

「世間は活きている。理窟は死んでいる」 勝海舟

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート12回目は、定本『ゼミナール経営学入門』第11章の「インセンティブ」。そして今回の舞台は、150年前の幕末。主人公は、幕府側の代表としてその混乱收拾に努めた勝海舟です。ここではその言動を追いつつ、臨機応変に人の「やる気」を引き出す秘訣を考えます。

その1: 名言の背景

今回の名言は、智の人・海舟ですら一目置いていた、肥後の横井小楠との文のやりとりから生まれたもの。対長州策に助言を求めた折、小楠からの返書に添えられていた、「これは今日の事で、明日の事は余の知るところにあらず」という断言に目を止め、つらつら考えてその奥義に至ったのです。

ふつうの人なら見過ごす一文から、極めつけの「教訓」を引き出すとは、さすが傑物。その「人物・時事放談」集、『氷川清話』を読むとき、「歴史は繰り返す」ことを見越し、後世の私たちに幕末の有様を語り継ごうとした、江戸っ子の意地を感じます。

その2: 名言の真意

太平の世が過ぎ、一転嵐となった幕末は、いまと同じような状況。「世の中の事は時々刻々転変窮まりなきもので、機来たり機去り、その間、実に髪を容れずだ。この活動世界に應ずるに死んだ理窟をもってしては、とても追い付くわけではない」。そして「当時この辺の活理を看取する眼識を有したるは、ただ小楠あるのみで、この活理を決行するの胆識を有したるは、たゞ西郷南洲あるのみ」と、「兩人を推服して措かざりし」理由を明かしています。

さて今回のテーマは、経営における「インセンティブ」。同じような状況下、自ら「やる気になる」、あるいは他人を「やる気にする」ものは何なのか。それは各々の経験則に基づき、人の数だけ存在し、なおかつ時々の状況に応じ刻々と変化します。

それに関し、近年大きく進歩した心理学が明らかにしたのは、「必ずやる気が高まる」ような「奇跡的方法」や「万能薬」は存在しないという厳然たる事実。となれば、せっかく学者たちが整理してくれた「理窟」を学びつつ、さまざまな人々とコミュニケーションを重ね、実地に「応用」を学ぶしかありません。皆さんミドルは、社員の「やる気」に関する、本音と建前の現場仕分け人なのです。

『三々な経営』

- 0-14 ダメ経営人の実態①新「三ず主義」
- 2-6 企業人のモチベーション
- 2-7 インセンティブ・システムの要としての「仕事」
- 2-8 インセンティブのトレードオフ

その3: 定本の確認と発展

定本のこの章は、まず個人から組織に「インセンティブ」論を展開し、後半ではその悩ましいトレードオフを考察しています。しかし先に述べたように、それは数多ある学説のほんの一部。従って私たちはその他の切り口もよく知り、それらをときに使い分け、あるいは組み合わせながら、臨機応変に対応していかなければなりません。

海舟が言うとおりに、何とかの一つ覚えの「理窟」ではすぐ討死ですが、以上のように試行錯誤を重ね、その秘訣を修得すれば、百戦して危うからず。

さて最後は、前回ご紹介した「デュポン」の制度にまつわる続編で、それを真似した我が国某繊維メーカーの話です。上司や周囲の強い反対を押し切り、事業を成功させた者を重く「賞」する制度を聞き込んだその名物経営者が、早速自社に適用。ところがそれは、新事業へ果敢に取り組む社員を三階級特進させるという、似て非なるもの。そしてそれが誘発した無謀な多角化は、2回のオイルショックで頓挫。その後、ワンマン経営者の死によって、ようやくストップがかかったものの、後継者たちは、数代にわたってその後始末に追われました。

その名門企業には、殿のご乱心を制する西郷南洲(隆盛)が不在だったのです。『書経』由来の鉄則に通じる忠臣なら、直ちに諫言したものを。「功ある者には禄を、徳ある者には地位を与えよ」と。

2022年4月25日 実空