にトップみずから尽力し続けてきたという。

無論、どれほど高邁な目的を掲げても、具体的な行動が伴わなければ、社員の目には「タテマエ」としか映らない。これに対してソニーは、新型コロナ感染症の影響著しい中、自社の存在目的を指針に、医療・学校関係、エンタテイメント関係に対し、一億ドルの支援基金立ち上げを決断・実行した。

このような存在目的と一貫する取り組みが同社の社会的評価を高め、社員に誇らしさと説得力を与えたであろうことは想像に難くない。社員が存在目的に納得・共感できるのは、額に入れて飾られた言葉を唱和するからではない。存在目的が「会社として何をするのか」という具体的な戦略判断に確かに反映され、会社の本気を信じられるからこそである。

こうした会社で働く社員の活力の源は、存在目的への納得・共感だけではない。例えば「チームワークあふれる社会を創る」を存在目的として掲げるサイボウズは、①社員の自立した思考や判断を支える徹底した情報共有、②個々の違いを尊重した人事制度、③組織のタテヨコを超えた発言と議論を促す風土――を通じて、社員個々が「自分は何を目指し、どう働くか」をみずから考え、決めることのできる環境をつくっている。

その根底にあるのは、「会社の存在目的は社員を従属させるものではなく、多様で自立した働き方の方向性を定めるもの」という同社の経営哲学である。存在目的の実現に向けて社員一人ひとりが自立と創意を発揮できるからこそ、評価や報酬に刺激された「働かされ」ではない、内発的な意欲を持った働きができているのである。

サイボウズは早くからリモートワークを推進してきたことでも知られるが、リモートワークの導入により帰属意識や貢献意欲の低下を危惧する会社が増える昨今、同社の元気さから学ぶべき点は多い。

目的と意義を支えるのはリーダー自身である

社員が会社の存在目的を信じ、自立して仕事に取り組めるのは、ほかならぬ経営リーダーみずからが、会社の目的と意義を下支えするからである。

例えば、国内ビール類市場で昨年トップシェアに返り咲いたキリンビールの布施孝之前社長は、社員が元気に働ける風土づくりに注力した人物として知られる。布施氏は支社長時代から、社員一人ひとりの不満や質問を丁寧に受け止め、「顧客に喜んでもらい、成果を出せる」と社員が前向きになれる戦略策定に尽力し、「結果への責任はすべて私が持つ」と言い切る、「上に立つ者ほど、下を向いて仕事をするべき」を姿勢として貫くリーダーであった。

布施氏に限らず、こうした会社のリーダーは、会社の目的と意義の堅持を部下に丸投げすることはしない。社員の声に耳を傾け、存在意義を発信し、存在目的に沿った戦略策定や決断を行なうことが、トップの最も大切な責任として実践されているのである。

このような実践例について「その会社だからできるのだ、ヨソでは真似できない」と言う向きもあるが、問題は真似できるか否かではない。こうした会社は他社の真似やお仕着せではなく、みずからの創意と努力で経営を切り拓いているからだ。本気の価値意識を持った経営から学ぶべきは、どのような施策を行なっているかではない。「何のために」という存在意義に本気で向き合い、一緒に働く一人ひとりの声や想いに耳を傾け、「何をすべきか、何ができるか」を真剣に考え裏表なく実践する、謙虚さ、真摯さ、開拓的な姿勢こそが学ぶべき点なのである。 衆

「リモート時代の理念と経営」研究会

リモートワークの普及など働き方が変わる中、経営学の視点から、新しい時代の経営理念のあり方を考える。
メンバーは下記の６名（敬称略）。

貴島耕平（関西学院大）
鈴木智気（金沢大）
高尾義明（東京都立大）
福本俊樹（同志社女子大）
渡邊祐介（PHP理念経営研究センター）
川上恒雄（同）