

第二の柱 帰属意識

低成長、長生きの理想の会社を作る三本目の柱は社員の「帰属意識」である。「危機感を持って」と言っても持てないのと同じように「帰属意識を持って」と言われて「はい、かしこまりました」と答えても持てない。持とう持とうと努力しても持てるものではない。ではどうすればよいか。

技術流出、技術流用、内部告発

産業界が海外への技術流出に頭を痛めている。日本の製造業は急伸する中国韓国の企業に「技術力」でかろうじて優位を保っているが、そのトラの子を失いつつある。犯人は誰か。産業スパイではない。元社員である。その技術の開発を担当していた社員が定年退職後、海外企業に技術を売る、あるいは就職して技術を伝授する。技術を奪われまねられた本家は数年後、競争に負け市場を失う。深刻である。訴訟によって争うしかない。訴訟に勝つても元には戻らない。

退職時社員と秘密保持の契約を交わしている。しかし退職してしまつた人の行動を管理することは不可能である。社員も退職時は秘密を守るつもりでも、月日がたてば気が変わる。高額を提示されて誘われれば、ついその気になってしまう。

ある社長は「会社に対する社員の帰属意識が弱くなっている。昔は退職後もその会社に勤めていた誇りに売らなかつた。企業秘密をよそに売る人はいなかつた」と言っている。

裏返せば現在は会社が社員の帰属意識を軽視しているから、技術流出といった出来事が起きるのである。

以前から、会社で身につけた技術を使って仕事をし、会社の顧客を奪って独立するケースはあつた。日本には商店がのれん分けする、大工が一人前になつたら親方が棟梁として一本立ちさせるといふ風習があつた。下は明るい将来があるから上に尽くした。会社が社員に対するこうした「思いやり」のあるよき風習をなくしてしまつたから、有能な人ほど辞めて独立するのである。やはり帰属意識軽視が原因である。

内部告発も同様である。内部告発によって犯罪者にされた社長がいる。潰れた会社もある。内部告発は平成十八年「公益通報者保護法」という法律ができてから告発量が急増し、それも現職の社員の告発が目立つようになった。知人の週刊誌の編集者が「タレコミ(密告)は電子メール、ファックス、手紙でくる。今でもファックスが一番多い。毎日こんなにくる」と指で二センチの厚みを作つてみせた。

匿名が九割以上で、ファックスは逆探知できないから多いのだろう。匿名の告発は相手にしない。実名者は取材できるし、覚悟して通報してきているから内容に自信もある。ネタになる場合が多いと言つていた。

しや欠点が許せない。会社のためにという気持ちがないから、それを上司に意見具申せず、週刊誌にばらすのである。社員に帰属意識など求めないと言ふ人がいる。本心から言つていふなら危険である。帰属意識のない人は会社を裏切る、反会社社言動をとる。いくら能力があつても有害な存在である。NHKや朝日新聞の社員、教師や警官などの公務員は痴漢や万引きなど小さい犯罪でもマスコミは大きく扱う。世間もそのニュースに驚く。なぜか。世間はこうした大組織に所属する人は帰属意識が高いと思つている。会社の名誉を損なつたり、会社に実害を与えるようなことはしなかつと思つていふ。それが意外や意外、「あんないい所に勤めているのにこんな悪いこと、こんな汚いことをするんだ」と驚くのである。大組織でも優良大企業でも帰属意識のない人がおり、組織全体の信用をなくすことをする。

まず義務としての帰属意識を

帰属意識がない人に帰属意識を持たせることはできる。ある学者は「母性本能は本能ではなく後天的に教育によって身についた習性である」と唱え、その根拠を研究発表している。母親は自分の子のためなら命を投げ出す。実際、子を助けるために身代わりになって死んだ母親もいる。死なないうまでも子が病気の時は不眠不休で看病する。子を敵しくつつける鬼母、いい学校へ入れようとして五歳の時から塾に通わせる教育ママなども母性本能が関与していると言えよう。

この、母親の子への無私の愛は、女に備わっている本能ではないと学者は言う。女が育つていく段階で受ける教育によって培われるものと言ふ。誰が教育するのか。その親であり、また親の親である。女の子は

自分を育てる母親を見て学ぶ。また身近にいる爺さん婆さんの言動から学ぶ。またお宮参り、お食い初め、七五三、雛祭り、端午の節句などのお祝いや祭りの伝統と慣習から学ぶ。こうしたことから「子は何ものにも勝る宝」という意識が芽生え育つていく。この意識は自分が子を産んだ時には本能のように強固になつていく。

学者は、母親からも他の家族からも愛情を持って育てられず、社会の伝統や慣習からも無縁で育てて母親となつた女は自分の子を深く愛さない例をいくつも挙げて、本能説を否定し、後天的教育説を唱えた。昨今、自分の快樂のために子を殺して川に投げ捨てた母親や、自分の子を虐待して殺すのをそばで黙って見ていた母親がニュースになったが、こうした母親を見るに母性は本能ではなく教育による

生活の安定、自分と家族の幸福を会社が保障してくれるなら、会社のために尽くしてもいいが、会社はリストラをするし倒産もある。仕事でミスをすれば左遷され冷や飯を食わされることもある。こんな不安定で冷たいものを信用できるか。そんな会社に「帰属意識」を求め資格はない、と言ふ人がいる。一理ある。

日本で本当に身分保障されているのは公務員だけである。国家公務員も地方公務員も犯罪を犯さな限りクビにならない。いや犯罪を犯しても新聞、テレビで報じられない限り、内部で配置換えなど軽い処罰を課すだけである。一般の会社は一流大企業でも身分はほとんど保障されていない。確かに会社はパート、アルバイト社員と比べれば正社員の身分を保障する。厚生年金、健康保険、雇用保険等に加入して保険料を負担してあげるのが、まずこの会社でも行っている身分保障である。ゆとりのある会社は福利厚生を充実させる。

しかし会社の業績が悪化して経費を削る必要が生まれるとまっさきに福利厚生部分を削る。もともと困ると人員整理に手をつける。会社は「身分保障を何よりも優先する」とは一言も言っていない。社員に気持ちよく働いてもらうた

という説に傾くことができる。まずは社員が会社に迷惑をかける最低の帰属意識を身につけさせる。「してはいけないこと」「してはならないこと」つまり会社の常識を教える。会社に伝統があり、組織がしっかりして上りが優秀なら、こんな教育に時間を使うことはないが、意識の低い社員が多い会社では、犯罪者にならないこと、法を守ることを、公序良俗(公共の秩序とよき社会慣習)に従うことから教育しなければならぬ。

安全も幸福も保証されないが

「当社の社員である以上、会社の信用を失う行為、会社に迷惑をかける行為をしてはならない。仕事の成果を云々する以前の課題である。社会人としての基本を踏み外してはならない。これは絶対守らなければならない。義務」である」と繰り返して教える。

会社は、特に若い社員に対して「義務としての帰属意識」を教育によって身につけさせなければならぬ。

余力があれば福利厚生に力を入れるということなのだ。だからといって社員は会社不信に陥つたり、反会社の考え方にたつてはならない。業績がよくて毎期利益を出していれば、社員を厚遇する。「こんなにまでしてらつていいのか」と思うほど福利厚生にもお金をかけてくれる。そして会社が好業績を上げるか上げないかは、社員一人ひとりの働きにかかつている。社員が会社のために真剣に尽くせば、会社は社員の身分を保障してくれるのである。会社や組織を少し離れたところから眺めてみよ。そこに所属する自分を客観的に眺めてみよ。それからもう一度、自分を立て直すのである。組織の中で生きる己の位置を知る。ちよつとこのことで揺らがないプロの精神を身につける。

戦場にいることを自覚すること。戦うこと、戦いから逃げないこと。自分の弱点欠点を知ること、学ぶこと、精神を鍛えること。勝つこと、高い成果をあげることに、実績を残すこと。

会社になくしてはならない人間になること、強い人間になること。人より上に立つこと、上司の信頼を得ること。

会社や上司を批判しても何にもならない。その批判はブーメランのように自分に戻ってくる。

経営管理講座 284 染谷和巳