

新入社員研修におけるトイレ掃除の意味と 意義についての研究¹⁾

大 森 信

1. 研究目的と問題意識

本研究の目的は、企業において新入社員がトイレ掃除をすることの意味と意義を明らかにすることである。毎朝、掃除をすることによって、企業を再生させたり成長させたりした事例がいくつもある²⁾。こうした企業では、経営者を筆頭にして、従業員の多くがトイレ掃除をはじめとする掃除活動に注力している。

企業が注力する掃除の中でも、特にトイレを掃除する必要性を探究することが、本研究の第1の研究目的である。また、特に新入社員が掃除することの意味や意義について探究することが、第2の研究目的である。掃除することの意味の探究とは、掃除をすることで新入社員に養われる精神を探究することである。そして掃除活動の意義の探究とは、養われた精神が企業にもたらす効用を探究することである。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、企業経営と掃除の関係について探究するも

のである。なお本研究における精神の概念は、Weber (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ったような倫理的雰囲気、思想的雰囲気のことであり、Weber 自身がエートスと呼ぶものである。

加護野 (2008) は、企業経営と掃除との関係に注目した学術的研究がほとんど存在しないことを指摘する。萌芽的な研究分野において、村上 (2008) は、掃除に力を入れている企業の分類を試みている。具体的には、人間関係や影響関係に注目して4つに分類する。第1が、イエローハットの創業者である鍵山秀三郎の影響を強く受けたグループであり、そして第2が、ダスキンの影響を受けたグループであり、第3が、それ以外の会社であり独立派と呼んでいる。また掃除を通じて、家庭や人生の問題を解決しようとする人々を支援する集団を第4のグループとしている。人間関係に注目した分類は、この分野の限られた研究者にとっては理解が得られる分類である。しかし

表 1. トイレ掃除をする企業の分類

タイプ	①トイレのみを掃除する企業	②トイレを中心に掃除する企業	③トイレも掃除する企業
掃除場所	自社や公共のトイレの掃除 (トイレ限定的)	自社のトイレ掃除ならびに、職場や地域、学校、繁華街の掃除 (自社内部に限定しない)	自社の職場ならびにトイレの掃除 (自社内部限定的)
特にトイレである必要性	人が嫌がる場所であるから	人が嫌がる場所であるから	汚れやすい場所であるから
トイレ掃除の効用	3つの柱 (根性をつける、度胸がつく、心磨きのトイレ掃除) ほか全25項目	謙虚な人になれる、気づく人になれる、感動の心を育む、感謝の心が芽生える、心を磨く5項目	品質管理の基本ができる
掃除の実施法	有料の講習会 (月2回程度)	始業前の無給の掃除 (毎朝、有志による掃除) 各自の率先垂範と凡時徹底による掃除を実施	始業後の有給の掃除 (全員による強制的掃除) 上司が掃除後に厳しいチェックを実施の基本ができる
例	南部塾 (愛幸運輸)、ジャパンフードシステム	イエローハット、東海神栄電子工業、日本企画 (日本を美しくする会)	日本電産、幼児活動研究会、武蔵野 (環境整備)、帝国ホテル、楽天、商学院

出所) 筆者作成。

人間関係や影響関係というものは、多分に主観的であるために、分野外や国外の研究者が理解することは容易でない。さらに時間を超えて説得性が高い分類であるとは言い難い。そこで本研究では、より客観性の高い分類として、表1に示す3タイプに分類をする。なお本分類は理念型による分類であり、各タイプは互いに排他的でない³⁾。

第1のタイプは、トイレのみを掃除する企業である。自社のトイレはもちろんのこと、公衆トイレなどを掃除することも多い。特にトイレにこだわって掃除をする企業である。第2のタイプは、トイレを中心に掃除をする企業である。トイレ掃除を大切にしているが、トイレに限定することなく、職場や工場も掃除する。さらには会社周辺や最寄りの駅前、地域の学校、そして新宿などの繁華街や海外にまで行って掃除をする。イエローハットならびに日本を美しくする会（掃除に学ぶ会）に属する企業が第2タイプの典型である。自社のトイレに始まって、会社全体、地域全体、そして日本全体を美しくしようとする企業である。第3は、トイレも掃除する企業である。あくまでも職場や工場を掃除することが中心であり、会社の一部であるトイレも含めた掃除をする。先の第2タイプの企業と異なり、会社の外に積極的に出向いてまで掃除することは少ない。企業内部の掃除にとどまることが多いのが特徴である。この第3タイプの企業の中には、掃除を環境整備と呼んでいる企業が少なくない。環境整備は、一倉定がつくった呼び名である（一倉、1997）。株式会社武蔵野や武蔵野の経営指導を受ける企業でも使用されている（小山、2007）。環境整備という名称の通り、仕事をし易くするための環境整備として、そして仕事に取り掛かるための前段取りとして掃除をとらえている。もちろん環境整備と称していない企業も多い。日本電産、帝国ホテル、そしてパナソニックの販売店の後継者を育成する商学院も第3タイプに属する企業として位置付けることができる。

3つのタイプでは、特にトイレを掃除すること

の必要性や、トイレを掃除することの効用についての見解が異なっている。第1および第2のタイプに属する企業においては、特にトイレを掃除することの必要性としてトイレが人の嫌がる場所であることを挙げている。例えば、第1タイプの菱幸運輸の熊谷直幸会長は、南部塾と呼ぶ塾を主催している。そして塾の参加者は、葛西駅前と葛西臨海駅前の公衆トイレを素手で掃除をする。熊谷会長は、2006年5月12日付の葛西新聞の中で次のように語る。「人が一番嫌がる公衆トイレを、素手で掃除する。そうすると不思議と心が洗われていき、終わった後には何ともいえない爽快感を味わえる」として人が嫌がる場所であるという必要性を指摘する。また第2タイプの企業経営者が中心になって結成した日本を美しくする会では、公式ホームページの中で、トイレを掃除する必要性を示している。具体的には、「特に、人のいやがるトイレを綺麗にすると、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」という見解を示している。いずれも人の嫌がる場所であることを必要性として示している。

一方、第3のタイプの中には、特にトイレを掃除する必要性をトイレが汚れやすい場所であることを求める企業がある。第3タイプの日本電産では、新入社員ならびに買収した企業の従業員に対して1年間のトイレ掃除を課している。そして永守重信社長（2005）は、トイレ掃除である必要性として、トイレが汚れやすい場所であることを示している。具体的には、「便器に付いた汚れを素手で洗い落とし、ピカピカに磨き上げる作業を1年間続けるとトイレを汚す者がいなくなります。これが身につくと、放っておいても工場や事務所の整理整頓が行き届くようになってきます。これが『品質管理の基本』であり、徐々に見えるところだけでなく、見えないうところにも心配りができるようになれば本物です（p.63）」と指摘する。この永守の考えの中には、トイレを掃除する必要性とともに、汚れやすいトイレを掃除させることによって、トイレはもちろんのこと職場も汚さな

いようになり、整理整頓が進むというトイレ掃除の効用も示されている。

トイレ掃除の効用については、第1と第2のタイプでは心磨きになることをそれぞれのホームページで示している⁴⁾。中でも、1961年の創業以来、毎日掃除をし続けている鍵山秀三郎(2000)は、同じく15年以上掃除をし続けている東海神栄電子工業の田中義人社長との対談の中で、次のようにトイレ掃除の効用を指摘する。「掃除をしても儲かったりすることはありません。でも、お金儲けに邁進する人が多い今の世で、何もならないことに一生懸命になれる人はほかのことに熱心です。掃除は精神を鍛えるいい方法です(p.6)」と示す。また本研究の調査対象企業である、日本企画株式会社の利哲雄社長は、2008年9月入社の新入社員に対して、掃除を始めるきっかけと、トイレ掃除の必要性や効用についての考えを次のように示している。

良い会社になりたいなという思いで、平成5年から掃除に取り組み始めました。当時の会社のごたごたや暗い雰囲気は何とかしたいなという思いで始めました。(中略)トイレは、ほとんどの人が使う場所、そして汚れやすい場所、でも綺麗にしようと思わない場所です。トイレが綺麗になっていない会社は、良くないですね。新しい会社と契約するときには、お客さんのトイレを見さしてもらいます。(中略)良い社員がいる会社が、良い会社です。経営者冥利に尽きます。良い社員というのは、比較ではないのです。心です。良い心は、良いことを繰り返さないと育ちません。時間がかかります。足元にあるごみを拾えない人は駄目です。人の嫌がるトイレを掃除して、綺麗にすることによって、ちょっとしたことに気が付けるようになります。まずは自分たちがトイレを汚さないことに気付いてほしいです。そして汚れていれば綺麗にすることに気付いてほしいです。(2008年9月1日 利哲雄社長の新入社員に対する挨拶より)

3つタイプでは、トイレを掃除する理由や効用についての考え方が異なるために、掃除の実施方

法も異なってくる。第1のタイプでは、各自が抱えている様々な問題を解消するために掃除をする。したがって、参加者は受講料を出してトイレ掃除に参加することが通常となっている。心磨きのために、お金を払って、トイレ掃除をするのである。第2のタイプに属する企業では、毎朝始業前に掃除をしている。つまり、従業員は無給で掃除することになる。同時に、従業員全員が参加するわけでない。実際には多くの従業員が参加しているものの、たとえ掃除に参加しなくとも評価や処遇に悪影響しないとしている。社長を筆頭に、各自の率先垂範と凡時徹底を基本にして、毎朝の掃除に励んでいるのである。第3のタイプに属する企業では、毎朝始業時間後に掃除をしている。第2タイプと異なり、従業員は有給で掃除することになる。したがって、全従業員が強制的に掃除をさせられることになる。また仕事と同様の扱いなので、掃除終了後には厳しいチェックを行っている企業が少なくない。なお、3タイプの共通点としては、いずれも素手で便器を磨き上げることが基本になっていることを指摘することができる。

以上の整理を通じて、トイレ掃除の特性として次の2点を指摘することができる。1番目が、仕事でないという特性である。第3タイプの企業では、業務時間内に、仕事として強制的に掃除をさせている。しかし掃除は本来の業務では決してない。仕事でないことを毎日継続して行うのが、掃除活動の特性であるとして指摘できる。さらに特にトイレ掃除というのは、職場の掃除と異なり、仕事と関連しない場所の掃除である。Lave and Wenger (1991)は正統的周辺参加という概念を提示して、職場における周辺の活動に注目している。新規の参加者は、まず雑用などの周縁的活動を担当することによって、職場の状況を把握したり、熟練者の技に触れたりしながら、十全参加者になっていくことを論じている。そして松本(1999)は、新人による職場の掃除が、新人が熟練者の技に触れる機会になっていることを指摘している。しかし、トイレは仕事場から隔離された

場所にある。また狭い空間であるために、単独で掃除することも多い。特にトイレを掃除することが、職場の状況を把握したり、熟練者の仕事の技に触れたりする機会になるとは言い難い。仕事でもなく、仕事と関連しないような場所を毎日掃除するのが、トイレ掃除である。

トイレ掃除の2番目の特性が、トイレ掃除は一般的には嫌なことであるという特性である。一部の人を除いて、トイレ掃除を喜んでする人は少ない。部屋の掃除を好んで掃除する人はいるものの、他人の汚物が排泄されるトイレを率先垂範して掃除する人は多くない。特に若者で、トイレ掃除を好んでやる人は少ない⁵⁾。近年の東京都内の小中学校では、トイレ掃除を業者に委託している学校もあり、トイレ掃除を全く経験していない若者がいるほどである。

以上の2つの特性は、トイレ掃除活動が企業で根付きにくい理由にもなっている。毎朝、トイレ掃除をしている企業を見習って、トイレ掃除を始める企業があるものの、2~3年で頓挫してしまう事例が少なくない⁶⁾。仕事でもなく、好まれないというトイレ掃除の特性が、トイレ掃除を始める難しさと、トイレ掃除を継続する難しさとなり、トイレ掃除活動を企業に根付かせにくくさせているのである。そこで本研究では、若い新入社員を対象にした調査を実施することにした。若く、そして新規の組織メンバーであるほど、トイレ掃除が内包する2つの特性の影響を特に受けやすいことが考えられるからである。彼らが毎日掃除をすることによって、どのようなことを感じ、考え、変化していくのかを調査した。次節以降では、日本企画株式会社において実施した調査の結果と、調査を通じて獲得した発見事実を示していく。さらに発見事実に基づいて、特にトイレ掃除であることの必要性和、特に新入社員が掃除することの意味や意義を探究していくことにする。

2. 調査

新入社員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、日本企画株式会社の2008年8月入社と9月入社の従業員5名を対象にしてインタビュー調査を実施した。いずれも中途採用であり、年齢は20代はじめから30代はじめまでの若い新入社員である。インタビューは、調査対象企業内(本社と東京支店)において、入社日、入社1週間後、入社2週間後、入社3週間後、入社4週間後に実施した。なお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。さらにインタビューを実施しない日については、図1の形式の日記を各自で記入することを依頼した。積極度については、その日の掃除に対する自身の積極性を5点満点で評価してもらった。同様に、その日の掃除に対する楽しさについても5点満点で評価してもらった。楽しさについては、大森(2008)の中で、毎日掃除を継続するうちに、掃除という行為そのものに非常に楽しさを感じる組織メンバーが存在していたために設けた。Csikszentmihalyi(1990)は、フローを「1つの活動に深く没入しているので他の何もの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、純粋にそれをす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)」と定義する。つまり楽しさは、掃除によるフロー体験の度合いについての測定を試みた項目である。

図1. 記入用紙

_____日目 (月 日) 積極度 (点) 楽しさ (点) 掃除場所: _____ 今日の感想: _____ _____ _____

出所) 筆者作成。

なお、調査対象企業の概要については以下の通りである。調査対象企業の日本企画株式会社は、1974年に設立されて、データ入力事業からスタートした企業である。現在は、情報システムの開発、運用、サポートが主力事業になっている。2008年度の売上高は約45億円で、従業員は約700名である。千葉県船橋市に本社を置くとともに、東京支店、横浜支店、大阪支店を置いている。本社では、多くの従業員が始業前に入社をして、毎朝7時半から8時半までの1時間かけて掃除をする。社内のトイレだけでなく、職場や社外も掃除している。また掃除の参加は強制でなく、無給の自由参加の掃除である。つまり、タイプ2に属する企業である。

新入社員については、入社日に利社長からトイレ掃除研修を受けることが基本となっている。社長自らがトイレ掃除の模範を示しながら研修を担当しているのである。新入社員にとっては少なからぬ衝撃があることが予想される研修である。特に新入社員の動向に注目する本研究に適した調査対象企業であるともいえる。なお新入社員研修では、トイレ掃除のほかに、社是、ビジネスマナー、情報処理技術についての研修を受ける。新入社員研修の期間は最低2週間以上であり、通常は1ヶ月程度である。

以下では、入社日から入社1週目、入社2週目、入社3～4週目と期間を区分して調査結果を示していく。

2.1 入社日から入社1週目までの掃除活動

A氏は、システム開発職の新入社員である。開発職ということもあり、元来、黙々と集中して何かをするのが好きなタイプであると自己分析する。そして、トイレ掃除についてもやり始めるととことんやらないと気がすまないという気持ちになったという。したがって、初日のトイレ掃除については嫌々という気持ちがなく、むしろ今までの掃除の中でも最も積極的な気持ちで取り組んでいたと振り返る。事実、積極度の自己評価も5点

満点中4点を与える。しかしあくまでも研修の一部としてやっているのだから、家に帰って掃除する気持ちはないと表明する。

調査対象企業は、タイプ2に属する企業であり、トイレを中心に掃除する企業である。したがって、トイレばかりを掃除するのではなく、社内はもちろん、会社の周辺や最寄り駅の周辺も毎朝掃除する。A氏も、1週間の間に、様々な場所の掃除を経験する。そして同じ掃除をするにしても掃除場所によって達成感を覚える程度に差があったと振り返る。具体的には、駅前などゴミが散乱している場所を綺麗にする時には達成感があり、逆に空き缶や空き瓶の仕分けや洗浄には達成感が少なかったという。そしてできるならば目に見える変化があるような場所を掃除したいとする。A氏は、トイレもまた掃除をしたい場所のひとつに挙げる。まだしっかりと掃除の手順を覚え切れていない場所であり、時間配分が上手くできなかった場所でもあり、きちんと掃除できるようになりたいという思いが強いというのが理由である。A氏自身は、入社1週目を振り返って、全く精神的な変化をしていないと自己分析する。さらに掃除は、業務でないが、業務の一環としてやっているとする。そして会社が掃除をやっていなかったら、自分から進んでやろうと思わないと話す。実際に、入社した第1週の間、家に帰って掃除することはなかったという。

B氏は、システム運用職である。前の会社では営業職をしていたものの、会社が倒産してしまったことを機に、この会社では技術を身に付けたいという気持ちでシステム運用職に挑戦している。B氏は、初日のトイレ掃除研修について、便器に手を突っ込んで掃除することに少しびっくりしたという。ただし、会社の便器が綺麗であったこともあり、抵抗感がなく掃除ができたこと、また嫌という気持ちも湧き起こらなかったことを感想に挙げる。事実、初日の積極度については、5点満点中4点と高い自己評価をする。一方で、楽しいという気持ちにはならなかったため、楽しさにつ

いては3点と積極度よりも低く評価する。

B氏の掃除に対する高い積極度は、入社1週目の間を通して持続する。満点の5点を付けた日は、月曜日から金曜日までの5日間で3日もあり、残り2日も4点の高得点を付けている。積極度が5点満点と4点の日の違いは、疑問に思ったのかどうかの差であるという。具体的には、駅前にまで出かけて掃除をやることには少し疑問があったという。逆に、社内の掃除やトイレの掃除は、普段使う場所であるので、積極度が高まるという。また初日は特に張り切って掃除をしていたこと、そして1週目を通して決して毎朝の掃除を楽しくやっているわけではなかったと振り返る。綺麗にすることは良いことだと思うが、朝は少しでも寝ていたいという気持ちが強い。しかし新入社員なので参加しないわけにもいかないという気持ちがあり、毎朝欠かさず掃除に参加しているという。仕事の一環として、毎朝掃除をしていると話す。

C氏も、B氏と同様に、システム運用職である。そしてB氏と同様に、初日のトイレ掃除について抵抗感がなかったとする。以前からトイレ掃除の話を何度か聞いていたこともあり、何の驚きもなかったという。さらに初日の積極度についても5点満点という高い自己評価をする。理由としては、上司が指示しなかった場所、具体的には洗面台下のポンプのような場所も開けて、さらに予定時間を超過して綺麗に掃除できたことを挙げる。一方で、初日の楽しさについては4点と積極度よりも低い。理由としては、半分仕事であり、命令されてやっているような部分があることを挙げる。C氏もまた入社以来1週間を通して、掃除に対する積極度を高い状態で維持している。月曜日から金曜日までの5日間の全ての日において、自らの積極度を5点満点と高く評価をしている。やれと言われたことに対しては、積極的にやるのが筋であるという考えがあることを高く積極性を維持している理由として示す。

D氏は、女性の事務職である。D氏も、初日で

ありながら、トイレ掃除に対して抵抗感や嫌悪感を抱かなかったという。抵抗感や嫌悪感を抱かなかった理由として、元々、綺麗なトイレであったことを挙げる。ただし素手で掃除をすることには少し驚いたという。また手順を決めて細かくトイレを掃除することにも少し圧倒されたという。D氏は、一生懸命掃除をしたものの、楽しいという気持ちが出てこなかったため、初日の積極度を4点、楽しさを3点として自己評価した。さらに1週目の掃除を振り返っても、掃除が楽しいという気持ちにならなかったことを指摘する。仕事の一環として、前向きに取り組んでいるだけだという。実際に、月曜日から金曜日までの5日間で、積極度については5点満点が1日、残り4日も4点という高い自己評価をする。しかし楽しさの評価については5日間とも3点である。D氏は、第1週目の掃除を通じて、トイレ掃除の手順を覚えて、掃除のやり方に馴れ始めたことを感想に挙げる。また特に自分自身が使用する女子トイレを掃除する日は、積極度が高まったとする。

E氏は、男性の事務職である。元来、掃除好きだったE氏であるが、素手でのトイレ掃除には驚きがあったという。また普段の掃除は自分のペースで掃除をするものの、今回は細かな手順があり、そして上司の細かな指摘があり、楽しさが少し減ってしまったという。なおE氏の初日の自己評価は、積極度が4点で、楽しさが3点である。入社して1週目の掃除を終えて、E氏は自然に掃除ができるようになったと振り返る。逆に、初日や2日目は意識をした掃除であったと振り返る。具体的には、上司を意識しながら掃除をしていたという。ちゃんとやらないと何か言われてしまうのではないかと、研修が進んでいかなければという意識が強かったという。また入社1週目を振り返って、3日目くらいでトイレ掃除の手順が頭に入ったこと、そして時間配分を考えながらの掃除に取り組み始めていることを指摘する。具体的には、最初の10分くらいで、便器と洗面台の陶器の掃除を終わら

表 2. 入社 1 週目の掃除活動に対する積極度と楽しさ (ともに 5 点満点)

日数	A氏		B氏		C氏		D氏		E氏	
	積極度	楽しさ								
1	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3
2	4	3	5	2	5	4	4	3	5	5
3	4	4	5	3	5	3	4	3	5	4
4	3	3	4	3	5	4	4	3	5	5
5	4	3	5	3	5	4	5	3	5	5

出所) 筆者作成.

すことを意識して、残りの時間で水拭き掃除と空拭き掃除をするように努めているという。さらに E 氏は、まだ 1 週間目なので、大きな変化を自覚していないという自己分析をする。表 2 に、新入社員 5 名の入社 1 週目の掃除に対する積極度の得点と楽しさの得点を示しておく。

2.2 入社 2 週目の掃除活動

A 氏は、入社 2 週目の自身の掃除活動を振り返って、現在の掃除の感覚を熱中であると表現する。どうせやるならゴミが減った方が気持ち良いと思って、積極的に掃除に取り組んでいる。また A 氏は、掃除をすれば目に見える結果が出るので達成感があるという。したがって、やらされている部分もあるものの、嫌々やらされているという感じではないという。さらに一人暮らしをするマンションの部屋についても、綺麗にしようと思いがけるようになったという。他人が訪れて、見られるわけではないが、自分の目に付く範囲について掃除を始めるようになった。また出したものをすぐに片付けようという気持ちになったという。A 氏は、2 週間の掃除活動を通じて、以前よりも細かなことに気付くようになった自分に気付いているという。

B 氏もまた綺麗にしよう、汚さないように使おうという気持ちが家に帰っても残っていることを指摘する。実家暮らしのために、特に掃除をする必要がないにも拘らず、身の回りを綺麗に始めたという。例えば、使った食器をすぐに洗う、灰皿の周りの灰を拭き取る、そして自分の部屋を片

付け始めたという。そのまましておくのが気持ち悪いと思うようになったと説明する。B 氏は、入社以来はじめての土日を含んで、少し気持ちに余裕が出たことが自宅で掃除を始めたきっかけであったとも説明する。

B 氏は、会社における毎朝の掃除の感覚を仕事のように気合を入れてという感覚であると表現する。掃除は仕事でないものの、皆が当たり前のようになっている。また誰かがやらないと汚れてしまう。皆に任せっきりというわけにはいかないという気持ちで掃除をしているという。B 氏は、朝早く起きることは辛いものの、掃除自体は辛くないとする。むしろ、少しだらしない部分がある自分を変えていけたらという前向きな気持ちで取り組んでいるという。また特にトイレ掃除を通じて、免疫力がついたと感じている。まずトイレ掃除に取り組むことで、ゴミが多い街頭の掃除や汚い空き缶の洗浄なども抵抗がなく取り組むことができていると感じている。

C 氏は、2 週目の自身の掃除を振り返って、現在の感覚が充実感であると表現する。特に掃除をして綺麗になったという充実感、そして時間内に終わらせることができたという充実感が強いという。C 氏は、2 週目に上司の掃除をする見学する機会があり、手際の良さや効率の良さの大切さを痛感したという。そして汚れていない部分も掃除してしまっていないか、同じところを何度も行き来していないかを考えた工夫をした掃除するようになったという。なお毎朝の掃除については、仕事の一部として位置付けていると話す。しかし同

時に、使命感を持って積極的に取り組んでいるとも話す。第2週目の2日目ぐらいから、少しでも綺麗にするべき所を見つけてやろうと意識が強くなってきたと話す。さらにC氏は、自らの綺麗にするという心が開かれたと表明する。入社以降に自覚している変化であるという。事実、綺麗にするという心は自宅に帰っても発揮されている。今週に入って素手でトイレを掃除し始めたと話す。また以前は放置しておくことも少なくなかった使用した後の食器もすぐに洗って片付けるようになったという。すぐに洗って片付けておかないと気になるというのが自宅でも掃除を始めた理由であると説明をする。

D氏は、毎朝の掃除の感覚を一生懸命であると表現する。仕事の一環という感じであり、とりあえず懸命にやろうという感覚で取り組んでいるとする。また時間内に終わらせることと、どこを重点的にやるのかということ意識しながら特に掃除をしていることを話す。D氏は、社内には目立った汚れがないものの、それでも限られた時間で掃除をするのは簡単でないと指摘する。そこで重点を定めた掃除、ならびに計画性を持った掃除をするようにしているという。例えば、その日の女子トイレの掃除においては、時間配分の工夫をして、汚れやすい便器の下部分を重点的に掃除できるようにしたとする。D氏もまた今週に入って自宅のトイレ掃除をしたという。ただし先のC氏と異なり、素手でなく、道具を使用してのトイレ掃除であったとする。

E氏は、自身の掃除の感覚を夢中と表現する。特に、やり残しがないように夢中になって掃除をしているという。中途半端で終わらせてしまうとすっきりとしないので、やり残しがないようにという気持ちで掃除する。また特に細かくチェックされるわけでないものの、自分自身がすっきりとしないので、やり残しがないようにという気持ちになって夢中になって掃除をするという説明をする。さらに2週目に入り、時間内に手早く掃除を終わらせることができるような工夫と、隅々まで

掃除できるような工夫を特にしているという。ただし掃除はあくまでも仕事の一環であるとする。進んでやろうというよりも、普通に取り掛かれるという状態の掃除であるという。

2.3 入社3~4週目の掃除活動

入社3週目の掃除を振り返って、A氏は、掃除の楽しさを感じ始めたと話す。ゴミがたくさん拾えて元の状態に戻すことができたり、思い通りの掃除ができたりした時に楽しさを感じるという。自分がその場の状態を変えられたなと感じられた時に、楽しさを感じていると指摘する。A氏は、入社3週目を過ぎて、自分のために掃除をしているという感覚が強いという。自分が掃除した所を自分が使いたいということではない。また誰かが見ているから掃除をするわけでもない。逆に誰も見ていなくとも懸命に掃除する。自分自身のできたという充実感を得るために掃除をしているという。したがってA氏は、人目を気にせずに、熱中して、黙々と毎朝掃除をしているという。

4週目に入っても、A氏は、汚れを落としたことや綺麗にしたことが掃除の楽しさであると表明する。特に、なかなか落ちなかった汚れを落とすことができたことが楽しさであると指摘する。そして入社前の自分と比較して、汚れているものや汚いものに対する気付きが身に付いたとして自己分析する。さらに実際に捨てることはないものの、道を歩いていてゴミが目につくようになったと話す。また自宅の掃除回数については以前よりさらに増えているという。A氏は、会社のデスクについても綺麗に整理整頓していると話す。そしてA氏に限らず、周りの同僚のデスクも綺麗であることを指摘する。退社時には、誰のデスクの上にも基本的に物が無いという。同僚の全員が毎朝の掃除に参加しているわけでない。それでも全員の机が綺麗に整理整頓できているのは、周りのデスクが綺麗なので、自分のデスクだけが汚いわけにはいかないことが考えられるとA氏は指摘する。また掃除する人にとっては、整理整頓しておいた

方が、毎朝の掃除もしやすくなることを指摘する。

B氏は、入社3週目も、2週目までと同じように積極的に掃除をしているという。また掃除をしている感覚も特に変化していないという。汚したらすぐに綺麗にしよう、そしてできるだけ汚さないように使うということが習慣化されていると自己分析する。さらにA氏と同様に、B氏も自分のために掃除をしているという気持ちが強いとす。掃除を通じて、少しだらしのない自分を変えていきたい気持ちがある。また掃除を通じて得た、すぐにあきらめないという気持ちを仕事でも活かしたい気持ちがあるともいう。B氏は、会社の一員として早く認めてもらいたいという気持ちで、掃除をすることはないと話す。入社時は、一生懸命にやるところを見ててください、また真面目にやらないと怒られるという気持ちがあったものの、入社3週目の現在は全くなくなっていることを指摘する。A氏と同様に、B氏も掃除中は基本的に会話をしないと話す。同僚と会話するのは楽しいが、集中して掃除をしたいので、会話をしないようにしているという。

入社4週目を経たB氏は、入社前の自分と比較して、しっかりとしようという意識が強くなったという自己分析をする。掃除からでも何か学べそうであるならばしっかりと学ぼうとする気持ちが強くなった。掃除というのはしっかりとやらないと綺麗にならない。そして皆が積極的にやっているの、自分もしっかりとやらないといけない。気を抜かないように、先延ばししないようにという意識が強くなったとする。さらに入社以降、自分の部屋の掃除をし始めただけでなく、綺麗にした部屋において会社で学んだ研修内容の復習も始めたという変化を話す。

入社3週目のC氏は、掃除の楽しさとして、汚れを発見できた時の楽しさを挙げる。トイレの細部の汚れ、ドアノブの汚れなど、気が付きにくい汚れを発見できた時の楽しさを指摘する。掃除の手順を覚えて、余裕ができ始めてからの楽しさ

であると指摘する。C氏も、A氏やB氏と同様に、掃除は自分のためにやっているという気持ちが強いと話す。特に問題点を発見するという気持ちや率先して行動するという気持ちは、掃除を通じて得た気持ちであり、自分のためになる気持ちであると考えている。さらにC氏も、掃除は一人で集中してやりたいという。だらだらとやっても仕方がないので、集中してやりたいという。そして集中して掃除をすることで、また新しい汚れを発見する可能性が高いことを一人で掃除をしたい理由に挙げる。

入社4週日以降も、C氏は、今までと変わることなく掃除をしているという。トイレの掃除であってもトイレ以外の掃除であっても、同じように一生懸命に掃除をしているという。C氏は、特にトイレ掃除の場合には、気付くという意識がより必要なることを指摘する。トイレ掃除の場合には、汚れだけでなく、匂いにも気を配って掃除する必要があるからである。C氏は、入社前の自分と比較して、より綺麗な方が良いという感情が湧き起こったことともに、より広い範囲に目がいくようになったことを変化として挙げる。最近では、会社だけでなく自宅においても様々な場所や細かな場所を丁寧に掃除しているという。

D氏は、入社当初、トイレ掃除の手順を覚えるのに少し苦勞したと振り返る。しかし現在は、もう考えなくても、手順通りにできるようになったという。またきちんと手順通りにやることで、効率的に、そして完成度の高いトイレ掃除ができることを感じている。D氏は、あくまでも仕事の一環として掃除をとらえているという。そして掃除を継続することで、疑問も湧いてきたと話す。掃除ができる人が、必ずしも仕事ができるわけではないという疑問。毎朝早く来て、勤務時間外で掃除をすることに対する疑問。事務職などの内勤の従業員のみが掃除することに対する疑問である。しかし、以前と変わらず積極的に掃除をしていると話す。たとえ同じフロアに自分一人しかいない日も、きちんと掃除をしているという。また翌

表3. 掃除活動に対する積極度 (5点満点)

週	日数	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏
1週目	1	4	4	5	4	4
	2	4	5	5	4	5
	3	4	5	5	4	5
	4	3	4	5	4	5
	5	4	5	5	5	5
2週目	6	3	4	5	4	5
	7	4	4	5	4	5
	8	4	3	5	4	5
	9	4	4	5	4	5
	10	4	4	5	4	5
3週目	11	3	3	5	4	3
	12	3	4	5	4	3
	13	3	4	5	4	3
	14	2	3	5	4	3
	15	4	3	5	4	3
4週目	16	3	3	5	4	退職
	17	4	4	5	4	退職
	18	3	3	5	4	退職
	19	4	3	5	未調査	退職
	20	3	3	5	未調査	退職

出所) 筆者作成.

朝は自分しかいないことが前日からわかっていたとしても、いつもと同じ時間に来て一人で掃除をするという。気分に変化がないから、そのままやっているだけだと話す。

E氏は、家庭の事情があり、3週目にて退職することとなった。決して掃除が嫌で退職するわけではないという。しかし退職を決めた3週目は、急に掃除に気持ちが乗らなくなってきたとする。なぜここまでしっかりと掃除をする必要があるのだろうかという疑問も湧いてきたという。燃え尽き症候群のような状態であるという。さらに先週の掃除の感覚を夢中として表現していたE氏は、今週の掃除の感覚を無気力であると表現する。そして今週の掃除は、時間が余ってしまったという。事実、表3で示す通り、2週目までのE氏は、積極度が非常に高いのに対して、3週目の得点が急降下している。なお退職日に今までの掃除活動を振り返って、掃除は職場環境を綺麗にするため

にしていたと話す。E氏も含めた新入社員の入社4週目までの掃除に対する積極度を表3にして示す。

3. 発見事実

以下では、調査結果を踏まえて考察を行う。そして、考察の結果を発見事実として示していく。具体的には、入社日から入社1週目、入社2週目、入社3~4週目と期間を区分して発見事実を示していくことにする。

3.1 入社日から入社1週目までの掃除活動からの発見事実

入社日から入社1週目までの掃除活動からの発見事実としては、次の5点を挙げる。1番目は、最初から掃除に対する積極度が高いという発見事実である。例えば、入社日については、表3に示す通りに、全員が積極度4点以上を付けている。

表 4. 掃除活動に対する楽しさ (5 点満点)

週	日数	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏
1週目	1	4	3	4	3	3
	2	3	2	4	3	5
	3	4	3	3	3	4
	4	3	3	4	3	5
	5	3	3	4	3	5
2週目	6	4	3	4	3	5
	7	4	3	4	3	5
	8	3	2	3	3	5
	9	3	3	3	3	5
	10	3	3	3	3	5
3週目	11	2	2	3	3	3
	12	3	2	4	3	3
	13	4	2	4	3	3
	14	3	2	4	3	3
	15	4	2	4	3	3
4週目	16	3	2	4	3	退職
	17	3	2	3	3	退職
	18	2	3	4	3	退職
	19	3	2	4	未調査	退職
	20	2	3	4	未調査	退職

出所) 筆者作成.

また1週目を通して、4点以上を維持している新入社員がほとんどである。なおA氏については、今後どうなっていくのかわからないので、5点満点は付けることができなかつたとしている。したがって4点を最高得点にしていて、3点を付けた日についても積極的に掃除をしていた状態であるという。またB氏は、朝が眠かったり、体調が思わしくなかつたりした日については掃除の積極度が少し落ちていと判断して、3点に評したとしている。そして、3点を付けた日も決して掃除そのものに対する積極度が落ちていたわけでもないと説明する。

一方で、表4に示す通りに、掃除に対する楽しさについては、全員が積極度に比べて少し劣るとして自己評価する。例えば、入社日においては、一人も5点満点を付けていない。また1週目を通して、積極度に比べて楽しさを1点程度低く評する新入社員が多い。高い積極度と、積極度に比べ

て少し低い楽しさの関係は、4週目まで変わることがない。4週目までの積極度の平均が4.11であるのに対して、楽しさの平均は3.25である。大森(2008)でみられたような、掃除そのものが楽しくて仕方がないという、掃除によるフロー体験をすぐに得ることはないとしても指摘できる。また楽しさについては、各個人単位で注目すると、小刻みに変化している。積極度に比べて安定感がない。各人が毎日何かを考え感じながら、そして時には疑問を抱きながら掃除をしていることがうかがえる。

2番目は、初日でもトイレ掃除に対する嫌悪感や抵抗感がなかつたことを1週目の発見事実として挙げるができる。調査対象企業では、素手でトイレを磨くことが基本になっている。多少の驚きがあつたことを指摘する新入社員がいたものの、全員が初日から抵抗なく便器に手を入れて掃除できたとする。実際、入社日のトイレ掃除の様

子を観察した際に、躊躇をしながら便器を磨く新入社員は一人もいなかった。ただし、あくまでも仕事や研修の一環として掃除に取り組んでいたと全員が指摘する。特に1週目は、他人の目を意識しながら掃除をすることが少なくなかったとする新入社員も存在した。例えば、研修担当の上司の目を意識しながら、言われていない所まで掃除をする。時間を超過してまで掃除をする。一生懸命にやるところを見ててください。きちんと掃除をしないと、研修が進んでいかないのではないかという思いで掃除していたなどが該当する。当然、仕事の一環としての掃除なので、自宅に帰ってまでも掃除をする新入社員は一人もいなかった。したがって3番目の発見事実としては、仕事の一環としての掃除であったことを挙げる。

4番目は、掃除に学ぶのではなく、まだ掃除を学ぶ時期であったことを入社1週目の発見事実として挙げる。掃除に注力する企業の中には、掃除の方法や手順にこだわりのある企業が少なくない。調査対象企業においても、まずトイレの入り口にタオルを敷くことに始まり、最後に使用したバケツを同じ向きに重ねて片付けることなど、特にトイレ掃除を中心に詳細な手順や方法が定められている。入社1週目は、手順を思い出したり考えたりしながらトイレ掃除をしていたと振り返る新入社員が少なくなかった。入社1週目は、企業が求める掃除のやり方を覚えて、とりあえず掃除することに精一杯な状態であるといえる。掃除から何かを学ぶのではなく、掃除そのものを学ぶ時期といっても良い。さらに5番目の発見事実として、1週間掃除しただけでは特に顕著な変化が起これないということも挙げる。A氏やE氏のように、掃除することに精一杯であり、1週間掃除しても変化しないことに自覚的な新入社員も存在した。

3.2 入社2週目の掃除活動からの発見事実

入社2週目の掃除活動からの発見事実としては、新入社員に変化が生じ始めることを挙げる。

掃除を学ぶ時期から、掃除に学ぶ時期への転換ともいえる。具体的な変化として、次の3点の変化を指摘して発見事実として挙げる。1番目は、掃除に工夫をするようになるという変化である。新入社員は、より手際の良い掃除をしたり、より完成度の高い掃除をしたりするように心がけるようになる。掃除をし始めると、限られた時間内に掃除することの難しさに直面する。そこで、より効率的な掃除をしようとする。しかし、手順を無視して、荒い掃除をしてしまうと、結果が目に見えてしまう。多くの新入社員は、時間の不足を感じ、時間配分を考え、重点的に掃除する場所を決めて、効率と完成度の両方を高めようと工夫し始めていた。

2番目は、掃除を通じて、様々な感情を湧き起こし始めるという変化である。例えば、A氏は掃除の感覚を熱中と表現し、また掃除を通じて気付きが養われたことを感じている。B氏は、掃除の感覚を気合と表現し、掃除を通じて汚さないように使うという気持ちが強まったとする。C氏は、充実感が掃除の感覚であると表現して、掃除を通じて綺麗にする心が開かれたと感じている。そしてD氏は一生懸命であるとして、またE氏は夢中になっているとして各自の掃除の感覚を表現する。以上のように、各人の掃除に対する感覚や感情は様々である。しかし、いずれについても1日だけの掃除でなく毎日継続して掃除をすることで湧き起こる感覚や感情である。またいずれについても自己肯定的な感覚や感情であるという共通点がある。

3番目は、行動にも変化が現れ始めるという変化を発見事実として挙げる。具体的には、多くの新入社員が自宅に帰っても、掃除を始めたり、片付けを始めたりするという行動の変化である。自宅における掃除は、決して会社の命令や指示によるものではない。自らが綺麗にしていないと落ち着かないからである。自宅での掃除を始めたきっかけとして、入社以来の緊張感が土日少し落ち着き、そして自分の周りを見渡す余裕ができたこ

とを挙げる新入社員がいた。会社と同様に、素手でトイレ掃除をし始める新入社員さえいた。会社が求める綺麗にするという価値観が新入社員に染み付き始めている状態であるといえる。会社の規律や手順に仕方なく従っている受動的な状態ではなく、規律や手順に従うことが自然になっている状態として指摘できる。ただし、各人は仕事や研修の一環として掃除を位置付けている。そこで、4番目の発見事実として、あくまでも掃除を仕事や研修の一環として位置付けていることを挙げる。3番目までが変化についての発見事実であるのに対して、この4番目は1週目と変化していないことについての発見事実である。

3.3 入社3~4週目の掃除活動からの発見事実

入社3~4週目の掃除活動からの発見事実としては、次の5点を挙げる。第1は、2週目に生じた変化が持続するという発見事実である。変化が一時的なものでなかったこと、そして掃除を通じて一度染み付いたことは定着しやすいという発見事実である。入社2週目に生じた変化として示したことがいずれも持続しており、変化の増幅もみられた。具体的には、掃除という行為に対する工夫がさらに続けられていた。また掃除を通じて湧き起こった感情も持続されていた。そして自宅における掃除を続けるだけでなく、さらに掃除回数を増やしたり、細部の掃除に取り組んだりする例があった。変化が維持・定着しているとして指摘できる。

ただし入社3週目で退職するE氏については、3週目の掃除に対する積極度が急降下していた。入社2週目の最終日における掃除に対する積極度が5点であったのに対して、3週目は全日3点になっていた。また2週目までの掃除に対する感覚を夢中と表現していたのに対して、3週目の感覚を無気力として表現する。今まで掃除の時間が足りなくて、時間配分が大切としていたのに、3週目には時間が余ってしまう状態になっていた。会社へのコミットメントが低くなれば、掃除に対す

る積極度も低くなるといえる。そもそも会社に対してコミットメントしていなければ、掃除に対する積極性が生じにくいとも指摘できる。したがって、第2の発見事実として、会社に対するコミットメントが高くなければ、掃除活動による変化が生じにくいことを挙げる。

第3の発見事実は、入社して3週目あたりで掃除に楽しさを見つけ始めるということである。例えばA氏は、新しい場所を掃除したり、汚れを落とせたりしたことを掃除の楽しさとして挙げた。またB氏は、スムーズに掃除をできたことを楽しさとして挙げた。そしてC氏は、新しい汚れを発見できたことを楽しさとして挙げた。掃除という些細なことからも、何かしらの楽しさを見出そうとすると指摘できる。掃除に限らず、毎日継続していくことに対しては、何かしらの楽しさや意義を自発的に発見するようになるとも指摘できる。

第4の発見事実としては、自分のために掃除をしていることを挙げる。退職を決めたE氏以外の新入社員は、会社や街頭を綺麗にするということよりも、自分を成長させたり、変化させたりするためのものとして掃除を捉えていた。実際、他人と話をしながら掃除をするのではなく、一人で集中して掃除をすることを好むようになっていた。自分のための掃除であるから、自分の世界に没頭して黙々と掃除する。そして自分が掃除した成果を知り、達成感や充実感を覚える。達成感や充実感がさらに掃除に向かわせる。自分のために、自らが一生懸命になるという、利己と自力の状態での掃除であるとして指摘できる。

第5の発見事実としては、特に4週目には大きな変化が見られなかったことを挙げる。掃除を通じた変化は、次々と際限なしに起こるわけではなかった。入社2週目に掃除を通じて変化が生じ、3週目に変化が定着していく。やがて大きな変化が起こらなくなる。安定期に入ったとして指摘できるとともに、いずれマンネリ期に入ることも予想できる。利己と自力の掃除は、目に見える変化

や実感できる変化が成果であり、また変化が動機付けの要因にもなっている。逆に、大きな変化が実感できなくなるにつれて、掃除に飽きを感じ始めるという可能性が高いと指摘できる。

3.4 発見事実の整理

以下では、調査結果全体から得られた発見事実を総括して示しておく。本調査を通じて、大きく4つの発見事実を獲得した。1番目が、新入社員は掃除活動を2週間以上継続することで変化を始めるという発見事実である。具体的な変化として、自発的に掃除に工夫をし始めること、掃除の継続を通じていろんな感情や感覚を湧き起こし始めること、そして行動も変化し始めることを見出した。行動の変化とは、誰にも見られていないし、命令でもないにもかかわらず、自発的に自宅や部屋を掃除し始めるということである。ただし会社にコミットメントした状態での掃除でなければ、変化が生じにくく、また持続しにくいことも発見した。1番目の発見事実は、1週間以内の掃除の継続であったり、毎日ではなく間隔を空けた掃除であったりするのは変化が生じないことも示している。

2番目の発見事実は、毎日掃除を継続することによって、綺麗にしないと落ち着かなくなることである。調査対象企業の掃除活動は、始業前の掃除であり、あくまでも自発的な掃除である。実際に全ての従業員が掃除活動に参加しているわけでない。しかし新入社員は、社長から直接トイレ掃除の研修を入社日に受け、さらに新入社員という立場であるために、毎朝の掃除に参加しないわけにはいかない。半自発的、半強制的な掃除活動であるといつてよい。完全な自発的掃除でないにもかかわらず、掃除を継続することによって、綺麗にすることは良いことという価値観が染み付いているのである。例えば、綺麗にする心が開かれた、汚さないようになった、気付きが身に付き始めたということを各自が自覚していた。そして誰も見ていないにもかかわらず、自宅の掃除

をしてしまう状態になっていた。企業が求める価値観や規律が、わずか2週間掃除を継続するだけで、一人一人に自然と染み付き始めるのである。企業の立場からすると、従業員を躰けることができた状態であるといえる。躰とは、決められたことをきちんと守る習慣が身に付くことである。掃除活動を通じて、他律性が身に付いていくとして整理できる。

3番目の発見事実は、掃除を継続することによって、懸命にやらないと気がすまなくなることである。単に掃除をしているだけではない。掃除を懸命にやっているのである。毎日の掃除を自分のための掃除として捉えていく新入社員が多い。自分を磨くために懸命になって掃除をしている状態である。利己ならびに自力の状態の掃除である。もちろん全ての新入社員が必ずしも掃除に対して好意的なわけではない。毎朝の掃除活動に対して疑問を抱く新入社員もいる。例えば、D氏は、掃除能力が必ずしも仕事能力に比例していないことや、掃除が無給であることに疑問を抱いていた。しかし疑問を抱きながらも、懸命に掃除をしていた。毎朝、自分一人だけでも出社して掃除をしていた。そして工夫を凝らした掃除をしていた。自発的でないかもしれないが、懸命にやらないと気がすまなくなっているのである。掃除活動を通じて、自律性が身に付いていくとして整理できる。

4番目の発見事実は、あくまでも仕事や研修の一環として掃除を位置付けていることである。新入社員は、変化が生じ始めた入社2週目以降であっても、掃除を仕事や研修の一部として位置付けていることに変わりはない。掃除すること自体に楽しさや喜びを覚える状態、いわゆるフロー状態で掃除をする新入社員はいなかった。調査対象企業では、毎朝の掃除活動のほかに、日曜日や休日に全国各地で開催されるトイレ掃除大会への参加を奨励している。しかし一部の経営幹部ならびに少数の従業員のみが各地で開催されるトイレ掃除大会に自発的に参加している。長年に

亘って掃除を継続してきた調査対象企業においても、完全な自発性に基づいて掃除をする組織メンバーが多くないことを示している。仕事の一環として捉えている従業員が少なくないこと、そして楽しいかどうかを別にして、懸命に掃除をする状態が長期間に亘って継続していくことを指摘することができる。

4. トイレ掃除である必要性と掃除活動の新入社員にとっての意義と意味

発見事実の整理を踏まえた上で、本研究の1番目の研究目的である、特にトイレを掃除することの必要性を示していく。先に整理した第4の発見事実が示すように、掃除は決して楽しいものではない。特にトイレ掃除をすること自体に大きな楽しみや喜びを覚える新入社員は存在しなかった。一方で第3の発見事実が示すように、掃除は誰も懸命にさせていく。特にトイレ掃除は、汚れだけでなく、匂いにも気を配って掃除することが必要な場所であり、より懸命にさせるということが新入社員によって指摘されていた。さらに最初に便器に手を入れて掃除することで、他の場所の掃除も躊躇しなくなるということが指摘されていた。またトイレは限られた空間であるために、掃除の成果がすぐにわかり、より懸命にさせやすい掃除場所であった。つまりトイレ掃除は、楽しくはないが、誰もを一生懸命にさせることができる環境なのである。

一般的に、楽しいことは積極的にやり、楽しくないことは積極的にやらない人が多い。楽しさが活動継続の鍵になっているためである。したがって、楽しさと積極度が高い環境に身をおいても、楽しいという感覚だけで終わってしまう危険性がある。時間が経過するにつれて、飽きて楽しさが低下するとともに、積極度も低下していく。最終的には、楽しさも積極度も低い環境となり、活動そのものが継続していかなくなる危険性が高い。さらに、楽しさも積極度も高い環境、あるいは楽しいだけの高い環境を造ることは比較的容易であ

る。しかしながらトイレ掃除のような、楽しさが低く、積極度が高い環境を造り出すことは容易でない。つまりトイレ掃除である必要性としては、楽しくないことでも積極的にやる精神を養わせることができる数少ない環境であることを提示する。

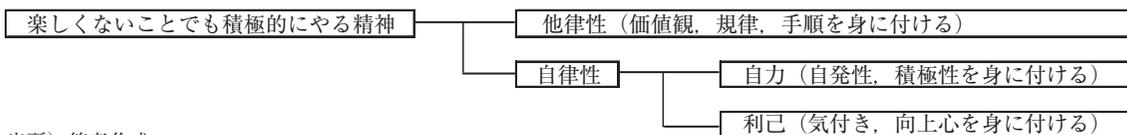
本研究の2番目の研究目的は、掃除を通じて新入社員に養われる精神と精神がもたらす効用を示すことである。先述したように掃除活動を通じて養われる精神として、楽しくないことでも積極的にやる精神を提示できる。特に新入社員に養われる精神としては、発見事実の整理を通じて、次の3つを具体的に示すことができる。もちろん3つとも、楽しくないことでも積極的にやる精神を基にする精神である(図2を参照)。

掃除を通じて、特に新入社員に養われる1番目の精神としては、企業の求める規律や手順を身に付けようとすることを挙げる。規律や手順は、多くの組織メンバーにとって必ずしも心地の良いことでない。しかし全く規律や手順を守らない組織メンバーによって構成された組織であれば、そもそも組織自体の存立が困難となる。そこで企業が規律や手順を維持していくためには、従業員を躰けることが不可欠となる。毎日の掃除を実践する新入社員は、必ずしも楽しくないことでもきちんとやるようになる。掃除以外においても、仕事の規律や手順を遵守する人材が育成されていく。第2の発見事実で示したように、必ずしも楽しくない掃除を積極的にすることで、他律性の精神が養われていくからである。

また第3の発見事実において、掃除を通じて、自律性の精神が養われていくことも指摘した。自律性は、自力と利他の精神が養われることで備わる。つまり、掃除を通じて新入社員に養われる2番目の精神が自力の精神であり、3番目の精神が利己の精神である。

新入社員は、毎朝の掃除に対して積極性を発揮していた。掃除をすると、すぐに成果がわかる。そして自分が掃除した成果を知り、達成感や充実

図2. 掃除を通じて新入社員に養われる精神



出所) 筆者作成.

感を覚える。達成感や充実感がさらに掃除に向かわせる。やがて会社で定められた掃除を継続するだけでなく、定められた掃除以外においても、各自が自発性を発揮し始めていく。定められていない自宅での掃除や、自主的な仕事内容の復習など自発性を発揮した行動をしていた。掃除を通じて、自発的に一生懸命やるという、自力の精神が育まれているとして指摘できる。掃除の一生懸命にさせるということが、自力の精神を育てているとして整理できる。

新入社員は、毎日掃除を繰り返すことによって、自発性を高めていこうとするだけでなく、自分に自信を持つようになる。掃除を通じて、一生懸命になれること、そしてやり遂げられることを知るからである。また新入社員は、毎日掃除を繰り返すことによって、常に何かを学ぼうとしたり、何らかの楽しさを発見しようとしたりする。例えば、小さな汚れに気付くことや、落ちにくい汚れを落とすことを楽しさとしていた。各人が何らかの発見をしたり、楽しさを見出したりして、前向きに掃除を継続していこうとする。やがて何らかの楽しさに気付くことができた自分を見出して、そして向上している自分を見出して、自分のための掃除であると表明するようになる。掃除を通じて、自分のために自らを高めようとするという、利己の精神が育まれているとして指摘できる。掃除を継続していくために、何かしらの楽しさや意義を見つけようとするのが、利己の精神を育てているといえる。掃除の楽しくないということが、利己の精神を育てているとして整理できる。

したがって本研究では、掃除を通じて、他律性と自律性を新入社員に養わせることができることを提示する。二律背反のような精神を、同時に、

しかも短期間に養わせることができることを指摘する。掃除、特にトイレ掃除を通じて、身に付けることができる精神である。逆に、トイレ掃除を通じてでしか、身に付けにくい精神でもある。他律性もしくは自律性のいずれかを身に付けさせることができる環境についてはしばしば指摘されてきた。例えば、軍隊をはじめとするスパルタ式の教育は、他律性を養うことができる (Carrison and Walsh, 1999)。また自律性を養うためには、近年のゆとり教育や褒めて育てる教育などが挙げられる。しかし片方の精神を偏重しすぎて育ててしまった結果として多くの弊害が指摘されている。数少ない例外として、英国における全寮制のパブリックスクールを挙げることができる。池田 (1949) は、規律と自由という表現を使用して、他律性と自律性の両方を養うことができる環境として示している。

彼等イギリス人が謳う自由とは如何なるものであろうか。すべてこれ等のことは自由の前提である規律に外ならない。自由と放縦の区別は誰でも説くところであるが、結局この二者を区別するものは、これを裏付ける規律があるかないかによることは明らかである。社会に出て大らかな自由を享受する以前に、彼等は、まず規律を身につける訓練を与えられるのである。(中略) 私情をすてて正しい判断を下すには勇気が要るし、不利な判断が下されて何等面子に拘わることなくこれに服すにも勇気を必要とする。彼等は、自由は規律がともない、そして自由を保障するものが勇気であることを知るのである。(池田, pp.156-157)

掃除活動を通じて養われる精神がもたらす効用については、企業にもたらす効用と個人にもたら

す効用との2つに分けて示す。企業にもたらす効用としては、規律性がある、しかも自発性も高い人材を育成できることが挙げられる。しかも他律性と自律性の両方を備えた人材を2週間程度という非常に短期間で育成できることが挙げられる。

実際に、調査対象企業である日本企画には、他律性と自律性の両方を備えた人材が少なくない。近年、日本企画では、社内イベントとして、農業に力を入れている。2008年9月6日には稲刈り祭りが開催されて、従業員ならびに社外の関係者を招いて、手作業による稲刈り、稲結び、稲乾しが実施された。当日は、蒸し暑い気候の中での手作業であったこともあり、終了後は皆が疲労困憊の状態であった。しかし本社に戻った従業員は、すぐに当日使用した道具を洗ったり、軍手の洗濯をしたりし始めた。さらに支店や部署の境界を超えて、また職位や年齢の違いを超えて、特に打ち合わせすることもなしにチームワークを発揮しながら、短時間で大量の道具や用具の後片付けを終わらせてしまった。なお社長は、使用した長靴を片隅で洗っていただけで、一切の指示をしなかった。調査対象企業に他律性と自律性を備えた人材が少なくないことを示す例として挙げることができる。そして自律性と他律性は決して相容れない精神でないこと、むしろ両方を備えてはじめて互いの有効性が高まることを示している。

Merton (1949) は、長期間に亘って同じ組織に所属することで、組織メンバーが過剰適応してしまう危険性を指摘する。単に規律や手順に従うだけの訓練された無能力が増殖して、結果的に組織全体の有効性と効率が低下していく危険性を示す。組織メンバーが他律性のみを過剰に備えてしまうためである。他律性だけでなく自律性も備えた組織メンバーから成る組織は、訓練された無能力が育ちにくい。調査対象企業をはじめとしてトイレ掃除を実践している企業には、実はルールがそれほど多くない。煩雑なルールを不要なほどに数多く定めなくとも、他律性と自律性を発揮して、各自が行動できるためである。社内全体で共

有する最も詳細なルールがトイレ掃除の手順であるといっても良い。少ないルールであっても、組織メンバーが他律性と自律性を備えているために、規律に従いつつ、自発性を発揮させていく。企業にとっては無駄に多くのルールを定める必要がなく、監視も含めた管理コストを低減することができる。もちろんルールが少ない組織であることは、組織メンバーにとって居心地が良い組織となる。

掃除活動を通じて養われる精神が個人にもたらす効用としては、居心地の良い職場環境を持つこととともに、自信や充実感が持てることを挙げる。掃除をやり遂げることを通じて、自信や充実感を持つことができるからである。居心地が良く、自信や充実感が高められることは、結果的に新入社員にとって新しい組織に適応することが容易となることを意味する。

5. 研究整理と今後の課題

本研究では、企業において特にトイレを掃除する必要性を探究することを研究目的にした。さらに、特に新入社員が掃除することの意味や意義について探究することも研究目的にした。掃除することの意味の探究では、掃除をすることで新入社員に養われる精神を探究した。また掃除活動の意義の探究では、養われた精神が企業や個人にもたらす効用を探究した。

研究では、特にトイレ掃除を新入社員研修に取り入れている企業を対象にして調査を実施した。そして毎朝掃除する新入社員を約1ヵ月間に亘って継続的に観察した。調査の結果、特にトイレを掃除する必要性として、トイレ掃除が楽しくはないものの、誰もを一生懸命にさせることができるという特殊な環境を造り出せることを示した。またトイレ掃除を通じて、楽しくはないことも一生懸命にやる精神を養えることを提示した。

さらに特に新入社員が掃除することの意味として、掃除を通じて他律性と自律性の精神が養われることを提示した。他律性とは、企業の価値観や

規律や手順が染み付くことである。決められたことをきちんと守るという躰が身に付くといってもよい。一方の自律性とは、利己と自力の精神が備わることである。利己とは、自分のためになることを求める精神であり、向上心や気付きを身に付けようとする事である。また自力とは、一生懸命になる精神であり、自発性や積極性を身に付けようとする事である。つまり、楽しくはない掃除を一生懸命にやり続けることで、規律的な活動をするための他律性と、自発的な活動をするための自律性の2つの精神が新入社員に宿ることを提示した。

さらに特に新入社員が掃除することの意味として、掃除を通じて養われた精神がもたらす効用を示した。具体的には、他律性と自律性の両方を備えた人材を短期間で育成できること、また訓練された無能力が育ちにくい組織になることを示した。つまり企業の効用としては、人材育成コストならびに監視も含めた管理コストが低減できること、また Merton が指摘するような官僚制の逆機能が生じにくいことを提示した。そして自律性と他律性は決して相容れない精神でないこと、むしろ両方を備えてはじめて互いの有効性が高まることを指摘した。さらに個人の効用としては、自信や充実感を抱けること、新しい組織に対する適応が容易となることを提示した。

最後に今後の研究の方向性を示していく。本研究では、特にトイレを掃除する必要性と、特に新入社員が掃除することの意味や意義を探究した。今後は、特に皆で掃除することの意味や意義を探究することを目指す。調査対象企業をはじめ、掃除に注力する企業では皆で掃除に取り組むことを奨励している。経営者に限らず、できるだけ多くの従業員が掃除することを目指している。例えば鍵山秀三郎は「一人の百歩よりも、百人の一步」と示す。ただし本研究で示した通り、掃除活動自体は、各自が黙々と行うことが多い。1つの便器を皆で協力して磨くわけでもない。しかし皆で毎日掃除することによって、組織全体に活力が生ま

れたことや、部署の違いを超えた団結力や問題解決力が生まれたことを指摘する経営者が少なくない。本研究で論じた通り、各組織メンバーが他律性と自律性を備えていることによって、所属部署が違っていても互いに連携しつつ、同時に各自が自発性を発揮できるようになることが一因として挙げられる。過度に他律性もしくは自律性に偏重していかないために、各自にコミュニティやチームワークの意識を育ませると同時に、リーダーシップを発揮させることができるからである。今後さらに皆で掃除することの意味や意義を探究して、掃除を通じてコミュニティが形成される可能性、部署を超えたチームワークが高まる可能性、そしてリーダーシップが育成される可能性を明らかにしていくことを今後の第1の課題として挙げる。

なおコミュニティ形成については、企業内部のみで必要となるものでない。企業においても、社会においてもコミュニティ形成が不十分なことで生じる問題が少なくないことが指摘されている(田村, 1999; 船津と浅川, 2006; 北島と深尾, 2007; Wenger and Snyder, 2000)。掃除活動を通じたコミュニティ形成についての研究は、他分野に対しても少なくない含意が期待できるものと考えられる。

本研究で注目した掃除活動は、5S活動の中の1つに位置付けられる。5Sとは、整理、整頓、清掃、清潔、躰の5つである(高木, 2006)。5Sは、日本企業の中で、特に製造業の中で長年大切にされてきた活動である。実践の現場で経験的に大切にされてきた活動であるものの、企業経営と5Sとの関係の理論的な根拠についてはあまりにも脆弱である。なぜ5Sを大切にしなければならないのか、5Sを大切にするとどのような効用があるのか、そしてどのようにして5Sを根付かせていくのかを探究していくことを今後の第2の課題として挙げる。

(日本大学経済学部准教授)

注

- 1) 本研究は、文部科学省科学研究費補助金(課題番号: 18730254)の助成によるものである。また

2008年第3回組織認識論研究部会における研究報告を基にして、当日の参加者の意見を踏まえて加筆、修正した研究論文である。なお本研究の過程では、神戸大学経営学部 加護野忠男教授から多くのご教示をいただいた。記して感謝申し上げます。

- 2) 毎朝の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ITバブル崩壊後に、会社の雰囲気および業績が急激に悪化したことを契機にして、平成5年から開始している。
- 3) 例えば、大里総合管理株式会社の野老真理子社長は、第2と第3のタイプの考え方ややり方を意図的に組み合わせ、日々の掃除を実践していると語る。

鍵山さんの話もずっと聞いていて、微妙に良いところ取りしていますね。鍵山さんのように十数年間一人で我慢できない自分があるだろうし、自分はどっちの良い所も取っているかもしれない。(中略)一倉先生は言っていないかもしれないけども、気付くということテーマに環境整備を導入するというふうにしました。(2007年12月6日の大里総合管理株式会社での野老真理子社長へのインタビューから)

- 4) 第1タイプに属する熊谷は、南部塾のホームページの中で、「やるとこうなる トイレ掃除25か条」として25の効用を挙げる。そして特に大きな効用を3つの柱として示している (<http://www.ryouko.co.jp/threepillar.html>)。具体的には、根性をつける、度胸がつく、心磨きのトイレ掃除の3つである。また第2タイプの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」として次の5つの効用を挙げている。具体的には、謙虚な人になれる、気づく人になれる、感動の心を育む、感謝の心が芽生える、心を磨く5つである。いずれも心磨きがトイレ掃除の大きな効用として示されている。
- 5) 2008年9月27日に開催された日本企画株式会社

による掃除に学ぶ会に参加した日本大学経済学部の学生感想に基づく。

- 6) 企業経営者をはじめとする35名によって、1993年に日本を美しくする会が結成されたものの、結成者の中で現在まで掃除を継続している経営者は半分に満たないという現状もある。

参考文献

- 池田潔 (1949) 『自由と規律』 岩波新書。
- 一倉定 (1997) 『経営の思いがけないコト』 日本経営合理化協会出版局。
- 大森信 (2008) 「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」『産業経営研究』第30号, pp.19-35.
- 鍵山秀三郎, 田中義人 (2000) 『ここに道あり』 不尽叢書刊行会。
- 加護野忠男 (2008) 「リーダーのための便所掃除の経営学」『プレジデント』2008年8月4日号, pp.32-33.
- 北島茂樹, 深尾誠 (2007) 「産業領域での実践 [1] 職場のメンタルヘルス [2] 勤労者の『うつ病』対策」日本コミュニティ心理学会編『コミュニティ心理学ハンドブック』東京大学出版会, pp.652-661.
- 小山昇 (2007) 『朝30分の掃除から儲かる会社になる』ダイヤモンド社。
- 高木裕宜 (2006) 「5S活動の生成と展開」『経営論集』第16巻, 第1号, pp.127-143.
- 田村明 (1999) 『まちづくりの実践』 岩波新書。
- 永守重信 (2005) 『情熱・熱意・執念の経営』 PHP 研究所。
- 船津衛, 浅川達人 (2006) 『現代コミュニティ論』 日本放送出版協会。
- 松本雄一 (1999) 「コア・コンピタンスとスキル」『神戸大学大学院経営学研究科モノグラフ』 #9824.
- 村山元理 (2008) 「経営理念と掃除」住原則也, 三井泉, 渡邊祐介編『経営理念』 PHP, pp.123-150.
- Carrison, D. and R. Walsh (1999) *Semper Fi: Business Leadership the Marine Corps Way*, New York: AMACOM. (小幡照雄訳 (1999) 『アメリカ海兵隊式最強の組織』 日経 BP 社)。

- 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).
- Lave, J. and E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge Univ Press. (佐伯胖訳 (1993) 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書).
- Merton, R. (1949) *Social Theory and Social Structure*, Free Press, Enlarged. (森東吾他訳 (1961) 『社会理論と社会構造』みすず書房).
- Weber, M. (1920) *Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus*. (大塚久雄訳 (1989) 『プロテスタントの倫理と資本主義の精神』岩波書店).
- Wenger, E. C. and W. M. Snyder (2000) "Communities Of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, January-February, 2000. (西村裕之訳 (2000) 「場のイノベーション・パワー」『Diamond Harvard Business Review』 August, pp.120-129).