

JMA2009年経営革新提言

**潜在能力の組織的発揮**  
～『働く人の喜び』を中心に据えた経営を目指す～

**2009年3月**

## 社団法人日本能率協会（JMA）の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

### 提言テーマ一覧

- |     |          |  |
|-----|----------|--|
| 第1回 | (1987年度) | … 「世界最適経営革新の提言」                        |
| 2   | (1988 年) | … 「創造力革新の提言」                           |
| 3   | (1989 年) | … 「サービスの品質と生産性向上の提言」                   |
| 4   | (1990 年) | … 「シナリオ2000－市民主義経営の提言」                 |
| 5   | (1991 年) | … 「会社の魅力を高める提言」                        |
| 6   | (1992 年) | … 「時間生産性向上の提言」                         |
| 7   | (1993 年) | … 「日本的人事システムのリデザイン」                    |
| 8   | (1994 年) | … 「ビジネス・リーダーの革新の提言」                    |
| 9   | (1995 年) | … 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」                  |
| 10  | (1996 年) | … 「知力（知恵と活力）のマネジメントと創造」                |
| 11  | (1997 年) | … 「連結経営革新への挑戦」                         |
| 12  | (1998 年) | … 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」                |
| 13  | (1999 年) | … 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」                |
| 14  | (2000 年) | … 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」              |
| 15  | (2001 年) | … 「競争優位をめざす人材戦略」                       |
| 16  | (2002 年) | … 「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」            |
| 17  | (2003 年) | … 「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」          |
|     | (2004 年) | … 研究報告「成果主義人事に関する研究」                   |
| 18  | (2005 年) | … 「人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開」            |
| 19  | (2006 年) | … 「ミドルマネジメントの復権と創造」                    |
| 20  | (2007 年) | … 「潜在能力の組織的発揮 ～人と組織の能力を活かしきる経営のあり方～」   |
| 21  | (2008 年) | … 「潜在能力の組織的発揮 ～『働く人の喜び』を中心に据えた経営を目指す～」 |

## 目 次

はじめに .....	1
世界同時景気後退期の今、なぜ、「潜在能力の組織的発揮研究」なのか	
<b>第1章 提言にあたっての問題意識</b> .....	2
1. 日本経済、日本企業の真の復活は、その原点に立ち返ることから始まる	
2. 人間の心理を踏まえることはマネジメントの進歩である	
<b>第2章 潜在能力の組織的発揮とは</b> .....	5
1. 潜在能力とは何か	
2. 個人と集団の相互作用によって潜在能力が発揮される	
3. 人の本性の理解～人類学、心理学、脳科学の学術的知見から	
4. 潜在能力の発揮を阻害すること	
5. 潜在能力の組織的発揮を阻害する企業の実情	
6. 潜在能力が組織的に発揮されている元気な会社に共通すること	
<b>第3章 提言</b> .....	14
コンセプト：『働く人の喜び』を中心に据えた経営を目指す	
提言Ⅰ．『働く人の喜び』を重視するマネジメントを志向する .....	15
Ⅰ－1. 経営者は、社員が何に『喜び』を感じているかを掌握する	
Ⅰ－2. 会社、職場、仕事に誇りがもてる	
Ⅰ－3. 徹底して自主性を尊重する	
Ⅰ－4. 成果主義人事を見直す	
提言Ⅱ．集団の力を見直して束ねる .....	19
Ⅱ－1. 良い企業文化を綿々とつないでいく	
Ⅱ－2. 『玉石混交』が強い組織をつくる	
提言Ⅲ．困難に挑み続けることによって、人は自ら育つ .....	23
Ⅲ－1. 『育つ文化』を企業経営の根幹に根付かせる	
Ⅲ－2. 上司には部下が自ら育つ環境をつくる責務がある	
<b>第4章 潜在能力を引き出す実践論</b> .....	26

はじめに

## 世界同時景気後退期の今、なぜ、「潜在能力の組織的発揮研究」なのか

日本能率協会は昨年3月に、日本企業がかつての輝きを回復することを目的として、「潜在能力の組織的発揮」に関する第一回目の提言を行った。それはバブル経済の崩壊から失われた10年を経過し、企業環境は好転したかのように見えていたが、日本企業が人と組織の面において重大な問題に直面していると考えたからである。一つには、行き過ぎた短期的・数値重視の経営手法の導入は経営数値の改善にはつながったが、一方では、『長期的視野』、『社員の心と活力』、『強い現場力』といった日本的経営の強みとされてきたものが失われてきたことである。『平成20年版労働経済白書』によれば、バブル崩壊後に業績・成果主義人事を強めた結果、働く人々の納得感が低下し、また本人自身が短期的な成果を追求する傾向も強まった中で、働きがい低下しているとの指摘がある。二つ目は、日本においては今後一層加速される少子高齢化社会を見据えたときに、日本企業が生産性や創造性を高めていくには、今まで以上に人や組織がもつ能力を活かしていかなければならないということである。単なるコスト競争という視点から、今後は、個々の企業がいかに独自でかつ柔軟な思考に基づいて、多種多様な人材のあり方、活用方法を追求することが、企業競争力という観点からとりわけ重要な経営課題となる。

このような認識に立ち、潜在能力を組織的に発揮するために、行き過ぎた「効率軸」重視から「目的軸」へ大きく舵を切ることの重要性を提言した。それは、資源の乏しい日本にあって、人材こそが日本企業の持つ最大の資源であり、「社会のために何をなすのか」「こんなことをしてみたい」「こんなものを作ってみたい」といった『目的』にメンバー全員が共感し、共有することで、人と集団の能力が十二分に発揮されることこそが、何よりも日本企業にとっての強みであると信じるが所以である。

私たちの提言は、米国に端を発した昨年からの金融バブルの崩壊とそれに伴う世界同時景気後退に直面する今においても、何ら変わるものではない。1900年代初頭に米国の自動車産業において大量生産が始まり、フレデリック・テーラーが科学的管理法を唱えてから、およそ100年が経った2000年代初頭にある今こそ、日本企業にとって、「新たなマネジメントの進化」が求められている。

## 第1章 提言にあたっての問題意識

### 1. 日本経済、日本企業の真の復活は、その原点に立ち返ることから始まる

かつて、ソニー創業者の盛田昭夫氏は、著書『Made in Japan』（朝日新聞社、1987）の中で米国における経営を念頭に、「経営とは、その時々々の四半期の収支決算では判断し得ないものだということである。四半期の収支決算では経営者がうまくやっているように見えても、同時に彼らは、将来に向けての投資を渋って会社に損害を与えているかもしれないのだ。私の考えでは、経営者の手腕は、その人がいかに大勢の人間を組織し、そこからいかに個々人の最高の能力を引き出し、それを調和のとれた一つの力に結集し得るかで計られるべきだと思う。これこそ経営というものだ」と述べている。

また、本研究の一環として昨年10月に面談したスタンフォード大学で組織・人材マネジメント論を研究するC. オライリー教授は、日本企業への警鐘として、「労働力が余っている社会ならば、不満をもっている人を入れ替えればよいかもしれない。しかし、日本のように労働力が不足し、女性を活用できていない社会では、米国を参考にすることは、短期的には役立つかもしれないが危険もある。いくつかの日本企業が米国型の経営を導入しなければと考え、成果主義人事を導入しているのは憂慮すべきことだ。全体的な見方を失っている。」との指摘があった。

日本企業が真の復活を遂げるには、かつて経営資源が乏しい苦境の中から、世界第2位の経済大国へ押し上げた原動力が何であったのかをあらためて確認しなければならない。もちろん当時のようにすべてが戻ればよいわけではなく、時代に合わせて変えていかなければならないものもある。その見極めが必要であろうが、働く人を大切に、長期にわたり信頼関係を築き、安心して仕事に打ち込める環境を整えることに努めていた企業が多かったのではないか。働く社員一人ひとりの熱意と創意工夫を引き出し、集団の力で社会に有意なものを提供することこそが、企業の成長に寄与し、ひいては働く人の喜びにつながる経営ではなかったのか。今一度原点に立ち返るべきであると考えらる。

#### 1) 企業経営とは単なる経済行為ではない

企業の本来の目的は、日々の活動を通して社会に有意なものを生み出し、その成果と達成に対する喜びと誇りを社員、更にそれらの活動を支える関係協力会社、部品メーカーなどの人たちとも分かち合い、また株主を含めたその他のステークホルダーの人たちに加えて、広く社会的な認知と支持を得ることを喜びとすることである。決して単に利益を追い求めることだけではないと信じるものである。

日本を代表する経営学者の一人である神戸大学大学院教授の加護野忠男氏は、「資本主義社会において企業経営を成り立たせるには、企業で働く人びとをその内面から律する

精神が必要である。」とし、現在の企業経営に求められるのは、「市民精神」(勤勉、節度、利他、愚直など)、「企業精神」(情熱、創造的破壊、使命感など)、「営利精神」(合理性、数字へのこだわり、自利など)のバランスを取り戻すことであると指摘している(「JMA マネジメントレビュー2008. 11」)。

厳しい環境下にある今日には、まさに人間の問題がクローズアップされる。企業再生を手がけた富山和彦氏(経営共創基盤 代表)は、「経営とは、人間という意志と感情を持った極めて不器用な生き物がつくるものであることに、その難しさがある。」とし、「厳しい局面で経済の『合理』を貫こうとすると、人間の『情理』と衝突が起きる。」と言及している(「社長の器」日本経済新聞出版社、2008)。苦境にあって困難を克服するためには、社員一人ひとりが、自身の仕事、職場、企業が経済社会のみならず社会全体に貢献していることを理解し、それに参画する誇りと高い意欲が組織に満ちていなければならない。

## 2) 日本の企業経営の根幹には、「育てる文化」があった

「人間は誰もが、磨けばそれぞれに光る、さまざまな素晴らしい素質をもっている。だから、人を育て、活かすにあたっては、まずそういう人間の本质というものをよく認識して、それぞれの人が持っている優れた素質が生きるように配慮していく。それが、やはり基本ではないか。」

(パナソニック創業者 松下幸之助氏『人を活かす経営』PHP研究所、1979)

これまで日本企業は全社員の熱意と創意工夫による集団の力によって、幾多の景気の浮沈を乗り越えてきた。重要なことは、苦境を克服する中であっても、将来に向けて研究開発や人材育成への投資を続けてきたことである。なぜならば、日本企業がグローバルの競争に生き残り、勝ち抜いていくには「人と技術」が不可欠であることを強く認識していたからである。

また日本的経営の根幹には、仕事を通して経験を積むことによって職務遂行能力が高まるとの思想があり、社員を育てることへの強い自信があった。しかしながら、現在の企業経営の実情は、業況に応じて合理化に走り過ぎているとはいえないか。過度の成果指向による社員へのプレッシャーや個人主義的傾向は確実に現場力の低下を招いている。人員の削減は、苦渋の選択ではあるにしても、内部に蓄積されるべき知識やノウハウの集積がなされなくなり、また雇用の不安は働く意欲そのものを減退させ、そのもてる力を十二分に発揮することを難しくさせる懸念が大きい。何よりも、日本企業の根幹にあった「育てる文化」を失いかねない。

『The Japanese Factory』を著して以来、日本的経営の特徴を探求し続けたジェームス・C. アベグレン氏は、日本の企業は社会組織、共同体であり、構成員が安全に幸福に

暮らせるようにすることを最大の目的としているのであり、構成員のために長く存続することを目標とし、基本的に売買されるものではないと指摘している。また、日本の企業は集団主義であり、個人の成果ではなく集団として成果を重視する。ここでは動機づけに当たっての報酬も処罰も小さな意味しか持たない。QCサークルが日本で成功し、アメリカでは上手くいかなかったのはこの好例である。共同体で集団の一員との意識が強くなければサークルに投資はできないし、メンバーは集団のためにやる気を出すこともないと看破している（「日本の経営〈新訳版〉」日本経済新聞社、2004）。

現在の深刻な非正規社員に関わる諸問題をはじめ、就業形態や働く人々の意識の多様性が進む中で、経営者はこれまでも増して「競争力にも優れ」かつ「働いている人たちが幸福になれる」仕組みをつくらなくてはならない。働く人を大切にし、一人ひとりの潜在能力を組織的に引き出すことを重視し、社員全員の創意工夫に基づく事業の展開と、経営体質の強化を目指す新たなマネジメントへの転換が急務である。

## 2. 人間の心理を踏まえることはマネジメントの進歩である

「同じ物を、同じような技術と経営手法で作りながらも、強い会社と弱い会社、栄える会社とつぶれる会社がでてくる。その違いはどうしてできるのか。それは、経営学の理屈を超えたもの、人間的なものは何か、である。社風というか、会社の気風というか、きわめて精神的なものである。」（城山三郎氏『打たれ強く生きる』日本経済新聞社、1985）。

日本能率協会は、科学的管理法の実践を通じ、日本産業界の生産性を高めることを使命として1942年に創立された。初代会長である伍堂卓雄は、科学的管理法を日本に導入するに際し、なぜドイツで成果を上げ得なかったのかを研究し、その本質は何かを模索することにより、「マネジメントは単なるシステムではない、重要なのは人間であり、従業員と管理者、経営者の考え方と行動である」ことを強く意識するに至った。また、「経営とはマネジャーの行動だ。人間の行動には経済性の追求と文化性の追求と二つある。経済性の追求は節約、文化性の追求は感動だ。まだまだ研究されていない分野だから、ぜひ研究してほしい。日本能率協会グループはマネジメントの進歩を通じて、社会に先行して貢献したい。」は歴代会長の言葉である。

翻って現在の日本企業の実情はどうだろうか。『平成20年版労働経済白書』によれば、仕事についての満足感は長期にわたり低下傾向にあり、特に「雇用の安定」、「収入の増加」、「仕事のやりがい」の項目において低下幅が大きくなっている。かつてない厳しい苦境にあっては、これまで以上に社員の心を一つにして、やる気を高め、全員の力を集結して困難に挑み、課題を克服していかなければならない。今こそ、経営者や管理者には、社員の人間的な側面に対して強い関心を持ち、人を観察し、見抜き、活かし、自ら

育つ、ことを実現する力量が問われる。

ただし、これからのマネジメントに必要なのは、単に精神論的なものだけに頼ればよいということではない。幸いにも、脳科学、人類学、心理学など、科学的観点から人間の本性に迫る研究が進んでいる。複雑化、そして混沌とする世界に直面している今だからこそ、人の本質を見極め、人と仕事と組織のあり方へ立ち返ることに問題の解明の糸口があると考えられる。

## 第2章 潜在能力の組織的発揮とは

### 1. 潜在能力とは何か

本研究において、潜在能力を次のように定義づけることとする。

- ① 潜在能力とは、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 潜在能力が発揮される現象は二つある。
  - (一)「それまでやったためしかなかったことが可能になること」  
潜在していた能力が顕在化していく現象
  - (二)「すでに顕在化している能力以上のことができること」  
やったことがある行為の中から、独創性や創造性が生まれていく現象
- ③ 人間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、**事態に直面することによって湧き上がる**。また、潜在能力は、**試みてみなければその限界が分からない**。
- ④ 潜在能力は単に上司の指示で引き出されるものではなく、**自分で考え、動くこと**によって、**自ら目覚める**。そのためには、**失敗が許容され、気づきを促す環境**が必要である。
- ⑤ **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れ、**企業全体の活力が高まる**。

### 2. 個人と集団の相互作用によって潜在能力が発揮される

潜在能力は、まず「こんなことをしてみたい」「こんなものを作ってみたい」との自ら湧き出る目的や目標（「内発的動機」）に向け、考え抜き、行動し、試行錯誤を繰り返すことによって発揮される。その目的や目標が難しければ難しいほど、克服した時の達成感や充実感など、喜びは大きい。そのような成功体験はさらに次の成功を目指して前向きな姿勢を誘引し（「成功体験の積上げ」）、また必死に取り組むプロセスを通して多くのことを学び成長する（「潜在学習」）。



しかしながら、これだけでは十分とはいえない。潜在能力は意図しない事態に直面して引き出されることが少なからずある。現実の職場では必ずしも自らやりたい仕事だけに就けるわけではない。部下それぞれの適性、能力や可能性を見極めて適切な環境を整える上司の存在や、職場内外の人的交流による啓発など、集団の中に身を置いて（「刺激的情報空間」）こそ、思わぬ能力が引き出され目標達成や課題解決につながることが多い。

企業内のどのような仕事も一人の力だけでは成し遂げられないものであり、何よりも、人は集団で働いた時にこそ力が出る。大きな夢や無理難題に集団で取組む。それが難しければ難しいほど、達成した時に分かち合う喜びは大きなものとなる。個人と集団との相互作用により、個人の潜在能力が引き出され、成長し、ひいては集団の力を強くすることで成果につながると考える。

### 3. 人の本性の理解～人類学、心理学、脳科学の学術的知見から

#### 1) 人は働きたい動物である

本研究のメンバーである人類学者の長谷川真理子氏の見解（「進化と人間行動」長谷川真理子・長谷川寿一共著、日本放送出版協会、2007）を参考に人の本性を考えたい。

人が長い進化の歴史の中で、どのような生態学的、社会的状況におかれ、どのように問題解決し、どのような欲求を持って暮らしてきたのか、そこに現在の人の本性を知る原点がある。人は、地面を掘って取り出さねばならない根茎など、なんらかの抽出の作業を加えなければ取れない植物食と、大型の獲物を含めた狩猟による肉食という雑食性の生き物である。チンパンジーも狩猟を行うが、食物のほとんどは簡単に手に入る。

したがって人は、困難な食物を獲得し続けるための道具をつくり続けなければならなかった（ホモ・ファール：工作人）のである。また幾多の自然の脅威や危機から身を守るためにも、新しいものへの取組みが人の生にとっての必然であり、働かなければ生存できなかったということである。したがって、人類の発展は、困難に挑み続けて成長することによってなされてきたものと考えられる。このことは、昨年本研究にて面談した心理学者でクレアumont大学教授のチクセントミハイ氏の、「人はそもそも働きたいものである」との見解と一致するものである。

#### 2) 人は協働作業を喜ぶ

同じく長谷川氏によれば、類人猿が絶滅しそうな傍ら、人が大いに繁栄している大きな要因は、『組織化された協働作業』にあるとのことである。前述のように人は雑食性であり、かなり獲得の困難な食物を確保するために、集団を作り内部で緊密な社会関係を持っていた。この『組織化された協働作業』が可能となるために、人には次の三つの脳の機能（「三項関係の理解」、「動作模倣」、「言語表現力」）が備わっている。

### ① 三項関係の理解

自分と誰かと何かの物の三つの間の関係の中で、人は、お互いにその物を見ていることを察して頷き合い、一緒になって持ち上げるなどの協働作業に移すことができる。このように相手の心の働きを推定して自分の行動をすることを「三項関係」という。チンパンジーは二項関係を理解するにとどまるらしい。また、人の脳には「心の理論」(他者の心の状態を理解しようとする脳機能)があり、他者の「こころ」(意図や欲求)を察知しようとする。

### ② 動作模倣

様々な道具の製作と使用、火の使用、住居や衣服の利用など、人が一人前になるために修得せねばならない技術は莫大な量に及ぶ。この技術の習熟には長い年月がかかり、大人は、長い期間にわたって子どもを世話し、保護し、教育していかねばならない。人の子育ては、チンパンジーとは比べ物にならないほど時間とエネルギーを要する仕事なのである。

### ③ 言語表現力

言語という手段を手に入れることにより、人類の飛躍的な進展があった。言語をもつことによって、人は概念を明確化し、それを意識的に操作し、長く記憶にとどめ、長い論理の連鎖を把握し、さまざまな因果関係を推論することができるようになった。記号、そして文章が人の「組織化された協働作業」のために大いに役立ったのである。

## 3) 内発的動機は喜びと達成感をもたらす

### ① 『自律性』『有能感』『関係性』が内発的動機づけにつながる

人は自分自身の判断や行動に関して、自分の持つ情報や知識をもとに判断をし、行動をしていると思いがちである。しかしながら、脳科学や心理学の世界において明らかにされている事実として、人はそれらの意識の部分だけで行動しているのではなく、意識下で行われている情報処理が非常に重要であるということをあらためて理解する必要がある。

前出の長谷川真理子氏は、「心の探求」に関連して、「ヒトでは、大脳の前頭葉で行われている『考える』というプロセスは重要である。しかし、何をするかを決めるにあたって、これと同じくらい重要なのは、『何々をしたい』という欲求、情動、動機づけである。これがなければ、『何々をするのが最適だ』と判断しても、最終的にそれを実行に移せない」と述べている。この欲求、情動、動機づけをつかさどっているのは、大脳辺縁系と呼ばれる部分であり、これは、前頭葉などに比べると

古くからある脳の部位で、それゆえに、「脳の原始的な部分」と表現されたり、「爬虫類脳」と呼ばれたりすることもある（情動・情感における脳の神経回路については、9ページのコラムを参照されたい）。

昨年訪問した米国ロチェスター大学の心理学教授であるエドワード・デシ氏は、内発的動機づけ（人が生まれつき持っている活力、自発性、好奇心）につながる、人が生得的に持っている心理的欲求（生理的欲求に対して）として、下記の三つをあげている。

- ・ **自律性への欲求**（自分が自分自身の行為の「源泉」でありたいという欲求）
- ・ **有能感への欲求**（人は自分を取り巻く環境に対して効果的に関わり、それに対して有能でありたいという欲求）
- ・ **関係性への欲求**（他者とつながっていたいという欲求）

（『人を伸ばす力』E. L. デシ、R. フラスト著、桜井茂監訳、新曜社、1999）

なお、ここでいう「自律」とは、自由に自発的に行動することであるが、社会との統合プロセスを伴うものであり、単なる個人主義とは異なる。

#### ②外的な報酬が加わることによって、内発的動機を減退させることにもつながる

エドワード・デシ氏の数多くの研究によると、当初、好奇心や自発により成されている行為に対して、例えば褒美として金銭的な報酬が加わることがあるとすると、関心が金銭的な報酬に移ることとなり、本来あったところの好奇心や自発（いわゆる内発的動機）が減退するとの結論を導き出している。

#### ③外的な報酬が動機づけを増す場合があるが、弊害もある

金銭や地位などの外的報酬は、働く人の動機づけに一時的に有効に働くことはあるが、いったん報酬を使い出したら簡単に後戻りできない。報酬が減ると満足しなくなり、動機づけが維持されなくなる。また、人はいったん報酬に関心を向けると、報酬を獲得するための手っ取り早い最短のやり方を選ぶ。深く考えることをしなくなることや困難なことへの挑戦が無くなることが懸念される。

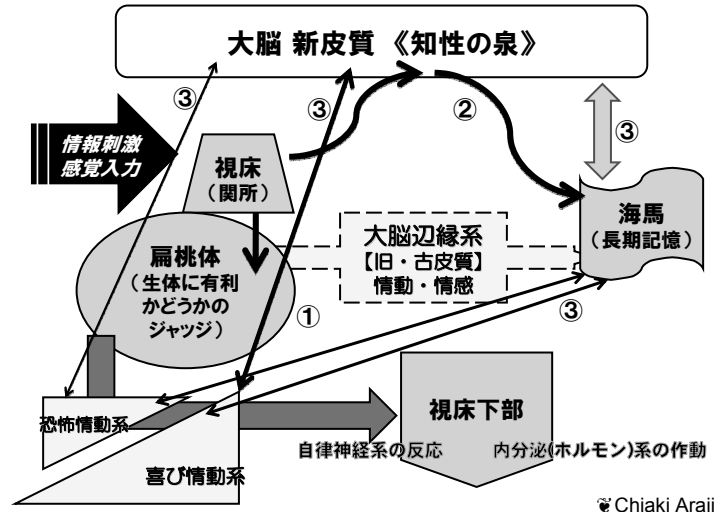
#### ④外発的動機が、指示者の関わり方によって内発的動機へ転化する

当初は自発ではなく指示された事柄であっても、取り組んでいる内に、まだその行為そのものに面白みを感じていないながらも、徐々に言われる前に行動するようになる（注入 introjection）。次に、その行為に何がしかの意味づけをするようになり（統合 integration）、最後にはその行為そのものが内発的動機であったかのようにのめり込むことがある。その際に指示者がどのように関わるかが影響する。

## ■情動・情感の神経回路

(本研究メンバー 荒井千暁氏による)

五感により得られた外界からの刺激は、入力情報として、まず「視床」に届く。視床は、知性の泉である大脳新皮質や、情動処理のかなめである扁桃体に情報刺激を届けるための「関所」といえる。視床からの情報は、2つのルートに分かれる。



© Chiaki Arai

### ①ルート その1 隣接している「扁桃体」に伝わる

扁桃体は、生存に有利か不利かの“ジャッジ”をする機能を持つ。扁桃体で処理された情報が「恐怖情動系」に作用すると、冷や汗、気分不快などが生ずる。「喜び情動系」に作用した場合は、興奮、感動、幸福感などが生ずる。恐怖情動系や喜び情動系の受け皿は、視床下部。視床下部からの指令で、自律神経系や内分泌（ホルモン）系が作動し、冷や汗や興奮が現れる。

### ②ルート その2 「大脳新皮質」に伝わる

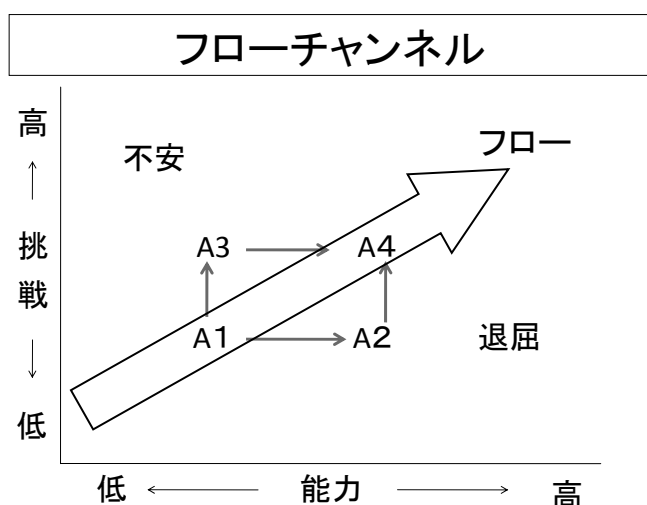
知性の泉である大脳新皮質で分析されたのち「海馬」に至り、長期に記憶保存される。扁桃体と海馬は、「大脳辺縁系」と呼ばれる。大脳新皮質に較べて、系統発生学的に古い脳（旧・古皮質）。つまり昔から備わっていたのが大脳辺縁系。新皮質は名のとおり歴史が浅い。大脳辺縁系は快・不快という《情動》をつかさどっているため、快・不快に基づく情動解析は動物実験が可能。反面、安心、期待、心配、悲しみ、妬みなどの情感は、ヒト以外の動物で確認が難しい、もしくはヒト固有の情感といった理由から、動物実験ができない。間接的ではあるが、PETを用いた脳血流の変化によって、感情表出がされたとき脳内のどのエリアが作動しているかが確認できるようになった。

「恐怖情動系」も「喜び情動系」も、大脳新皮質や海馬・扁桃体と連絡回路を持っている。そのため大脳新皮質の総出力は、快・不快といった情動や情感から干渉を受ける。不安や心配ごとがあると新皮質の総出力は下がり、不安定化する。快適で安心感のある生活は、生理的な好循環をもたらし、新皮質の総出力は攪乱されることなく安定する。入ってきた情報を、生存に有利か不利かの一次処理するための“記憶”は、海馬（大脳辺縁系）に宿っているが、それが正しいか否かは、経験がストックされた大脳新皮質により最終的に判断され、新たな記憶として上書きされる。恐怖情動系の首座は扁桃体周辺に、また喜び情動系の首座は中脳・側坐核・腹側被蓋野周辺にあるものとみられる。

なお、多種多様な感情を生み出すメカニズムや、それに関係している神経回路と神経伝達物質の相互関与、コントロールシステムといった詳細は、現在も解明途上にある。

#### 4) フロー現象

前出の心理学者、チクセントミハイ氏は、フロー理論を提唱している。フロー (Flow) とは、「人間がそのときしていることに、完全に没入し、精力的に集中している感覚に特徴づけられ、完全にのめり込んでいて、その過程が活発さにおいて成功しているような活動における精神的な状態」を指す。「没入」あるいは「無我夢中」の状態と考えれば良いだろう。下図のように、本人の『能力』と『挑戦』がより高いレベルで均衡が保たれる際の現象がフローであるとする。(『フロー体験 喜びの現象学』M. チクセントミハイ 著、今村浩明訳、世界思想社、1996)



A 1の状態にある人も、やがて能力が高まり、現状の挑戦のレベルでは「退屈」であると感じるようになる (A 2)。あるいは、挑戦のレベルが急に高まると、現在の能力のレベルでは難易度が高く、「不安」な状態となる (A 3)。能力と挑戦がより高いレベルで均衡をとれる状態がフロー (A 4) であり、そこに至る道がフローチャンネルである。

フロー体験の構成要素として、チクセントミハイ氏は下記を挙げている。

- ① 明確な目的がある
- ② 迅速なフィードバックが得られる
- ③ 挑戦と能力がバランスしている (易しすぎず、難しすぎない)
- ④ 高度に集中している
- ⑤ 時間を忘れる
- ⑥ 自分で制御している感覚がある (手応えが分かり、自分で調整できる)
- ⑦ やっていることに価値を見出せる

また同氏は昨年秋に面談した際に、「人々を仕事に向けて動機づけるものは「人はなぜ働きたいのか」を理解することであり、人が実際にその仕事を楽しみ、その過程で成長する環境をつくりだすことである。フロー現象になれない阻害要因は、潜在的な不安が最も大きい」と指摘している。

#### 4. 潜在能力の発揮を阻害すること

潜在能力の発揮を阻害する要素として、例えば下記のようなものが考えられる。

##### <人の本性に内在するもの>

～「安易な方法を選択しがちになる」ことに起因するもの

- ① 自分の目先のものに目を奪われる
- ② 困難なことを避ける
- ③ 現状を変えたくない
- ④ 誤りの原因を自分以外に求める
- ⑤ 「どうせ無理だ」と諦める

##### <組織が抱える問題>

～「持てる力を十分発揮されないために不満足である」ことに起因するもの

- ① 不安や閉塞感があり仕事に集中できない
- ② 深く考えることを求められない
- ③ 居場所をなくし、孤立する
- ④ 短期的な個人の成果を求められ、失敗が許容されない
- ⑤ 刺激的な情報環境がない

#### 5. 潜在能力の組織的発揮を阻害する企業の実情

##### 1) 継承していた良い企業文化を壊している

文化とは、「ある集団のメンバーによって幾世代にもわたって「獲得」され「蓄積」された知識、経験、信念、価値観、態度などを含めた諸相の集大成」と一般的に定義されている。その規模の大小を問わず優秀なる企業、強い企業には同様に独自の企業文化というものを有している。そして過去に大きな名声を得た企業であっても、その企業文化をないがしろにすることによって衰退の一途をたどっていることも数多くある。なぜならば、強い企業文化は、自社が社会の中で存立し続けるために、長年かかって培われた知恵の集積であり、他社が簡単には真似することができない競争優位を保つための武器になっているからである。

企業での経験も長い生命誌研究家の中村桂子氏(JT生命誌研究館長)は本研究会にて、「機械は置き換え可能だが、生きものは不可能である。今の企業は機械の論理で動いているように思える。文化に根付いている終身雇用のようなところを破壊しようとしている。」との危惧を述べた。技術・技能の伝承は可能であるが、人の心は伝承できない。企業にとって苦渋の選択であろうが、リストラや早期退職勧奨制度などは、本来ならばそれぞれの企業の独自文化を長年かけて体得し後進や後世に伝えるべき役割を有した社員

を失うという、計り知れないマイナスの影響を及ぼす。そのような社員の存在がどれほど大切な財産であるか、再考しなければならない。

## 2) 人と人との関係性を希薄にしている

「大企業病」とは、オムロン創業者の立石一真氏が「第一線の現場の声がトップに届かず、トップの決断・指示が間延びしている」症状として名づけたとされる（June 2008 Diamond Harvard Business Review）。会社や組織が大きくなればなるほど、制度化、ルール化などを通して官僚機構を作り出すことが多くなる。人は社会的な生きものであるが、集団ができると利害が生じ、ややこしいことがでてくる。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、喜びや悲しみを共に分かち合えるには、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（『ことばの起源』ロビン・ダンバー著、青土社、1998）。

今日の企業においては、知らず知らずのうちに、部門と部門の壁、経営者と社員との壁、部門内の人と人との壁、ひいては顧客と社員との壁がはびこる現実がある。加えて、昨今の短期の業績により個人や部門の報酬が大きく左右される人事管理にさらされると、上司と部下、同僚同士、部門間相互それぞれの溝を深め、社内における人と人との関係性が疎遠になることが助長される。

また、チームよりも個人が強調される組織運営や、電子メールによるコミュニケーション手段の常態化は、恐らく「三項関係」を育成しないだろう。やはり、フェイス・ツー・フェイスによる協働作業が相互理解には最も適している。

さらに、いわゆる成果主義人事はプロセスを軽視するという点で「動作模倣」意識を減退させてはいないか。あるいは、アウトソーシングは組織としての「動作模倣」を放棄することにならないか。「動作模倣」を完了したベテランがいる間はよいが、未了の新人がうまくやれないのは「動作模倣」の不足によるのではないかと考えられる。

人は、人との交流や集団の中での仕事を通して磨かれるのであるが、前出の長谷川真理子氏は若年層に蔓延する個人志向を危惧し、「外と接することを拒否する人たちが増えているのは、すべてがパーソナル化に進んでいることが影響しているのではないか。パーソナルの空間の中では快適に過せる。しかしそれは本当のコミュニケーションではないから土台がない。若い頃からパーソナルな空間で何でもできてしまうと、人との交流が面倒、煩わしく拒否する傾向になる。人との擦り合わせが普通ではなくなる。」と指摘している。職場での人間関係を良好に保つために、これまでにない工夫が求められる。

### 3) 働く意欲を減退させている

前述の『平成20年版労働経済白書』にあるように、働く人々の仕事に対する意欲は着実に低下している。その理由としては、賃金の低さ、評価への不満、職場でのコミュニケーションの問題が上位を占めている。懸念されることは、成果主義人事など行過ぎた短期的・数値重視の経営手法による企業運営を、ネガティブ・フィードバックとして社員が受け止めているのではないかということである。例えば、定められた期限の中で成果を出さなければならないことに駆られると、自ずと失敗することは評価されないという萎縮にもつながる。また、ノルマ的な目標や、評価そのものへの不満は、働く意欲を減退しかねない。かつて、社員を大切にし、全員の意欲を高め、じっくり育てることを企業運営の根幹に据え、着実に成果を上げ続けていた日本企業が多かったことをもう一度確認しなければならない。

## 6. 潜在能力が組織的に発揮されている元気な会社に共通すること

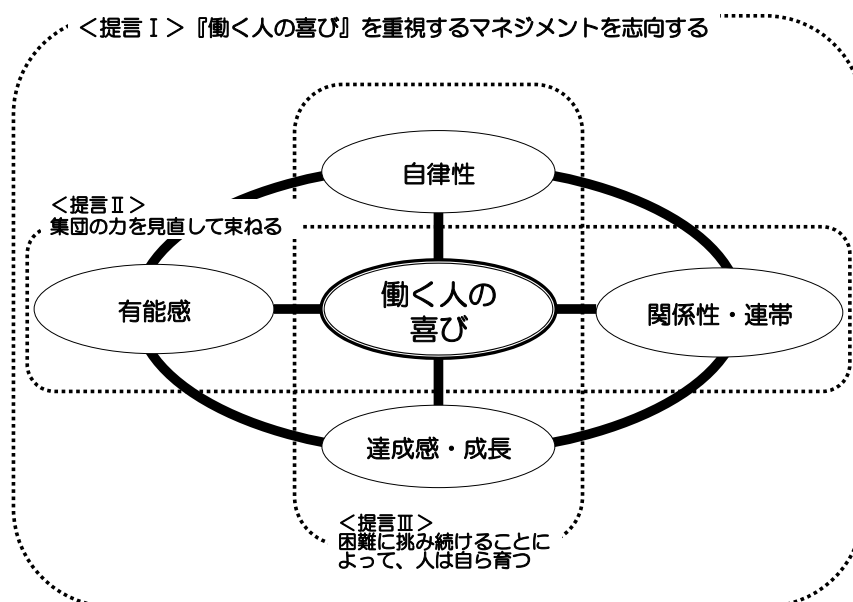
本研究にて訪問した**元気な中堅・中小企業に共通する特長**をもう一度確認したい。

- ① どの会社も経営者も社員も元気である。**職場に愛着と誇り**をもっている雰囲気が強く感じられた。表情が良い、挨拶の声が良い。工場も豪華ではないがキチンとしている。社員が自分で掃除して綺麗にしている。
- ② **ベテランと若手が一緒**になって仕事（学び合い）をしている。また、ものづくり現場に女性社員も多い。
- ③ 全社員が参画する**イベント**が多い。共有した体験の多さは信頼感を増すのであろう。
- ④ 経営者は現場が好きである。現場をぶらぶら歩き、**笑顔で社員と会話**を交わしている。
- ⑤ どの会社も**得意技**をもっている。「ニッチですよ」といわれるが、工夫した術で隙間を作り出している。恐らく、これまで幾多の難局に挑み、それを乗り越えることにより、獲得した工夫であらう。「停滞は退歩である」などのスローガンは掲げていないが実行している。得意技を**改善向上させる人の能力を重視**している。
- ⑥ **目標を作り出す**ことに努力している。いろいろな技能資格保持者が写真入で掲示板に出してあり、資格が給与に反映されることも多い。研修のための教室や練習のための機械設備が立派なものも共通項である。
- ⑦ **会社は生活空間**でもあるとして、できるだけ良い環境にしようとする姿勢がある。



### 第3章 提言

コンセプト：『働く人の喜び』を中心に据えた経営を目指す



『働く人の喜び』は企業と社会に密接に結びついてこそ満たされる

人の幸せ、働く喜びを大切にしながらも、一方では利益も着実に上げ続ける経営。すなわち働く人々が認められ、自らの能力を高めることに努め、集団の中でその能力を最大限に発揮することにより、社会に有意なものを生み出す。そのことで得た利益が企業のさらなる成長の糧となり、同時に一人ひとりが公平に評価され、社会の一員として参画しているとの実感がもてる、そのような喜びを中心に据える経営を目指す。

本研究における『働く人の喜び』とは、次のような「集団の中で仕事を通して感じる喜び」とする。

『考える喜び』『創る喜び』（自律性）

人は、機械ではない。同じ動作を反復的に行うことに適していない。自分で考え、行動し、判断し、必要な手直しを加えることによって、何事かを成すことに喜びを感じる。

『連帯する喜び』（関係性）、『喜ばれるという喜び』（有能感）

人は、一人では生きていけない。人と人が協力し合うことによって、困難を克服したり、大きな仕事をやり遂げることに喜びを感じる。また、一人ひとりが仲間や企業ひいては社会のために、何がしかの役割を果たしているとの手応えに喜びを感じる。

『成長する喜び』（達成感）

人は、能力を発揮できていない不完全燃焼状態に満足しない。「今までできなかったことができるようになる」「分からなかったことが分かる」ことに喜びを感じる。

## 提言1. 『働く人の喜び』を重視するマネジメントを志向する

### 1-1. 経営者は、社員が何に『喜び』を感じているかを掌握する

経営者は、社員が働くことに心から喜びを感じ、互いに協力し合うことで、いきいきとした輝く職場をつくりあげることが大切にするのであれば、まず、社員が何に喜びを感じて行動しているかについて、現場の事実をありのままに掌握し、必要なアクションを起こさなければならない。「仕事そのもの」、「職場や同僚」、「会社に所属していること」、「金銭的報酬」、「無難に過ごしたい」、「自分のため」、「自部門のため」、「目先の利益に目を奪われる」など、どこに社員の思考や行動の源泉があるのかを掴むことである。

本研究で訪問した元気な会社に共通する項目として、経営者は現場をぶらぶら歩き笑顔で社員と接することが常態化されており、社員との現場での共通体験も大切にしている。また、「三行提報」<sup>\*1</sup>（サトー）、「ブラックジャック・プロジェクト」<sup>\*2</sup>（堀場製作所）、活発な提案制度（未来工業）など、現場の社員の声を吸い上げる様々な工夫も多くなされている。経営者の対話力が問われるのである。

#### \*1 「三行提報」

社員と経営陣を結ぶことをねらいとした同社独自のコミュニケーションツール。全社員がトップに対して毎日三行（127文字）以内で「会社を良くする創意・くふう・気付いた事の提案や考えとその対策の報告」などの意見や考えを報告する。

#### \*2 「ブラックジャック・プロジェクト」

グループを含む全社員による、意識と行動改革のプロジェクト。「ありたい姿」を目指し、組織、個人を問わず活動テーマをイントラネット上に公開・宣言し、変革に取り組む。活動の「プロセス」が大切にされており、現在700件を越えるテーマがあるという。社長や役員層に活動を伝える機会が毎月設けられている。

### 1-2. 会社、職場、仕事に誇りがもてる

「自社が何に貢献し、何に資することができるのか」「自分の仕事が企業全体にどのような貢献をしているか」を社員が共通に理解することは、誇り（敬意を払われる、意義のある存在）につながる。たとえば5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰け）の徹底を大切にする経営者は多い。なぜならば、経営者は普通の人の集団が非凡な成果を上げるには、職場に誇りがあることが重要であるということ認識しているからである。

また、自分の仕事が周囲に認められることも誇りにつながる。さまざまな表彰制度やイベントが意味をもつのであり、とりわけ縁の下の力持ち的な隠れた貢献に光を当てることが有効である。職場に同じ目的をもつ信頼できる仲間が多いことも確認できる。脳研究者の松本元氏は、「心は知・情・意からなる、と言われる。われわれは情を受け入れ（価値を認めて）、意が向上し（脳の活性が上がって）、知が働く（脳が動く）生物であ

ることがわかる。すなわち、情がマスター（主人）で、知はスレーブ（従僕）である。脳は意欲で働くのである。特にわれわれは、人から受け入れられ、人からわかってもらうことで意欲があがり、知が働くように作られている。」と述べている（松本 元著「愛は脳を活性化する」岩波書店、1996）。

### 1-3. 徹底して自主性を尊重する

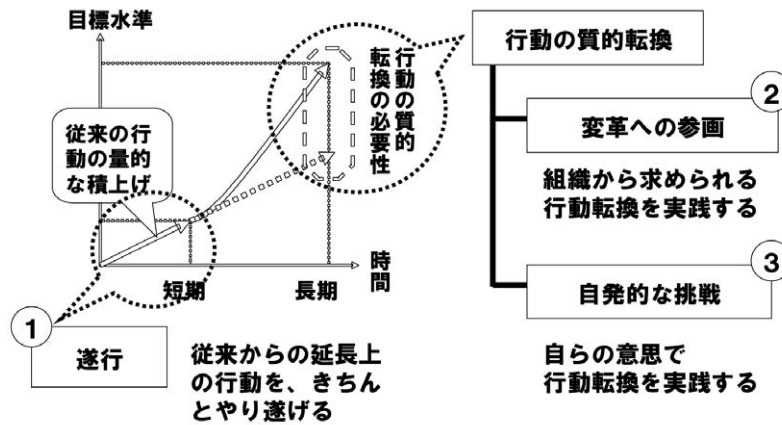
#### 1) 目標に本人の意志を反映させる

終生にわたり人と組織の研究を続けた P. F ドラッカーは、「仕事が計画と実行の二つの部分に分析されるからといって、計画者と実行者とは別個の人間でなければならないという結論は出てこない。」と述べ（『現代の経営』自由国民社、1956）、それまでの支配によるマネジメントではなく、自己管理（計画と実行を分離しない）によるマネジメントの重要性を説いた。また、前出の松本元氏によれば、人は本来、自分で設定した夢の実現に向けて取組んでいる時に、幸せ感があるように創造されているので輝くとのことである。押しつけられた目標では輝かないし、簡単にできることを面白いとは思わないのである。やはり大変なことを乗り越えて夢を実現したときに初めて、達成感が満たされるのであり、その達成感、充実感、満足感こそが、新たな夢を求める活力となる。

しかしながら、職場での現実の一人ひとりの目標は、全社目標、部門目標、上司の目標と切り離して設定するわけにはいかない。ある意味では押しつけられた目標と受け取られるかもしれない。しかしながら、このことが会社や部門の中で自分がどのような位置にいて、どのような役割を期待されているのかを確認できるとも言え、そのためにはイントラネットなどを利用して、できるだけ各自の目標が公開され、全社員で共有されるといった仕掛けが有効である。人は期待が大きければ大きいほど、その期待に応えたいと努力をする。大切なのは、受身ではなく進んで企業の目的を実現しようとする積極的な態度であり、いわゆる責任を自覚した行動である。ただし、あまりにも細分化された目標やノルマ的な目標ではやる気を失くす。

目標達成には次頁の図のように3つのパターンがあると考え。通常は、①「遂行：従来からの延長線上の行動を、きちんとやり遂げる」ことがなされているのであるが、潜在能力を引き出し創造的な活動に導くためには、②「変革への参画：組織から求められる行動転換を実践する」や、③「自発的な挑戦：自らの意思で行動転換する」ことによって実現されると考える。

## 目標達成に必要な3つの行動タイプ



(奈良雅弘氏による図表から作成)

### 2) 社員自らが「考える」「参画する」「自律・自制する」ことを促す

潜在能力は、上司がいくら「発揮せよ」と指示しても引き出されるものではない。自分で考え、行動し、自ら目覚めることで発揮される。自分で考えるのか、やらされるのかによって、仕事の出来映え、やる気、成長いずれにも大きく影響することは自明のことである。大切なことは、本人が自ら気づき、もてる力を十二分に発揮することを促す「わくわく感」のある環境に身を置いているか否かである。そのためには、経営者や管理者が社員を認め、信じることで、またそれに社員が責任をもって応えることによりこそ成り立つと考える。

管理や統制を強めれば強めるほど、細かなルールづくりが多くなり、管理コストが上がるだけでなく、社員のやる気を減退させ、また成長を止めることにもなりかねない。その意味では、昨今の内部統制強化の動きに対して疑問を感じる。できるだけルールはつくらず、社員一人ひとりの自律・自制の意識を高めることの方が先決ではないのか。

自分の会社や部門が今どういう状況にあり、経営者が「今後どの方向に進もうとしているのか」、「何を問題として考えているのか」、「何をしようとしているのか」、「社員に何を期待しているのか」を日々公開し、参画意識を高めることにより、社員の自律と自制を促す。また、自分や同僚の仕事が部門や会社全体、ひいては広く社会の中でどのような役割を担い、その成果が公平に評価されているとの実感がもてれば、達成感ややる気を高めることにつながり、社内に良い循環が生れてくるのである。

#### 1-4. 成果主義人事を見直す

現在多くの企業がいわゆる成果主義人事を導入している。その結果、目標に向かってやり抜くことへの行動を促す効果はあったが、『働く人の喜び』を中心に据えたマネジメントを考えるうえで、次のような問題点が生じており、見直すことが必要である。

##### ① 評価結果を過度に金銭的な報酬に連動させることは、

- ・金銭的な報酬に関心がうつり、仕事本来の目的意識を薄める
- ・評価結果によって報酬が下がるのではないかという不安感が増大する
- ・個人主義に陥り、組織的な協働作業が妨げられる

##### ② 短期的な結果数値による評価は、

- ・創意工夫などのプロセスが評価されない
- ・失敗が許容されない
- ・長期の難しい課題に挑戦しなくなる
- ・部下を育てる意識が希薄になる
- ・上司とのコミュニケーションが少なくなる

##### ③ 納得がいけない評価は、

- ・上司と部下、同僚間、部門間の溝を深める
- ・次の仕事への意欲を減退させる

#### 1) 仕事の成果を「仕事」で報いる

人はお金や地位よりも、自分の内部から湧き出るエネルギーを感じるとき、やる気が高まり、仕事にやりがいを感じる。仕事の成果に対する評価が報酬に連動し過ぎることの弊害は大きい。例えば、報酬に関心が移ることによって、仕事そのものや所属する部門などへの興味が薄れることになる。また、報酬が少なくなると、やる気が低下することにもなり、さらに、報酬を得るために最短な方法を選択しがちになって、困難な課題に取り組むことを避けることにもつながる。

人は働くことによって磨かれる。困難な仕事にぶつかり、悩み、苦しみ、考え抜き、それを克服することで達成感を得るとともに、自信がつき、成長した喜びを実感する。したがって、仕事の成果が上がれば、次の新たな挑戦しがいのある大きな仕事の方が与えられることの方が大切である。大きな仕事のステージであるほど、社内外における自分の存在を確認でき、それが誇りにつながり、さらに仕事に前向きに取り組むことになる。

#### 2) 結果数値ではなく、取り組み姿勢（定性的側面）を評価する

前出の脳研究者、松本元氏は、「人を過去に成した出来高で評価することは、脳本来の目的に適わず人を苦しめる」と指摘している（「岐阜を考える」1999年記念号、岐阜県

産業経済研究センター)。人は成長のプロセスの中に喜びが感じられるように創造されており、現在顕在している能力や、過去の出来高で評価することよりも、プロセス（取り組み姿勢）を評価することが喜びにつながるのである。挑戦して失敗することに高い評価を与えられてこそ、人は飛躍的に大きな成長をする可能性が広がるといえる。

三井物産は「良い仕事」を経営理念に据え、それまでの業績評価における定性評価部分（経営理念、方針達成への取り組み姿勢など）を2割から8割へと大幅に増やした。その結果として、社員が目先ではなく長期的、戦略的志向になったと聞いている。また資生堂では、ビューティコンサルタント（美容部員）全員の売上金額や推奨品の販売目標を撤廃し、顧客満足度で評価することにした結果、業績も向上し、何よりも上司とのコミュニケーションが増す効果があったとのことである。

### 3) 評価による報酬の差をあまり大きくしない

生活の保障や安定があって初めて、人は腰を落ち着けて仕事を行い、創意工夫をすることができる。根底に不安があると、自己防衛に入ってしまう。評価による報酬の差が大きくなれば、「成績によって年収が下がるかもしれない」、「同僚に比べて低い評価になっているのではないか」、「評価者は公平に評価しているのか」などの不安感が増すことにもなり、社員の士気を低下させる。

また、互いに尊重し支えあう風土や集団がもつ力が減退しかねない。経営者は、社員が誇りと希望をもち、憂いなく仕事に取り組める環境をつくる必要がある。

ただし、このことは一方ではいわゆる「ことなかれ主義」を助長しかねない。やはり優れた成果に対して、本人が納得できる評価は大切であり、金銭的な報酬だけではなく、表彰など周囲から賞賛され、認知される方法に工夫が求められる。

## 提言Ⅱ．集団の力を見直して束ねる

「私は、企業活動の本質は、自分一人では実現できない大きな夢や憧れや目標を、多様な個性と才能が集う場で実現しようという、いわば将来に向かって協働する『集団的創造性』にあると考えている。」（本研究メンバー 常盤文克氏）

### Ⅱ-1．良い企業文化を綿々につないでいく

#### 1) 危機に遭遇したときにこそ企業文化に立ち返る

企業経営は変化対応業であるとも言われ、環境が激変する中ではその存続をかけて俊敏な対応が求められる。しかしながら、これまで培ってきた良い企業文化を安易に変えてはいけない。困難に立ち向かうには、何よりも社員一人ひとりの気持ちを一つにまと

めなければならない。「自社は何のために存在するか」「所属する組織は何のためにあるか」「自分は何のために仕事をするか」という根源的な価値が共有されていれば、お互いに協力しようという気持ちが湧き、思わぬ集団の力が発揮される。

## 2) 『経営理念』は日常使わなければならない

社員は、自社が目指す企業像や理念を理解することで自ら参加意識が高まり、「生きがい」を感じるまでにいたる。ビジョンや理念を、社風や企業文化に昇華していくことで、総合力を高めた企業活動が行われていくのである。組織の規模の大小を問わず、優秀なる企業、強い企業は同様に独自の企業文化というものを有している。企業は人の集まりである。文化はその企業に属する社員一人ひとりの意識・行動の集合体であり、創業者の想いや考え方を、長い間多くの先達が引き継ぎ、こつこつと耕し根付かせてきたものである。

経営理念や社訓をいくら唱えても文化にはならず、日常の中で使うことが大切である。強い文化は、平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式な決まりの体系である。自分たちに期待されていることが明確に分かっていれば、社員は各状況でいかに行動すべきかを即座に判断できる。

## 3) 経営者の「背中」が社員の行動に投影される

働く人々の意識がバラバラで、あまりやる気のない状態にあるときは活気がでてこない。それに対して、共通の夢や目的に向かって一人ひとりのベクトルが合致しているときは、大きなエネルギーが湧いてくる。経営者は、これまで効率のよい価値創造がどのような方法で達成されたのか、またこれからどのような考えで企業活動をしようとしているのか、それをどのような形で実現するのかを、誰にでも理解できるものとして組織の隅々にまで浸透させなければならない。

社員は経営者の「背中」(日常の発言や行動)を視ている。経営者はありたい企業像や理念を繰り返し、繰り返し述べるだけでなく、自ら行動・実践しなければならない。さらに、それを人事制度に絡めるなどの様々な工夫を凝らすことにより、全社員に浸透させることが求められる。

## 4) 会社の最も大切にしている価値観をつなぐ

### ①会社の最も大切にしている価値観を表現する一言の「おもしろい」をつなぐ

企業が掲げる企業理念、ビジョンは、社員の行動を一つの目標に向けて一致結束させるためにも極めて有効なものである。なかにはあれもこれもと欲張り、結果として月並みな表現になっているものも多く見受けられるが、それらは論外として、やはり社員が共感、共有できる、その企業独自のものを明確に打ち立てることが重

要なことである。そして、それは経営者が代わるごとに変わるようなものではなく、世代を超えて脈々と流れ生き続けるものでなければならない。そのような企業理念は、社員がいつも手元において確認するようなものではないかもしれないが、その企業の社員の行動のフレームワークとして、あるいはバックボーンとして存在するものである。

本研究において「元気な会社」の企業研究や訪問で気がついたことは、その企業の最も大切にしている価値観を表現する“ひとこと”の存在である。それを言葉ではっきりと定義しろと言われれば定義のできない曰く言い難しの“ひとこと”なのである。ソニーには「ソニーらしい」という“ひとこと”、ホンダには「やってもみもせんで」とか「三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）」という“ひとこと”が伝えられてきた。また、本研究で訪問した京都に本社を置く精密測定機メーカーで独創的企業の一つである堀場製作所では、「おもしろ、おかしく」という社是のもと、「おもい」という言葉で、社員が色々なテーマについて話し合っているとのことである。

これらの企業で社員が共有する“ひとこと”は、それは間違いなく言葉ではあるが、同時に言葉では言い尽くせない何かを包含したものであり、それこそがその企業が有する共通の価値観であり、企業文化であると言える。

前出の長谷川真理子氏は、人の言葉というものは後づけだと述べている。何かを「思いついた」というとき、それをモヤモヤとわかっているということが、言葉よりも先行している。たとえば科学的なアイデアを思いつく時ですら、言葉にするより前にそれがわかっている。おもしろ、ふっと思いつくものを後からどうやって言葉にするのが大変であるとも述べている。

最近では情報化社会ということもあり、人は言語情報への依存がますます高まり、結果として言語化する前の心に感ずるもの、あるいは情動として感ずることを無視もしくは軽視しがちであるが、これらの言語化する前の心に感じるものこそが創造的なアイデアの源である。それらをしっかりと熟成させることによって、新しいアイデアや創造的なものが作りだされるのではないだろうか。

複雑多様化した現在においては、社員の心のなかで湧き起こる言語化以前にふっと思いつくことや考えが自由に育ち十分に熟成されて発現することを待つという、企業としての包容力と忍耐、そしてそれらを実現させる環境こそが大切である。逆に、短期的な成果の追求と経営数値を主体とした目標設定は、このようなアイデアの創出の芽を著しく摘んでしまう結果となっているということをあらためて考えるべきである。



## ②会社の最も大切にしている価値観を伝える人を増やす

会社の最も大切にしている価値観を組織の中につないでいくためには、それを伝える人を増やしていく必要がある。そのためには、管理者自身が、精神的なものを社内にみなぎらせる役割も果たさなくてはならない。さらに、そうした精神的なものを自ら体現するだけでなく、他の管理者にも影響を与え伝播していく。つまり、社風を象徴するような管理者を多く持つことが、強い企業には必要である。

また、かつて職場には、微妙な判断をしなければならないときに拠り所となる「親父的」人物がいたのではないか。自社の理念を大切にす公正な立場で組織を支え、困ったときには相談できるような存在である。部長や課長などの職制とは関係なく、そのような精神的指導者を社内に多く持つことも重要なことである。

## II-2. 『玉石混交』が強い組織をつくる

### 1) 企業と社員との真剣な相互作用が企業を成長させる

企業組織において大事なことは、企業と社員との真剣な相互作用である。一方で、経済合理性ばかりが行き過ぎると集団の力が発揮されない。なぜならば、金銭的な報酬は企業会計上は費用に計上されるが、働く人にとっては収入なのであり、利益の配分にばかり関心が行き過ぎると対立関係が強くなり、企業を成長させようとする意欲が高まらない。企業は、「社会人として生活をし、自己実現の場を仕事に見出そうとしている社員にどのような機会を提供できるか」、「それぞれの仕事の成果が社会にどれくらい役立っているのか」、「公平に評価されているか」など、社員が必要な任務を遂行し、成功するための環境（頑張れる仕組み）を整えることが問われる。

一方、社員は、自らの能力を高めることに努め、企業、部門、上司、同僚から期待される職務を周囲と協働しながら、完遂していなければならない。それによって企業は社会に有意なものを提供することができ、更なる成長の糧を得ることができるのである。

### 2) 多様な人材があふれる強い組織をつくる

潜在能力を組織的に発揮するためには、「刺激的情報空間」に身を置くことが重要である。社員が相互に刺激を与え合うためには、組織に異質、多様な人材を集めることが求められる。違いがあるからこそ、組織の中で一人ひとりの役割が際立ち、互いに補完し、相乗効果による思わぬ成果を生み出すことができるのである。また、多様性のある組織は変化に対しても強いといえる。

個性豊かな集団には求心力を高める仕掛けが必要となる。メンバー間で牽制し合ったり、邪魔したりするのではなく、協力し合うような関係をつくるには、公平性を保ち、一人ひとりの存在を認め、また集団の中にいることが誇りにつながるような共通の目的が必要になる。

前出の常盤文克氏は、多様な人材からなる強い集団を「石垣き」に喩え、「企業経営という仕事は、石積み職人に似ている。(中略)微妙な人の組み合わせを石積みの石工のように巧みに行えば、誰もが思わぬ力を発揮する。」と述べている(「ヒトづくりのおもみ」日経BP社、2008)。経営者は、ともすれば埋もれがちになる人材を見抜き、適材適所に配置する能力が問われるのである。

### 3) 目的、目標を一つにすることによって燃える集団ができる

企業は人の集団であり、ときには利害や好き嫌いなど、人それぞれの非合理的な判断で行動することもある。したがって、目的や目標を一つにすることが大切になる。目標が明確になっていけば集団は燃え、潜在能力が発揮される。味の素九州事業所の「110名プロジェクト」<sup>\*3</sup>の成功は、このことが大きかったと考える。

難題に集団で立ち向かうには、単なる「仲良しクラブ」ではいけない。ホンネの議論ができる土壌とは何か。上司や経営者に物申すには、拠りどころとするものがなければならぬ。共通の目的や経営理念に照らしてこそ直言が許されるのである。あるいは、会議での議論が紛糾したときや、部門間の立場に軋轢が生じたときに、共通の目的や理念に立ち返ることによって、解消することができる。そのためにも、目的や理念が深いところで共有されていることが不可欠であり、経営者や管理者と現場との共通の体験を多くもつことによる信頼感の醸成が大事になる。

#### \*3 「110名プロジェクト」

生産拠点の海外移転が進む中で、一旦は2002年末の閉鎖が検討されていた九州工場において、当時の工場長が、工場の新たな使命と目標を明示し、全員参加の生産革新活動を実行することによって、一人の解雇もすることなく、2年間で要員を約半分の110人とし、再生を果たしたプロジェクト。

## 提言Ⅲ．困難に挑み続けることによって、人は自ら育つ

### Ⅲ－１．『育つ文化』を企業経営の根幹に根付かせる

#### 1) 経営者や管理者は、「人が育つ」ことを無限の喜びとする

「やってみもせんで、何がわかるか」(本田技研工業創業者 本田宗一郎氏)、「できませんというな、どうしたらできるか考えよ」(オムロン創業者 立石一真氏)など、名経営者の語録には同様な言葉が多い。社員を一人前に育てることが、経営者の責務であるとの覚悟をうかがうことができる。人の可能性は大きく、難題に挑み、考え抜き、試行錯誤を繰り返すことによって潜在能力が引き出される。名経営者は、社員が困難を克服することで多くを体得し、また手応えを掴むことが自信につながり、次の挑戦に向かう

ことでさらに成長することを確信していたのであろう。今こそ、人の真価が問われる時代はない。真の経営者、管理者とは、一人ひとりの社員がその企業の中で自己を鍛え、育っていくことを無限の喜びとするものであり、また、そのような経営者、管理者に導かれる企業こそ、今後とも発展・成長する企業であると考ええる。

とは言え、人を育てるということは時間の要することである。「人を育てる上で一番大切なことはモチベーションだ。その際に減点主義が一番いけない。少々の失敗には目をつぶる覚悟が必要だ。研究開発も成果が成功に結びつくとは限らないが、そこから新しい研究に発展すればいい。」は、矢嶋英敏氏（島津製作所会長）が主張するところである（2007年8月27日「日本経済新聞」広告）。長期的な視点で辛抱強く人材を育てるという日本的な経営の良さをもう一度回復しなければならない。

## 2) 困難や苦しみのある場であるからこそ、考え抜き、人は育つ

前出の松本元氏によれば、人の脳は、困難な場面に遭遇すると、「苦しみ」、「悲しみ」、「怒り」といった感情が引き起こされ混乱しがちになり、自分ではなく、相手や状況のほうが変わってほしいと思いがちであるとのことである。しかしながら、困難や苦しみのある場は、人が成長するために大切である。時には成功し、時には失敗するという実体験があるからこそ、人は多くのことを学ぶことができる。また、異質とのぶつかり合いは不快なことであるかもしれないが、それを避けていれば、他人の痛みや気持ちをわかることができなくなるのである。

また、人は、生理的に高い集中力を長時間維持することが苦手であるため、空白の時間をつくることにより、心や頭をリセットすることが必要である。本研究のメンバーである脳研究者の合原一幸氏は、「脳は一見一生懸命考えていないように思われるときにも、意識下で活動している。意識上に顕在化している思考よりも、意識下に潜在化している思考の方がはるかに膨大でかつ重要であることが脳科学的にも明らかになりつつある。無駄の効用というのは十分あり得ることである。潜在的知識をいかに顕在化させるかという問題の背景として、ひとつの重要な論点であろう」と述べている。

翻って現実の職場では、効率を重視するあまり、失敗や無駄が許されないとの実情に陥ってはいないか。社員が短期の結果重視による評価を気にし過ぎることで、困難な課題への挑戦を回避するようになっていないか。前出のエドワード・デシ氏によると「人がいったん報酬に関心を向けると、報酬を獲得するための手っ取り早い最短のやり方を選ぶ」影響が少なからずある。自ら努力せずに効率よくやろうとすると、身につくことが少ない。困難に遭遇し、打開するために「考え抜く」ことが仕事の基本であり、それによって初めて人が育つ。今一度この基本に立ち返る必要がある。

### 3) 職場の信頼関係が土壌にあれば「学び合う」文化がつけられる

企業において潜在能力を発揮するとは、集団の形でなされなければ意味がない。仲間を信頼し、互いに尊敬するところから様々な学びが生れる。そういう文化をもつかどうか重要なのであり、その中から潜在的なものが芽生え、顕在化してくる。細かいテクニックや手法、ノウハウがあるのではない。信頼感は、共有した体験の時間に比例して深まる。職場での集団によって困難を克服することによって、達成感を分かち合い、仲間意識が醸成されるのである。また、元気で輝いている企業には、全社員が集うイベントが多い。楽しかった体験がエピソード記憶として共有されると、共感につながる。理屈ではなく、一緒に経験することが多いと共鳴や共感は生まれやすい。

## III-2. 上司には部下が自ら育つ環境をつくる責務がある

### 1) 潜在能力を引き出す目的や目標を設定する

人は目的が明確になっているときに奮い立つ。上司の重要な役割は、良い目標を設定することに尽きる。そうすると人は間違いなく育つ。脳の機能に強化学習があり、全力でやってギリギリできるぐらいの難しさの仕事に取り組む場合に、脳はいちばん喜び、達成感が味わえるのであるとのことである。

無理難題も時には必要であろう。当初は自発ではなく指示された仕事であるが、取り組んでいるうちに、徐々に、その仕事があたかも自発（内発的動機）であったかのようにのめり込むことがある。その際、上司が部下にどのように関わるかが影響する。同じ指示を受けるのであっても、言い方や、言われる相手によって、やる気が変わるのである。そのためには、上司自身も高い目標に向けて必死に取り組んでいる姿勢を示すことが不可欠である。

前出のエドワード・デシ氏によれば、「部下のやる気を引き出すためには、承認（考え方や視点を尊重している）、根拠、理由付け（なぜ、それをやるのか）、高い選択性（選択する余地がある）、ポジティブ・フィードバック（褒められたい時に褒める）が上司の行動に備わっていなければならない」のである。目標設定に一人ひとりの自由度の余地を残すには、部下それぞれの能力と可能性を見極めなければならない。上司は部下を尊重し認めることにより、『能力』、『意欲』、『向き不向き』を見抜き、部下の隠れた才能や、伸ばしきれない創意を、一つ一つ親切に引き上げるよう常に努力を怠ってはならない。少しでも部下が目標を達成しやすいように精神的、物理的な環境づくりが大切である。

### 2) 「できる」と信じさせる

前出の松本氏によると、人の脳は「できる」と確信する（仮説を立てる）と、その「確信」の論理的な後ろ盾を与えるべく認知情報処理系がフル活動する。そのため「できる」と確信したことは必ずできるようになる。逆に「できない」と確信してしまうと脳は「で

きない」ことの論理的理由を明らかにするように働き、できる可能性をどんどん縮小する方向に働くとのことである。

上司は部下にとって、一見無理だと思われる目標を設定することによって部下の潜在能力の発揮と成長を促す。その際に重要なことは、難題に対しても部下が「できるかもしれない」と信じるための説得力が上司に求められる。

### 3) 部下が褒められたい時に褒め、叱られたい時に叱る

上司には、自分以上の人を育てる責任がある。部下への「ああせい、こうせい」と細部にわたる指示は、部下が自ら気づき育ち、将来へと飛躍する機会を奪いかねない。自分（上司）のコントロール下に置くだけでは育成にはつながらない。単に人を扱うのが上手であるということでは不十分なのである。「動作模倣」が人の成長に大きな意味をもつのであるから、上司の日常的な言動、いわゆる背中を部下が見ることによって多くを学ぶ。部下が「あの人のようになりたい」と思うかどうかが問われる。

また、上司は部下に対して関心、さらに言えば愛情をもって見守り続けなければならない。そのうえで、部下が褒められたいと感じている時に褒め、叱られたい時に叱る。そうすることによって、はじめて部下の共感や信頼を得ることができ、部下が自ら育つ土壌ができるのである。

## 第4章 潜在能力を引き出す実践論

### 1 潜在能力とはどういう能力なのか

職場では「能力」という言葉は良く使い、「潜在能力」も少しは使うであろう。能力と潜在能力との関係を職場で使う立場からもう少しはっきりさせておきたい。

潜在能力の良い例が言葉を話す能力である。人間は両親が話す言葉を聴いているだけで言葉が話せるようになるが、同じ言葉を聴いていた犬や猫が話せるようになることはない。人間には生まれたときから言葉を話せるようになる能力が潜在しており、犬猫にはその能力が無いのだと考えられる。このように初めはまだできないが、練習や経験をすることによってできるようになる能力のことを潜在能力という。つまり、人間には元々いろいろなことができるようになる性質が潜在しており、これを潜在能力と言い、この潜在能力が顕在化して実際に使えるようになったものが、いわゆる能力であり、そのためには練習や経験が必要だということである。

我々が普通に「能力がある」と言うときには、実際にそのことができる力がある、という意味で使うから正確には「顕在能力がある」と言うのが正しいのであろうが、顕在は言わなくてもわかっていることであるから、単に「能力」と言うのだと思う。

別の事例を考えて見たい。例えば、30m 位はボールを投げる能力がある人がいたとすると、練習すればもう少しは投げられるようになるであろう。潜在能力として 50m 位はあるかもしれないが、但しこれはやってみなくては解らない。練習の結果、能力は向上したが 45m が限度だったということになるかもしれない。試みてみないと限界がわからないのが潜在能力の特徴であるが、ともあれ、この場合もいまはできないことが練習によってできるようになるのであるから潜在能力が顕在化したといえる。

能力向上とは、潜在能力を顕在化することであるから、「やればできる!」「根性じゃ!」と鬼軍曹を演ずるのもひとつの実践論であるが、人や組織の能力向上を目指すマネジャーとしては潜在能力の性質を理解して上手な作戦を考えることが求められる。

何かができるようになった場面を振り返ると、どのような能力を目指すのか前もって計画できる、例えば英検 1 級を目指すといった場合と、課題の解決方法がわからず試行錯誤をしているうちにできるようになる場合とがあることに気付く。つまり、潜在能力を引き出す方法は幾つかに分類できるのであり、それを利用すべきである。この観点で潜在能力の種類とそれを引き出す方法を整理してみたい。

#### ① 知識や技量であって定型化ができているもの。

ソロバン、英語検定、技能教育、広く言えば学校教育もこのグループであり、特徴は、すでにその能力がある指導者が教えるという形をとり、テキストや教育・訓練の方法も定型化されていることである。レベルは初級から上級まで様々であり、この能力に対するマネジャーの作戦は必要に応じたレベルの修得を促すということになる。

#### ② 職場での仕事のやり方であって定型化ができているもの。

いわゆる OJT がこれであり、職場における「仕事のやり方」を対象にする点で①とは異なっている。すでにその能力がある先輩や上司が教える形であり、定型化が不十分で、やってみて憶える部分も多くなるが少なくとも先達はいることであるから、一応定型化できているものと考えられる。この能力に対するマネジャーの作戦は適切な目標を与えてやる気をかきたて、適切なサポートをすることである。

#### ③ 新しい課題に対処して新しい能力を顕在化する。

潜在能力は教育、訓練をすることで顕在化できるのが原則であるが、誰も知らなかった新しい課題については練習方法も未知であり、前もって練習ができない。ぶっつけ本番、「やってみもせんで、何がわかるか」であり、試行錯誤で苦し紛れの知恵を出す形となる。創造力や進歩の原動力となる潜在能力はこれであり、マネジャーの作戦は、良い目的目標を作り出すこと、つまり新しい課題に直面する場を作り、試行錯誤は当然と覚悟して協働作業することである。

#### ④ 企業風土を伝え企業文化を作り出す。

企業風土や文化をあらわす「らしさ」は、「組織の潜在能力」が製品の使い心地や、

社員の話し方など、さまざまな行動として現れてくるのだと思われる。「組織の」とは言っても結局は個々の人がその会社で身に付けた能力、やり方の現われである。これを伝えるマネジャーの作戦、それは企業理念を読み上げるのではなく、自らが「らしく」行動することにより、それを見ている後輩に伝わることである。

## 2 職場における潜在能力の発揮

潜在能力を引き出すために重要なことは、前述の②と③を活性化することにある。どちらも現場で行う仕事であるから、広い意味ではOJTに含まれるが、今のOJTは②の一部に特化している上に、マニュアル的になっており効果が低下している。もう一度原点に立ち返って、広く潜在能力の発揮に効果がある本来のOJTに作り直す必要がある。

かつては、OJTの方針とか仕組みらしきものがなくとも、それでも3年程も経つと一応、一人前になり、まとまった仕事もできるようになっていたのであるからOJTとしての効果はあった。それは、現場にいた上司たちが人を育てる勘所といったものを心得た人たちであったためだと思われる。その勘所は、簡単な仕事でも自分の仕事として責任を持たせること、できるだけ協働作業をさせること、常に新しい課題を与えること、目を離さないこと、といったところにあったと思う。

例えば、上司が毎日、A4一枚程度の業務日報を提出することを要求し、次の朝には朱筆を入れて返し、二言、三言話すことは、人を孤立させない、成長の具合を知る、次の課題を考えるなどの効果がある。あるいは、上司が部下を社外の講習会に参加させて、終了後に部門内で本人を講師にして勉強会を行うということも部下の育成につながる。このようなかつてのOJTの気配りや勘所が希薄になりつつある。

仕事のやり方とは現場に固有のものであって、現場にいる人たちが作り出しているものであるから、本来のOJTとは現場のマネジャー達にOJTをする実力がなくてはうまく行かないのが原則である。最近の職場は、分業的で人が孤立しやすく、情報の電子化で仕事の中味が見えず、組織の細分化によって仕事の全体像が見え難くなり、潜在能力の発揮には悪条件が重なっている。条件が悪くなっている中で、職場のOJTの実力を取り戻すには、まずはマネジャー層の実力向上が先決となる。若手教育を主眼としたOJTだけではなくマネジャー層が最新の学問的な知見を取り入れた新しいOJTを自ら作り出して、使って見せる覚悟で進めなくてはならない。

「やって見せ、言って聞かせてさせてみて、褒めてやらねば人は動かじ」とは山本五十六提督の独創ではなく、これに類する人を育てるための勘所を伝える虎の巻的な言葉は旧海軍ではいろいろと伝承がされていた。現場のマネジャーも効率とか競争力といったことは当然として、人を育てる虎の巻作りも役目のうちである。

### 3 新しいOJTへのヒント

#### 1) 「新しいこと」が心を活性化する。

やる気がなくては仕事は進まずOJTも効果的にならない、そこでエンジンをぶら下げて尻を叩けば…というのが常套手段であるが、実はこれでは本当には活性化しないのだと脳科学は指摘している。アメとムチで行動をさせるのは手っ取り早く効率的のように見えるが、本当の知恵は出てこない。自分がやりたいと思い、できるかもしれないと感じたときに脳は活性化して、知恵を出し、行動も強力になる。潜在能力の発揮には、この脳の性質を生かすマネジメントが肝心ということになる。

赤ちゃんには自ら活性化する行動の典型が見られる。犬を見て「ワンワン」と言い、母親が「そうだねワンワンだね」と答えてくれれば大満足し、新しい言葉を覚えることに活性化する。掴まり立ちができれば、次には一步を踏み出そうと試みる。命令されてやっているわけではない活性化の事例であり、ここに潜在能力発揮の原型を見ることができる。

つまり人間は何か今までできなかったことができるようになることが嬉しいのであり、活性化の原動力は自分の能力を発揮して嬉しい・喜ぶという心にある。このことは赤ちゃんの専売特許ではなく、大人になっても同じことである。ちなみにチンパンジーはエンジンで釣って訓練すれば文字や数字を識別出来るようになるが、それが出来たことを喜ぶということがなく、訓練をやめるとすぐに忘れてしまうという。つまりチンパンジーは言葉を覚えることに関心がなく活性化されない。おそらくこの違いがはるかな大昔にヒトとチンパンジーの行く手を分けたのだと思う。

人は自分の能力を最大限発揮して、仕事が上手くできたときに、強い喜びを感じ活性化される。したがって潜在能力を発揮しなくてはならない新しい目標を持つことがOJTの第一歩となる。

ところが職場にはブレイクダウンされた目標は沢山あっても、潜在能力の発揮に向けた新しい目標は少ない。ブレイクダウン目標は大抵の場合は新鮮味が少ないものであるが、勝手に新しさを付け加えるわけには行かず、時間的にも余裕がない。そこで、今年の提言では「仕事のやり方を変える仕事」から新しい目標を作ろうということを提案した。仕事のやり方とは各々の職場に固有のものであって、それを作り出しているのはその職場の人々であり、しかも仕事のやり方が時代遅れなものにならないように新しくしていくのはその職場のマネジャーの仕事であるから、トップの許可を得る必要はない。予算を獲得する必要があるかもしれないが、それもマネジャーとしての訓練になることである。

元気な会社を訪問する中で、このやり方を実行している会社が多い事に気づいた。職場の掃除を自分たちですることできえテーマになっていた。自分たちで目標を作り、自分たちが知恵を出して解決する、そのことが仲間の役に立ち、自分もうれしいというの



が新しいOJTのやり方である。これを繰り返すうちに、やがて難しい課題にも挑戦できるようになる。

## 2) 潜在学習が潜在能力の発揮につながる。

古い友達の名前は忘れることがなく、いつでも思い出せる。また、実際にその友達と会えば、忘れていた昔の出来事を次々と思い出して話が弾む。人間の記憶は、友達の名前のように意識して呼び出せる性質の記憶と、昔の出来事のように意識的にはその情報を呼び出せないけれども、実際に顔を見ればそれが刺激になって呼び出されてくる記憶との二本立てになっている。昔の出来事は意識的に憶えようとしたわけでもないのに、記憶の底には残っているのである。この意識しないでも周辺にある情報を取り込む能力を潜在学習と言う。

脳の性質として、潜在学習による記憶量の方が、意識的な学習による記憶量よりも遥かに大きいという特徴がある。名前の文字情報と昔の出来事のイメージ情報の量的な差は桁違いどころか何桁も違うはずである。つまり人間の脳は膨大な記憶を持っているが、意識的に呼び出して使えるのは、そのほんの一部に過ぎないのである。

この眠っている膨大な記憶を呼び出して使えるようにするのが潜在能力発揮の狙いである。眠っている記憶は意識して呼び出すことはできず、「現場現物現実」、「無理難題に四苦八苦」、「ホンネの議論」、「やかましい上司」といった環境が刺激となり、ヒントとなって呼び起こされてくると、洞察とか直観という形で使える情報になる。

本研究メンバーで元本田技研工業の吉田恵吾氏は下記のように語っている。

「ホンダでは『現場・現物・現実』を三現主義と称して昔からうるさく言っています。私もうるさく言われた口で、若い頃は机の上で判断するな、現場現物をよく見て分析しろと言う意味だろうと思って行動していましたが、後から気付いたのはこれでは半分でしかないということでした。『現場現物』はモノなり状況なりを見たり触ったりできますが『現実』が曲者なのです。『現実』とは自分の認識ですから現場現物に自分の経験、つまりは潜在学習で蓄えた記憶を呼び出して作り出すものです。ですから同じ現場現物を見ても表面的に見る人と深く見る人の違いが出てきます。要はプロとアマでは眼力が違うのです。三現主義とは現場現物をよく見なさいという意味だけではなくて、プロの眼力を養いなさいという意味が大きいのですが、こういうことは単にOJTをやっているだけでは中々気付けません、上司の側の実力が求められます。」

元気な会社ではトップが現場を回り現場で話をしていることが多いのが印象である。工場長が課長の報告で現状認識をしているのでは問題がある。トップ自らが現場を回り潜在学習をすることが、トップと現場の双方のOJTになっている。

### 3) 協働作業が潜在能力の発揮につながる

人は組織的に協働作業をする唯一の動物と言われている。最も人間に近いと言われているチンパンジーでも協働作業はできない。協働作業では、お互いに刺激しあって活性化するため、潜在能力の発揮には良い環境である。

協働作業ができるのはコミュニケーション能力が高いからであるが、言葉ばかりに頼っているわけではない。「目配せ」ひとつで意思は伝わるのであり、サッカーなど高度のチームプレーは言葉に頼ってはいない。ところが、組織での協働作業はどうしても言葉の比重が高くなり、言葉を使うコミュニケーションの欠点が目立ってくる。

世の中には、何千種もの花があるが、すべて「花」の一言で代表でき、言葉は大変便利である。しかし「花」という言葉だけでは、どんな花であるのかが解らない。「花」という言葉は抽象化され、実体を現していないからである。同様に、会議で飛び交う言葉とは、抽象化され実体の無いものであり、同じ言葉に対して、一人ひとりが違うイメージを持つ。この状態で議論をすれば、誤解や間違った結論が出てくる危険性は大きい。

この言葉の欠点を補うために、我々は科学的なデータを使う。しかしデータは人の行動の原動力である快、不快、想い、感情といったことを伝えることができず、補助手段に過ぎない。したがって、言葉の欠点を少しでも減らす工夫をして協働作業をする必要がある。その欠点を減らす方法は、「現場現物現実」、とくに「現実」を話すこと、「ホンネの議論」をすることである。

もっとも議論の場でホンネを言うことは簡単ではない。誰かが「こういうことである」と言っているのに、「いえ、それは間違っています」と言うのはリスクがある。ホンネを言っても安全な場なのだと解るようにしなくては、ホンネは出てこない。「いいたいことがあるらばどんどん言ってくれ」と口先だけでは駄目なのであって、まず必要なのは仕事の目的や上位の目標に対する共鳴・共感を作り出すことである。理解することと共感とは違いがあり、理屈だけでは共感は生まれにくい。お互いに目的に共感して本気で実現したいと思っていれば、利害の衝突が起こっても、喧嘩別れにはならない。相手に勝つだけでは肝心の目的が達成できず、自分も困ることがお互いにわかっているから、なんとかしようと協働をするのである。

目的や目標の明示とは良く言われることであるが、単に「力をあわせましょう」ということではなく、ホンネの議論の安全弁、逃げ場所になるように共鳴・共感のレベルにすることが肝心である。インタビューをした元気な会社では、トップと現場がホンネで話していた。それが、協働作業、人間尊重という新しいOJTの条件になっている。

## 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 日清紡績(株) 経営戦略/事業支援センター 統括産業医 (医学、生物学)  
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 理事 経営研究所長

### 事務局

近田 高志 (社)日本能率協会 経営研究所 次長  
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  
長沼 明子 (社)日本能率協会 経営研究所



無断複製転載を禁ず

---

JMA2009年経営革新提言

**潜在能力の組織的発揮**  
～『働く人の喜び』を中心に据えた経営を目指す～

---

社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

URL : <http://www.jma.or.jp/>

2009.3.2



このテキストは大豆油(Soy)インクを使用しております。