

目次

はじめに	1
第1章 今後の日本企業にはどのような成長の形があるのか	2
1. 現在の企業経営に潜む問題	
2. 現在の日本社会に潜む問題	
3. 日本企業の成長の源泉は、「連続的に他社との違い」を生み出す 組織と人材の力にある	
第2章 『働く人の喜び』を生み出す経営』とは	5
1. 「働くことの喜び」を復活させる	
2. 『働く人の喜び』を生み出す経営』の重視点	
第3章 提言：潜在能力の組織的発揮～「働く人の喜び」を生み出す経営	7
提言Ⅰ “人の本性”を軽視してはいけない	7
1. 「人や組織の潜在能力を引き出す」とは「人のことをよく知れ」ということ	
2. 経営者や管理者が「人間通」でなければ経営の活力を失う	
提言Ⅱ 自然体で『独自能力』を生み出せ	12
1. 「新しい価値を創り出したい」と、社員が自然に動機づけられており、 肩肘を張らずに努力している	
2. 「努力が無くなる」経営手法に振り回されない	
提言Ⅲ 『仕事集団』を復活させる	16
1. 共感を生み出す小集団を機能させる	
2. 人間的なコミュニケーションが生命線である	
3. 「ゆらぎ」を保つことにより、組織の活力と成長を促す	
4. 集団の中でこそ人が育つ	
第4章 「働く人の喜び」を生み出す会社の共通点	22

はじめに

「新たな日本的経営のあり方」を提案する

日本能率協会では、「人と組織の潜在能力を発揮する」ことによって、企業が持続的成長を実現するための経営のあり方の研究を続けている。

潜在能力についてはいろいろな捉え方があるが、私たちは次のように定義している。

- ① 本来できるようになるはずの能力のうち、まだ現実に発揮されていない能力である
- ② 人の潜在能力は多様であり、大いなる可能性を秘めているが、本人が気づいていないことが多く、事態に直面することによって湧き上がる
- ③ 普通の社員一人ひとりの高い意欲が潜在能力を引き出し、社内に良い循環が生まれ、企業全体の活力が高まる

なぜ、今、「人と組織の潜在能力を発揮する」ことが強く求められるのか。

一つには、企業において、「人と組織の潜在能力が発揮されていない」現実がある、ということである。種々な働く人に関する意識調査をみると、働きがいや職場の活力が減退しているとの結果が少なくない。

二つ目は、今後、日本企業が持続的に成長するためには、「人と組織の潜在能力を発揮する」ことが、とても大切な課題だということだ。労働人口の減少が予測されるなかであって、日本経済の活力を維持するためには、働く人々の意欲を高め、能力発揮を促す新たな仕組みづくりとその定着によって、一人当たりの生産性を高めなければならない。また、日本をはじめ物質的な豊かさが満たされている社会のなかで、企業が引き続き、社会にとってかけがえのない存在であり続けるためには、「量」ではなく、「質」が問われる。今まで以上に人と組織の知恵と活力を結集することで、他社とは違う価値ある製品やサービスを生み出し続けることが求められる。

そのためには、人を効率的に管理して経営成果を上げるという発想ではなく、人の本性からの発想を重視するマネジメントを再構築しなければならない。

幸いにも、人類学、脳科学、心理学など、人の本性に関する学術的な研究が進んでおり、専門家の方々に本研究メンバーとして参画いただいている。人類が数百万年の長い間に生存し、繁栄してきた中で獲得してきた脳や身体の機能は、1911年にフレデリック・W・テラーが“科学的管理法”を唱えてから未だ100年という短い間に、変わりようもない。「経営は人なり」を掲げるならば、人の本性を理解することから始めることが欠かせない。

加えて、日本の文化に育まれ、これまで創意工夫を続けてきた日本的な経営方法への認識をあらたにしなければならない。これまで日本企業は、日本人がもっている品質へのこだわり、恥と誇りの精神や帰属意識などを強みとし、全員の心を一つにして、知恵と活力を結集することで競争力を高め、成長を果たしてきた。全国には、元気で輝く企業が数多くある。本研究会では、厳しい環境にあっても、経営者と社員の心を一つにして、連続して高い経営成果を上げている企業への訪問を続けている。

こうした研究を重ねることにより、このたび「働く人の喜び」を生み出す経営のあり方を提言することになった。働くことの喜びを基軸に、人と組織の潜在能力を引き出すことを基盤にして独自能力をつくり、今後も持続的成長を果たす新たな日本的な経営のあり方を研究し、日本企業のみならず世界に提案したい。

第1章 今後の日本企業にはどのような成長の形があるのか

1. 現在の企業経営に潜む問題

「経営の目的」ではなく、「経営の手段」に傾斜している

バブル崩壊後の長期不況期にあって、財務数値を上げるための緊急避難的な措置が長くなり、「グローバルスタンダード経営」至上主義とも重なることによって、日本企業は短期的、数値を重視する傾向を強めた。その結果、「自社が将来にわたって存立する意味は何か」という経営の目的ではなく、「短期的利益を生み出すための手段や方法」に傾斜してきたといえるのではない。

人に対しても、「人材は投資ではなく、コスト」、「即戦力社員以外は不要」、「労働力の外注化」など、人を上手に効率よく管理して経営成果につなげるとの発想が行き過ぎることとなり、従来日本企業の強みとされてきたところの「人を大切にし、育てる」ことで、得意技に磨きをかけることにより競争力を高めることが、見失われてきているのではない。

その結果、働く人々の意識や行動においても次のような影響がある。

- ① 成長よりも縮小均衡による利益確保に走り、成果の配分の論理が行き過ぎ、成果を高めるための創造活動に向かわなくなった
- ② 一生懸命に努力して会社を発展させ、それがひいては自分のためになるという気持ちが萎え、ただ目先の仕事をこなすだけに働くという現象が目立つようになった
- ③ 努力しても報われないとの仕事への意欲が減退し、社員は金銭的報酬などに不満の目を向けるようになり、組織の活力の低下を招いた

現実の職場の声にも、「成果を早く出そうとするあまりに、部下に事細かに教えはするが、主体的に考えさせることをやらず、部下に仕事を与えるのも案外計算づくで、楽しみを分かち合うというシンプルな感情はあまりもたなくなった」、「仕事の割りに報われないとの不安がでてきた」、「成功だけが認められるなかで、失敗できないプレッシャーが強くなり、挑戦するという意識が弱まった」、「会社との結びつきが弱くなり、かつて『信頼』と『貢献意識』でのびのび仕事できていたのに、今は『自律』と『契約精神』できつい場面も多くなっている」といったものが多くなっている。

働かされていると感じていては、潜在能力が引き出されることはないのである。

2. 現在の日本社会に潜む問題

1) 価値観の共有がなくなり、社会全体が連帯感を失っている

現在の日本社会を表すキーワードに、“孤立化”がある。平成20年度国民生活白書によると、「日本の15歳の約3割が孤独を感じている」とされ、またこの日本の29.8%の数値は、加7.6%、仏6.4%、独6.2%、英5.4%と先進諸国に比べて、際立って高いという調査結果(2003年調査)になっている。

かつての日本は皆が豊かさを求めて気持ちを一つにし、脇目も振らずに精一杯働き、経済成長を果たしてきた。そこには自ずと連帯意識が色濃くあった。しかしながら、物質的

な豊かさを享受できた現在にあっては、自分で選択する余地も多くなっている。しかしながらそのことで自己責任が問われることとなり、人に頼れないということも増えてきている。また、便利さに囲まれたなかでは、あえて人間関係を築かなくても、独りでも生活できることが可能となっている。その意味で、“個人”がクローズアップされる社会といえる。

2007年の「今年の漢字」は「偽」であった。互いに他人を思いやることで成り立つ信頼や安心という社会の神話も崩れ、勝ち組と負け組に象徴されるように、多義性を認めるとの寛容さもなくなっているのではないか。「個がすべて」という価値観が確実にひろがってきている。

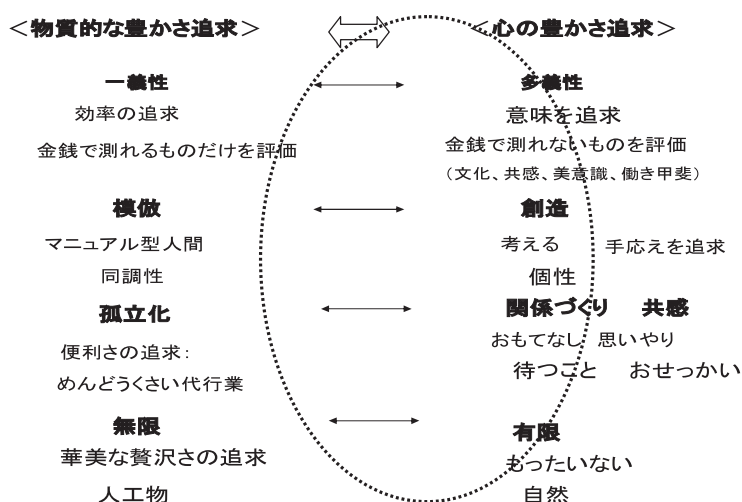
人はもともと独居性の生き物ではない。とくに日本社会には、皆で一緒にあうんの呼吸を大切にしてきた。社会生活が緊密でない現在の“孤立化”という現象は、大きな社会問題といえる。職場においても、「働きながら一体感を感じられない」、「相談相手がいない」などの声も少なくなく、加えて、電子メールによるコミュニケーションの希薄さが、連帯感の弱さを助長している。

2) “心の豊かさ”を求める

20世紀は「科学的管理」の普及もあり、企業の生産性が向上することによって財が生み出され、日本社会は物質的な豊かさを享受してきた。新しい技術によって製品やサービスを生み出す企業は、豊かさを実現してくれるためのかけがえのない存在であった。

しかしながら、物質的な豊かさが満たされ、皆が目指す羅針盤を失っている21世紀の今、人間の“喜び”や“心の豊かさ”が強く求められる。鳩山由紀夫首相は、本年1月の施政方針演説にて、「20世紀の物質的な豊かさを支えてきた経済が、本当の意味で人を豊かにし、幸せをもたらしてきたのか。資本主義社会を維持しつつ、行き過ぎた「道徳なき商業」「労働なき富」をどのように制御していくべきなのか。人間が人間らしく幸福に生きていくために、どのような経済が、社会が、教育が望ましいのか、今、その理念が、哲学が問われている」と述べている。

次の図に示したように、「多義性」、「創造」、「関係づくり、共感」、「有限」を大切とする社会への移行のなかで、企業行動の変革が求められる。



3. 日本企業の成長の源泉は、「連続的に他社との違い」を生み出す組織と人材の力にある

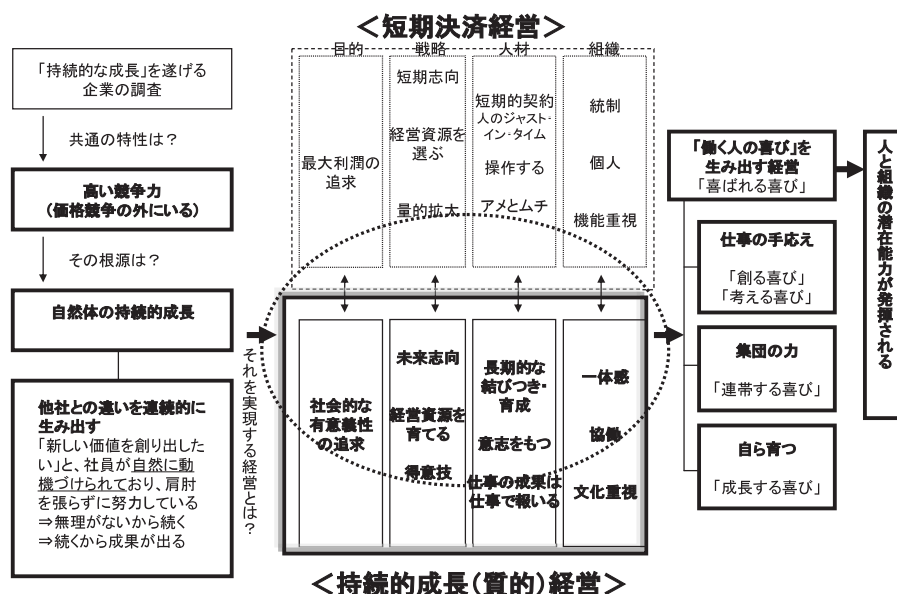
企業を取り巻く環境は様変わりしている。モノの溢れる時代になり、また人口減、地球規模の環境や資源の問題も浮かび上がっている。また、利益や業績を過剰に意識した企業の違反行為も一部に見られ、企業に対する社会の見方も厳しくなっている。

それでは、今後の日本企業にはどのような成長の形があるのか。それは、これまで以上に、顧客価値において連続的に他社との違いを生み出すことで、社会にとって「かけがえない存在」であり続けることである。従来のように生産性を高め、モノ（製品）を提供することで、収益を上げるという、企業の論理だけで会社を成長させるのではなく、社会の多くの支持を得ることで成り立たせることである。もはや効率や規模の成長ばかりを追い求めてはられない。

しかしながら、日本をはじめとする先進諸国市場の現状では、競争のための競争になってしまい、モノが溢れていてもなお買わせようとしている意図も見える。競争を叩き潰すだけの価格競争の激化は、結果として自分の身を削ることになる。これからの日本企業には、利害関係者の意向にただおもねることではなく、利害関係者の将来にわたる利益となるコトを自ら創造していくことが強く求められる。

そのためには、単に経営数値目標だけではなく、社員に「生きがい」「やりがい」も提供することがより重要になる。一人ひとりが「新しい価値を創り出したい」と働くことに喜びを実感し、自然に動機づけられ、肩肘を張らずに努力していることで成し得る、いわば自然体の持続的成長が大切なのである。

これからの日本企業が持続的成長を目指すのであれば、短期的決済を目的とする経営手法を改め、次の図に示したような新たに経営の方法を再構築することが求められる。未来志向で長期的な時間軸を重視する。また、働く人の喜びを大切にすることで一体感と意欲を高め、人と組織のもてる力を十二分に引き出し、全員の力によって経営成果につなげる。このことは、これまでの日本的経営の強みとされてきたことでもある。日本的経営に対する認識を新たにすることから始めなければならない。



第2章 『働く人の喜び』を生み出す経営』とは

1. 「働くことの喜び」を復活させる

前述のように、これからの企業は、顧客価値において他社との違いを連続的に生み出さなければ存立が危ぶまれる。社会にとって「かけがえのない存在」であるか否かが問われるのであり、「量」ではなく、「質」が求められる。

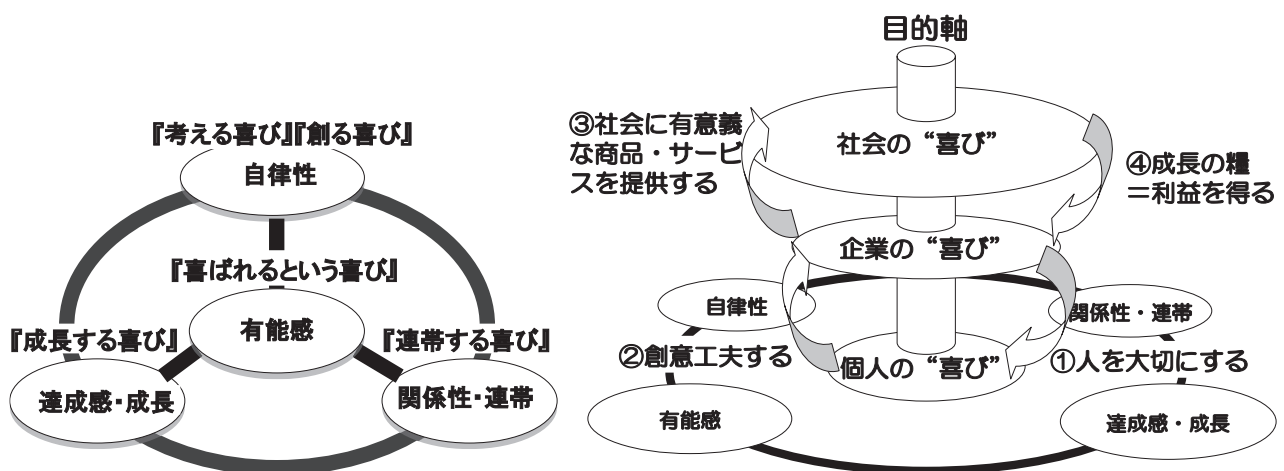
この「違い」や「質」は人によって生み出される。単に人数を揃えるのではなく、働く人一人ひとりの創意工夫が組織の力となって結集することの巧拙が鍵を握る。そのためには、人を上手に管理して収益を上げるという発想ではなく、人の本性からの発想がとても大切になる。

そこで本研究では、人類学、心理学、脳科学などの学術的知見を参考にして人の本性を理解することに努めている。それと同時に、全国にある元気な会社の実証研究を重ねてきた。それらの研究を通じて、これからの日本企業が真の活力を取り戻すためには、働く人一人ひとりが「働くことの喜び」を実感することこそが持続的成長の原動力になると確信するに至った。

ここでいう「働くことの喜び」とは、次の図に示した「創る喜び・考える喜び」、「成長する喜び」、「連帯する喜び」、「喜ばれる喜び」の4つの喜びである。これらが互いに影響し合い、相互に作用し合っとうまく循環したときに仕事楽しくなり、仕事への意欲が湧いてくる。それによって、人と組織のもつ潜在能力が引き出され、創造的な活動を促すことにつながるのである。

そして、企業が働く人を大切にすれば、人々の創意工夫が促され、社会に価値ある製品やサービスを生み出すこととなり、社会はその対価として企業に成長の糧を提供し、ひいては個人に利益が還元されるというように、「個人の喜び」と「企業の喜び」と「社会の喜び」が、同じ目的軸のもとでつながり、うまく循環することが重要である。

働く人々に喜びがあると、自主的に課題をみつけることや困難に挑む意欲が高まり、集団での創造活動につながる。そして何よりも、仕事や職場に誇りが生まれ健全さが保たれることになるのである。



2. 『働く人の喜び』を生み出す経営」の重視点

『働く人の喜び』を生み出す経営」とは、働く人を大切にし、社員の能力向上と適性配置に気を配り、一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで、集団の力を強くし、経営成果を生み、そのことによって個人と組織がともに成長し続けている経営である。決して、ぬるま湯的な組織運営を求めることなく、働く意欲と経営の効率を両立させることを目指すことである。

人はもてる力を十二分に発揮してこそ真の喜びを実感できる。人の潜在能力を引き出すことこそが真の動機づけになる。人が最も人らしく働ける状態、すべての人が非常に高い経営効率で全体に貢献していると自覚できる状態、生きがいのある状態をつくり出すための努力によって、このことが実現するのである。言い換えると、経営者が「人を大切にする」ことを徹底することで社員との心が一つになり、それによって、全員が当事者意識をもち、責任感と自主性を育み、さらに不安なく仕事に打ち込める環境が整うことで、創造的な活動を促すことになるのである。

本提言では、『働く人の喜び』を生み出す経営」を実現するためには、経営の目的、経営戦略、人材観、組織づくり、それぞれにおいて、次の図のような視点に立つことを重視している。

	経営の目的	経営戦略	人材観	組織
喜ばれる喜び	仕事の手応え 「創る喜び」 「考える喜び」 働く人の幸せ	他社との違いを 連続的に生み出す	人は働きたい動物である	独自能力 仕事の報酬は仕事 仕事に没頭できる 執念
	集団の力 「連帯する喜び」 集団によるコトづくり 本業で社会に貢献する	普通の人々の知恵と 活力を結集する	人は協働作業を喜ぶ 人は情動で動く	仕事集団 三項関係 創発 玉石混淆
	自ら育つ 「成長する喜び」 持続的成長(質的)	長期にわたり、 技術・人を育てる	人は自分を変えることができる	自ら育つ土壌 動作模倣 上司・棒心 自分で考えて行動する

第3章 提言：潜在能力の組織的発揮～「働く人の喜び」を生み出す経営

提言Ⅰ “人の本性”を軽視してはいけない

1. 「人や組織の潜在能力を引き出す」とは「人のことをよく知れ」ということ

いくら「潜在能力を発揮せよ」と唱えても、人は潜在能力を発揮することができない。なぜなら、自分自身の潜在能力に気づいていないことが多いからである。もてる力を十二分に引き出し、発揮することを促す環境を整えることこそが肝要であり、そのためには、“人の本性”についての理解が欠かせない。

また、日本の文化に育まれ、これまで創意工夫を続けてきた日本的な経営方法への認識を新たにしなければならない。グローバル時代にあっても、経営のあり方や方法は一つではない。日本人の思考や行動様式に根付いた日本的経営を再構築しなければならない。

1) “人の本性”とは

人類学、脳科学、心理学それぞれに共通項があり、そのなかから「人は働きたい動物である」、「人は協働作業を喜ぶ」、「人は情動で動く」、「人は自分を変えることができる」を本研究の基盤として確認することができた。

人は働きたい動物である

人類は、狩猟採集を続けながら、何百万年の長い年月を生存してきた。道具やモノを作り続けることによって、食物を獲得し、また外敵や自然の脅威から身を守ってきたのであり、働かなければ生きてこられなかった。その意味において、人は本来、知恵を働かせ、道具を使い、手を動かしてモノづくりをしたい動物であるといえるのである。

人は協働作業を喜ぶ

辞書によると、協働とは「一つの目的を達成するために、各部分やメンバーが補完・協力しあうこと」(新明解国語辞典 第4版)とある。人類は全員が何がしかの役割を担うという補完関係で形成される「群れ」で暮らしてきた。狩猟も、植物採集も協働作業であり、捕れた大物は全員で分け、また協力して捕食から身を守り、子どもを育ててきた。人は多様性のある集団で生存し、繁栄してきたのであり、もともと集団に対する帰属意識が備わっていたのである。

この協働作業を成立させるための大切な脳の機能は、『三項関係の理解』、『動作模倣』、『言語表現力』である。ここでいう『三項関係の理解』とは、自分と誰かと何かの三つの間の関係のなかで、お互いにそのモノを見ていることを察して頷きあい、一緒になって持ち上げることなどの協働作業に移すことができることを意味する。これはチンパンジーにはできないことであり、協力的知能が高いのは人だけである。

人は情動で動く

人は快を求め、不快を避けるように行動しようとする。自分のもつ情報や知識をもとに判断し、行動しているだけではない。生体にとって有利かどうかのジャッジを最優先しなければ生命が脅かされることとなる。「喜び」「怒り」「悲しみ」「驚き」「嫌悪」「恐怖」、この6つの情動のなかで、「恐怖情動」がもっとも機能する。恐怖情動系に作用すると、大脳新皮質の総出力が下がり、考える力が不安定になる。また、人の感情は、言葉よりも言葉以外のしぐさで表現されるほうがはるかに多いといえる。

人は自分を変えることができる

自分を変えることができるのは、人だけである。なぜなら、人は、「目の前にないことを想定できる」「因果関係の連鎖を想像できる」「他者に映る自分を想像できる」からだ。人は困難を乗り越えることによって自ら成長し、これまで生存してきたと考えられる。しかしながら、人は困難や苦しみを避けがちである。なぜなら、人には自分を守るという非常に強い自己保存の本能もあるからである。

2) 日本人の思考と行動様式

日本固有の経営の考え方や方法には、“日本人の思考と行動様式”の影響するところが大きい。本研究は、人からの発想によって、今後の日本企業の経営のあり方を追求している。これまで以上に“日本人の思考と行動様式”の特質を理解し、企業運営の根幹に置くことが大切である。

曖昧さを受け入れる力

日本人の精神性や行動様式の特徴に「曖昧さ」があることがよく述べられる。豊かな恵みをもたらしてくれる穏やかな自然のなかで暮らしてきた日本人には、ありのままを受け入れることを尊ぶ文化が根づいているのではないだろうか。

「ありのまま」ということは、物事をすべて分析的に突き詰めることなく、全体像を寛容することを意味する。西田幾多郎は著書『善のこころ』のなかで「絶対矛盾的自己同一」という言葉を表している。二項対立としてどちらかを切り捨てるのではなく、また矛盾があっても止揚するのではなく、その中庸を重んじる。このことは「主客一体」、「自他非分離」にもつながる。企業経営において西洋の合理的、分析的な考え方が強まっている今日においては、むしろ「曖昧さ」を活かした多義的なものの捉え方が意味をもってくると考える。

また、人と人との関係においても、すべてを言葉にしなくても、阿吽の呼吸で通じ合えることを重視してきた。縁を大切にし、親和性が高く穏やかな人間関係である。さらに、人を分析的に評価し決めつけることなく、いろいろな可能性を秘めている、との多義的な見方も大事にしてきた。

一方でこのことは、組織全体の融和・調和を重視するあまり、ぎりぎりの議論を回避しがちになり、環境の変化に対して俊敏な行動をとれず、組織が衰退へ向かう懸念も残る。

先送りの体質

企業経営にとって弊害にもなりかねない日本人の特徴として、先送りの体質がある。日本人は目の前に脅威が迫ってくると、正面から立ち向かっていくのではなく、背中を丸めて通り過ぎるのを待つ傾向が強いともいわれている。

ペリー来航（1853年）は、実際にやってくる3年前に、オランダを通じて、すでに情報がもたらされていたようだ。半藤一利氏は著書『幕末史』のなかで、「日本人は往々にして、たしかに情報が入ってきていても、起きたら困ることは起きないことにしようじゃないか、いやこれは起きないに違いない、そうに決まっている、大丈夫、これは起きない、となってしまうんです」と述べている。

3) 日本的経営

日本の経営に特長があることは、多くの識者が触れているところである。これまで日本の文化に育まれて独特の経営の方法を生み出し、磨きをかけてきた。今後激しくなるグローバルな競争のなかで、横並びではない日本流のやり方を再構築することが求められる。

長期的な時間軸を大切に、人と技術を育てる

日本企業は「永続すること」を大前提として、長期的な利益を重視し、技術、設備、市場開拓のために積極的に投資をしてきた。人材においても、長期雇用のなかで、安心して人材投資ができた。企業は、教育訓練した人材を長く社内に留め、勤勉を促すとともに、修得した技術を十分に発揮できる環境づくりに努めたのである。人材によって支えられる技術力を軸に事業展開して、これまで成長を果たしてきた。

知恵と活力を結集する

日本は階級社会ではない。戦後の日本経済の驚異的な復興は、経営層と社員との格差が少ないことによる高い一体感に支えられた総力によって成し遂げられたといえる。多くの日本企業の経営者は、現場のことは現場に任せる、との姿勢を示すことによって、現場で働く社員一人ひとりの奮起と創意工夫を促し、その知恵と活力を結集することによって経営成果につなげたのである。

会社の成長が自分のためになる

企業が働く人を大切に、帰属意識とやる気を高め、安心して仕事に没頭できる環境を整える。そして、その中で社員が一生懸命に働くことによって、社会に有意な製品やサービスを連続的に生み出し、その対価が次への成長の糧となり、企業が発展し、ひいては自分や仲間も豊かになる——そのような循環が、間違いなくかつての日本社会にあった。

企業は社会にとってかけがえのない存在であるからこそ永続できる。日本には100年以上の歴史を誇る長寿企業が約2万社もあるが、社員と会社と社会との一体感を大切にすることが、その根幹をなしてきたといえる。

人の多義性を寛容する

日本にはもともと曖昧さを受け入れる文化が根付いている。とくに人と人との関係性に

においてはそのことが顕著に表われる。かつての日本企業は、人を要素還元的に分析し評価するということを追求するのではなく、人を全体として捉えることを大事にしてきた。人の能力や職務を厳密に規定しないことによって、協力関係を築き易くし、可能性を信じて育成をはかってきた。

全国には、元気な企業が数多くある。本研究では各地の“輝いている企業”を訪問しているが、以下に挙げるようなそれらの企業に共通する特長は、まさに、これまで述べた日本的経営の実践そのものである。

- ・職場への愛着と誇りが滲み出ている、笑顔がいい
- ・職場にベテランと若手の学び合いがある
- ・全社員が参画するイベントを大切にしている
- ・トップが現場で社員と笑顔で会話を交わしている
- ・得意技に磨きをかける努力を怠らない
- ・自分で考えて行動できるための練習の場が多い
- ・会社が生活空間であることを重視する

2. 経営者や管理者が「人間通」でなければ経営の活力を失う

偉大なるリーダーには愛嬌があるとも言われている。良きにも悪しきにも、人の心がどういう風に動くかということをよく理解しているからであり、このことが経営者や管理者に必要な「人間通」というものであろうと考える。

1) リーダーシップとは、全員を共通の目的に向かうように説得する技術であり、人を支配する技術ではない

本研究会メンバーである人類学者の長谷川真理子氏によると、「狩猟採取民のリーダー（チーフ）はほとんど人望で選ばれる。全然権力もなく、指図するでもないが、皆がそこへ行く。喧嘩をおさめたり、隣村との交渉をしたりはするが、普段から権力を使うのではなく、また多くの食物が提供されるのではなく、役得は何一つ無いがそういう存在になる」とのことである。

翻って現実の企業の運営はどうだろうか。このような人望よりも、権力意識が目立つことが少なくないのではないか。かつて、ソニー厚木工場に工場長として着任し、労働争議を治め創造的な活力を取り戻した小林茂氏は、著書の『ソニーは人を生かす』のなかで、「上長の任務は、部下を使って仕事をさせるにある、と考えているのではあるまいか。つまり、この場合、部下は仕事の道具、上長の道具にすぎないと考えられる。このように非人間的に取り扱われれば、それに対する反発として、部下は外見的に、明らかに、人間的に低級な行動をとるようになる。上長は、自分がその地位にいるのは、学歴も高く、知能も人格も、部下以上だからだという権力意識をもつから、当然部下を人間的に低く考えてしまうであろう」と述べている。人望よりも権力意識が目立つと、社員との心理的な距離が広くなり、知恵と活力を結集することができにくくなり、経営の活力を失う結果を招くことになる。

経営者や管理者の役割は、社員が働く上での「価値」の方向づけを示し、それに向かっ

て皆が考え、行動することを促すことにある。経営者が己の利害を超えた、何か意義のあるものに本当に挑戦しようとして語る夢を、「実現できるかもしれない」と確信することによって、社員の心が一つになるのである。

樹研工業の松浦元男社長は「世界一小さい歯車をつくる」、ヒロボアの松坂敬太郎社長は「世界一美しいヘリコプターをつくる」、植松電機の植松努専務は「ロケットを自主開発する」というきらめく旗を掲げて、全員の心に火をつけ、輝く元気な会社に導いている。

2) 経営者は、「社内に埋もれる人材を見抜き、適材に配する」ことに真価が問われる

従順な社員だけの組織では成長が期待できないことは自明のことである。経営者の役割は未来に向かって企業を発展させることにある。「わが社を良くしたい」との思いが強い社員は、理想が高いゆえに現状に安住することなく、えてして不満を口にしがちである。管理を優先する上司にとっては、扱いづらい部下ということになり、不遇をかこうことも少なからずある。

「時代の先の先を読む変な人」「頭の回転が良く本質を見抜く尖った人」「他部門をも巻き込むことを厭わないおせっかいな人」、このような人材を見抜き、適所に配することが経営者の務めである、とはセイコーエプソンの花岡清二会長の言葉である。経営者の人間観に基づく眼力が問われると考える。

また、経営者が現場を熟知し、人を知るための行動や仕組みがなければならない。経営者への直言メールや集会、イベントへの参加、また様々な提案や優れた成果を表彰する制度に積極的な企業も多くある。

3) 上司はやる気を失くす存在なのか

昨年10月から11月にかけて小会へのセミナー参加者にアンケートを実施し、「仕事に喜びを感じたときは?」、「やる気をなくしたときは?」を尋ね、1,187名から回答を得た。その結果、「上司」というキーワードが、「仕事に喜びを感じたとき」に関しては71件登場したのに対し、「やる気をなくしたとき」は192件と多くの回答があった。そこには、上司の言動や行動に対して、いかに部下の心が揺れ動いているかが如実に表れている。部下は、上司の目の輝きや顔の表情、声の大きさ、力強さなどから仕事に対する情熱といったものを感じ取っているのだ。

「かつては上司や部下が楽しく仕事をしていて、それを頼もしく思えた。今、管理者になってみるとあまりおもしろくない。部下に仕事を頼むのも育成というよりも、何か計算づくであるような気がする」との現場の声もある。上司と部下との間に人間的な心の通い合いがあれば、部下の成功をともに喜んだり、部下の失敗をともに反省するといった行動が、自然に表われるのではないか。「ああせい、こうせい」は、部下のやる気を削ぐことになる。部下が成長することにブレーキをかけているのが実は上司なのかもしれない。

いずれにしても、部下は上司からできるだけ正當に認められたいと願っている。このことを一人でも部下をもつ上司があらためて認識しなければならない。

提言Ⅱ 自然体で『独自能力』を生み出せ

これからの企業は、独自能力をもつことが生き残りの条件になる。独自能力とは、顧客価値において他社との違いを連続的に生み出す能力である。その源泉は、新しい「違い」や「質」を生み出すことのできる人材とその潜在能力を引き出し発揮することのできる経営の方法にあるといえる。

1. 「新しい価値を創り出したい」と、社員が自然に動機づけられており、肩肘を張らずに努力している

独自能力は、社員が働くことに喜びを実感し、「新しい価値を創り出したい」と自然に動機づけられ、肩肘を張らずに努力しているなかで育まれる。それを目指す企業が支払うべき最大の報酬とは、社員一人ひとりが意義を感じるような仕事やテーマを提供し、それに対して社員が情熱をもって挑戦できるような環境をつくり、そのことを通じて自らが成長できることを実感できることである。

1) 長所を認めて、適材に仕事を任せる

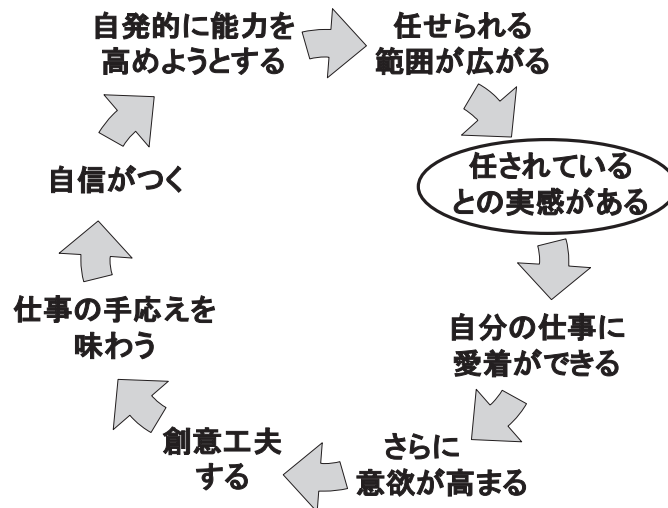
「世に材なきを憂えず、その材を用いらざるを患う」は、吉田松陰の言葉である。完全な人はいない。しかしながら、人を上手に効率よく管理して経営成果につなげようとするれば、長所ではなく短所に目が向きがちになる。マイナス評価は、人の心を蝕むこととなり職場の活力も失われてしまう。スポーツの世界でも長所を伸ばすことによって、短所がだんだん影をひそめていくことをよく耳にする。

組織は人と人との補完関係で成り立っている。一人の長所が異質的であればあるほど、組織としての相乗効果は大きくなる。新しい価値を作り出すとの創造的な活動は、いろいろな「持ち味」が発揮できるような適材適所から始まると考える。

また、創造的な活動は、「任されている」という責任感による自主性から生まれる。次の図のような循環が円滑になされることが大切である。一生懸命仕事をしたい気持ちは誰にもある。しかしながら、「働かされている」と実感してしまえば創意工夫を阻むこととなる。「自分で考えて行動する」ことがなければ、潜在能力を引き出すことは難しい。

ただし、任されて創造的な仕事に取り組んでいるときであっても、不調に悩まされることがある。やはり、上司や仲間からの激励に救われることが多くある。上司やリーダーに必要なことは、陰ながら見守るという態度である。本人の自主性を損なわないように手を差し伸べることが大切である。

このように、一人ひとりが主体的にも目標をたて、自分で考えて行動できるような体制の下では、企業側が頻繁に情報を流通する努力が伴わなければならない。



2) 職場を楽しく真剣勝負の場にする

創造的な活動は楽しくなければ生まれません。他社にないモノを連続的に生み出し続けるには、苦しさもともなう。ソニー創業者の井深大氏は、設立趣意書のなかで「自由闊達にして愉快なる理想工場」を掲げている。世の中になくモノを生み出すためには、職場が楽しく、かつ真剣勝負の場でなければならない、との思いがうかがえる。全員が、日々真剣に自己の任務を掘り下げ、追求する風土をつくるのが大切である。

人はある追い詰められた状態に置かれ、そこに強い価値が見出せれば、実際に知恵が出てくる。潜在能力を引き出すには適度な「切迫感」が必要である。しかしながら「不安感」は創意工夫を阻む。厳しい環境にあっても危機感を煽ることだけではなく、未来に目を向けることの方がやる気が高まる。なぜなら、人の脳にある恐怖情動系に情報が入ると、大脳新皮質の出力が不安定になり、集中力を欠くことになるからだ。フロー理論の提唱者であるチクセント・ミハイ氏は、面談した際に、「フロー現象（「人がその時、していることに、完全に没入し、精神的に集中している感覚に特徴づけられ、その過程が活発さにおいて成功しているような精神的な状態」であり、「没入」あるいは「無我夢中」の状態に近い）になれない阻害要因は、『潜在的な不安』が最も大きい」と述べている。職場や処遇に不安があると、仕事に没頭できず、創意工夫を阻害する。したがって、次のような要件が大切であると考えられる。

- ① 「良い仕事をすれば、社会に受容されることによって会社が良くなり、ひいては自分も良くなる」との確信を持てる
 - ② 現場で働く人たちに信頼関係が築かれており、お互いに切磋琢磨を続けている
 - ③ 職場や制度の運営が公正さを大切にしており、「正直者が馬鹿をみない」と信じられる
 - ④ 長期雇用を保証することによって、生活の不安を失くす
- 今日より明日が幸せになれると感じることが、最大のモチベーションアップにつながる。

3) 「自分で考えて行動する」ことを練習する場が多い

社員の潜在能力を引き出すことによって独自能力を高めようとするならば、まず、自主性を上手に刺激しなければならない。全社の目的や方針を理解して、それを実現するために自分がどうしたらよいか、自分で考え行動できる人を育てていかないと、企業の発展は望めようもない。

一生懸命仕事をして貢献をしたいという気持ちは、誰にもある。教えるのではなく、気づかせる。自分で答えを見つけ出すまで、繰り返し質問し、根気強く待つこと、地道に時間をかけて、自主性（自分で考えて行動する）を育成していくことである。

元気で輝く会社には、自分で考えて行動できる力を高める仕組みが、例外なく工夫されている。シンフォニアテクノロジーの「改善マイスター」、ネットヨタ南国の「自作の新車発表会」、サトーの「三行提報」、堀場製作所の「ブラックジャック・プロジェクト」、未来工業の「考える職場づくり」など、数多くある。また、上司や先輩から後輩への指導のやり方にも、このことが意識されている。

4) 「世のため」「人のため」「仲間のため」が、無理難題を克服する執念を生む

人は、新たなことに挑み成長することに喜びを感じる。しかしながら、無理難題を克服するためには、「何としてでもものにする、石にかじりついて」ということがなければ容易には実現できない。「子どもたちに青い空を」は、ホンダが世界に先駆けて米国マスキー法に挑戦してC V C Cエンジンの開発に成功したメンバーの大義だった。すなわち、「世のため、人のため、仲間のため、という言葉は間違いなく当時真面目な顔をした議論のなかで使われた」「自分のためだったらとっくに諦めて投げ出している」（吉田恵吾『共創のマネジメント』）。また、資生堂の中国市場の拡大に貢献があった当時の現地責任者は、「中国の女性を綺麗にする」との目的を共有することに努めたようだ。

このことは効率や短期的な評価ではできないことである。もし、そうしたら当事者達はやっていられなくなる。社会のためとか、会社のためとか、仲間のためとかということは、経営者も現場の社員も同じなのではないか。所属している組織を良くしたいという気持ちは誰にもある。「我が社を良くしたい」との想いに火がつきさえすれば、創造的で輝く集団になる。そのためにも、企業の目的とか創業の精神に立ち返り、「何のために組織が存在するのか」を日常的に問いかけ続けることが大切なのである。

2. 「努力が無になる」経営手法に振り回されない

創造性を大切にする企業における人事管理の目的は、人をコストとして管理することではなく、社員の能力と働く意欲を高めることによって、創造的な活動を促すことである。人を上手に管理して、売上を伸ばすとか、利益を上げるかという視点からの発想ではなく、人からの発想が大切である。

1) 人が人を厳密には評価できない

「評価」は「フィードバック」という意味では必要である。「自分の仕事がかうまくいっているのか」、「貢献しているのか」、「自分が成長するためにどこが足りないのか」、「どこが優

れているか」を理解できるものだからだ。決して、その結果の良し悪しを問うのではない。そのためには、厳密な評価ではなく曖昧さを認めることが大切である。なぜなら、人の可能性の芽を摘まないことや人々の多様性を活かすには、画一的な評価基準による厳密な評価ではなく、多義性を寛容することが大切だからである。

かつての日本の経営方法は、このことを大切にしてきた。それによって、「長期的に人を育成することで技術や技能を高めること」、「連帯感や一体感を損なわないこと」、「失敗できないプレッシャーによって挑戦意欲を減退することがないこと」につながり、日本企業の成長や発展を支えてきたのではないか。

したがって、人を厳密に評価するための道具に凝るのではなく、上司が部下の育成や意欲を念頭にして評価できる能力を高めるように努めることが肝要である。

2) 金銭的報酬では真の「働くことの喜び」につながらない

金銭的報酬は生活の安定と向上をもたらし、安心して仕事に没頭できる環境には欠かせない。しかしながら、次々に新しいものを生みだしていくことのできる経営を目指すのであれば、働く人がただお金を欲しいから働くというような程度の意欲ではなく、執念にもつながるもっとすごい意欲が必要である。

「この仕事をやってきて良かった」との達成感、仕事それ自体が与えてくれる。金銭的報酬に結びついた途端に不満に火がつくことも少なくない。人は誰でも、自分が重要な役割を果たす存在でありたいと願っている。やってもやらなくても大勢に影響が無い仕事には情熱が湧かない。人は、金銭によって単純に置き換えられない、仕事そのものの手応えを求めると信じる。「仕事の成果は仕事で報いる」ことが喜びになる経営が大切である。

3) 目標達成度によって処遇の差を大きくしない

目標達成度を気にしだした途端に目標は単なるノルマと化し、高い目標への挑戦意欲が萎える。なぜなら、人の脳には、目標や課題を達成するために最短の方法を選ぶ機能が働くからである。創造的な活動を促さなくなる。評価されるのが収益だけになると、結果のためには手段を選ばずということにもなりかねない。

また、生活や雇用の不安につながることになれば、仕事に没頭できなくなる。現実には、部下の年収が下がることになる評価ができる上司は多くないのではないか。

元気で輝いている企業では、賃金との連動を限りなく少なくしている。成果による報酬の差が大きくなると、社員同士の学びあいがなくなると考えているのである。

4) 上司は「査定者」ではない

上司の役割は、部下を上手に計算づくで管理して、成果を上げることではない。また、任せることは、放任してよいことでもない。目標管理シートを年2～3回の評価面談時以外には、机の中にしまっている上司が少なくないのではないか。結果を評価するだけではなく、部下の行動を見守り、「ああせい、こうせい」ではなく、適宜の援助や激励が必要である。部下が成功したり、失敗したりすることによって育つことに、無限の喜びを感じることができなければ上司は務まらない。

提言Ⅲ 『仕事集団』を復活させる

「仕事集団」とは、共同の目的を実現するために、社員一人ひとりが「新しい価値を創り出したい」と自然に動機づけられ肩肘を張らずに努力することで、連続的に他社との違いをつくり続ける組織・運営を目指すということである。

組織は、一人の限界を超えた能力を発揮することによって何がしかの目的を成すためにつくられる。企業における組織とは、信頼できる仲間と共に協働して、また切磋琢磨することによって、社会から認められる製品やサービスを生み続けることである。

しかしながら、目的が同じであっても、必ずしも「想い」が同じであるとは限らない。組織の目的を達成するためには、構成するメンバーはそれぞれの役割をキッチリ果たす「仕事集団」でなければならない。皆で困難な課題に取り組み、これを克服することで、達成感とともに成長を実感することがなければ、心が一つになることは難しい。

1. 共感を生み出す小集団を機能させる

1) 目的を共有した小集団に任せる

人は、完全ではない。職場にあって自律することはとても難しいことである。人間相互の助け合いや激励する関係が必要なのであり、大きな集団ではなく、小集団の中であれば激励関係がしやすい。5～6人の自律的で活動の自由度が高いチームをつくって活動することで、人は互いに刺激し合い、結果として気づきも多く、個人としても成長していく。さらには、お互いの存在を意識し、強調し、力を合わせれば大きな仕事をこなせることも、実感できるようになるのである。

「同じ話題を全員が話せる人数の限界は5～6人。脳の処理能力の限界によるものと、他の人が話しているのを待ってられないということが原因。自然に気持ちよく一緒に仕事ができる人数だろう。それ以上の数になると部分的に会話がなされ出す」と、前出の長谷川眞理子氏は述べている。人の脳の短期記憶に残せる情報量は 5 ± 2 ともいわれている。

しかしながら、人と人との接触が強い小集団であれば、人間関係の難しさもあり、分裂のエネルギーも強くなりがちである。そのためには、意義のある仕事を任せることが肝要である。明確な目的意識を共有し、その中で自ら目標を設定し、計画し、実行する自律性を尊重すること、小集団で意義ある仕事を完結するということである。

そうすれば、自発的自主的にコストを下げ、利益を上げるよう努め、売り方を工夫し、また製品を改良し、新製品を開発するといった行動を促すこととなる。さらに、職場の問題点や改善案を積極的に提案することで、組織が維持発展されることにもつながる。

2) 人の集団の適正規模は150人

人類学者のロビン・ダンバー氏の研究によると、人の大脳新皮質のサイズからして、組織の構成員相互の意思疎通が円滑であり、喜びや悲しみなどの感情を共に分か合えるには、構成員の数の限度は150であり、それを超えると良好なコミュニケーションが保てず、補完するための機能が必要になるとのことである。(ロビン・ダンバー『ことばの起源』)。

原始の人類は、50人ぐらいで共食する集団が2～3寄りそって暮らしていたとのことである。150人は、記憶から苦勞せずにその人を想起できる限度であり、その人数を超えると、ルールや情報を伝えるにも補完機能が必要になるともいえる。

組織は管理面が整備されていけばいくらでも大きくなり得るが、管理の要素が大きくなってくれば、本来の仕事がやりづらくなってしまふことも懸念される。とくにものづくりや創造といった仕事は、管理が行き過ぎた組織ではうまくいかないことも多く、組織のサイズにも上限があると考えられる。

2. 人間的なコミュニケーションが生命線である

1) 職場に三項関係が成立しなければ協働がうまくいかない

強烈な個性や才能をもった一流人材ばかり集めても企業は強くなれない。いかに優れた人材であっても、組織のなかに溶け込まなければ、その人材は生きてこないし、組織も強くない。強い現場は、いたずらに妥協せず互いに信念をぶつけ合いながらも、集団としての進むべき方向を絶えず確認して、協働していくことから生まれてくる。仕事集団は、単なる仲良しクラブではない。

人と人が協働作業を可能にする脳の機能に「三項関係の理解」がある。三項関係が成立しなければ協働作業は生まれない。前述の通り三項関係とは、相手の心の働きを推定して自らが行動することである。その際に、お互いの「視線」を認識することが最も大切である。電子メールなど、文字情報に頼るコミュニケーションが職場に横行すれば、三項関係が成立することが難しくなり、協働作業が円滑に行われにくくなる。たとえば、電話での顧客とのやり取りを見ていけば、部下や同僚の仕事がうまくいっているのか、苦勞しているか、何に困っているのかなど、上司がその場で察することで、助言や援助ができる。

その場合にとっても重要なのは集団内での心の通う温もりのある仲間同士のコミュニケーションである。論理的に目的を共有するだけではなく、互いに顔をつき合わせて深い対話をし、苦勞や喜びを分かち合うことによって、感情や想いを共にすることがなければならない。そうすれば職場内での助け合うという風土が醸成されることとなる。

2) 共通の体験を重ねることによって信頼が生まれる

協働の基本は信頼である。自分の役割や居場所があるのは周囲から信頼されているからだ。前出の長谷川氏は「アフリカで研究をしているときに、集団の中で互恵的な行動をとらない人をみつけた。矢尻をつくるが、汚したくないと言って狩には参加しなかった。だからといって集団から排除されない。皆が狩から帰って焚き火の回りで休んでいるときに冗談を言って盛り上げる」と語っている。集団では、必ず一人ひとりの存在が認められている。

信頼には、人に対する信頼と集団に対する信頼と2つある。信頼は、時間と空間を共有する体験によって深まる。仕事だけではなく、イベントや共食など、共通の体験を重ねることによって信頼関係がつくられる。同じく本研究メンバーの常盤文克氏は、「民族学の視点で考えると、組織の中にハレ（晴れ、非日常）とケ（曇り、日常）をつくるのが大切である。日常の仕事にメリハリをつける。自分が見られているなどか、関わりあっているなど感じる機会が必要である」と述べている。全国にある元気で輝いている企業には、盛り上

がるイベントが数多くみられる。

3) 協調性や順応性は、求めるものではなく、仕事を通じて培う

あまりにも協調性や順応性などの人間関係を求めることが行き過ぎれば、組織の共同の目的を達成するとの執念に欠けることにもなりかねない。一つの仕事で結ばれることによって共感が広がる、このことを大切にしなければならない。

3. 「ゆらぎ」を保つことにより、組織の活力と成長を促す

組織は知らず知らずのうちにその存在自体が当然のこのように思われ、何を成すためにつくられた組織なのかという目的を意識することがなくなり、ただ単に組織を存続させ、維持するだけに価値を求めるようになりがちである。そうすると日常の職場では、何となく仕事をしているという惰性現象や、責任を自覚しないような行動が多く表われるようになる。組織は常に、マンネリと慣習への埋没を打破し、新鮮にしていかなければならない。

脳には「ゆらぎ(ノイズ)」があり、外から情報が入らなくても、人が生きて成長するために、もともと内側だけでも活発な活動を生み出している、とのことである(池谷祐二『単純な脳、複雑な脳』)。組織は生き物である人の集合体である。組織を生き物としての機能をもつものとして捉えれば、組織の活力と成長を促すためには、この「ゆらぎ」を大切にすることが必要である。

1) 玉石混淆がなければ新たな価値を生み出せない

「三人寄れば文殊の知恵」とは、同質の人が三人集まるということではない。似たもの同士で仕事をしていては、新たな価値を創り出すことが難しい。しかしながら、人は自分と共通点が多い人と仕事をしたがる傾向がある。企業は個性的な人材を欲しいと言いつつ、協調性をベースとした僅かな差しか求めていない現実もある。他社との違いを連続的に生み出すことが企業の存立の条件であるとしたら、多様性のマネジメントは今後ますます重要となる。意義ある目的を共有して、個性的な人たちがぶつかり、切磋琢磨して十分に活躍できる場をつくらなければならない。

新たな価値を創り出すことをねらいとする組織では、単に国籍や性別、年齢を多様にすればよいということではない。異文化や異質が接触することで摩擦が生じノイズとなることが必要なものであり、「目のつけどころが違う」人々の集団でなければならない。

また、千両役者ばかり集めたところでいい舞台は打てないのと同じように、組織の力は総合力である。縁の下の力持ち的な人材を大切にすることで組織が輝く。

異質を寛容することは多義性を認めるということである。将来への「伸びしろ」を残すことになる。環境が変化すれば、それまで活躍していなかった人が新たに能力を発揮できるようになる可能性もある。

2) 凡事徹底が組織を変える

「全体と個の関係で、部分が全体に影響し、全体が部分に影響する。これが複雑系の特徴である。複雑系では、『創発』(=Emergence)現象が生じる。これは広義には、あらかじめ

め埋め込まれていない性質が自発的に生成される現象のこと。予期しないでコトが起こる（とはいえ様々な要因はある）。この考えをもとにすると、組織論的には、ヨコのつなぎ役、棒心の存在が大切であるということになる。また、小さいことでも毎日やり続けることによって組織が変わりえる。『分岐理論』という概念があり、パラメータが少しずつ変化していくと、あるところ（分岐点）でシステム全体の振舞いが突然大きく変わることがある。これを分岐現象という」とは、本研究メンバーである脳研究者の合原一幸氏の見解である。あらかじめ少数のルールを決めておいて、それを毎日徹底的に繰り返すことによって組織は変わる可能性があるということだ。

「凡事徹底」を大切にして、実践されている経営者が少なくない。トヨタウエイでは、「改善（kaizen）は、improvementではなく、daily improvement」を大切にしている。

3) 健全な対立がなければ組織は衰退する

波風を立てることを嫌い、論理的に議論を戦わせる風土がないと組織は衰退に向かう。現状に不満を持つことは、改善をしたいという意欲の表れでもある。もちろん、単に不満を口にしていただけということを見極めなければならない。健全で異質な考えをもつ人々は、組織の進歩のために大切な要素である。一律に黙殺や排除してはならない。自己治癒力の芽を摘むことになる。上司の顔色を見るにたけた者だけが評価される職場環境は見直すべきである。内向きな行動が横行するようになってしまう。「聞いてない」、「誰かがやるだろう」、「皆もやっていない」という言葉が目立つようになると、創造的な活動が阻害される。

仲良しクラブでは、効率は良いかもしれないが、新たなモノを生み出すことが難しくなる。矛盾がなければ、何かを創造することにつながらない。「我が社を良くしたい」との真剣な議論が必要なのである。しかしながら、上下関係を問わず本音の意見を言える環境をつくることは簡単ではない。共通の目的とか理念が共有されていなければならない。同時に、異論を唱える者の真意を見極め、適材に配することのできる経営者の包容力と眼力が問われるのである。

4. 集団の中でこそ人が育つ

1) 自分を変えることができるのは人だけである

そもそも人は自分を変えることが難しい、しかしながら自分を変えることができるのは人だけである。与えられたチャンスを活用するかどうかは、チャンスを与えられた本人の自主性に待つしかない。困難を自分で乗り越えることが「自信」となり、次の成長へ向かう。いろんなことを体験して得た知識や、自分でやったという自信、人が育つにはとても貴重である。

上司には、部下が育つ環境をつくる義務がある。上司はまず、職場や仕事を部下が育つことに適するような形に変えていくことを優先しなければならない。部下が伸びたいという気持ちをうまく刺激していくこと、やる気になった時の一瞬を見逃さずに、伸ばす。「褒める」ということは、潜在能力を引き出すためにとても大切である。褒められることは、自分の存在や、やっていることが認められることで、安心につながる。

2) 人は、長い時間をかけて「動作模倣」によって育つ

人は他の動物と違って、複雑なことを考えて行動できる。一人前になるためには、長い時間と、協働作業による心と身体を連動させた訓練が必要となる。人の脳の機能に「動作模倣」がある。人は集団のなかで、見よう見まねをしながら成長するものであり、近道はない。手本とする人と体験を共有することによって、身体で掴み、覚えていくのである。マニュアルや形式的な教育法では動作や思考の訓練にならず、本当の仕事が身につかない。

翻って現状の日本企業の職場には、かつて大切にされていた「学び合いの場」が希薄になってはいないだろうか。先輩から学ばない、仕事の外注化により現場感覚が育たない、上司に育成する余裕がない、効率を優先することによってかつて職場に存在したベテランの教育係がいなくなった、などである。

持続的な成長を目指すのであれば、人材のパイプラインを切らさないことが肝要である。すなわち採用と人材育成を絶やさないこと、毎期々の業績変動によって、新入社員の採用数を変動させないことである。

3) “教わりながら教える”ことで、人は成長する

“教わりながら教える”ことによって、人は素晴らしい成長を遂げる。常に、教えられる立場だけにいるのではなく、教える立場になってはじめて自分の力量を自覚し、学ぶことへの意欲が強くなる。

また、教え合い、学び合うことによって、お互いの気持ちが通じることになる。ベテランと若手が同じ職場で一緒に働き、“教わりながら教える”ことが日常になれば、技能やノウハウの伝承を促すことにつながる。

企業事例 シンフォニアテクノロジー株式会社（旧神鋼電機）

「会社を良くしたいとの想い」に火をつけることによって、再生を果たす

経営の再生を果たすには、経営者と社員の気持ちがあ一つにならなければならない。そのためには、まず、経営者のトップダウンが欠かせない。「会社を守りたい」との気持ちは誰もがもっている。経営者が社員を信頼し、皆の可能性を信じることによって改革を徹底すれば、社員の「会社を良くしたいとの想い」に火をつける。そうすれば社内に良い循環が生まれ、元気で輝く企業に導くこととなる。

歴史のあるシンフォニアテクノロジー（旧神鋼電機）は、佐伯弘文前社長（現相談役）の強いリーダーシップのもと、次のような様々な仕組みを導入し時間をかけてじっくりと定着することに努めた。また人間尊重の組織運営も心がけることによって、社員の意欲が高まり社員一人ひとりのもてる力を引き出し、経営成績が好転することとなった。

- ・ 「工場革新運動」と「ムダ撲滅運動」を徹底している。全社員による提案制度への参画と、部門を超えて積極的な改善を推進する「改善マイスター」によって、多くの成果が上がっている。
- ・ 職場の女性社員による「出図チェッカー」や OB の元部課長による「OB チェッカー」を創設し、設計図の納期遅れやミス撲滅をはかった（約 1000 件/月ミス改善）。現在は製造や品質にも横展開している。
- ・ 工場内の設備や道具の修理改造を個性的な集団が担う工機保全部を創設し、80 人が活躍している。
- ・ 朝会や飲み会奨励など、情報の流通と横のつながりを強めることに努めている。

他にも、縁の下のカもち的な地道な努力を認め、「陰徳の士」として表彰するなど、企業が社員を大切にすることによって、全員が共通の目的に向かって自主的自発的な行動が促されることとなり、結果として経営成果につながるのである。

第4章 「働く人の喜び」を生み出す会社の共通点

生産管理を始めとする科学的な技術やマネジメント手法の導入がモノづくり、とくに大量生産や複雑なシステムの生産性を高め、戦後の復興から高度成長に至る発展の大きな要因となったことは疑いがない。当時の社会的な目標や個人の欲求は、モノによる生活の豊かさに向けられていたから、新しい技術や生産性の向上はそのまま人の心の喜びにつながる状況にあった。つまり、本来は直接にはつながらない科学的な方法と喜びという感情とが、モノの豊かさをリンクとしてつながる状況にあったといえる。

しかしこの状況は崩れつつある。ひとつにはモノの豊かさの向上によって上のリンクがなくなってきたこと、もう一つは上記の成功体験の延長としてモノに対しては有効であった科学的なマネジメント手法を人のマネジメントに安易に拡大したことである。このことがさまざまな問題点として現れていることは先に述べたとおりであり、一言でいえば「働く人の喜び」の減少である。

過去における数多くの成功例は、科学的な技術やマネジメント手法だけで達成されたわけではないのはもちろんであり、それらの経営者の多くは「働く人の喜び」を作り出す術の名人であったと言える。これらの先人達の言行録に学ぶことは有益であるが、それだけでは具体的なマネジメントにつながりにくい欠点がある。そのところを最近の企業での事例と学問的な知見とで補う試みが本章の狙いである。

1. 協働作業でニッチを作り出す

いくつもの元気のある会社を訪問して勉強になったのは、元気のある会社はそうなる為の工夫をしているということであった。ハイテクの加工技術で金型を作っている会社がある一方には、どう見てもローテク技術であるベルトプーリーや電動ブロワーを作っている会社もあった。ローテクでは生き延びられないということではなく、製作技術以外のところで工夫が凝らされ、仕事の分野は違っているが、自分たちの仕事に自信を持ち「働く人の喜び」を作り出しているところが共通している。また「喜び」の結果として仕事場は必ずしも立派というのではないが掃除が行き届きキッチンとしていることも共通であった。

「我々の仕事はニッチですよ」と社長はおっしゃるが、隙間を見つけて生き延びる姿勢ではなく、隙間どころか大きな場所を作り出して堂々と利益を上げて発展されている。その場所を作り出す原動力になっている力は「協働作業」から作り出されていると思われた。

生産性を高めるための特任チーム、工作機械を自分たちで改造するチーム、販促のイベントを自主的に企画実行するチーム、など内容は様々であるが、どれもが役割仕事ではなく協働作業になっていた。

従業員のチームだけのことでなく、現場と経営者の協働、さらには客先をも巻き込んだ協働作業などさまざまであったが、仕事のやり方を協働作業にするための努力・工夫をしていること、これが共通であった。

2. 協働作業と機械的分業の違い

協働作業はどの職場にもあることであり、元気な会社に協働作業があっても当然、当たり前のことと思われるかもしれない。しかし人々が集まって仕事をすればそれが即ち協働

作業ということにはならない。量産工場によくあるコンベアでの組立ラインは機械的分業であって協働作業ではない。ピラミッド型組織での上意下達式の仕事もまた協働作業とはいえない。ここで強調している協働作業とは人間関係の密度が高く、新しい課題をお互いの知恵で解決し喜びを感じる仕事のやり方であり、マネジメントの工夫が必要なのである。

「協働」とは辞書によれば「ひとつの目的を達成するために、各部分やメンバーが補完・協力し合うこと（新明解国語辞典 第4版）」とある。コンベアでの組立ラインにおいても目的は明快であり、多くの作業者は各々に役割と持ち場を守って補完・協力しているのだから協働作業と言えなくはない。しかしこれでは不十分であり、今日のテーマである「働く喜び」を作り出すにはもっと高度の補完・協力が必要である。あえて機械的分業という言葉を使って協働作業と区別しているのは、この二つを混同しているマネジャーが多いと思われるからである。

協働作業とは古来さまざまな形で襲いかかる困難に対処して生き延びる為に、各自の能力を結集する為に作り出した方法であり、創意工夫の発揮が利点である。

一方フォードシステムに始まる機械的分業は作業の手順を定型化できる、つまり不確定な部分が無いところまで標準化・規格化が進んだことによって可能になった仕事のやり方であり、分業による能率の向上が利点である。両者は基本的に目指すところが違っている。

	協働作業	機械的分業
基本形	<ul style="list-style-type: none"> ・課題生成的である ・メンバーの創意工夫によって新しい課題への対応を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・役割处理的である ・定型化できている仕事を分担することによる高能率を目指す

人間の能力に対する要求も両者において異なっている。協働作業は人と人との直接的な補完・協力で行うことであり作業員自身が協力関係を作り出す必要がある。このためには三項関係のコミュニケーション能力（後述）が必要であり、協力しあうことを喜ぶ人間関係が必要である。

他方、機械的分業における補完・協力の関係は間接的である。つまり定型化された作業手順、工程、書式といったものの中に関係が作りこまれており、作業員自身が関係を作り出す必要は薄い。

	協働作業	機械的分業
人間の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・協力的関係を作り出す必要がある ・三項関係のコミュニケーションと協力を喜ぶ人間関係が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・協力的関係は仕組みの中にある ・人間の関係は希薄であり定められた役割を果たしていれば大丈夫

3. 協働作業と働く喜び

心理学では仕事にやる気を持ち、働くことに喜びを感じるための条件は自律性、有能感、関係性の三つの心理的欲求を満たすことだとしている。要するに自主的に仕事ができ、自分の能力が役立つと感じられ、そのことを仲間が認めてくれるようであれば、やる気も喜びも湧いてくるということであり、さらに目的・目標が「世のため人のため仲間のため」

と世の中への貢献と利他性を満足するようなものであれば、さらにやる気が湧いてくる、と要約できる。

この原則は先輩の経営者たちの言行録からも読み取れるし、マネジメント研修でも強調されることであるが、これらの心理的欲求は集団の中ではじめて満たされることがポイントである。信頼関係、ホンネを言っても大丈夫な間柄、お互いの得手不得手も承知している関係、このような人間関係がなくては喜びにつながっていかないのである。

このような人間関係を作り出すためには小集団での協働作業が最適である。機械的分業には喜びが無いと断定するつもりはないが、人間関係が希薄でもできる仕事のやり方であり、心理的欲求を満たすことが少なく、喜びにつながり難いことはその本来的な性質である。出来るだけ協働作業を増やすようにすることが元気のある職場を目指す具体案である。

ところが現場のマネジャーは知らず知らずに機械的分業の方向に走りやすい。似たようなトラブルが何回か続けば再発防止策を考え、マニュアルや書式を整備して能率を高めエラーを減らそうとするのは当然である。しかしこれは仕事を定型化し機械的分業の方向に近づけることになり、やがては職場における協働作業が減少してしまうことになる。

とはいえトラブル続発で良いわけではなく、協働作業の実現には時間がかかる、解っちゃいるけどそんな暇はない、という声が出るのだが、そこをうまくやっている会社もあるのである。

4. 先進的な事例

1) 堀場製作所（京都市）

環境測定機器が主力の堀場製作所では「ブラックジャック・プロジェクト」を盛んにやっている、21世紀だからブラックジャックとのことである。日常業務とは違うテーマでチームが協働作業する点で、よくある改善提案と形は似ているが内容は大いに違っている。改善提案制度の多くは技術や手順の改善による能率向上を目指すものであるが、ブラックジャック・プロジェクトは堀場製作所の企業理念である「おもしろ・おかしく」の実現を目指している。会社に居る時間に喜びがあるようにするテーマならば何でも良く、趣味やサークル活動のようなことでも良い。定時後に限るわけでもなく、さらに世界中の堀場の事業所が競うワールド・カップ大会まであるという具合である。

そんなことでは本業の能率が下がるのではないかと心配は無用である。「ブラックジャック・プロジェクト」はすでに10年以上続けられており、当初は関心の低い社員もいたのだが、効果が見えてきた数年後からは大多数の社員が業務の向上に効果的であると感じるようになってきた。事実、このプロジェクトの浸透度合いと会社の業績向上とは相関があるという。

プロジェクトの狙いは「おもしろ・おかしく」、つまりは仕事にやりがいや達成感などに繋がる喜びがあるようにすることを目的とし、身近な目標を見つけ出し、自分たちの考えを協働作業によって実現していく手順を身に付けること、そしてそれができる場を作り出すことであり、もっと言えば自主的に協働作業をする練習の場を作ることである。メンバーには当然日常業務はあり、それが機械的分業であることも大いにありうる。ルーチンと少し離れたところに小集団のプロジェクトで協働作業の練習の場を作る、それによってやがて本業の方でも協働作業をする能力が身に付くとのマネジメントである。

業務改善ということもあるがそれは結果であって、それよりは社員が自分で考える意識、マネジメント力の向上が狙いである。つまり、直接的な課題を改善することよりも、主体的に行動する意識に変わることによって業務は向上するはずであると社員を信じる心であり、結果を管理することではなくて、人の発想・動機づけを良くすることでやる気、工夫、創造力が高まるとの心理学の実践になっている。

2) ネットヨタ南国（高知市）

自動車の販売会社であるからイベントは多い。新車発表会を筆頭に子供を巻き込んだアウトドアイベントや夏祭り等のレクリエーションなど、イベントは積極的に増やす姿勢であり、月に2回くらいの頻度である。

これら全ての企画実行は組織横断で編成されるプロジェクトチームである。イベント業者は使わない。参加者が200名を超える大掛かりな新車発表会も社員が行い、ビデオで見ると、趣向を凝らしたステージングに音響効果、ダンスやショートコントを織り交ぜた多彩なプログラムは、玄人はだしの出来栄である。そして社員たちが楽しんでやっているのが解る。顧客のロイヤリティアップ、低コスト、地域貢献、とうまく作用している。

「社長、あれは事前チェックはするのですか?」、「いえ、私も見るのは本番が初めてです」このマネジメントが肝心なところである、信頼しているよとのメッセージ、当事者は気合が入る、心理学で言えば「自律性、有能感、関係性」と、やる気を作り出す三要素が満たされている。社長から見れば大したリスクはない。普段は制服姿しか見る機会のないスタッフたちがイキイキとしている様子を見て、「この店」の独自さが顧客の心に響く効果は大きい。

狙いは「自分で感じ、気付き、考えること」を行動として身につけることにある。実際に自分が主体となって協働作業をやることは、チーム内での協働でありまた、集まってくる人々との協働でもある。その実行の場をイベントに求めている。メンバーには各々に接客、販売、修理などの日常業務があり、定型的な仕事にならざるを得ないところもある。そこにどのようにして協働作業の要素を入れていけるのか、イベントの場で協働作業の体験を積むことで出来るようになるのである。故障車の修理は定型的仕事である、だがこの会社のメカニックは「車の故障で傷付いたお客様の心を直せなくては一人前ではない」と言っていた。お客様との人間関係を作らなくては出来ないことであり、イベントでの協働作業の体験がこれを可能にしているのだと思われた。

この二つの事例では、日常のルーチンとは別に、チームやプロジェクトといった小集団での協働作業を行い、自分で気付き、考えて行動する経験を積み、やる気、工夫、創造力といった潜在能力の発揮に結び付けていた。これ以外の会社の事例でも仕事の目的やリーダーとメンバーの関係などは様々であったが、元気のある会社には必ず協働作業があった、と言うよりは協働作業があるようにマネジメントが工夫をしていた。協働作業が、元気、やる気、潜在能力の発揮につながることは間違いなく、それは協働作業に喜びを感じる人間の基本的な性質から来ているものである。

5. 協働作業と定型的工作を混在させる

小集団の協働作業の実現は、元気、創意工夫、そして潜在能力の発揮の鍵であるが、すべての仕事の小集団でできるわけではない。マネジャーの作戦は定型化を柱とする仕事と変化を作り出すことを柱とする仕事とのバランスを取り、仕事に喜びがあるようにすることである。ヒトはたった一つであっても喜びのある仕事があれば「よし、今日はあれをしよう」と元気を出して出勤し、そのための時間をひねり出そうとするものである。

先のネットヨタ南国でイベントが多い事を利用して、ルーチンとイベントという性質の異なる仕事を同時進行させていたのは、性質の異なる仕事を混在させることの実行事例といえる。

同社では仕事を「目的ベースの仕事」と「事情ベースの仕事」とに分類し、「目的ベースの仕事」を増やすべく非常な努力がされていた。

目的ベースの仕事	事情ベースの仕事
<ul style="list-style-type: none"> ・ 何のために働くのかから発想 ・ 創発的 ・ イベント、プロジェクト ・ 見えにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去のしがらみ、経験から発想 ・ 延長的 ・ ルーチン ・ 見えやすい

新人採用のときの質問は「あなたは何のために働くのか」であり、新人が希望する限り何度も繰り返し100時間以上も面談をする。しかも人事課がやるのではない、社長個人がやるのでもない、組織全体としてやっているところがポイントである。目的を意識すること、見方を変えれば新人と面談に出ている先輩たちとの協働作業をすることであり、協働作業が出来るようにならない新人は採用しないという意味である。

筑波大学の安梅氏がその著書『健康長寿エンパワメント』（医歯薬出版）の中で、高齢者の活性化には協働作業に巻き込んでいくことが肝心なのだとされている。エンパワメントとは社会活動をする集団がパワーを持ち活性化すること、そのための技法を含んだ幅広い意味を持つ言葉である。集団に属している個々人の力を引き出すことによって、個人も集団も共に活性化するという双方向的な概念に特徴がある。『健康長寿エンパワメント』では介護、サポート、といった一方向の「お世話をする」活動ではなく、高齢者が主体的に活動に参加することによってコミュニティ（施設や地域）もまた活性化するという個人と組織の双方向の活動、つまりは協働作業が強調されている。

いくつもの実施経験から、エンパワメントがうまくいくための原則のひとつは、行動にリズムを作り出すことであり、変化のリズムと秩序化のリズム（下表）の二つを用いて、変化すべきものと秩序化すべきものを常に見極めながら、二つの異なるリズムに美しいビートを奏でさせるのがリーダーの腕の見せ所であるとしている。

変化のリズム	秩序化のリズム
<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい人々に触れる場 ・ アイデアを出す討論会 ・ 今までのやり方を変える ・ イベント 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 親密な人間関係を深める場 ・ 既存知識の普及をする勉強会 ・ 定型化したやり方で進める ・ 定例会

活力が低下している高齢者の方々であっても協働作業に巻き込むことによって活性化ができるのであり、協働作業に喜びを感じるというヒトの性質はそれほどに強力であることの事例である。若者の部下を抱えている現役マネージャーが「最近の若者はやる気が…」などと言っているのでは申し訳がないのではなかろうか。

6. 協働作業を可能にする三項関係

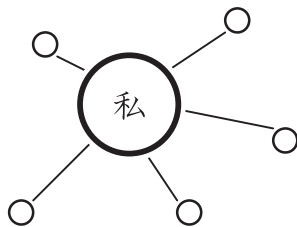
協働作業を可能にするための要因は、目的目標の共有、状況認識の共有、仲間意識、相互信頼など数多いが、そのどれもがコミュニケーションによって成り立つものである。

ヒトは言語を操ることができるうえに表情や動作が豊かである。ヒトの白目が他の動物よりも大きいのは目線の動きを見やすくするためだそうであり、表情も見えやすいように顔の造作ができています。さらにヒトは他の動物にはできない「三項関係の理解」というコミュニケーション能力を持っている。

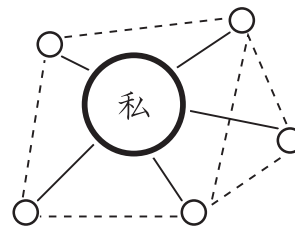
コミュニケーションには「二項関係」と「三項関係」がある。二項関係とは自分と相手の間の一方向の意思疎通のことであり、指示命令を理解することなどがこれにあたる。

三項関係とは自分と相手のほかに第三の対象一人でもモノでも状況でも一が加わった意思疎通のことである。共通の知人や出来事を話題にして話をする、状況を判断して瞬時に行うサッカーのパスプレー、多くの人々の働きを組み合わせる複雑な作業、友人の友人の友人、ネットワークの構築、これらは全て三項関係のコミュニケーションができる能力によって可能なのである。

三項関係の概念図



二項関係の世界



三項関係の世界（点線を察知する）

二項関係では相手の数を増やしても図のように自分と相手の関係であり、自分を中心として「私は～したい」と相互に伝える関係である。ところが三項関係は自分と相手以外の第三の対象—ヒトやモノや状況など—を関係の中に入れて、「あれを～しよう」「あの人に～してもらおう」といった意思疎通が可能になるところが二項関係との違いである。

三項関係のコミュニケーションには文書によるものも含まれるが、協働作業で必要なものはもっと感覚的で直感的なコミュニケーションである。

新しいモノや状況を作り出そうとするチームが協働作業するためには目的・目標のイメージを共有することが不可欠である。この時には私とあなたと共有したいイメージという三項関係になっている。論理的な説明だけではイメージの共有には不十分であるから、スケッチやポンチ絵、比喩的な説明や合言葉などを使って共有しようと努め、そのときの表情や目線、しぐさなどを通じて共有できたとの感覚を持つことができる。ヒトにはこのよ

うな能力があり、協働作業での三項関係のコミュニケーションとはこのような直感的な人の能力によるコミュニケーションが主力である。

サッカーのパスプレーなどは高度の協働作業であり、ここでは言語によらない三項関係のコミュニケーションが最大限活用される。ボールを持っている選手Aの目線を受けた選手Bは、状況と目線から自分に何が期待されているのかを察知する。そのような高度の能力を発揮してプレーが成功するからこそ大きな喜びを感じることができ、喜びが報酬となってさらに工夫や練習をする内発的動機に近づけるのである。三項関係のコミュニケーションによって協働作業に喜びを感じるとは、このような場面である。

7. 協働作業を持続させる秘訣

三項関係のコミュニケーションをする能力は誰にでもあり、幼児は言葉を話すよりも早くこの能力を身につける。それはこのような具合である。赤ちゃんが向こうにある犬のぬいぐるみを見て欲しそうな顔をしている。母親がその視線に気付いてぬいぐるみを見る、赤ちゃんは母親の視線を見て母親に自分の思いが伝わったことを知り、「うぎゃー」とか言うとおお、よしよし、ワンワンね」といってぬいぐるみを取ってくれる。これが赤ちゃんと母親とぬいぐるみの三項関係のコミュニケーションであり、言葉を覚えて「ワンワン」と言えるようになるよりも早くからできるのである。

このように三項関係のコミュニケーションは誰にでもできることだが、初歩的なものは別として協働作業に必要な比較的高度なものは、それに関わる人々が共に作業をする経験を積まなくては出来るようにならない。初めて会った人とは息の合った作業はできない、サッカーの名選手であっても新しいチームに移籍したら、そのチームのメンバーと合宿練習をしなくては良いプレーはできない、などがこれを示している。つまり三項関係の理解と協働作業をすることは「鶏と卵」のような関係にある。協働作業をうまくやるには三項関係のコミュニケーション能力が必要である、しかし一方、その能力は協働作業を共にした人々の間でしか作り出せない。マネジャーが取るべき作戦は「卵を割らねばオムレツは作れない」であり、まずは小集団による協働作業の機会を増やすことである。協働作業による仲間意識、信頼感、喜びは実際に体験しなくては解らないからである。

前出の安梅氏はエンパワメントを進める小集団の運営の経験から、協働作業の維持のために常に留意すべきは「テーマ、コミュニティ、活動」の三要素であると強調している。テーマとは、メンバー共通の関心事、参加の目的である。高齢者の場合であれば健康長寿を上位のテーマとして日常的なものから専門的なものまでありうる。常に関心を引くテーマを持ち続けることがコミュニティの求心力であり活動の源泉である。

コミュニティとは、実際に活動し相互交流する仲間の集まりであり、拠点としての集団が存在することである。信頼感、一体感、頻度の高い交流など、参加の価値を感じられるようにすることが重要である。そして活動とは、新しいアイデアや道具、情報、技術などである。相互作用によっていかに価値あるものを生み出し続けられるかがコミュニティ存続の鍵になる。

「テーマ、コミュニティ、活動」を普通の組織における「目標、チーム、成果」と言い換えれば、至極当たり前の事に聞こえる。しかしよく考えていただきたい、健康長寿エン

パワメントとは活力が低下して引きこもりがちな高齢者を自発的に（自由参加）協働作業に巻き込んで、能力と関心に応じた協働作業をすることによって喜びを感じるようにする活動なのである。業務命令で目標を与えチームを編成すれば、とりあえず仕事が動き出すといったマネジメントは全く通用せず、評価で尻を叩くことも無力な世界である。

集団を維持するのに通用する力は何であるのか、それは集団に所属し、自分の能力が何らかの寄与をして、協働作業ができたという喜び、それだけである。

『健康長寿エンパワメント』の中で指摘されている三要素は、そのまま企業での小集団協働作業のマネジメントに通じている。「テーマ」はメンバー共通の関心事でなくてはならず、常に関心を引くテーマを持ち続けることがコミュニティの求心力であり活動の源泉である。堀場製作所のブラックジャック・プロジェクトのテーマは「おもしろ・おかしく」に寄与することなら何でもよい、としているのは正しくこの考えである。心理学で言えば、自律性であり内発的動機ということだが「おもしろ・おかしく」の方がよほどわかりやすい。ホンダの企業理念である「三つの喜び」もこれに通じる考えであり、ソニーの有名な「自由闊達にして愉快なる理想工場」も同じである。

単に「計画を作ろう」と言うよりも「ワクワクするような目標を」（堀場製作所）と言う方が発想が広がる。このように「喜び」に関連する「ことば」をテーマ発想の柱にすることが、協働作業において常に関心を引くテーマを持ち続ける秘訣である。

「コミュニティ」とは、信頼感、一体感、頻度の高い交流など、参加の価値を感じられる拠点としての集団である。ここで言う価値とは会社から見た価値ではなく、信頼感・一体感・交流といった個人の心理面の価値が柱になる。つまり三項関係のコミュニケーションができ、協働作業ができる喜びが参加の価値になるところがポイントであり、これを実行しやすいのが小集団活動の利点である。

企業内では部署とかチームとかの集団の内外をはっきり区分することが普通であるが、エンパワメントの経験からは内外区別をゆるくするのが良いと安梅氏は述べている。具体的にはコーディネータ、コア・メンバー、活動メンバー、周辺メンバーといった具合に層別し、ただし固定的層別ではなく本人の活動や関心に応じて役割を変更するやり方である。企業内の小集団にとっても参考にする価値があるだろう。

「活動」とは、新しいアイデアや道具、情報、技術などである。相互作用によっていかに価値あるものを生み出し続けられるかがコミュニティ存続の鍵になる。ここでも「価値」とは個人の喜びや満足なのであって、いわゆる成果ではないことに注意が必要である。もちろん成果がなくては個人の喜びも少なくなるのではあるが、本と末とを取り違えてはコミュニティが長続きしない。

ネットヨタ南国ではイベントの全てを従業員チームが行いイベント業者は使わない。広告宣伝費を節約するといったコスト低減の考えではなく、協働作業を体験することでモチベーションが高まるのがねらいである。イベントを企画・準備する協働作業に喜びがあり、イベントに集まってくれた人々の反応を見て、聞いて、体感することに喜びがあるから創意工夫が生まれ、プロの業者もそこのけのイベントが実行できるのである。

研究メンバー

(敬称略、順不同)

シニア・アドバイザー

合原 一幸 東京大学 生産技術研究所 教授 (脳科学、カオス工学)
荒井 千暁 日清紡ホールディングス (株) 経営戦略/事業支援センター
統括産業医 (医学、生物学)
安梅 勅江 筑波大学大学院 人間総合科学研究科 教授 (発達保健学)
加藤 隆 関西大学 総合情報学部 教授 (認知心理学)
常盤 文克 (元)花王 (株) 代表取締役会長
長谷川真理子 総合研究大学院大学 教授 (人類学)

特任研究員

小林 真一 (元)ソニー (株) ソニーヨーロッパ 上級副社長 ヨーロッパ経営戦略担当
吉田 恵吾 (元)本田技研工業 (株) 共創フォーラム事務局長

総括

杉本 守孝 (社)日本能率協会 経営研究主幹

事務局

近田 高志 (社)日本能率協会 経営研究所 副所長
平野 紘一 (社)日本能率協会 経営研究所 主席研究員
山根 秀樹 (社)日本能率協会 経営研究所 リーダー
長沼 明子 (社)日本能率協会 経営研究所