

# 永続する企業哲学 —インテグリティ・マネジメント—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

ホンダを創業した本田宗一郎は「人間は納得しなければ動かない。納得させるには哲学が必要だ」と語ったことがあります。人を納得させて動かす哲学とは共感をもって主体化される行動への動機とっていいでしょう。とりわけ本田は企業風土として血肉化された哲学を重視し、哲学なき行動は凶器になると警鐘を鳴らしています。

昨年は製造業大手の品質データ改竄が相次いで発覚しました。年末にはスーパーゼネコンによるリニア建設工事の不正入札疑惑も浮上しました。インフラ産業の社会的信用を失墜させる由々しき事態といわなければなりません。

不祥事を起こしたブランド企業は当然のようにコンプライアンス＝法令・社内外ルールの厳守を公言していました。それがただのお題目と化しているのはなぜなのか。新年を迎えて企業と社会と経済の関係性について掘り下げたいと思います。

## 社会に生かされた存在

企業が道を誤る根本的な要因は何でしょうか。現代経営学の教祖としていまも世代を超えて詠み継がれているピーター・ドラッカーは明解に述べています。

「企業にとって社会との関係は自らの存立に関わる問題である。企業は社会と経済のなかに存在する。ところが企業の内部にあっては自らがあたかも真空に独立して存在していると考えてしまう」  
『マネジメント』

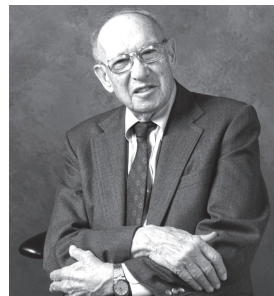
社会的存在である企業はいわば社会によって生かされている存在です。自社以外の誰かと取引をすることによって商売というものは成り立っています。

ところが企業の内側にいると往々にして社

会との関係性が見失われてしまいます。まるで真空に独立して存在しているような錯覚に陥ってしまうとドラッカーは警告しているのです。社会から乖離した自己中心的な姿勢こそ後を絶たない不正行為の温床となっています。

社会性を喪失した企業にとってコンプライアンスとは余計なものでしかありません。法律で罰せられるから仕方なく従うというのが本音でしょう。しかしドラッカーの視点はまったく逆です。企業が社会的存在である以上、社会的責任を負えない企業は永続して存在することができません。コンプライアンスとは嫌々やるものではなく企業が社会的に存続するための死活問題なのです。

「社会や経済はいかなる企業をも一夜にして消滅させる力を持つ。企業は社会や経済の許しがあって存在しているのであり、社会と経済が、その企業が有用かつ生産的な仕事をしていると見なす限りにおいて、その存続を許されているにすぎない」  
『マネジメント』



ピーター・ドラッカー

## 空気の支配からの脱却

コンプライアンスを血の通ったものにするためには経営者だけでなく社員全体の自覚が不可欠です。人を納得させて動かすという本田流の哲学が必要になります。ドラッカーが社員に求めるのは組織内を超えた外部への開かれた視点です。

「組織に働く者は必然的に組織の中に生き、仕事をする。したがって意識的に外の世界を知覚すべく努力しなければ、やがて内部の世界の圧力によって外の世界が見えなくなる」

『プロフェッショナルの条件』

不正行為は経営者の一存だけで引き起こされるわけではありません。社員が暗黙のうちに関与することで組織全体が変質していきます。そこには容易に抗しがたい「内部の世界の圧力」が働いていると思います。

日本人論などの論客として知られる山本七平は1977年に上梓した『「空気」の研究』でこうした圧力を「空気の支配」と表現しました。この場合の空気とは空気を読む・読まないといった雰囲気のことです。山本は社会や地域や組織の場における空気が「非常に強固で、ほぼ絶対的な支配力をもつ『判断の基準』であり、それに抵抗する者を異端として『抗空気罪』で社会的に葬るほどの力をもつ」と風刺を込めて批判しています。そして「われわれは常に論理的判断の基準と空気の判断の基準という一種の二重基準のもとに生きていく」と論理的判断による行動を示唆しています。

企業における空気の支配は通常、上司から部下へと蔓延していきます。腐臭を放つ空気が社内に充満すれば社員も否応なく汚染され、個人として逃れることはきわめて困難です。空気による支配の決定的な責任は経営者と管理職にあるといわなければなりません。

したがってドラッカーは何よりもまず経営者や管理職の資質に着目します。「スキルの向上や仕事の理解では補うことのできない、ある根本的な一つの資質が必要である」(『マネジメント』)と。

## 何が正しいかと考える

経営者や管理職に求められる資質のキーワード

はインテグリティ=Integrityです。インテグリティは真摯さ、誠実さ、高潔さ、あるいは一貫性を意味します。ドラッカーはインテグリティをマネジメント=成果を上げるための行動に欠かせない根源的な前提条件としています。

「経営管理者やリーダーが学ぶことができない資質、習得できず、もともと持っていなければならぬ資質がある。才能ではなく真摯さである」

「真摯さは習得できない。仕事についたときに持っていなければ、あとで身につけることはできない。真摯さはごまかしがきかない」『現代の経営』

真摯さに象徴されるインテグリティは容易に習得できるものではないとドラッカーは釘を刺しています。人間性にかかわる資質だけに見せかけのインテグリティをきびしく戒めているのでしょう。企業の命運を左右するインテグリティという資質は具体的に次のような行動につながります。

「一流の仕事を要求し、自らにも要求する。基準を高く定め、それを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない。自ら知的な能力を持っているが、真摯さよりも知的な能力を評価したりはしない」『マネジメント』

ポイントは「何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない」という点にあると思います。空気の研究に照らしあわせると、何が正しいかという論理的判断を堅持し、誰が正しいかという空気の判断に流されないということです。

ドラッカーは日本資本主義の創成期を主導した渋沢栄一に畏敬の念を抱いていました。生涯に500以上の企業の設立にかかわった渋沢は中国の古典『論語』を経営の指針として「富をなす根源は何かといえば仁義道徳。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することはできぬ」と経済道徳合一説を唱えています。

渋沢の信条は存続する企業の条件を解き明かしたドラッカーのインテグリティ・マネジメント論と深く共鳴しているとわたしは思います。社会的に永続する企業の哲学として商いの原点に導いてくれるでしょう。