

一時期赤字続きで業績の停滞していたA社では、経営陣の構成も新たに、業績のばん回に必死の努力が傾注された。そのかいあって逐次売上げも伸び、かつて累積された赤字もその過半が回復されるまでになった。株主への復配もあと一息である。「株主への配当の実現。内部留保の確保。」を当面の旗印として、社員の一層の奮起と努力が要請されたが、ここで取り上げようとする話題は、「株主への配当の実現」という旗印のかかげ方についてである。

株主への配当の実現は、現在の企業存立のメカニズムのなかでは、経営担当者として果たさなければならない重要課題の一つであることに疑問の余地はない。といって、社員を一途の方向にかりたてるときの旗印として、それをそのままかかげてよいとは必ずしも言えないのではなからうか。

そもそも、企業は、通常の場合、未来に向かって永遠に存立発展することを希求していると考えてよからう。そのためには、資本に対しても相応の配分が維持されることが不可欠の条件であろう。しかし、一方、企業に雇用される労働力も、資本と同様に企業活動形成の重要要素である。これに対する経営者の組織化、方向づけ、動機づけの良し悪しが、直接企業の業績を左右する。その労働力は、一般的には、自己の安定した生活の形成、維持、発展の手段として、企業への就職を選択しているはずである。もしそうだとすれば、それに足るだけの条件を備えた企業として整備し、発展させてゆくことが経営者の果たすべき重要な責務の一つでもあろう。では、社員の生活の依拠たりうる条件は具体的に何かと問われれば、なかなかむずかしく即答を持ち合わせていない。しかし、少なくとも外形的には、業績は年々安定成長を続け、資本に対する配当も人並に行なわれ、かつ内部留保も厚い企業であることが要請されよう。

以上述べてきたように、良い企業としての条件として資本に対する利益の配分を実現維持することが重要である。また、そうすることが、就業する社員に、自己の生

活を托するに足る企業として位置づけさせる手段でもある。社員が依拠するに足る企業として認識するとき、彼等が、より一層依拠の度を強めるに足る企業へと成長させようという方向に動機づけされる機会が著しく増加しよう。また、社員の企業に対する帰属意識も、ますます強まってこよう。

このような相互作用が認められるならば、「株主への配当を実現して一人前の企業となろう。諸君頑張れ。」式の旗印は、ちょっと片手落ちの感が強い。ちょっと表現を変えて、「当社は、諸君の安定した生活維持の媒体である。今や、諸君が依拠するに足る望ましい媒体へと、発展の第一歩を踏み出したところである。この傾向を永続的に維持することによってのみ、諸君の安定した生活の維持発展が確保できる。それには、景気変動に備えて内部留保を高める必要があるし、株主に対しても相応の利益配分を継続的に実行しなければならない。諸君頑張ろう。」といった姿勢に立った発言をしてみてもどうだろうか。人は、一般に利害が直接的であればあるほどまた、その利害が大きければ大きいほど、その事柄に対する関心が強いようである。同じことを言い、あるいは行なうにしても、ちょっと視点を変えてみることによって、その結果に大きな開きが生じる例は多い。さきの発言の例で、前者の姿勢は、資本への従属といった片寄った感覚で受け取り、反ばつの感情をもつ者も生まれるかも知れない。しかし、後者の姿勢は、個の利害に直接的であるポイントを、適度に刺激し訴えている。物は言い様、見様というが、物事のツボをうまく見出し、うまく活用できる人が、ある意味でリーダーシップのある人と言えるかも知れない。

ところで、この後者の発言姿勢に反ばつを覚える人もあろう。しかし、その内容の多くは、限られた条件のもとで、当面如何にうまく処理するかといった戦術レベルの問題であろう。思索！

(マグマ)

物は見様言い様