

研究

成果報告 2

「働く喜び」のある 強い現場づくり

(モノづくり現場の
マネジメント経験から)

(一財)和歌山社会経済研究所 研究部長

安井 尚人



「働く喜び」

1. はじめに

世論調査会社ギャラップ社の仕事熱意度(2013年実施、139ヶ国)調査によると、仕事に対して熱気あふれる社員の割合は、日本は6%で米国の32%に比べ大幅に低く、132位であった。このように仕事に対する熱意が低下する中、日本経済を再生するため労働制度の抜本的な改革として、「働き方改革」が叫ばれているが、多くの企業の取り組みは、長時間労働の是正、同一労働同一賃金、ワークスタイル変革等の推進など、働く側の権利の擁護的な施策が多く、不満足度は下げられても満足度を上げることに繋がるとは言い難い。

「働き方」の本質は、個々の企業のあるべき姿に向かって、「働く喜び」のある企業文化を醸成することであり、「働きがい」を感じてもらうことのみが満足度を上げる唯一の手段である。

私は、日用品メーカーに三十数年間勤務し、研究開発、戦略企画、国内外工場運営、物流グループ会社経営等に従事しながら、さまざまな現場で「働く喜びのある現場とは何か」を考えてきた。ここでは、製造現場の視点ではあるが、「働く喜びのある強い現場づくり」について、実施例の経験をもとに、考え方や意見を述べてみたい。

2. 「働く喜び」とは何か

「労働」そのものについては、欧米では、古くから働くことは苦痛で、早く仕事を済ませてなるべく多くの報酬を得るほうが良いといった考え方が近代労働観になっている。言い換えると、人はお金のために働き、それ以外の喜びは黙殺されている。一方、日本では働くことは、尊厳ある行為であり、技と心を磨く修業の場であると考えられてきた。しかし、ギャラップ社の調査結果から見ると、最近の日本の労働観は、欧米以上の危機的状況になっているようにも感じられる。今まさに、「働くことと幸福の関係」について考える必要がある。

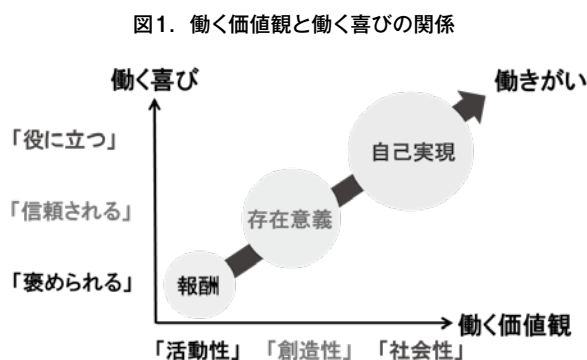
「幸福とは何か」の哲学的観念については、

アラン、ラッセル、ヒルティの「世界の3大幸福論」が有名であり、特に「働く」という視点では、ヒルティの幸福論が最も当てはまる。ヒルティは、「仕事は、人間の幸福の要素であり、働く喜びは、自分で考え、実際に経験することからしか生まれない」としている。

また、「働く価値観」の意識については、「三人のレンガ積み」の話にヒントがある。ある日、旅人がレンガ積職人に「何のためにレンガを積んでいるか」を尋ねた時に、一人目はお金のためにレンガを積む、二人目は立派なレンガ職人になる、三人目は立派な教会を建て市民に喜んでもらう、と答えた話である。つまり、働く価値観には「活動性」、「創造性」、「社会性」の意識段階があると考えられる。

また、「働く喜び」の要素については、日本理化学工業(知的障害者が社員の7割を占めるダストレスチョークで有名な会社)の大山会長は、「幸せ」の要素は4つから成り立っているとしている。1つ目は人に愛されること、2つ目は人に褒められること、3つ目は人の役に立つこと、4つ目は人から信頼されることであり、人に愛されること以外の3つの幸せは「働くこと」から得られるとしている。

図表1.はこれらの関係を、働く価値観の3段階と、働く喜びの3要素を、働きがいの3レベルを位置づけたものである。



働く価値観の「活動性」は作業する肉体的満足と生活の糧としての報酬としての褒められる喜びであり、「創造性」は個人やチームの成長に伴う信頼される喜びで存在意識の自覚である。最後の「社会性」の段階は、心を鍛え社会に役立つ

ことに喜び見出すような、人間性を高める「修行」のような自己実現である。生産現場の品質管理業務で例えると、製品規格をただ管理するだけでなく、「出来栄え品質やより均一な性能」を追求するような「労働は美德」といった深みある労働観を目指すものである。昨年、多発した一流企業の品質管理データ改ざん事件の真の原因は、組織論の管理体制の問題でなく、過去に存在したであろう「自己実現」の基本である「真摯さに対するの尊敬や喜び」の意識が低下した結果とも言えるのではないか。

3. 現場力とは何か

「働く喜び」と「生産性の向上」についての現場研究として、日立製作所では組織内での日々の行動の身体情報(加速度等)を測定する名刺型センサーにより、各場面での人が感じる幸福感と相関づけた「ハピネス度」を活用し、既に組織活性の実証実験に取り組み、生産性向上の可能性を示している。また、Googleでは、プロジェクトアリステレス(人員分析部)によって、生産性の高い働き方を分析し、生産性の成功の鍵は「心理的安定性(安らかな雰囲気チーム内に育めるかどうか、労働環境で本来の自分でいられるか)」が導き出された結論であった。

しかし、企業の人材開発プログラムや研修は、「木を見て森を見ず」、「鳥の眼で見る」など、実際の現場とかけ離れた実社会の経験が少ないコンサルタントを活用している場合が多い。全体を俯瞰する姿勢は否定しないが、研修後に現場を分かったつもりになる人材育成は、実際の現場ではリスクを含んでいることを自覚すべきである。「実践の巨人」トヨタの大野耐一は「倦(う)まず弛(たゆ)まず、一步一步」、「知の巨人」P.F.ドラッカーも「未来は、現在からしか到達できない」、会社の先輩からは「N回の改善の積み重ねがイノベーションを起こす」、「昨日より今日、今日より明日」等、重要なことは「基本と原則」の確認の繰り返しである。「一本の木、虫の眼」の視点がなければ、「強い現場

づくり」はできないと感じている。

以下に、個人的な見解であるが、現場づくりの実践について、「個人の成長」、「組織の成長」、「マネジメントの成長」を紹介し、「哲学的リテラシー」の必要性について考察を行う。

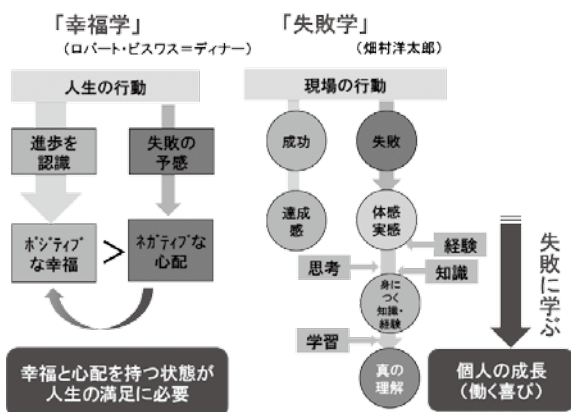
4. 個人の成長（失敗に学ぶ）

「失敗学」については、野中郁次郎の「失敗の本質」の組織論、畑村洋太郎の「失敗学のすすめ」の運営論などがある。特に、モノづくりの現場では、失敗に対して、責任追及に終始せず、直接原因と根幹原因を究明する「失敗学」の実践が非常に重要である。

図2は「幸福学」と「失敗学」を示したものである。心理学者 ロバート・ビスワス=ディナーは、「幸福学」として、幸福な人間は、ポジティブな感情をたくさん持ちながら、一方でネガティブ感情もある程度持った状態が幸せな人であるとしている。また、畑村洋太郎は「失敗学」として、成功した達成感よりも、失敗をした後に、経験・知識・思考・学習が重要であり、真の理解が得られるとしている。

現場では、失敗を積み重ねた経験が予知予防につながることを多く経験した。失敗は起きてはならないものではあるが、失敗大歓迎ぐらいの現場の雰囲気が「働く喜び」を実践する強い現場の必要条件であり、失敗の追求の過程での「個人の成長」から「働く喜び」を得ることができる。

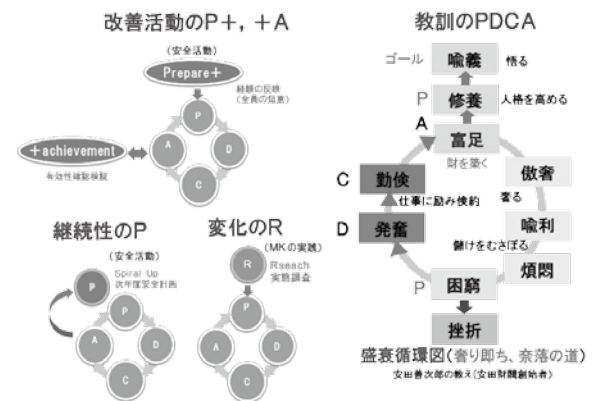
図2. 「幸福学」と「失敗学」（個人の成長）



5. 組織の成長（PDCAと小集団活動）

組織の成長については、もともと生産・品質管理の手法で、現在さまざまなビジネスシーンで用いられている「PDCAマネジメント」が有効である。しかし、これほどあたり前で、解釈や活用の違いによって効果に差が出るマネジメントスキルはない。ここで、重要なことは「PDCAを廻す」のは「システム」ではなく、「人」であることを理解しなければならない。図3は、PDCAのパターンの例を示したものである。改善活動ではPlan（計画）の前に全員の経験知恵を調査するPrepare+と、Action（改善）の後に一定期間で効果再確認をする+Achievement（改善活動のP+,+A）、安全活動では小さなPDCAサイクルを何度も繰り返し、質を上げるスパイラルアップ（継続性のP）、マーケティング活動では市場変化の実態調査を出発点とするResearch（変化のR）等、独自のサイクルに進化させ継続的にできるかが重要である。また、安田財閥創始者である安田善次郎の盛衰循環図は、人生教訓のPDCAである。財を築いた富足(A)を分岐点としゴールを示し、困窮(P)した際でも発奮(D)として救いも表しているのも興味深い。経営の3要素「戦略、リーダーシップ、実践力」の中で最も重要視されるのは「実践力」であり、独自の「PDCAサイクル」を追求し、廻すことで競争力優位性が確立されるのである。

図3. PDCAのパターン（組織の成長）



勤務した会社では、国内外の工場で20数年前から、全員参加による小集団活動を重視しており、国内外で、年に数回「小集団発表会」が開催され、現場のPDCA活動が「見える」形で共有化されている。特に、日本で開催される「QC大会」には海外工場、グループ会社も参加し、受賞を逃がした海外の参加者は、自国に帰れないと言って涙を流すこともあった。結果報告だけでなく、「PDCAプロセス」が評価される現場の雰囲気は、苦労を共にした仲間が価値観を共有する「働く喜び」による組織の成長を体現する貴重な「場」と言える。(図4.参照)

図4. 小集団活動 (PDCAの見える化)



6. マネジメントの成長

これまでは、個人の成長、組織の成長の実践について示したが、ここではこれらを持続的に支える2つのマネジメント「5ゲン主義」「5S活動」の実践について述べる。実際の運用で最も大切なことは、5つの順番と責任区分の明確化である。社内外の研修を受けてきた社員は、現場での必要な行動についての質問に対して、5ゲン主義、5S活動の重要性を主張することが多い。その際、私はまず5つの順番と関連性の質問をするが、正しく答える人が驚くほど少ないことを何度も経験した。

「5ゲン主義」とは、現場に行き、現物を見て、現実を確かめる現場活動の「3現」と、理論

に基づいた原理と、現場のルールである原則の論理思考の「2原」からなっている。これは、論理的に追求する能力(改善力)であり、経験豊富な「真のベテラン」になるための「個人の成長」に欠かせない。

一方、「5S活動」は、余分なものを捨てる整理、効率化する整頓、いつでも使えるようにする状態維持の清掃の「3S」と、3Sを維持する清潔、4Sを習慣化する躰の改善行動の「2S」の順序をしっかりと理解しなければならない。「何かがおかしい」ことに気付くのが前の3Sで、抜本的な対策を講じるのが後の2Sから構成され、より良くする能力(継続力)であり「組織の成長」につながる活動である。

これまでの経験から、現場マネジメントの実践については、「3現と2原」、「3Sと2S」に分け運用することが効果的である。「3現と3S」は、現場の現状判断の行動であり、「2原と2S」はスタッフの判断・運営基準のマネジメントとして区別することが、従業員にとって理解しやすいと感じている。

図5. 5ゲン主義と5S活動のマネジメント



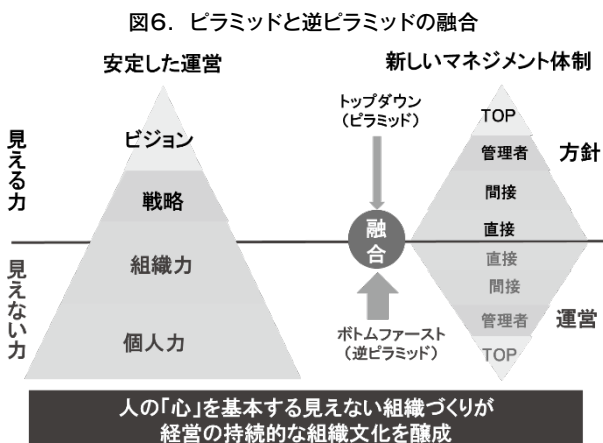
7. 現場視点重視のマネジメント組織

一般的な組織形態として、ヒエラルキー型、マトリクス型、クラスター型など組織論が有名であるが、現場の働きがい向上の点では殆ど有効ではなかった。私が経験から学んだのは、図6に示すようにトップダウンとボトムファーストの融合(ピラミッドと逆ピラミッド)であり、人の「心」を基本においた組織運用の大切さである。

この考え方のきっかけは、数年前にグループ

物流会社代表として、物流現場査察を行った際のパートの女性(パートナーと呼ぶ)からの一言であった。その時までは、物流拠点はコストセンターで、いかに低コストで運営するのが最優先する経営方針であった。しかし、訪問した物流拠点の食堂兼休憩室は、フローリングで窓側にはカウンターテーブルがあり、一見レストランとしても営業できる環境であった。私は、一目見た時「何を考えているのか。こんなものは必要ない。」と発言した。会議終了後、パートナーの女性の訪問を受け、「社長は何もわかっていない。この食堂があるから毎日会社にきて、楽しく働ける。」との意見を言って下さった。これまでのマネジメントの価値観が、180度転換し新しい組織への取り組みの必要性を感じた瞬間であった。

図6.に示すように、安定した現場運営は、ビジョンや戦略の「見える力」と組織力・個人力の「見えない力」から成り立っている。特に現場では、「見えない力」が重要であり、オペレーターを最優先しマネージャーを底辺に位置づける、逆ピラミッドの新しいマネジメント体制の必要性を感じた。「見える力」はトップダウンのピラミッド体制で、「見えない力」はボトムファーストの逆ピラミッド体制の融合である。ある意味で、ピラミッド組織はハードマネジメントであり、逆ピラミッド運営はソフトマネジメントである。特に現場では、従業員起点の人の「心」を基本にする見えない組織づくりが、「働く喜びのある現場づくり」に最も重要な要素であると認識している。



ソフトマネジメントについての運営は、一見難しく思えるが、具体的な方法は、非常にシンプルである。図7.は、実際運用してきた海外工場資料からの抜粋であり、基本行動3原則から成り立っている。1つ目は笑顔の挨拶で、コミュニケーションを活性化し改善活動につながる。2つ目の正しいラジオ体操(海外では、類似の体操で実施)は、全員参加の一体感でチームワークの基盤である。3つ目の指差呼称の習慣化は、危険予防の安全行動であり、今日一日を無事に過ごし家族が待っている家に帰るための安全活動であると意識させる。これらは、単なる基本行動だけでなく、継続的に繰り返すことによって、現場の価値観が共有され自発的な業務改善につながり、その結果、特別意識しなくても高い能力を発揮する「非凡な現場」に変化する実践的な近道と考える。

図7. 工場基本行動3原則 (海外工場の例)

工場基本行動3原則 (価値観の共有)

「働く喜び」のある現場実現の第一歩

1. 笑顔で挨拶をしよう。(心のふれあい)
 - ・心の触れ合う職場づくり (敬意を払い尊重)
 - ・コミュニケーションの活性化 (改善活動の基本)
 - ・目配り、気配りの配慮 (先取挨拶、相互啓発)
2. 正しいラジオ体操をしよう。(気持ちの準備)
 - ・身体の体操 (全身覚醒:腰痛対策、老化防止、ダイエット)
 - ・頭の体操 (仕事への気持ちの切り替え)
 - ・全員参加による一体感 (チームワークの基本)
3. 指差呼称を習慣化しよう。(安全第一)
 - ・今日一日を無事に帰る
 - ・運動機能、感覚機能一体化による集中力
(危険度 100 → 呼称: 40 → 指差: 32 → 指差呼称: 16)
 - ・褒める安全活動による継続 (確実な不安全行動防止)

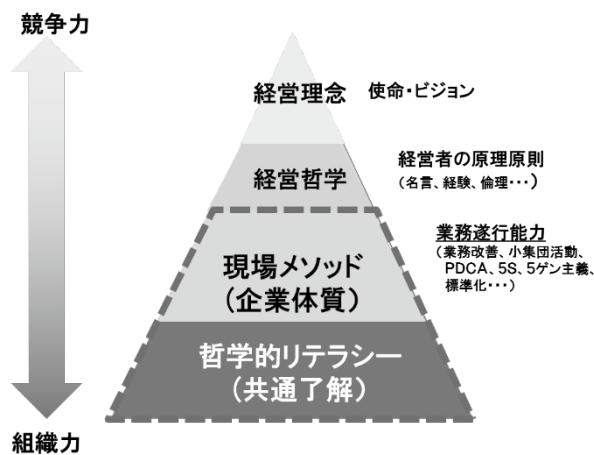
8. 経営哲学リテラシー (知識を活用する力)

書店にはたくさんのマネジメント本が並び、会社では規定やマニュアル、能力開発のための人事システムまで整備され、学ぶ環境は整っている。しかし、マイナビの若者の就業意識についての調査では、企業選択時の基準として働き甲斐がある会社を選択したのはわずか20%以下であり、大卒3年後の離職率が30%となっている。今こそ、「なぜ働くのか」、「何のために働

くのか」等の根本的な価値をマネジメントの根幹におくべきと考えている。

企業の管理者は、琴線に触れる経営成功者の「経営哲学」を引用することが多いが、これは、自らの経験や思想のもとに築き上げたもので、哲学というより、信念や名言の意味合いに近い。本来、哲学とは「本質は何なのかを論理的に追及すること」であり、際限なく「問い続け、考えること」である。図8に、考える力の根本的な基盤として「哲学的リテラシー（知識を活用する力）」位置づけを示す。

図8. 哲学的リテラシーの位置づけ



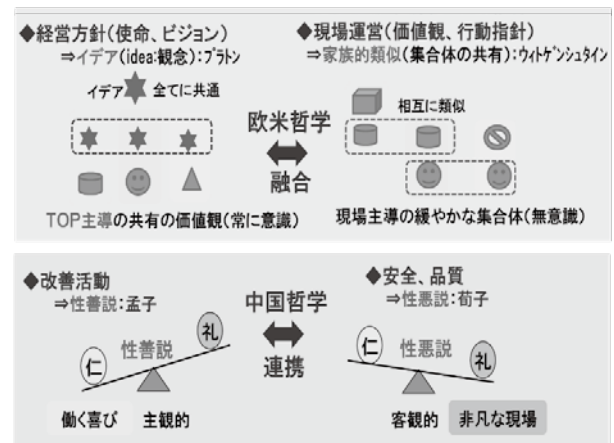
ここで定義する「哲学的リテラシー」とは、現場遂行力である「現場メソッド」を支える考え方で、「共通理解」と位置付けられ、幅広く実践するための論理的根拠としての明示化である。

先ほど述べたように成功者の「経営哲学」を取り入れても、「考える力」の定着は難しく、現場が自ら問い続ける風土は生まれにくい。哲学とは、「そもそも」論であり、誰もが納得できる本質的な捉え方を求め続けるものであるが、決して難しいものではない。つまり、この活動は意味があるのか、達成すれば何かいいことがあるのか、この仕事は人のために役に立っているのか等の課題に対して、全員が理解できる説明をするのが、管理者が最優先すべきことである。そのためには、「哲学的リテラシー」の考え方を身に着けることが重要である。

図9に、哲学的リテラシーの考え方の例を示

す。経営方針とは、欧米哲学のプラトンのイデア的な共有の価値観であり、一方運営でよく言われる会社特有DNAとは、ウィトゲンシュタインの家族的類似の緩やかな集合体の融合の考え方(従業員は、すべてではないがどこか似ている)が当てはまる。また、中国哲学(思想)からは、製造現場の改善活動は孟子の性善説による後天的な意識成長に焦点を当てた働く喜びの追求であり、荀子の性悪説は、先天的な意識(悪)に対して、礼の徹底管理(規則)による安全・品質の基本と考える。このように性善説と性悪説を現場の課題に当てはめることにより、共通理解が得られ易い。

図9. 哲学的リテラシーの考え方(例)



また、戦術検討については、観察や実験により積み重ねる連続的なアプローチの重要性和、断続的な発想の重要性の枠組みを提唱したクーンのパラダイムシフトや、会議の際は矛盾や反対の意見を取り入れながら、折衷案でない一つ次元の高い結論を目指すアウフヘーベン(止揚)を提唱したヘーゲルの弁証法等を理解し活用する等、2500年以上の永きにわたって、人類が磨いてきた「知の結晶」である哲学を咀嚼し、現場活動の意義を明示化することが重要である。「哲学的リテラシー」とは、「絶対の真理」ではなく、「共通理解」を得るための「知の結晶」の論理的な展開である。実際の現場活動は、活動の本質的なベクトルが明確に見えれば、個性ある提案や行動が自発的

になり、「働く喜び」のある現場に生まれ変わる。そのために現場のトップは、「哲学的リテラシー」を最初に明示しなければならない。

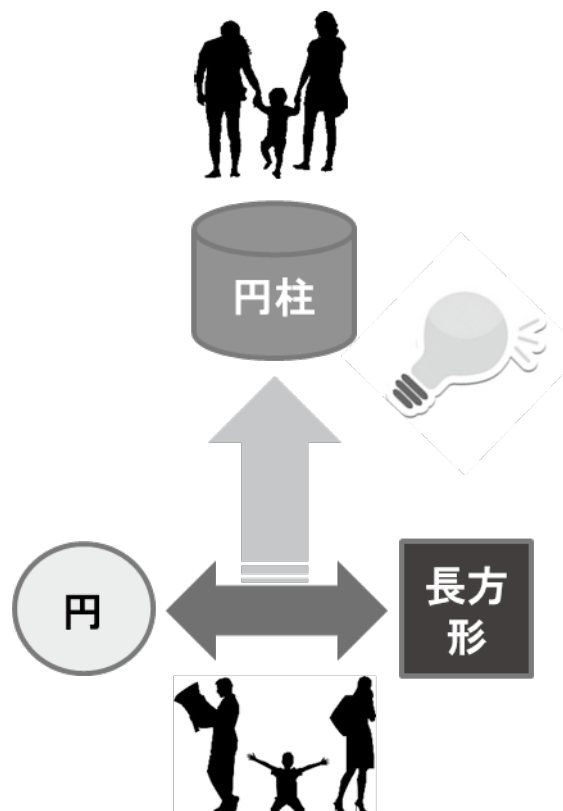
9. 最後に

現在の社会は、一所懸命に働くことや必死に仕事をするのが恰好悪いと冷笑され、楽をして儲けるスタイルにあこがれる人が増えている。しかし、米国のプリンストン大学の調査では、お金があれば幸せと感じるのは年収7万5千ドルまでであり、それ以上の年収の人の内60%の人は、仕事に没頭するときに幸福を感じると答えている。また、最近では、AIの進歩が目覚ましく、本来の労働観は大きく変化しつつある。しかし、大学センター模試に挑戦したAIの「東ロボくん」の偏差値は57（上位20%以内）と高いが、一般学生が答えられる「意味」や「問題提起」の課題は解けないようである。また、哲学分野でも人間が考える思考パターンの「人工知能カント」は作れるが、「内発的な問いかけの知性」は提案できないとも言われている。つまり、「働くこと」そのものに正しく向き合うことができるのは、人間の特権である。

個人や組織として「そもそも何を目標しているのか」、「働く喜びとは何か」、「全員で達成するためには何が必要なのか」といった労働観、人生観は現場のトップが示さなければ、労働は苦役となり、美德にはならない。各現場で「働く喜び」を定義し、人の潜在能力を引き出す仕組みを経営の中心に置くマネジメントをしなければ、「非凡な現場のある良い会社」は実現できないと考える。

10. 参考文献

- 1) ヒルティ 草間平作訳
：幸福論 第一部（岩波新書）
- 2) 今村仁司 ；近代の労働観（岩波新書）
- 3) バリーシュワルツ 田内万里夫訳
：なぜ働くか（朝日出版社）
- 4) ロバート・ビスワス=ディーナー
小島修訳：勇気の科学（大和書房）
- 5) 岩月伸郎：トヨタ生産方式でドラッカーの「マネジメント」を読み解く（幻冬舎新書）
- 6) 田中正人：哲学用語図鑑（プレジデント社）
- 7) 田中正人：続哲学用語図鑑（プレジデント社）
- 8) 遠藤功：現場論（東洋経済）
- 9) 畑村洋太郎：図解雑学「失敗学」（ナツメ社）
- 10) 稲盛和夫：働き方（三笠書房）



ヘーゲルの弁証法