

# 自己否定なくして、企業の進化はない

——変化の時代における「過ちを認める力」と組織の持続性

企業活動において、「過去の成功体験」はしばしば足かせになります。社会が急速に変化するいま、昨日までの「常識」が、今日には通用しないという場面が増えています。

たとえば、かつて正しいとされた

- 終身雇用や年功序列は、今や働き手の多様性に応じた柔軟な処遇が求められる時代にそぐわなくなり、
- 経済成長こそが社会貢献だという考え方は、環境・人権・ガバナンスに対する責任と一体でなければ持続可能ではないという認識に変わりつつあります。

このように、企業に求められるのは「過去を否定する勇気」、すなわち自己否定による軌道修正力です。

## 組織が腐敗する瞬間

——「隠す文化」「忖度の空気」「横並び意識」

多くの企業不祥事に共通して見られるのは、不正そのものよりも、その隠蔽、内部通報の抑圧、過度な忖度、“前例主義”という名の思考停止です。

- 「波風を立てないように」
- 「他社もやっている」
- 「空気を読む」
- 「上司が望んでいそうだから」

このような空気が支配する組織では、問題の兆候に気づいても誰も口に出さず、事態が深刻化してから発覚する構造が生まれます。

これは単に一人の判断ミスではなく、「自己否定ができない組織」の構造的な問題です。過ちを認め、仕組みを変えるという健全なプロセスを拒否した結果、信頼を失い、企業価値を大きく損ねてしまうのです。

## 「失敗を隠す組織」ではなく、「失敗から学ぶ組織」へ

人も企業も、完璧ではありません。大切なのは間違いをしたときに、どう向き合うかです。

- 過去のやり方を変えられるか
- 上司に「違う」と言える空気があるか
- 情報を隠すのではなく、共有して改善に生かせるか

これらの土壌を整えることが、\*\*コンプライアンス以上のレジリエンス(回復力)\*\*を持つ企業文化につながります。

「失敗は成功のもと」とよく言われますが、企業においては「自己否定が、進化のもと」です。

### **提言:企業文化に「見直す習慣」を**

- 年に一度、全社で「過去の施策や制度の見直し」を行う仕組みを
- 上司に対する建設的な意見表明を評価する制度設計を
- 失敗を共有し、再発防止につなげる“報告の習慣”を
- 「他社もやっている」ではなく、「当社のあり方として正しいか」を問う軸を

時代の変化に正直であり、内省と行動を繰り返す組織だけが、持続的な信頼と成果を築くことができます。

+