

企業におけるトイレ掃除活動の意味と効用についての研究

大 森 信

1. はじめに (研究目的と問題意識)

企業において、トイレ掃除をはじめとする掃除活動を長年に渡って実践することによって、企業を再生させたり成長させたりする事例がいくつかある。こうした企業では、毎朝、経営者を筆頭にして従業員の多くが時間をかけて掃除活動を実践することが基本になっている¹⁾。

本研究の目的は、企業においてトイレ掃除活動を継続して実践することの意味と効用について探究することにある。トイレ掃除活動の意味の探究では、毎朝、皆でトイレ掃除活動を続けることで企業に宿る精神²⁾についての探究をする。またトイレ掃除活動の効用の探究では、トイレ掃除活動を通じて企業に宿った精神が企業にもたらす効用を探究する。

つまり本研究は、掃除そのものの機能が企業にもたらす効用を考えるものではない。本研究の概念枠組みは、精神を媒介変数にして、企業の掃除活動と経営の関係について探究するものである。なお先行研究については、トイレ掃除活動の実践を通じて企業の再生を成功させた経営者たちの言葉や書籍、また彼らが中心になって結成した「日本を美しくする会」の実践的な見解³⁾があるものの、学術的な研究成果は見当たらないのが現状である。したがって本研究は、萌芽的な研究であって、仮説探索・仮説発見型の研究である。

研究では、上記の研究目的を達成するために、15年以上に渡って、社員一丸となってトイレ掃除をはじめとする掃除活動を実践し、企業を再生させた先駆的な事例に着目する。岐阜県の恵庭市

にある東海神栄電子工業株式会社であり、プリント基板の製造販売を事業とする企業である。代表取締役社長の田中義人氏は、先述した日本を美しくする会の会長も務めている。

この企業では、毎朝7時半から8時まで、社長以下ほぼ全員が社内のトイレおよび職場を丹念に掃除する⁴⁾。なお業務開始の時刻は8時15分からである。また掃除活動は強制参加ではなく、参加の有無が評価や処遇に影響することはないとしている。つまり強制参加でないにもかかわらず、多くの組織メンバーが毎朝始業前に集まって、掃除をしているのである。

2006年12月2日に、東海神栄電子工業株式会社を含むナカヤマグループ⁵⁾の組織メンバーに対して質問票調査を実施した。当日の手渡しによる直接回収を基本とし、郵送による後日返却が一部あった。田中義人社長を含め、71名分の回答を得た。

質問票では、掃除活動に対する組織メンバーの積極度と楽しさについての質問項目を設けた。具体的に、掃除活動に対する積極度については「あなたは、(トイレ) そうじを積極的に取り組んでいますか」という質問項目を設定した。そして、全くその通りを5点にした「全くその通り～全く違う」の5点尺度による回答を求めた。また掃除活動に対する楽しさについては「(トイレ) そうじは楽しいですか」という質問項目を設定した。そして、全くその通りを5点にした「全くその通り～全く違う」の5点尺度による回答を求めた。

毎日、トイレを中心に掃除活動をする組織メンバーが、実際にどのような態度や心持ちで取り組

んでいるのかを把握するための質問である。勤続年数別に掃除活動に対する積極度と楽しさのそれぞれについての結果を集計したものを表1と表2に示す (N = 64)⁶⁾。

勤続年数の長さは、毎日トイレ掃除をはじめとする掃除活動を実践してきた年月の長さでもある。表1からは、勤続年数が長くなるにつれて、掃除活動に対する積極度がより高くなっていることがわかる。調査対象の企業は、他の企業に比べて、特に掃除活動に対して熱心に取り組んでいる企業である。相対的に皆が熱心に掃除活動に励ん

でいる状況下でありながら、勤続年数が長い組織メンバーほど、さらに自らの積極度を4点以上として高く評価する割合が多いのである。勤続年数、すなわち掃除活動の年数を重ねるほどに、掃除活動に対する積極度が上昇しているのである。

一方、掃除活動に対する楽しさについては、掃除活動に対する積極度と比較して、それほど高くなはっていない。特に勤続年数が6年目以上15年目以下と、16年目以上と25年目以下の約20年間については、掃除に対する楽しさを4点以上として高く評価した組織メンバーの割合にほ

表1. 勤続年数別 掃除に対する積極度

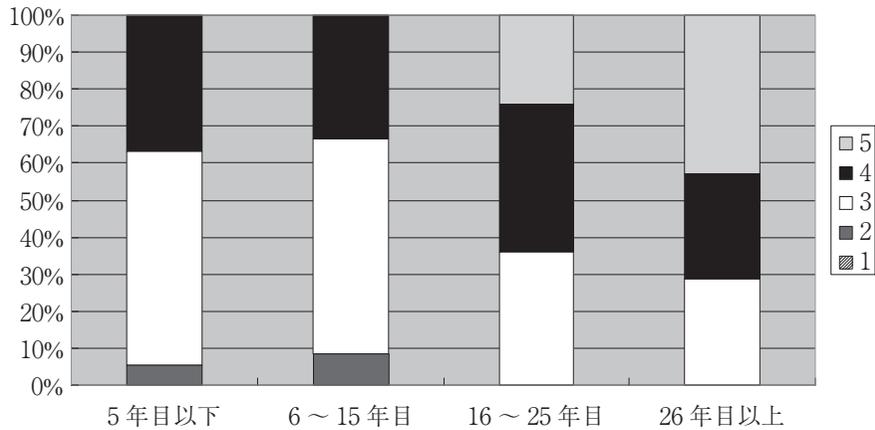
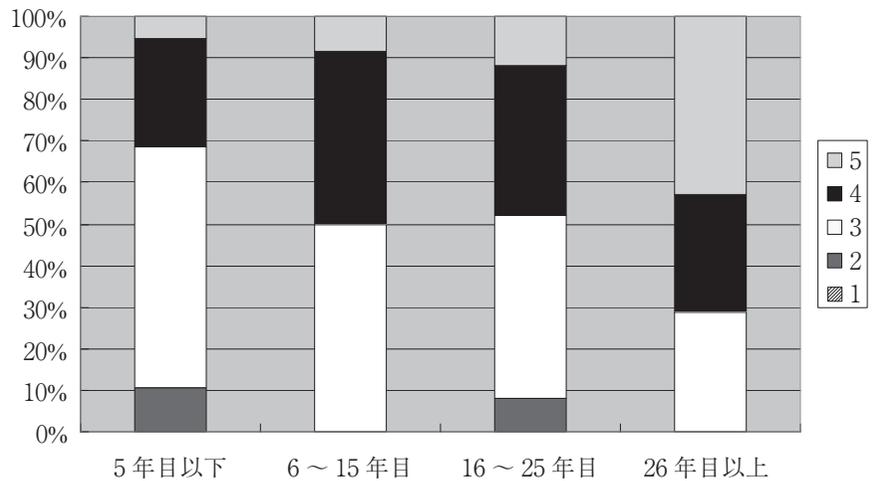


表2. 勤続年数別 掃除に対する楽しさ



とんど変化がみられない。

回答全体 (N=71) の中央値についても、積極度の中央値が3.50であるのに対して、楽しさの中央値が3.00であり、掃除活動に対する楽しさは積極度に比べて低いことがわかる。なお両者の相関係数は、0.51である。つまり組織メンバーは、積極的な態度で掃除活動に取り組んでいるものの、毎日それほど楽しく掃除をしているわけでもないのである⁷⁾。

そこで本研究では、組織メンバーの掃除活動に対する態度や心持ちの時間的な変化に着目することとした。必ずしも楽しくはないかもしれないが、一所懸命に掃除をやり続けるというのはどういう状態なのか。日々掃除をやり続けることで、組織メンバーにどのような変化が生じるのか、またそうした組織メンバーから成る組織全体にはどのような変化が生じるのかを探究していくこととした。

次節においては、インタビュー調査を通じて、トイレ掃除活動に対する態度や心持ちについての時間的な変化を把握する。入社したばかりの従業員、入社5年目程度の従業員、入社10年以上の従業員、ミドル・マネジメント層、トップ・マネジメント層に対するインタビューを個別に行った。その結果を踏まえて、掃除活動の実践を長年に渡って積み重ねていくことで生じる変化についての把握をする。

第3節では、調査結果に基づき、発見事実を大きく2つに分けて整理して提示する。1つは、トイレ掃除活動を実践し続けることで、個人に宿る精神である。もう1つは、トイレ掃除活動を実践し続けることで、組織に宿る精神である。

そして第4節では、獲得した発見事実を手がかりにして、掃除活動を通じて企業に宿った精神が企業にもたらす効用を仮説として提示する。また、調査対象企業から報告された効用についても提示する。最後に、研究を整理して、今後の研究の方向性を示す。

2. 調査

組織メンバーの掃除活動に対する態度や心持ちの時間的な変化を把握するために、2007年2月27日から3月1日にかけてインタビュー調査を実施した。インタビューは調査対象企業内で実施した。他の影響を受けないで、自由な発言ができるように1対1の対面形式で実施した。本節では、入社2年目の従業員、入社5年目程度の従業員、入社10年以上の従業員、ミドル・マネジメント層、トップ・マネジメント層に区分して示していく⁸⁾。

2.1 入社2年目の掃除活動

A氏は、高校卒業後に調査対象企業に入社した。入社2年目の男性社員である。現在は、工場の中の一工程で勤務している。調査対象企業では、入社前の社員研修の1つとして、トイレ掃除がある。A氏は社内のきれいなトイレではなく、地域の掃除大会において学校の中の汚いトイレを使用して研修を受けたという。A氏のトイレ掃除の指導を担当したのは、グループ会社の株式会社中山理研で長を務める額額取締役事業部長であった。トイレ掃除を実践している企業では、組織の長や幹部が自ら率先垂範し、指導に当たることが多い。組織の幹部が率先垂範してトイレ掃除をすれば、他の組織メンバーもとりあえずやらざるを得ないという状況になるからである。A氏自身は、初め素手で汚いトイレに手を入れることに抵抗感があったものの、1週間もたつと完全に抵抗感がなくなってしまったという。

2年間掃除をし続けているA氏は、自分の現在の掃除活動に対する積極度を5点満点中3.5点として評価する。一方の掃除活動に対する楽しさは5点満点中4点であると評価する。特にトイレ掃除をすることの楽しさとしては、掃除をやった後にきれいになることをあげる。汚いトイレや汚いところであるほど、掃除をすればその成果は如実に表れてくる。さらに、きれいにしたこと自分

もきれいな気持ちになれることも楽しさのひとつであるとする。

また職場の掃除活動を通じて、周りの人を良く見るようになったという。プリント基板の製造設備には高価な設備が少なくない。設備を掃除するといっても、どこまで掃除して良いのかが最初はわからない。新人は、機械の取り扱い方がわからず、例えば、機械の蓋まで開けて掃除して良いのかが不明なのである。そこで直属上司など周りの人たちを見ながら、設備の掃除方法について学び、同時に設備そのものについても学ぶ。また仕事時においても、周りの動きに注目するという意識、さらに特に誰に注目したら良いのかという意識が芽生えたという。

掃除活動を通じて、A氏は、汚いものに臆することなく手をつき込めるようになったことが変化であるという。特に自分の内面的な変化としては、汚いものを嫌だと感じられる感性が養われたという。実際に、自宅のトイレもきれいにしており、身の回りをきれいにするという習慣が身に付いているそうである。現在のA氏は、自分自身を磨くために日々掃除をしているという心境であるという。

B氏も、高校卒業後に入社しており、現在入社2年目である。女性社員であり、事務職を担当している。B氏もまた掃除をし続けて2年になるが、最近、掃除活動に対する積極度や楽しさについて変化が出てきたという。入社当初は、掃除活動に対する積極度が5点満中3.5点ぐらいで、楽しさが2点だった。しかし最近、積極度は変わらないものの、楽しさが4点上昇したという。

先の質問票調査では、それほど楽しくないかもしれないが、一所懸命に掃除をやり続けているというのが多くの組織メンバーの状態であった。しかしながら、入社2年目のA氏もB氏もともに掃除活動に対する楽しさが積極度を上回っているのである。B氏は、掃除活動の楽しさとして、特に物理的な楽しさをあげる。具体的には、汚れを落とすことの楽しさ、ワックスをかけることの楽

しさを、さらに気づき難い汚れを見つけた時の楽しさ、その汚れを落としたことに他人が気づいてくれた時の楽しさをあげる。

B氏は、最近の心境の変化として、自分を磨くためだけでなく、他人のために掃除するようになったことをあげる。以前は、掃除活動を通じて、自分の心を磨くこと、そして気持ちが素直になることを意義として感じていた。しかし最近、次に使う人のためにトイレ掃除をするようになっているという。B氏は、自分のためだけでなく、次に使う人のためにトイレ掃除をするときの違いとして、徹底性をあげる。トイレは誰が使うのかわからない。次に使うのが同僚の誰なのか、会社に来た来客なのかかわからない。誰に使われても、どこを見られても大丈夫のように掃除をするという。その人がトイレのどこを見るのかわからないから、どこを見られても大丈夫のように、隅々まで徹底して掃除するのだという。

2.2 入社5～6年目の掃除活動

この企業では、民生用のプリント基板だけでなく、業務用のプリント基板の製造もおこなっている。業務用のプリント基板は、民生用比べて高い精度を要求されるものが多い。また製造工程が長く複雑になるという。細分化された1つ1つの工程においては、不良率を少なくし、同時に効率的に仕事をするのが求められる。1つの工程でも効率が落ちれば、完成品ができあがるまでの時間も長く要することとなる。ましてや、ある工程で不良品が大量に発生したら、最終的な完成品も当然大量の不良品になってしまうからである。

入社5～6年目ぐらいの組織メンバーは、長い製造工程の中の1つの工程リーダーを任されることが少なくない。C氏は、ある工程のリーダーを任されており、入社6年目である。以前は、掃除活動に対する積極度が3点で、楽しさが4点であったが、最近積極度が高じて、楽しさとともに4点であるという。

C氏は、日々の掃除活動は仕事に直結するもの

だと感じている。例えば、掃除も仕事も心残りをなくす努力が必要となるという。便器を右半分だけ磨いて、時間がきたから終わりというのは、たいへん心残りであるという。心残りをなくすためには、限られた時間で便器全体を磨き上げるという効率化が必要となる。仕事も同様で、途中で帰るのは心残りと感じるようになり、最後までやり抜くこと、そして効率化をする努力をするようになったという。

またC氏は、常に他人の目を意識する必要があるという共通点も指摘する。常に使う人のことを意識したトイレ掃除、常に顧客のことを意識した製品作りといった共通点である。C氏は、特にトイレ掃除について、ゆっくりと時間をかけてトイレをしてもらいたい、一人で落ちつけるような場所にしてもらいたいという思いで掃除をしているという。

C氏は、皆で掃除活動をやることの意義について、気づきあいのあるコミュニケーションができるようになるという表現をする。気づきあいのあるコミュニケーションとは、第1が掃除をやっていない人に気づいた時のコミュニケーションである。無理に押し付けるのではなく、ここを一緒にやろうと誘うように声かけられるようになるという。第2は、自分が気づかなかった汚れや傷に気づいてもらった時のコミュニケーションである。他人の新しい視点を素直に受け入れたり、他人の力を活かしたりすることに努めるようになっていくという。そして第3が、上司や部下とのコミュニケーションである。掃除は、上司や部下といった階層、それに部門の隔たりなく行う。普段の仕事ではコミュニケーションがとりにくい間柄であっても、掃除を通じてコミュニケーションが取りやすくなるという。

入社5年目のD氏も、ある工程のリーダーを任されていた。D氏は、掃除活動に対する自らの積極度を3点、そして楽しさを2.5～3点として評価する。入社5～6年目の組織メンバーであるC氏もD氏も、掃除活動に対する楽しさよりも、

むしろ積極性が上回っているのである。楽しいかどうかは別にして、懸命に掃除活動をしているという状態である。

ただしC氏と異なり、D氏は毎日掃除をしながら、仕事と結びつけることはしないという。5年間も掃除をし続けると、掃除が特別なことではなくなってくる。嫌という気持ちもなくなってくるし、慣れも手伝って当たり前のことになってくるというのである。何か格別なことという気負いもなくなり、特に仕事に結びつけたり、何かの目的のために掃除をしたりするという意識も薄れてくるというのである。

D氏は、掃除活動を通じた自身の変化として、人柄の変化をあげる。特に、人に対してズケズケと言うことがなくなり、謙虚になって、やんわりと言うように変化したという。また、たとえ人を注意する必要がある時でも、怒るのではなく、諭すようになったという。その理由としては、掃除は、仕事と比べて責任性の点で異なることをあげる。掃除はもし失敗したとしても誰も責任を取らなくて良い。教えた人も教わった人も責任をとる必要がない。上手いかわなくても、ただきれいにしないだけのことである。掃除の指導を通じて、教えた通りに上手くできなくても、長い目で見守ることができるようになったというのである。さらに掃除活動の基本は強制ではない。人の自主性を育てるためには、できるだけ否定をしたり、怒ったりしたりすることは避けたほうが良いことを、掃除活動を通じて学んだというのである。

D氏は、掃除活動を皆で実践することによって、雰囲気の察知ができる人が育つと表現する。その人間の本質的な部分は変わることがないものの、状況に応じて他人を活かしたり、逆に他人に活かされたりするような雰囲気を察知できる人になるというのである。

2.3 入社10年以上の掃除活動

E氏は、営業職を担当しており、勤続年数は

10年を超える。E氏は中途採用の組織メンバーである。最初は、掃除活動が嫌で嫌で仕方なかったという。そして現在においても掃除に対する積極度が4～5点と高いのに対して、楽しさは2点であると自己評価する。そのE氏が掃除に積極的に取り組み始めたのは、入社して5～6年も経った頃である。5～6年経つと、後輩が増えてきて、後輩に自分の姿を示さねばならないという責任感が出てきたことがきっかけであったという。そこで、どうせやるなら積極的にやってみようという開き直った気持ちで取り組み始めた。

E氏の掃除活動は、黙々とやるのが基本であるという。掃除活動においては、E氏のように掃除に没頭して黙々とやるタイプと、逆に周りとの会話をしながら和気藹々と掃除をするタイプがいる。E氏は、掃除活動をしている時間を、頭や仕事の整理の時間に当てて、黙々と掃除をしているという。

開き直った気持ちで掃除活動に積極的に取り組み始めたものの、約10年を経た現在では、当たり前のような気持ちで掃除活動をしているという。そして掃除活動を続けた結果、自身の変化として、高圧的で強引な部分がなくなってきたことをあげる。すぐに他人を排除することがなくなり、謙虚さが身につくようになった自分に気づいているという。

F氏は、勤続年数15年を超える女性社員である。この企業が毎朝の掃除活動を実践し始めて、今年で17年目になる。F氏は、企業全体で掃除活動を始める前に入社した組織メンバーである。掃除活動開始当初、F氏の掃除活動に対する積極度は3点、楽しさは2点であった。掃除活動に参加したのは、社長たちが毎朝やるので参加しないと申し訳ないという気持ちがあったからだという。しかしながら現在は、社長がやるからということとは関係なく、損得勘定を抜きにして、掃除活動に参加しているという。実際、現在の掃除活動に対する積極度は4点であり、楽しさも4点であ

るとして、ともに高い自己評価をする。

掃除活動の楽しさとして、F氏は次の2点をあげる。1つが掃除することで得られる達成感であり、もう1つは皆で一緒にやる楽しさやその楽しさを共有し合える楽しさである。

また長年の掃除活動の継続を通じて、F氏は積極的に掃除をやらない人でなく、掃除をやる人の存在が大きくなってきたことを指摘する。この企業においても、冒頭の質問票調査の結果が示していたように、全員が同じように一所懸命に掃除活動をしているわけではない。当初は、自分が一所懸命に掃除活動をしているのに、掃除活動に積極的でない人が存在することに気を留めていたという。しかし年月の経過とともに、自分よりも積極的に掃除をやっている人の存在が大きくなってきたというのである。また掃除をやる人の良い所を少しでも見つけるようになってきたともいう。例えば、普段は気分屋で少し付き合いづらい人でも、掃除を一緒にすることでその人の良い部分が見えてくるようになるという。

F氏は、掃除を積極的にやっている人かどうかを判断することは容易であると指摘する。例えば、机の裏などの目に付きにくいところも自然と掃除している人が積極的に掃除をする人であると指摘する。また現在の会社は、掃除活動に取り組む以前の会社に比べて、皆の仕事に対する積極性が増し、段取りが良くなり、そして順序通りに仕事を進めるようになったという変化を指摘する。

F氏自身は、役に立てたかな、喜んでくれたかなという気持ちで毎日掃除をしているという。そして掃除活動を通じた自身の変化として、他人のことを考える余裕ができたことをあげる。自分のことしか考えられないと、自分の成長は止まってしまうという考え方をするようになったという。

2.4 ミドル・マネジメントの掃除活動

ここでのミドル・マネジメントとは、各職能の長である。具体的には、工場全体の製造面の責任者である製造部長と、技術面の責任者である技術

部長にインタビューをした。ともに20年を超えて現場を支えてきた組織メンバーである。

製造部長は、掃除活動を始める前の会社は何をやってもバラバラでまとまりがなかったと振り返る。そして実は、製造部長自身も、トイレ掃除は汚く、面倒くさい、それに掃除よりも仕事を優先したいという思いが正直なところであったという。ただし、実際にやってみると、管理者としていろいろな良いことが生じたと指摘する。まず、社内の上下関係が緩やかになってきたことをあげる。仕事外の扱いで掃除をするので、お互いに気楽に話ができるようになったという。また自分も管理職の責務から解放される時間ということで、解放感が味わえるという。

製造部長は、特に掃除活動は部下のしつけに有効であることを指摘する。掃除活動では、手順通りにやること、そしてきちんと手早く整理して後始末することが求められる。製造現場の中で不可欠なことが、掃除活動を通じてしつけることができるというのである。

ただし、掃除活動の宿命としてマンネリ化という問題もあげる。掃除活動は誰でもできる代わりに、単純作業である。どんなに汚いトイレも1週間も掃除すればピカピカになってしまう。このマンネリ化という掃除活動の宿命を乗り越えることが、さらに人の成長を促すと指摘する。製造部長は、マンネリ化への対処として、掃除の方法にちょっとした工夫を加えて続けていくこと、そして自らに言い聞かせることの2つで乗り越えるしかないとする。製造部長は、前者を通じて組織メンバーの創意工夫を、後者を通じて根気強さを引き出すことができると考える。そして創意工夫と根気強さは、いずれも製造現場において不可欠なことであると指摘する。掃除活動の継続を、組織メンバーの潜在的な良い部分を引き出していくのに有効な手立てとして考えているのである。なお製造部長は、自身の掃除活動に対する積極度を4点、楽しさを3点として評している。

技術部長は、掃除活動を始める前の会社の中に

は、仕事や会社に対する愛着心と問題意識が全く欠如していたと振り返る。残念なことに、地域の企業に就職する人には仕事だけでなく、あらゆることに対して意欲が低い人が少なくないという。仕事も含めて何に対しても意欲が低いために、執着心や問題意識を高めたり、ましてや愛着心を持たせたりすることが容易でなかったことを指摘する。また当時は、多く従業員が始業直前に会社に来て、終業時間になればすぐに会社を飛び出していったという。そうした状況下では、何を話し聞かせても、社長が講演をしても、ただ雰囲気が悪くなるだけで逆効果でしかなかったと振り返る。

しかし掃除活動を毎日続けることで、自分で磨いたトイレや設備を大切に扱う意識が芽生えてきたという。また自分で磨いた設備についてもっと知りたいと思う問題意識が芽生え、さらに自分で掃除したトイレや設備がある会社に対しても愛着心が高まっていったという。技術部長は、同じトイレや設備を掃除させることによって、その人の愛着心や問題意識の進化の度合いが容易に判断できることも指摘する。

技術部では、特に技術的な問題を発見し解決することが求められる。技術部長は、掃除活動を通じて、メンバーの問題意識が高まっただけでなく、問題発見の方法も変化したことを指摘する。データを見ながら問題発見をするのではなく、まず現場に行って、掃除同様に、目で見て触れて問題発見に努めるようになってきたという。

技術部長は、自分自身の変化について、命令でなく人を動かすにはどうすれば良いのかを考えるようになったことをあげる。特に地域での掃除大会では、部長という肩書きが全く通じなくなる。掃除だけでなく仕事においても、肩書きを背景とした指導をしないように変化したというのである。

2.5 トップ・マネジメントの掃除活動

現在の総務部長は、品質保証部長や営業部長を歴任してこの企業を支え続けた組織メンバーであ

り、田中社長とともに苦楽をともにしてきた番頭的な存在である。また社内外の掃除活動についても常に率先垂範をし、掃除活動の中心的な役割を担ってきた存在である。

総務部長は、掃除活動をリードしていくにあたって、一時期は掃除の技術論を追求したこともあったという。よりきれいに掃除をするにはどうすれば良いのか、より効率的に掃除するにはどうすれば良いのか、それを皆にどう伝えていくのかを追求したのである。しかし社外の掃除大会において一般の人をリードしていく機会を重ねるにしたがって、参加者が喜んでくれることや満足してくれることを重視するようになったという。熟練者である総務部長の目から見て、まだまだきれいになっていなくともかまわない。きれいになったことでなく、参加者の喜びや満足感が、自らの喜びや満足感になってきたというのである。また掃除指導の過程では、相手に合わせた説明力と、時にはやさしさだけでなく方向性をきっちりとする強さも要求されるという。

総務部長は、長年の掃除活動の継続を通じた自身の変化として、次の3つをあげる。第1が、掃除をやり続けられたことによって、自分に対する自信が湧いてきたことである。第2として、やさしく待つことができるようになったことをあげる。掃除活動を始めた人が喜びや満足を得るためには、時間が要する。また喜びや満足を得るために要する時間は、人によって様々であり、相手の時計にあわせる必要があるからである。そして第3に、価値観の変化をあげる。会社のために掃除をやらねばという意識はほとんどなくなっており、現在は自然体で掃除に向かっているという。それに伴って、損得を第1にしない価値観へと変化してきたという。

また総務部長は、掃除活動を皆で実践することによって、社内に次の3つの価値観を形成し、共有させていきたいという考えがあるとする。第1がルールを守るという価値観、第2が他人のことを考えるという価値観、第3がリーダーを育てて

いくという価値観である。

この企業において実務的な長を務めているのは、事業部長である。田中社長自身が、社長の役割は働きやすい環境作りをすることと、会社の目的を明示することであると繰り返し表明しており、企業全体の実務的な長は事業部長に任されている。現在の事業部長は、1983年に入社して、2005年から事業部長に就任している。

事業部長自身は、毎朝の掃除活動を無意識に近い状態で実践しているという。毎朝、当たり前には歯を磨くように、当たり前には掃除をしているという。総務部長のいう自然体という状態に近いのかもしれない。

ただし、全くの無意識ではなくて、時に意識的な状態で掃除をするという。例えば、経営幹部は、他の組織メンバーよりも早く会社に来て、会社の周りを掃除している。毎朝、地域の小学生が通学で通るので、事業部長から挨拶をしてみる。やがて、小学生からも自然と挨拶が返ってくるようになってくる。その時期が、意識的な状態での掃除活動である。そして小学生との挨拶が日常化すると、また無意識に近い状態に戻って掃除をするという感じである。

事業部長は、長年の掃除活動の継続を通じた自身の変化として、自分の心に余裕が出てきたことをあげる。せっかくトイレを掃除したのだからきれいに使ってもらわなくては困るというのではなく、毎日掃除をするのだから汚れたらまた掃除をすれば良いという余裕。きれいなトイレを使ってもらえてうれしいという余裕。さらに自分に余裕が出てきたために、会社以外の人も含めた他の人のことにまで気を配れるようになった余裕である。事業部長自身は、掃除活動に対する積極度と楽しさをともに5点満点と自己評価する。

3. 発見事実：トイレ掃除活動の意味

本節では、前節の調査結果を整理し、発見事実を示していく。そして発見事実を手がかりにして、第1の研究目的である、企業におけるトイレ

掃除活動の意味を探究する。つまり、毎朝、皆で掃除活動をすることで、企業に宿る精神を提示していくことにする。具体的には、トイレをはじめとする掃除活動を毎日実践し続けることによって、企業の中の個人に宿る精神と、組織に宿る精神との2つに分けて示す。

3.1 掃除活動を通じて個人に宿る精神

第1の発見事実として、トイレ掃除をはじめとする掃除活動が、組織メンバーに様々な感情を引き起こしていくことをあげる。特にトイレを素手で時間をかけて掃除することは、心理的に大きな衝撃を与えていた。

ためらい、嫌々といった否定的な感情、逆に爽快さや達成感といった積極的な感情、なぜ自分がするのかといったようなわだかまりや継続することのマンネリ感のような少し冷めたような客観的な感情、そして開き直ったの思いっきりや段々とのめりこんでいくといった熱い主観的な感情など、実に様々な感情を引き起こしていた。トイレ掃除をはじめとする掃除活動は、全ての組織メンバーに、何からの感情を確実に引き起こしていたのである。

一つの仕事において、これだけ多種多様な感情が引き起こされることはあまりない。逆に、どちらかといえば喜怒哀楽を抑制して、できるだけ感情を表に出さないことが、仕事においては求められる。しかし掃除活動を通じて、組織メンバーはまず様々な感情を豊かに表出させて、そして今までの自分自身のものの考え方や感じ方を揺さぶっていたのである。

ものの考え方や見方、感じ方をパラダイムという。企業の変革や再生の過程において、大きな障害になるのが、組織メンバーのパラダイム変革が上手く進まないことがあげられる（加護野，1988）。徹底した掃除の体験は、組織メンバーに多様な感情や考え方を引き起こして、新しいパラダイムを模索させていく契機となっていた。掃除活動が、組織メンバーのパラダイム変革を促進し

ていたのである。

ただし、既存のパラダイムに固執する組織メンバーも存在する。掃除活動を拒み続けるメンバーであり、最終的には組織に残存することが困難になるメンバーである。実際に、調査対象企業を始め、毎朝の掃除活動を始めた企業においては、掃除活動になじめずに組織を去る人が特に初期の段階で生じたことが報告されている。

第2の発見事実は、掃除活動は組織メンバーに様々な感情を引き起こすものの、掃除活動の継続によって一定の傾向で感情が変化していくことである。掃除活動を繰り返すことで、多くの組織メンバーはパターン化した感情の変化を示すのである。つまり、掃除活動を継続する企業の中では、組織メンバーに共通した精神が宿るのである。以下では、感情の変化について、感情の対象と目的の2つの変化に分けて整理していくことにする。

1番目の変化は、有形なものを対象にした楽しみや満足でなく、無形なものを対象にした楽しみや満足へと変化していたことである。掃除活動の経験年数が長くない組織メンバーは、特に有形なものを対象にして楽しみや満足を獲得していた。具体的には、入社して2年目のメンバーの示していたことが該当する。便器がきれいになったことに対する満足や、ワックスをかけることに対する楽しみなどである。

一方で、掃除の経験年数が長くなるに伴って、無形なものを対象にした楽しみや満足を表明していた。具体的には、皆で一緒に掃除活動をやることに楽しさを覚えたり、一緒に掃除をやったメンバーの人柄を深く知れたりしたことに対する喜びなどである。つまり掃除をやり続けることによって、有形なものから無形なものに対して感情の矛先が変化していくのである。

かたちの見えるものは、すぐに変化がわかる対象であるとともに、有限の対象である。つまり、すぐに楽しみや満足を覚えるとともに、飽きがきてしまうのである。かたちの見えないものは、変化のわかりにくい対象であるが、無限の対象であ

る。長く掃除をし続けるためには、無形のものを対象にした楽しみや満足を見出していくことが必要になるのである。

2番目の変化としては、何のために、あるいは誰のために掃除をするのかという目的にも変化が生じていたことである。入社2年目の組織メンバーは、自分を磨くため、すなわち自己成長のために掃除をしていた。また彼らは、掃除の行為自体に楽しみを感じていた。掃除によるフロー体験⁹⁾である(Csikszentmihalyi, 1990)。掃除経験の比較的短い組織メンバーは、自分のために、すなわち利己的な目的のために掃除をしていたのである。

一方、掃除活動の回数を積み重ねていくと、自分のためではなく、他人のためへと目的が変化していた。例えば、次にトイレを使う人のために掃除をする、ゆっくりと落ちついて使ってもらいたくて掃除をするといったことが該当する。つまり、掃除活動の経験を重ねていくほど、他人のためという利他的な目的で掃除をするようになっていくのである。

さらに掃除活動を続ける組織メンバーは、自然体、あるいは無意識に近い状態で日々の掃除活動を実践していた。少しでも評価されたいという自分のために掃除をするのではない。また会社のために掃除するわけでもない。誰のためでもなく、ただただ毎朝掃除をするのである。損得や見返りを抜きにして、肩の力を抜いて、掃除に励んでいるのである。

したがって、掃除活動の目的の変化としては、掃除活動を重ねるにつれて、自分のためから他人のためへとまず変化する。さらには、他人のためから誰のためでもない、もしくは自分も含めた不特定多数の人のためへと目的が変化していったとして整理できる。

事実、入社して2年目の組織メンバーは、掃除活動に対する積極度よりも楽しさが上回っていた。自分のために掃除するから、楽しいのである。5年目を越えたあたりから、積極性が高まっ

ていた。自分のための掃除活動でないから、懸命にせざるを得ないである。さらに長年に渡って掃除をし続ける組織メンバーは、特定の誰かのためでも、特定の何かの目的ためでもなく、ただ自然に掃除をするために、積極度も楽しさも高い状態で維持できていたのである。

以上から、掃除活動の継続を通じて、個人に宿る精神としては、次の2点に整理することができる。第1は、有形なものではなくて、無形なものに対して楽しみや満足を覚える精神が宿ることである。第2は、利己および自力を重んじる精神から、利他および自力を重んじる精神へと展開して、最終的には利他および他力を重んじる精神が組織メンバーに宿ることである。

ここで、利己と利他、そして自力と他力についての整理をしておく。利己と利他は、誰のために、何のためにするのかについての差異である。利己は自分のためであり、利他は自分以外のためである。利他にはさらに2つある。1つが他人のためであり、もう1つが誰のためでもないという2つである。誰のためでもないというのは、同僚や顧客といった特定の他人のためではなくて、不特定の人もしくは全ての人のために掃除をするということである。誰のためにやっているのか、何のためにやっているのかが本人でさえあまり明確に認識していない状態である。損得勘定を考えずに、特定の目的なしに、ただただ掃除をするという状態である。

自力と他力は、どのように掃除をするのかについての差異である。利己と利他がWhatについての差異であるのに対して、自力と他力の差異はHowについての差異であるとして区別できる。自力は、自分の力で懸命に頑張るという状態である。そして自分の力を向上するために、さらに懸命に頑張るという循環が生まれる。当然、逆の循環が生じる危険性もある。向上しないから頑張らない、頑張らないから向上しないという悪循環である。

一方の他力は、他人まかせにするということ

はない。自分の力の限界を認識して、より大きなものの力に包み込まれるといった状態である。五木（1998）は、俗にいう他力本願と区別するために、本願他力と表現する。「いろいろな小賢しい考えを捨てて、素直に全身で相手に身を任せること、すべてをゆだねること（五木、pp. 36-37）」というように全身全霊を賭けて自分を預けた状態が他力である。

柳（1948）は、無名の庶民たちの手仕事がつくり出した民芸品の美しさに注目して、その美しさが長年に渡る手仕事の継続によるものであること、そして手仕事を繰り返すことによって、他力の精神が宿っていくことを論じている。掃除活動もまさに手仕事であって、毎日繰り返すことによって個人の中に他力の精神が宿っていくのである。

人間の自由に任せるものは、とかく過ちを犯しがちであります。人間は完全なものではないからであります。これに反して自然は法則の世界ですから誤りに落ちることがありません。仮令誤りが起こるとも、罪からは遠いでありましょう。実用的な品物に美しさが見られるのは、背後にかかる法則が働いているためであります。これを他力の美しさと呼んでもよいでありましょう。他力というのは人間を超えた力を指すのであります。自然だとか伝統だとか理法だとか呼ぶものは、凡てかかる大きな他力であります。かかることへの従順さこそは、かえって美を生む大きな原因となるのであります。なぜなら他力に任せるとき、新たな自由の中に入るからであります。（柳、p. 233）

3.2 掃除活動を通じて組織に宿る精神

次に、トイレをはじめとする掃除活動の継続を通じて、組織に宿る精神を探究する。特定の個人に宿る精神でなく、掃除活動の年数が異なる組織メンバーから構成される組織に宿る精神である。前項の発見事実から、掃除活動を行っている組織の中には、3種類の組織メンバーが存在することが示された。第1が、自力と利己の精神を備えた

組織メンバーである。第2が、自力と利他の精神を備えた組織メンバーである。第3が、他力と利他の精神を備えた組織メンバーである。掃除活動の経験年数によって、宿る精神が変化していくのである。異なる精神を備えた組織メンバーであるから、大切にすることも当然異なってくる。

第1の自力と利己の精神を宿した組織メンバーたちは、有形のものを大切にする。自力、すなわち自分の力の成長が実感できて、利己的な目的の達成の確認が容易であるために、目に見える成果を求めるのである。したがって、掃除活動を始めただけの組織メンバーたちは、掃除活動を通じて、手順や規則を守るようになる。また手際の良さを大切にようになる。いずれも、目に見えて、すぐに向上度・変化度がわかる成果である。掃除活動を通じて組織に宿る第1の精神は、手順や規則を守り、そして手際の良さを大切にするという精神である。

自力と利己の精神を宿した組織メンバーたちは、やがて目に見えにくい成果を求めるようになる。掃除活動が続けていけば、手順や手続きを覚え、手際も良くなる。そして汚いトイレや設備もきれいになる。目に見える成果だけを追い求めていけば、マンネリという状態に陥りやすくなる。そこで、無形の成果を求めるようになる。変化でなく、不変ということが成果になる。昨日と変わらないこと、すなわち正常な状態を保つことを大切にようになる。逆にいうと、異常を嫌うために、異常への察知が早い組織であり、気づきがある組織である。掃除活動を通じて組織に宿る第2の精神は、異常への気づきがあって、正常な状態を保つことを大切にするという精神である。

長年の掃除活動の継続を通じて、やがて利他の精神が備わってくる。自力および利他の精神を備えた組織メンバーたちは、以前にも増して、懸命に掃除をするようになる。自身の楽しみのためでなく、他者のために積極的に掃除をするようになるからである。掃除活動を通じて組織に宿る第3の精神は、他人のためになることに楽しさや喜び

を感じ、自分以外のために時間を費やすことや他人とともに活動することを大切にするという精神である。

さらに掃除活動が続けると、利他の精神に加えて、他力の精神を宿すことになる。何かの目的や利益のために掃除をするのではない。誰かのために掃除するのではない。自他の区別なく、皆のために掃除するという状態である。自分が中心でも、他人が中心でもない。同様に、掃除と仕事の境界もなくなってくる。仕事と掃除の間に主副の関係がなくなってくる。仕事も掃除も中心でもない。あえて言うならば、仕事も掃除も全てのことが中心である。利他と他力の精神を宿した組織メンバーたちは、全ての人のために、全てのことを引き受けようとするのである。掃除活動を通じて組織に宿る第4の精神は、あらゆることを受容し、仕事以外のためにも時間を費やすことを大切にするという精神である。

以上から、掃除活動を通じて、組織に宿る精神としては、次の4つに整理することができる。第1は、手順や規則を守ること、手際の良くすることを大切にするという精神である。第2は、異常に気づき、正常を保つことを大切にするという精神である。第3は、他人のためになることや他人とともに活動することを大切にするという精神である。第4は、あらゆることを引き受けて、仕事でないことも大切にするという精神である。

4. 仮説提示：トイレ掃除活動の効用

本節では、毎日の掃除活動を通じて組織に宿った精神が、企業に対してどのような効用をもたらすのかを仮説として提示していく。

前節では、掃除活動を通じて組織に4つの精神が宿ることを発見事実として見出した。第1が、手順をきちんと守ることや手際を良くすることを大切にするという精神であった。組織としては、無駄を嫌う組織、無駄が少ない組織になっていく。つまり問題解決の処理スピードが早い組織、問題処理能力が高い組織になっていくことが期待

できる。

組織に宿る精神の第2が、正常な状態を知り保つことを大切にするという精神であった。組織としては、異常を嫌う組織、気づきのある組織になっていく。つまり異常を発見できる組織、すなわち問題発見能力が高い組織となっていくことが期待できるのである。

Newell, Shaw and Simon (1962) は、問題解決には2つのプロセスが必要であるとする。産出プロセスと判別プロセスの2つである。つまり問題を発見してうまく捉えていくことと、その問題を適切に処理していくことが必要とされるのである。毎日の掃除活動を通じて、第1と第2の精神を組織に宿した組織は、問題発見能力と問題処理能力がともに高い組織であり、問題解決能力の高い組織になれる可能性があるのである。

掃除活動を通じて組織に宿る第3の精神は、他人のためになることや他人とともに活動することを大切にいう精神であった。利他の精神に満ちた組織であり、まずは自分ではないという優先順位や判断基準を持った組織である。優先順位が明確であるために、組織としては取捨選択能力・判断能力が高くなっていくことが期待できる。そして第4が、仕事以外のことも仕事と同様に大切にいう精神である。他力の精神に基づいた組織であり、何でも積極的に引き受けるという受容力の高い組織である。新規なものを拒絶しないという柔軟性の高い組織になっていくことが期待できるのである。

加護野(1988)は、企業が経営活動を通じてパラダイムを形成していくことを論じる。この企業パラダイムは、時間とともに精緻化して固定化していく傾向がある。その結果、組織にとって慣れ親しんだ問題は、より効率的に解決することができるようになる。一方で、組織にとって新奇な問題が受け入れられにくくなる危険性も生み出す。時には環境変化の気づけずに、時代に取り残されてしまいかねないこともある。つまり企業は、ある時点での静態的な問題解決能力を向上させてい

くと、長期的な動的な問題解決能力を低下させてしまうというジレンマが生じやすいのである。

掃除活動を継続して実践している企業においては、第1と第2の精神によって組織の静態的な問題解決能力が高まっていく可能性のあることを先に示した。さらに第3と第4の精神と備えることによって、組織の動的な問題解決能力が高まっていく可能性もある。第4の他力の精神によって、組織の受容力が高まり、その企業は何でも積極的に受け入れようとする。新奇なものを拒まないどころか、むしろ積極的に歓迎する。そして第3の精神である、利他の精神によって、まず自分ではないという明確な優先順位を備えている。他人が喜ぶことや満足すること優先するために、多種多様なものを受容しても内部に混乱が生じないのである。したがって、毎日掃除活動を継続する企業は、掃除活動を通じて宿した4つの精神が結びつき合うことによって、企業の問題解決能力が長期持続的に向上することを仮説として提示する(図1を参照)。

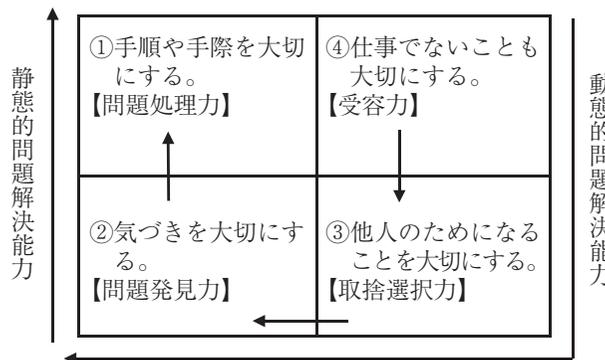
利他と他力の精神を備えた組織は、素早い問題解決能力(静態的な問題解決能力)だけでなく、幅広い問題に対する解決能力(動的な問題解決能力)も備える組織となる。仕事だけでなく仕事以外も含めて、多種多様な幅広い問題を組織に取り込んで解決してきた経験によって、備わったのである。結果的に、毎朝皆で掃除をし続けている企業は、素早い問題解決能力と広範囲な問題解決

力を活かすことで、様々な顧客の様々な要求に容易に対応ができる企業となっている。経営指標においては、取引顧客数が継続的に増加したり、取り扱える製品やサービスの数が継続的に増加したりすることで現れ出る。

例えば、調査対象企業の東海神栄電子工業株式会社は、プリント基板の製造販売を事業として営んでいるが、顧客の要望に応じて、片面基板から両面基板へ、そして多層基板の製造販売を行うことによって、顧客数や取引量を増やしてきた。さらに取引の過程では、調査対象企業内のトイレや設備の清潔さや、従業員の対応の素晴らしさを取り引相手が目のあたりにして、新たな受注が決定する例も少なくない。

同様に、毎朝のトイレ掃除活動を実践している他の企業においても、取引相手数が継続的に増加したり、取り扱える製品やサービスの数が継続的に増加したりしていくことが報告されている。例えば、大里綜合管理株式会社では、従業員30名に対して、800を超える顧客の土地を管理しており、顧客数は年々増加傾向にある。さらに様々な地域貢献活動を積極的に行いながら、地域のニーズを把握して応えてきた結果、レストランや保育園などを展開したり、音楽会を定期的に主催したりもしている。この企業では、土地管理や不動産、住宅建設など本業による営業利益が約2600万円なのに対して、レストランや保育園などの副業を合わせた営業外収益が約1800万円もある。

図1. 仮説提示



また日本企画株式会社においては、創業時の事業であるデータ入力事業が全売上高36億円の1%にしか過ぎない。現在は、顧客の要望に応じてきた結果、システム開発などの多種多様な事業を展開し続けている。主な取引先だけでも大企業や官庁など50社を超えている。

掃除活動を継続する企業は、自社のリスク分散や未利用資源の活用を目的にした、利己・自力型の多角化成長を志向しない。他者の様々な要望に応えるために、自社の事業の幅を広げていくといった、利他・他力型の多角化成長をする。また他者からの要望に応えられるように自らの活動を構成していくために、組織内部には、無駄とも思えるようなものも含んだ多種多様な資源や能力の蓄積が進んでいる。したがって競合他社が真似できない、あるいは真似したくないような独自性の高い企業へと成長を遂げていく可能性がある。

以上から2つ目の仮説として、掃除活動を継続する企業は、利己・自力型の多角化成長ではなく、利他・他力型の多角化成長をする企業になること、また他者からは必要とされて、競合他社からはすぐに模倣できないような独自性の高い企業になることを仮説として提示する。

最後に、調査対象企業から報告された掃除の効用も示しておく。第1は、設備が長持ちしていることである。プリント基板の製造過程では、様々な溶液が使用されるために、機械設備が汚れやすく、耐用年数が5年程度とされる。東海神栄電子工業株式会社では、設備を毎日掃除することで、15年を越えた現在でも機械設備が快調に動いているという。

また営業車両も毎日磨いており、走行距離が300万キロを超えた車でも、大きな故障が生じていない。さらに自分で磨いた車であるために、愛着が湧いて丁寧な運転をすることから、交通事故も毎年ゼロであるという。そして長年同じ機械設備や車両を使い続けられるために、結果的に必要最小限に設備投資を抑制することができて、現金による内部留保も増加しているという。

第2は、完成品の不良品率が低いということである。プリント基板の製造は、いくつもの製造工程から成る。その1つの製造工程で不良が生じれば、完成品は不良品となってしまう。同業他社の中では、1割近くも不良品が出てしまう企業もあるという。東海神栄電子工業では、全ての製造工程で人のよる設備の清掃や管理が行き届いており、不良品率が2%程度と圧倒的に業界平均を下回っているという。その不良品率の低さが信用につながり、新たな仕事の受注へと好循環している。

第3は、離職率が低いことである。この企業では、掃除活動を始める前の離職率が特に高かった。プリント基板の製造現場は、汚れやすく、匂いもあるために、敬遠されがちなのである。従業員全体の3分の1が新たに入社し、そして3分の1が退社した年もあったという。

しかし現在、定年退職者以外の離職者はほとんどいない。一度、中途退職したものの、結局再入社した従業員もいるという。毎日皆でトイレや設備を掃除することで、設備や人、そして会社に愛着を持つ組織メンバーが増えたためである。事実、インタビュー調査においても、この企業の中には、多少の性格の不一致はあるかもしれないが、基本的に嫌いな人が一人もおらず、たいへん居心地が良いというのが組織メンバーからの応えであった。

本研究が先に提示した仮説は、掃除活動で宿った精神が企業にもたらす効用である。一方、以上の報告された効用、特に第1や第2の効用は、掃除そのものの機能がもたらした効用である側面が強い。つまり、この業界やこの企業に特殊的な効用である面も少なくない。逆に言えば、調査対象企業から報告された効用以外にも、各企業が掃除活動を懸命に継続することで、掃除そのものの機能により、その企業特殊的な効用や意図しなかったような効用が数多くもたらされる可能性も高いのである。

5. おわりに (研究整理)

本研究では、企業におけるトイレ掃除活動の意味と効用の2つについて探究することを目的とした。企業のトイレ掃除活動の意味では、毎朝、皆で一緒に掃除活動することで、企業に宿る精神について探究した。またトイレ掃除活動の効用では、掃除活動を継続して企業に宿った精神が企業にもたらす効用を探究した。つまり本研究は、掃除そのものの機能が企業にもたらす効用を考えるものではない。精神を媒介変数にして、企業の掃除活動と経営の関係を探究するものである。

研究では、調査結果を踏まえて、大きく2つに分けて発見事実を整理し提示した。第1の発見事実は、トイレ掃除活動を実践し続けることで、個人に宿る精神である。第2の発見事実は、トイレ掃除活動を実践し続けることで、組織に宿る精神である。具体的には、毎日の掃除活動の実践によって、組織メンバーに様々な感情を引き起こしていくこと、またその感情の変化には一定の傾向があることを見出した。研究では、その変化を利己と自力の精神から利他と他力の精神への変化として整理するとともに、利他と他力の精神を個人に宿る精神として提示した。

さらに個人レベルでなく、特に組織レベルで宿る精神については、次の4つの精神として整理し提示した。第1が手順をきちんと守ることや手際を良くすることを大切にすること、第2が正常な状態を知り保つことを大切にすること、第3が他人のためになることや他人とともに活動することを大切にすること、第4があらゆることを受容し、仕事以外のことも大切にすることである。研究では、これら4つの精神が結びつき合うことによって、企業の問題解決力の持続的な向上に貢献することを仮説として提示した。

また利他と他力の精神を備え、素早くかつ広範囲な問題解決力を備えた企業は、様々な顧客の様々な要求に容易に対応できるようになっていく。そして結果的に、取引顧客数が継続的に増加

したり、取り扱える製品やサービスの数が継続的に増加したりしていくことを示した。そこで本研究は、利己・自力型の多角化成長ではなく、利他・他力型の多角化成長をする企業になること、そして他者には必要とされて、競合他社がすぐに模倣できない独自性の高い企業になることも仮説として提示した。

最後に今後の研究の方向性を示していく。本研究におけるアンケート調査の結果からは、掃除活動に対する積極度の中央値が楽しさの中央値を上回っていること、そして勤続年数を重ねるとともに、積極度は上昇していくものの、楽しさについてはあまり変化がないことが分かった。つまり、必ずしも楽しくはないかもしれないが、一所懸命やっているというのが掃除活動に向かう多くの組織メンバーの状態であった。この状態は、日々の仕事や経営活動に向かう状態と通ずるところがある。掃除と仕事の両者が決して乖離した性質の活動ではなくて、相互に影響を与え合う可能性が考えられる結果である。本研究の探究は、掃除と仕事の共通性に着目し、年月という観点から掃除と仕事の相互関係を明らかにしようとしたものとして位置づけることができる。つまり、掃除能力が高くなっていく個人や組織は、仕事能力が高まっていく個人や組織であるという可能性を探究したのである。

今後は、逆に掃除と仕事との相違点に着目した探究を進めていく必要があると考える。具体的には、掃除（特にトイレ掃除）は、仕事と比べて以下の点で大きく性質が異なっている。第1は、掃除は仕事ではないということである。本来の仕事でないものを継続的にやり続けることで宿る精神や効用について探究する必要がある。第2としては、掃除は半自発的に、あるいは半強制的にやり続けるという性質である。仕事は、基本的に義務であり、時に強制的に、時に自発的に遂行されるという性質がある。対比的な性質を持つ両者の間で生まれる相互関係にも注目する必要がある。第3に、掃除、特にトイレ掃除は、基本的に皆が

嫌がることである。多くの人が好まないことをやり続けること、そして皆でやり続けることの意味や効用についても今後探究していく必要があると考える。

さらに、今後の研究の方向性としては、アクションリサーチを行っていく必要性をあげる(Kaplan, 1998)。本研究で導出した仮説を検証していくためには、実際にトイレ掃除活動を実践し始めた企業を対象にして、人や組織が変化していく過程を観察していくことが有効になると考える¹⁰⁾。

(日本大学経済学部准教授)

注

- 1) 毎朝のトイレ掃除活動を実践し続ける企業のほとんどは、企業が危機的状況に陥ったことを契機にして、掃除活動を開始している。本研究の調査対象企業もバブル経済崩壊後の1991年に、企業業績が急激に悪化したことが契機のひとつになっている。
- 2) 本研究の精神の概念は、マックス・ウェーバー(1920)の『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の精神の概念に依拠している。具体的には、いつしか人間の血となり肉となってしまうような倫理的雰囲気、思想的雰囲気のことであり、ウェーバー自身はエートスであるとする。
- 3) 日本を美しくする会の公式ホームページ (<http://www.souji.jp/whytoilet.html>) では、「なぜトイレ掃除か」について次の5つの見解を挙げている。
 - ①謙虚な人になれる どんなに才能があっても、傲慢な人は人を幸せにすることはできない。人間の第一条件は、まず謙虚であること。謙虚になるための確実で一番の近道が、トイレ掃除です。
 - ②気づく人になれる 世の中で成果をあげる人とそうでない人の差は、無駄があるか、ないか。無駄をなくすためには、気づく人になることが大切。気づく人になることによって、無駄がなくなる。その「気づき」をもっとも引き出して

くれるのがトイレ掃除です。

- ③感動の心を育む 感動こそ人生。できれば人を感動させるような生き方をしたい。そのためには自分自身が感動しやすい人間になることが第一。人が人に感動するのは、その人が手と足と体を使い、さらに身を低くして一所懸命取り組んでいる姿に感動する。特に、人のいやがるトイレ掃除は最良の実践です。
- ④感謝の心が芽生える 人は幸せだから感謝するのではない。感謝するから幸せになれる。その点、トイレ掃除をしていると小さなことにも感謝できる感受性豊かな人間になれます。
- ⑤心を磨く 心を取り出して磨くわけにいけないので、目の前に見えるものを磨く。特に、人のいやがるトイレをきれいにすると、心も美しくなる。人は、いつも見ているものに心も似てきます。

他に実務家の著書については、一倉(1997)、鍵山(2006)、永守(2005)、谷口(2006)などがある。
- 4) さらに、週1回は社長同行掃除があり、7時から8時まで1時間をかけて掃除する。社長同行掃除では、特に人手が必要な場所を定めて集中的に皆で掃除をする。また経営幹部は、毎朝7時以前に会社の周りを掃除する。そしてこの企業では、月1、2回ぐらい地元の小中学校などで掃除大会を催し、地元の住民や生徒などを交えてトイレ掃除を行う。従業員の多くが参加して、リーダーやサブリーダーなどの中心的な役割を担っている。
- 5) ナカヤマグループは田中義人氏が代表取締役を務める3つの株式会社から成る。東海神栄電子工業株式会社はプリント基板の製造販売を事業としており、売上高が約21億円、従業員が約130名の企業である。株式会社ナカヤマは園芸や野菜の包装資材や園芸ラベルの製造販売を事業としており、売上高が約18億円、従業員が約90名の企業である。株式会社中山理研はメタルマスクや実装治具の製造販売を事業としており、売上高が約4億円、従業員が約30名の企業である。なお3社とも地理

的に隣接しており、掃除活動については東海神栄電子工業株式会社と同様に行われている。

- 6) 質問票の回収数は71名分であるものの、入社年については欠損値があるものがあり、勤続年数別に集計できたものが、64名分である。
- 7) ただし、経営幹部の多くを含む勤続年数26年目以上の組織メンバーについては、掃除活動に対する積極度も楽しさも非常に高い。
- 8) 本調査の過程においては、田中義人社長をはじめ、ナカヤマグループ各社の皆様の多くのご協力とご支援をいただいた。記して感謝を申し上げたい。なおインタビュー調査のデータはご回答いただいた全員分でなく、紙面の都合もあり、その一部分に整理して示めさざるを得なかった。ご了解いただきたい。
- 9) Csikszentmihalyi (1990) は、フローを「1つの活動に深く没入している所以他の何もかも問題となくなる状態、その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをやるということのために多くの時間や労力を費やすような状態(邦訳 p. 5)」と定義している。
- 10) 以上の研究の方向性については、神戸大学経営学部加護野忠男教授よりご教示いただいた。記して感謝申し上げます。

参考文献

- 一倉定 (1997) 『経営の思いがけないコツ』 日本経営合理化協会出版局。
- 五木寛之 (1998) 『他力』 講談社。
- 鍵山秀三郎 (2006) 『ひとつ拾えば、ひとつだけきれいになる』 PHP 研究所。
- 加護野忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』 講談社。
- 谷口全平 (2006) 『松下幸之助 人生をひらく言葉』 PHP 研究所。
- 永守重信 (2005) 『情熱・熱意・執念の経営』 PHP 研究所。
- 柳宗悦 (1948) 『手仕事の日本』 岩波書店。
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper and Row. (今村浩明訳 (1996) 『フロー体験 喜びの現象学』 世界思想社。)
- Kaplan, R. (1998) "Innovation Action Research," *Journal of Management Accounting Research*, Vol.10, pp. 89-118.
- Newell, A., J. C. Shaw and H. A. Simon (1962) "The Process of Creative Thinking," in Gruber, H.E., G. Terrell and M. Wertheimer (ed.), *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, New York; Atherton Press.
- Weber, M. (1920) *Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus*. (大塚久雄訳 (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』 岩波書店。)