

# ダイアリーメソッドによる企業メンバーの行動特性についての研究

大 森 信

## 1. 研究目的と問題意識

本研究の目的は、ダイアリーメソッドを使用して、企業メンバーの行動特性を調査分析することである。本研究では、特に掃除に注力する企業を対象にしている。したがって調査分析を通じて、毎日掃除をする企業メンバーの行動特性を明らかにすることを目指している。

ダイアリーメソッド（日誌法）は、定性的な調査方法の1つであり、社会学や心理学で使用されることがある調査方法である。Bloor and Wood (2006)によれば、ダイアリーメソッドには次のようなメリットがある。1つは、他の調査法では得られないような、長期間にわたる行動のデータが得られることである。限られた時間しか居合わせることができない研究者にとって、継続的に研究対象者の行動にアクセスできるというメリットである。もう1つは、インタビューの際に日誌を併用することで、研究対象者が日誌に記録された出来事を思い出しながら説明できるということである。日誌に基づいて行動を思い出してもらうことによって、自分が考えたことや言ったことと、実際にしたこととの区別ができるというメリットである。そこで本研究でも、日誌とともにインタビューを併用して、掃除をする企業メンバーの行動特性を探究していくことにする。ダイアリーメソッドについてはデメリットも指摘される。日誌で自分の行動を報告することで、調査対象者の行動が変わってしまう可能性である。例えば、どれくらいお金を使うかという記録をつけさせた結果、浪費が抑制されていったという研究例が示さ

れている。本研究では、調査対象者に対して日誌を記入する目的を事前に明示しないことで、デメリットが生じにくいように留意した。

経営学において、ダイアリーメソッドを使用した研究は多くない。数少ない研究の中で、Mintzberg (1973)を最も有名な研究例の1つとして挙げることができる。Mintzbergは、特に企業のトップマネジメントを対象にして、ダイアリーメソッドを使用した研究を展開している。企業のトップマネジメントは、文字通りマネジメントをすることが仕事である。経営学の古典では、計画し、組織化し、命令し、調整し、統制することがマネジメントであるとして示されている。トップマネジメントのすべき仕事の規範であって、現在も多くのトップマネジメントが信じて実践しようとしている規範である。一方Mintzbergが探究したのは、マネジメントの規範ではなく、マネジメントの現実である。トップマネジメントが実際の組織の中で要求されていること、つまり理論からではなく組織から求められていることを明らかにしようとしたのである。トップマネジメント自身が信じているのは、マネジメントの規範である。したがってトップマネジメントから獲得した発話データのみでは、自分自身がすべきこととして意識していることしか把握できない。そこでMintzbergは、トップマネジメントに自らの行動を日誌に記入してもらうことで、実際に組織から求められていること、すなわちマネジメントの現実を明らかにしたのである。本研究では、企業のトップマネジメントではなく、一般的な企業メンバーを対象にしている。したがってダイアリー

メソッドを使用して企業メンバーの現実の把握に努めていることを本研究の学術的特徴の1つとして挙げる。

規範と現実の行動の乖離は、トップマネジメントだけに生じることではない。人間は意識的に行動するだけでなく、自覚しないで行動することが少なくない。規範的にすべきであるとして考えた行動のみではなく、目的志向的でないような行動が少なくない。無自覚的、また無目的な行動を数多くしているというのが現実である。社会学には、行動と意識を切り離して考えるプラクティクス理論がある (Schatzki, 2001; Reckwitz, 2002)。プラクティクス理論では、個々人の意図的で合目的な行動に注目するのではなく、パターン化されたような一貫性のある行動や他者との相互作用に注目する。人間の行動あるいは相互作用は、意識に基づいて積み重ねられていくのではない。また無秩序に集積されていくわけでもない。本人でさえも必ずしも自覚的でないこともある社会的なプラクティクスに導かれて集積されていくということに注目する理論である。つまり特定の個人の意図を超えて、時間的に空間的に共有されている社会的なプラクティクスに注目して、人間の行動や社会全体を理解しようとする理論である。人間は考える通りに行動しているわけではない。同時に、考えている以上の行動をしていることも少なくない。本研究では、掃除に注力する企業を対象にしている。したがって掃除を社会的プラクティクスとしている企業メンバーの行動特性を把握することに挑戦したのが本研究である。

以下では、掃除に注力する企業を対象にした調査結果を示す。次に調査結果に基づいた考察をして発見事実として示す。最後に研究整理をするとともに、発見事実が意味する含意を示す。

## 2. 調査

ここでは、掃除に注力する企業を対象にして、インタビューならびにダイアリーメソッドを使用した調査結果を示す。本研究の調査対象企業は、株

式会社ぎじろくセンター (本社 山口県宇部市) である。調査対象企業は、1979年に創業して2010年現在で32年目を迎える企業である。県市町村の会議録や講演録の作成を主な事業としている。また保有する印刷や製本の機械を活かした各種印刷物や書籍の企画、編修、印刷、製本に関する事業、さらに議場音響設備、会議録の検索システム、議員の経歴管理システムに関する事業なども展開している。創業者は足立進氏であり、現在の代表取締役の白井義美氏は2代目の社長である。なお現在、創業者は会社に全く関与していない。

本研究では、大きく3つ (細かくは4つ) のタイプの企業メンバーを対象にして調査を実施した。第1は、新入社員である。2010年4月入社の新入社員に対して入社日から3週間にわたって日誌の記入を依頼した。日誌の形式は、30分刻みに行動を記入してもらったものであり、就寝前にその日の行動を記入してもらった。また2009年9月入社印刷課の新しい社員にも1週間の日誌の記入を依頼した。日誌の形式や記入法は、新入社員と同様である。特に新規の従業員を対象にしたのは、新しい従業員であるほど、入社以前の行動との比較が容易であること、さらに掃除の影響による行動変化が顕著に現れ出ること考えたためである。第2の対象は入社3~4年目の従業員であり、第3の対象は入社10年以上の従業員である。掃除経験の短いメンバーと長いメンバーとの比較分析を通じて、両者の行動特性の異同点を明示することができると考えたためである。なお両者については1週間の日誌の記入を依頼しておらず、インタビューの前日と当日の行動を詳述してもらった上でインタビューを実施した。さらに本研究では、白井社長にも1週間の日誌の記入を依頼した。本研究は、トップマネジメントではなく、一般の企業メンバーの行動を把握することが目的である。したがって社長から獲得したデータは参考データとなる。しかし一般の企業メンバーとの比較を可能にするデータである。

以下では、まず休日についての行動を示す。休日は企業からの影響が最も少なくなる日であり、休日の過ごし方は各人の素の行動が現れやすいことが予想できるからである。次に、退社後から翌日に出勤するまでの行動について示す。オフタイムもまた、企業からの影響が減少する時間であるからである。そして、就業中の行動について示す。調査対象企業では、始業時間が9時からとなっている。パートも含めた従業員は、毎朝8時から掃除を開始する。実際には、8時以前から掃除をしている従業員も少なくなく、出社した従業員から順次掃除をしている。また掃除は、トイレ、社内、社外の3つに大きく担当が分かれているだけで、それぞれの区分の中で各自がどこを掃除するかについては細かく定めていない。各自が気付いた場所を掃除しているのである。掃除終了後に、部署ごとに今日の業務についてミーティングをした後で、全体で8時50分から朝礼をしてから業務の開始となる。掃除については、週末掃除と称して、毎週金曜日の17時から参加可能な従業員が集まって掃除をしている。さらに月1回は、地域の小中学校においてトイレ掃除を休日に行っている。そこで以下では、掃除中の各人の行動や取り組み姿勢についても示す。なおインタビューについては、2010年4月19日に調査対象企業内で実施した。インタビューは、他の影響を受けないで自由な発言ができる空間において1対1の対面形式で実施した。

## 2.1 休日の行動

インタビューを実施した4月19日が月曜日であったために、調査対象者全員に対して、前日の日曜日の行動について示してもらった。具体的には、起床から就寝までの行動について詳細に示してもらった。全員の起床時間と就寝時間を示したのが表1である。表1からは、休日であるにもかかわらず、全員が早めに起床しているということがわかる。今回、最も遅い10時に起床したA氏も、普段の休日には6時半に起床していることが

多いと話す<sup>1)</sup>。A氏は、2009年9月に入社した新しい従業員であり、中途採用の従業員である。A氏は、前職時の休日と比べて、起床時間が早くなったこととともに、平日についても早めに出社するようになったことを話す。具体的には、前職時代は9時に始業で8時50分くらいに出社していたという。現在は、掃除の開始時刻である8時よりもさらに30分以上前に出社するようにしていると話す。早めに出社している理由として、気持ちの整理ができることを挙げる。A氏は、印刷課に所属していて、突発的な印刷業務が少なくないことを話す。早めに出社することで、同僚との打ち合わせができるために、その日の仕事に対して気持ちに余裕ができるという。また始業前に機械を準備したり掃除したりすれば、始業後に直ぐに仕事ができるために、早めに出社しているという理由も示す。

B氏、C氏、D氏は2010年度の新入社員であり、いずれも新卒採用の従業員である。特にB氏は、学生時代の休日には昼前まで寝ていることが少なくなかったと話す。また中途採用の従業員の中にも、前職時代の休日と比べて、早く起床するようになったことを表明する従業員がいる。E氏とF氏であり、いずれも入社3~4年目の中途採用の従業員である。同じ入社3~4年目の中途採用の従業員であっても、反対にG氏は、遅くまで寝ている休日が多くなったことを話す。調査対象企業では、主力事業の性質上、3月から5月の間に各県市町村の入札業務が集中する。したがって繁忙期には、全国を出張で飛び回ったり、夜遅くまで残業したりすることが少なくない。夜中近くまで残業が続いた週には、身体を休めるために休日の起床が遅いということ話す。

以上から、起床時間が早くなった理由として、毎朝掃除をしている会社に就職したことが挙げられる。毎朝の掃除のために、早めに起床したり早めに出社したりすることが習慣づいているのである。同時に、休日の起床時間を早めているもう1つの理由として家庭環境を挙げることができる。

表1. 企業メンバーの休日の起床時間と就寝時間

| 区分   | 入社1年未満 |       |       |       | 入社3~4年目 |      |      | 入社10年以上 |       |      |
|------|--------|-------|-------|-------|---------|------|------|---------|-------|------|
| 氏名   | A      | B     | C     | D     | E       | F    | G    | H       | I     | J    |
| 起床時間 | 10:00  | 7:30  | 8:00  | 6:30  | 8:00    | 8:00 | 7:30 | 5:30    | 7:30  | 8:00 |
| 就寝時間 | 23:00  | 23:00 | 22:00 | 23:00 | 20:30   | 0:00 | 0:00 | 23:00   | 23:00 | 1:00 |

出所) 筆者作成。

例えばE氏は、休日に小さな子供と一緒にいることを心がけていて、風邪気味であった日曜日も子供に合わせた起床をしたと話す。他にも主婦であるH氏、I氏、J氏の行動を示すことができる。いずれも入社10年以上勤務する従業員である。3人は、家族のために休日でも早く起床せざるを得ないことが少なくないことを話す。例えばH氏は、二人の子供がサッカーのクラブ活動をしていて、この日曜日でも子供の弁当作りや見送りのために早い起床をしている。同時にH氏は、たとえ子供のサッカー練習がない休日でも、早く起床をするという。寝坊してしまうと、他の日との格差を感じてしまって、もったいないことをしたと思うからだと話す。休日にするべきことを電話の横のメモに列挙しておいて、それをこなしていくことに心地良さを覚えていると話す。J氏は、休日でも早く起きて、規則正しい生活をするようになった理由として、主婦であることとともに、その日だけ特別な行動をするということに無理があることを話す。その日だけ特別に早く起きたり、逆に遅く起きたりすることは容易でなく、平日と大きく変えないように生活スタイルを維持する心がけが必要になると話す。実際に、I氏の場合には、すでに子供に手がかからないために、夫婦二人でゆっくりとした休日が過ごせるような状態となっている。しかし現在の休日でも早く起きて、規則正しい生活をするように心がけていると話す。また白井社長も休日でも朝5時半に目を覚ますようにしているという。平日の早朝に、経営者のモーニング・セミナーがあり、休日でも同じ時間に起きて習慣づけていることを話す。したがって、多く

の従業員が休日でも早い起床を心がけているとともに、さらに勤務年数の長い従業員ほど、休日全体を規則正しく過ごすことを心がけていることを指摘する。

新しい従業員の中には、休日に家で掃除をするようになったことを表明する人がいる。例えばA氏は、休日に家のトイレを掃除するようになったと話す。またB氏は、それまで兄弟の中で当番制であったトイレの掃除を他の兄弟の分までやるようになったことを話す。D氏は、トイレは掃除しないものの、身の回りの掃除をこまめにするようになったと話す。さらにE氏は、トイレが汚れていたらサッとふき取るようになっていて話し、またF氏は、家でも妻に任せっきりにしないで掃除をするようになったと話す。毎朝会社で掃除することは、学生時代や前職時代と異なる行動変化であり、その変化が休日にも現れ出ているのである。なお調査対象企業では、イエローハットの創業者の鍵山秀三郎氏に倣って、特にトイレ掃除を大切にしている。特にトイレという場所だけは、男女1人ずつ当番を決めて、素手で掃除をしている。調査対象企業の中で特に勤務年数の長い従業員たちは、会社と同様に自宅でも素手でトイレ掃除をしている。例えば、H氏はいつの間にか家でも素手でトイレ掃除をするようになっていたことを話す。またI氏は、毎日欠かさずに便器だけは磨いていることを話す。何の指示がされていないにもかかわらず、少なくとも従業員が自宅においても掃除もしくはトイレ掃除に取り組んでいるのである。

休日中の他の行動については、従業員によって

多種多様である。B氏はアウトドアな休日を過ごすようになったと言い、I氏は逆にインドアな休日を過ごすことが多くなったと言う。B氏がアウトドアになったのは周りに免許を取得した友人が多くなったためである。またI氏がインドアになったのは子供が成長して外に連れて行く必要がなくなったためである。他にも、E氏は、趣味のスノーボードに行くことを減らして、できるだけ小さい子供を連れて公園などに出かけるようになったと話す。一方でD氏は、子供を連れて外出することが少なくなったことを話す。またF氏と白井社長はパチンコを止めたという。F氏は結婚したことが理由であり、掃除に注力する会社に入社したことが理由ではないと示す。白井社長も単に馬鹿らしくなって止めただけのことであり、実際に一般社員として熱心に掃除に取り組んでいた時にはパチンコをしていたことを示す。つまり、それぞれがそれぞれの家庭環境に応じた休日を過ごしているのである。

## 2.2 終業後の行動

上述したように、調査対象企業では、主力事業の特性上、全国各地に出張したり、夜遅くまで残業したりすることが少なくない。中途採用の従業員は、前職と比べて、勤務時間が長くなったことを皆が感じている。そこで平日の夜は、明日に備えて早めに就寝することを全員が心がけていた。実際にG氏は、前職時代と異なる行動の変化として、仕事帰りに寄り道をしなくなったと話す。また好きなTVゲームもしなくなったと話す。E氏は、平日を帰って寝るだけにして、休日に子供と一緒にいることに努めるようになったという。そしてF氏もまた寝ることを優先して、自分のための時間を平日に取らないし、また取れないと話す。A氏は帰る時間が遅くなった日には、食事の準備をしてもらって申し訳ないという気持ちになると話す。そこで早めに帰宅できる日には、できるだけ家族一緒に食事をとるようになったという。確かにA氏の日誌を参照してみると、23時

過ぎに退社をしている日がある。同時に18時に退社している日もある。退社時間の遅い日はもちろんのこと、たとえ早い日であったとしても、できるだけ早く帰宅するという明日の仕事に備えた行動をしているというのである。

新入社員についても、平日の終業後は夕食をとって寝るだけのような行動が多い。新入社員特有の精神的な疲れが影響していることが指摘できる。B氏は、今は会社から帰ったら直ぐに休みたいというのが本音であり、長年の趣味をしばらく休止することも考えていると話す。そしてC氏は、あまりにも疲れていて、家に帰ってから何をしていたかという記憶さえあまりない日もあるという。D氏は、平日の夜に趣味のパソコンをすることを控えていて、必要最低限のことだけをして明日に備えて寝ると話す。D氏は、その必要最低限のことの中に、会社で今日学んだことをメモして振り返ることがあるという。先輩社員に指導されて毎日続けていることだと話す。新入社員ならびに入社3~4年目の従業員は、翌日の仕事に備えて終業後の時間を過ごす傾向にあるとして指摘できる。

入社10年以上の従業員は、主婦でもあり、家庭との両立を考えた行動をしている。例えばH氏は、平日も子供のサッカー練習の送り迎えをして、夕食の支度に追われているという。最近の夕食は、2回に分けて支度をしなければならないという。そして上手く段取りをして、時間の使いこなしていく時に、掃除の経験が役立っている感じがすると話す。掃除では、事前に必要な道具を準備して段取りを整えることや、時間内に効率的に綺麗にすることが求められるからである。J氏もまた掃除で求められることと、仕事と家事を両立したり、一度に様々な家事をこなしたりしていくこととの間に共通点があると指摘する。しかし同時に、掃除から学んだというよりも、主婦であるためには必然的に身に付けざるを得ないことであると指摘する。

### 2.3 就業中の行動

調査対象企業では、職能別に部署が分かれている。外部からの電話や来客にまず対応するのが、営業事務課である。他にも、見積書や請求書を作成したり、契約書を処理したり、客から届いたテープを各部署に回したり、完成した商品を発送したりする業務を行っている。会社外部との多様でまた細々とした対応をしているのが営業事務課である。したがって10年以上勤務するH氏は、段取りを考えることや優先順位をつけることが大切になってくるという。例えば客から受け取ったテープはできるだけ直ぐに他の部署に回すことを最優先にしているという。もし回さなければ、その時間だけ作業が遅くなってしまうからである。また納品処理は時間が取られる業務であるが、必要になる時間が読める業務であると指摘する。そこで様々な業務と業務の間に、時間が読める業務を差し込むようにしているという。優先順位をつけて、時間配分を考えてながら進めていくことが肝要であり、掃除と共通しているとして指摘する。しかし請求処理や納品処理といった個別の業務と掃除行動とが直結しているかどうかは不明であると話す。日々の掃除が仕事に活かされている気がするものの、実際にどう結び付いているのかを具体的に明示することは難しいと話す。同時にH氏は、掃除が業務の障害になることが一切ないと断言する。

この営業事務課に配属された新入社員のB氏は、現在のところほとんどの業務に苦戦中であると話す。具体的には、業者登録と契約処理以外の全ての業務に苦戦中であるという。業者登録と契約処理の2つは社内で用いている定まった形式で処理できる仕事であり、その他の業務は区市町村ごとに処理や発送の仕方が異なっているからであるという。顧客が異なれば、同じ業務であっても先輩に説明を受けて進める必要があると話す。B氏は、多様な業務を処理していく中で、1つの業務が終了した後に、机を綺麗に片付けるようにしているという。毎日掃除をしていることが活かさ

れているのかもしれないと話す。B氏もまた掃除が仕事をしていく障害になっていることを現在まで感じていないと話す。

顧客から受け取ったテープは、調査対象企業が契約しているオペレータによって、テープ起こしがなされる。生産部では、オペレータの管理、そしてオペレータに対して仕事の発注をしている他、オペレータがテープ起こししたものを最終的に議事録などの冊子にするまでの業務を担当している。例えば新入社員のC氏が配属された会議録課では、顧客が求める形式に会議録を変更していく業務がある。日誌によれば、新入社員のC氏には、初期、初校、見直し、修正、チェックリストの5つの業務がしばしば与えられている。C氏にとって、初校が比較的やりやすい業務であり、逆に初期が一番難しく感じている業務であると話す。初期というのは、会議録の内容そのものではなく、会議録の巻頭を区市町村が求める形式に作成する業務である。各行政団体によって求める形式が異なっていることが難しいと話す。C氏は、始業前に掃除をすることで、すっきりした気持ちになり、仕事をする気持ちが高まるという。しかし掃除が特定の仕事に直接関係することはないかもしれないと話す。一方で仕事の邪魔になったことを感じていないとも話す。

オペレータたちの管理や彼らへの仕事の発注を任されているのが、I氏である。I氏は、10年以上勤務している従業員であり、他の従業員の指導についても任されている。I氏は、日々の掃除や休日のトイレ掃除研修を通じて、前準備をすることと様々な角度から物事をみることの大切さを学んだという。しかしながらI氏は、業務の中に反映されている掃除行動が何かしらあると考えるものの、それを具体的に指し示すことが難しいとも話す。それでも掃除から学んだ前準備の大切さが仕事のどこかに活かされているはずであると言って笑う。I氏もまた、他の従業員と同様に、掃除が仕事の邪魔になったことがないと即答する。

調査対象企業には、制作デザイン課があり、議

事録などの出版物から名刺など各種印刷物までの様々なデザインが行われている。F氏は、入社3年目の従業員であり、前は広告代理店に勤めていたという。F氏は、デザインの仕事と掃除との間に関連性がないこと、そして特に結び付けて考えることもしないと話す。したがって掃除が仕事のマイナスになることもないと話す。F氏は、デザインには印刷課など周りの意見を聞いて連携しながら進めていくことが必要になることを話す。そして、毎朝皆で掃除をすることによって部署を超えたコミュニケーションが取りやすくなるということを感じていると話す。

D氏は、この制作デザイン課に配属された新入社員である。新入社員のD氏には、しばしば名刺のデザインが任されている。名刺のデザインには高度なテクニックがそれほど求められないためである。また、元になるデザインが大体決まっていそれを修正するというデザイン修正と呼ばれる業務が任されることも多いという。さらにデザインをする前に行うデータ入力をする業務（打ち込み）、ならびに印刷もよく任される業務である。部数の少ないものについては、印刷課でなく、制作デザイン課にある機械で印刷してしまうのだという。D氏は、デザイン、デザイン修正、打ち込み、印刷のいずれの業務についてもまだ上手くできるという状態でないと話す。そして仕事を進めたり、仕事を覚えたりする過程で掃除が特に役立ったと思いがたることがないと話す。逆に掃除が仕事の邪魔になったことも思い当たらないと話す。ただし掃除をするようになってものごとの細かいところまで目が行き届くようになったという意識があるという。

印刷課では、印刷ならびに製本の業務を行う。A氏は、印刷課に所属する中途採用の従業員であり、入社1年未満の新しい従業員である。現在は、全ての機械を一通り動かせるようになった状態であるという。そして特にインクの付き具合や乗り具合の調整については現在でも苦慮をしているという。A氏は、毎日意識するわけではないものの、

掃除をしていることで仕事において細やかな気付きができていっているように感じているという。また印刷課では週1回機械を細かく掃除しているの、機械による大きなトラブルが発生していないことを話す。A氏は、掃除が仕事の邪魔になっていないこと、そして気持ちの負担にもなっていないことを話す。

同じ印刷課のG氏は、入社4年目の中途採用の従業員である。G氏は、掃除が仕事を進めるために役立ったというよりも、印刷の仕事をしていく中で掃除をする必要性を認識したと話す。例えばこのインクのシミをなくすためには、機械のここを掃除することが必要になるということである。掃除に注力している会社だからではなく、業務の性質上、掃除をせざるを得なくなるのだと話す。ただし普段から掃除していると、より効率的な機械の掃除ができていのかのかもしれないと話す。したがって掃除することが仕事にとってデメリットになっていることはないと話す。G氏は、毎週金曜日に実施される週末掃除に印刷課がしばしば参加できないことを気にかける。周りの部署は理解をしてくれているようであるものの、機械を途中で止められない印刷課だけが参加できないことに後ろめたい気持ちになることがあると話す。

調査対象企業では、議事録や会議録の作成を主な事業とするとともに、会議録の検索システムなどの情報システム事業にも近年力を入れている。E氏は、情報システム課に所属していて、主に営業を担当する入社4年目の中途採用の従業員である。E氏は、毎朝の掃除や学校を使用したトイレ掃除研修を通じて、自分の仕事のやり方に変化が生じてきたことを示す。具体的には、掃除を通じて段取りや正確性の大切さを意識した仕事に変化してきたと話す。トイレ掃除の研修では、何名の人間を使って、何時に始めて何時までに終わらせるのかが決まっている。そこで何から始めて、誰に何を任せてという段取り、そしてきちんと掃除を完成させるという正確性を学んだと話す。E氏

は、前職時代にも、そして調査対象企業に入社してから上司から仕事の段取りが悪いことをしばしば指摘されていたという。これまでのE氏は、残業をすることで段取りの悪さを補ってきたという。しかし現在は、掃除で学んだ段取りの大切さを仕事でも意識するようになってきているという。また段取りを良くすることで、無駄なことをしなくて良くなるために、仕事の正確性も向上していくことを感じていると話す。さらに自分の部署で業務が滞ってしまえば、他の部署や会社全体に迷惑をかけてしまうことになることも意識するようになったと話す。E氏は、掃除をすることで時間が取られてしまうものの、仕事に何ら差し障ることがないと話す。

## 2.4 掃除中の行動

最後に、掃除そのものに対する各人の行動や取り組み姿勢について示しておく。B氏、C氏、D氏は新卒の新入社員である。B氏は、3月末に会社のトイレ掃除研修に参加したという。そしてトイレ掃除自体が楽しかったのかどうかは不明であるが、新しい会社の人たちと一緒に時間を過ごせたことが楽しかったと話す。また参加直前の3月中旬に、「トイレの神様」という曲を聴いて、その歌詞に感銘を受けていたことが初めてのトイレ掃除でも熱心に取り組めた理由として示す。現在、毎朝の掃除については日課のようにしていると話す。他の日常行動と同じような普通の感覚であるという。毎日しっかりと掃除をやらないうけないという気持ちがありながら、特に気が重いというものではないことを話す。B氏は、朝の掃除について特に担当が決まっていないものの、決して皆が好き勝手に掃除をしているわけではないと話す。具体的には、最初に会社に来た従業員が掃除機をかけるという。そして次に来た従業員が雑巾を使った拭き掃除をするという。また掃除を始める場所は、必ず社長室からであるという。

同じ新入社員であるC氏は、入社当初にこの細かな規定のない掃除に対して戸惑うことがあっ

たと話す。例えば、この機械を拭いて良いのか分からずに戸惑ったという。また他の人が掃除をしているのを見ても、自分が何を掃除すれば良いのか分からずに戸惑ったという。機械のどこを掃除して良いか分からない時には、その日は掃除をしないことにしたと話す。そして他の人がその機械を掃除の様子を見て、掃除の仕方を学んだと話す。またどうしても何をして良いのかが思い当たらない時には、質問の内容と質問の表現を頭の中で何度も整理をしてから質問をしたという。そして実際に質問をしてみると、普段会話することがないような違う部署の人とも会話するきっかけになることを知ったことを話す。現在では、当初のような躊躇をせずに質問することができるようになってきているという。また仕事前に掃除することによって、空気がすっきりとしたような気持ちとなり、今日も1日頑張ろうという気持ちになると話す。B氏と同様に、C氏も3月末に学校のトイレを使用したトイレ掃除研修に参加している。担当した便器が特に汚かったために、C氏はこれを綺麗にしなくてはという思いが強くて、他の事を考える余裕が全くなかったと振り返る。そして研修に参加するまでは、なぜ知らない学校のトイレまで掃除をしなくてはならないのかと疑問もあったものの、掃除をしている人がいるからトイレが綺麗であること、また自分のトイレの使い方も改める必要があることなど、知らないことを知れたという気持ちになったと振り返る。

同じく新入社員のD氏は、毎朝掃除をすることに心地良さを感じていると話す。現在は、営業車の洗車を含めた会社周辺の掃除を担当しており、桜などを見ながら掃除することに気持ち良さを感じている。また最近では、普通に歩いている時にもゴミや落ち葉が目について、拾いたくなることも話す。入社当初のD氏は、掃除の時間に手持ち無沙汰になってしまうことがあったという。C氏と同様に、どこを掃除して良いのかが分からないためである。周りの人を見て学んだり、聞いて学んだりすることによって、現在では手持ち無



沙汰になることはないと話す。そして仕事中は気楽に会話をしている暇がないものの、掃除中は同じ部署の人や違う部署の人と会話できる機会になることを指摘する。D氏は、仕事の仕方よりも先にまず掃除の仕方がわかったというのが現在の状態であると話す。また掃除を通じてものごとの細かいところまで目が行き届くようになったという意識があるという。

A氏とF氏は、ともに中途採用に従業員である。印刷課に所属するA氏は、前職と異なり、始業前に会社で毎朝掃除することに対して最初違和感があったと話す。しかし入社3ヵ月後ぐらいには違和感がなくなっていたと話す。入社3ヵ月後ぐらいに、印刷課の仕事が非常に忙しい時期があって、深夜まで残業が続く日があったという。もちろん深夜まで残業しても、次の日の朝は通常通りの出勤であり、その繁忙期の中で朝の掃除に違和感がなくなってきたことを話す。深夜まで仕事をしても翌朝きちんと出勤できた、掃除もきちんとやってやろうという気持ちになったという。そして繁忙期を乗り越えて、新しい仕事に対して自信がついた頃に、掃除に対する違和感が自然と消えていたという。現在は、毎朝の掃除を積極的にとらえていて、仕事前の準備体操が掃除であり、掃除で身体を動かしていないと仕事にリズムが出ないというぐらいの積極的な取り組み姿勢であると話す。デザイン制作課に所属するF氏も、最初は毎朝早く来て掃除することに抵抗感があったと話す。しかし掃除を続けていく間に抵抗感が自然となくなっていたと振り返る。特別なきっかけはなく、気付いたら掃除をすることが当たり前のような状態になっていたという。ただし今でも掃除が嫌だなと思う時があるという。また日曜日に学校のトイレまで掃除をすることについても行きたくないと思う時があるという。しかし実際に綺麗にすると気持ちが良くなると話す。そして学校でのトイレ掃除研修では、いろいろな人と話せるので楽しいとも話す。なお仮に学校でのトイレ掃除研修に行かなくても、特にペナルティなどは

課せられないという。

H氏とI氏は、10年以上調査対象企業に勤務する従業員である。H氏は、毎月のトイレ掃除研修にできる限り参加することに努めていると話す。子供のスケジュールと重なった際には、夫に子供のことを頼んでまで参加していると話す。トイレ掃除が会社の研修の一環であることを話し、家族からも理解や支援を得ていることを話す。また掃除を通じて、段取りや優先順位をつけることの大切さを学んだことを話す。I氏は、掃除をしている最中には夢中になっている自分がいると話す。そしてトイレ掃除研修に初めて参加した時には非常に達成感を覚えたとも話す。I氏は、トイレ掃除研修について休日であるし、ゆっくりとしていたいという本音がなくはないと話す。しかし現在でも実際に行って便器を磨き上げると清々しい気持ちになれるという。また様々な人と話せることが楽しいともいう。そして良く続くねと感心をして、いつも気持ち良く送り出してくれる夫には感謝をしていると話す。掃除を通じて、I氏は、準備をする大切さと様々な角度から物事をみる大切さを特に学んだという。

白井社長は、仕事上、全国各地に出張することが多く、1週間の日誌においても半日以上社内にはいた日が多かった。したがって社長に就任してからは、毎朝の掃除に参加する回数が減らざるを得ないという。白井社長は、長年の掃除を通じて創意工夫をする気持ちが引き出されたことを話す。ただし社長業における個別の仕事と掃除との間の具体的な結び付きを示すことができないとも話す。社長自身にとって最も重要だったのが、掃除を通じて様々な人と出会えたこと、そして様々なことに興味を持てるようになったことであるという。掃除がきっかけになって、現在の自分と自分の人間関係が出来上がっている部分が大きいことを話す。なお現在の社屋は、掃除の会を通じて知り合った千種敏夫氏（エムシイエス設計、日本を美しくする会副会長）の設計によるものである。

### 3. 発見事実

ここでは、調査結果に基づき、以下の4つを発見事実として示す。第1の発見事実として、掃除は家庭も仕事も阻害しないことを挙げる。休日中の各企業メンバーの行動特性は、それぞれの家庭に合ったものであった。例えば友達と一緒にアウトドアな休日を楽しむメンバー、家の中で夫婦二人のんびりと過ごすメンバー、子供と一緒にいることを大切にしているメンバーといったように、各自の家庭環境に適応した行動をしていた。企業からの影響がほとんどない行動と言っても良い。プラクティス理論に従えば、休日において最も支配的なプラクティスが家庭のプラクティスであり、各家庭のプラクティスに導かれて行動をしていたとして示すことができる。ただし少なくないメンバーが休日であっても、家の中やトイレを掃除していた。たとえ休日であっても、掃除というプラクティスに導かれていたのである。一方、平日の就業中における支配的なプラクティスは、仕事のプラクティスであった。各企業メンバーは、それぞれが所属する職能に応じた行動をしていた。例えばインクの乗り具合を試行錯誤していた印刷課の新人メンバー、名刺のデザインに挑戦をしていたメンバー、区市町村が求める形式に合わせることに苦戦していたメンバーなど、各職能環境に適応した行動をしていた。休日は各家庭のプラクティス、そして平日は各職能のプラクティスに導かれた行動をしているとして整理できる。しかし仕事のプラクティスが支配的な平日においても、職能の違いを超えて、各メンバーは掃除に取り組んでいた。さらに各人は、職能の違いを超えて、掃除が業務の阻害になることがないことを共通して表明していた。掃除というプラクティスは、いずれの家庭のプラクティスとも、そしていずれの仕事のプラクティスとも共存可能なプラクティスであるとして示すことができる。なお休日は仕事からの影響が皆無に近く、就業中は家庭からの影響が皆無に近かった。家庭のプラクティスと仕事

のプラクティスとは、共存が容易でないと指摘できる。実際、終業後には、明日の仕事に備えるだけで家庭の影響が皆無に近いメンバー、そして仕事と家事の両立に苦心するメンバーが多かった。

第2の発見事実として、掃除は企業の中で鏝(かすがい)になっていることを挙げる。一般的に、職能の違いや職位の違いは組織メンバー間の対立を生じさせる危険性が高い。パラダイムが異なっていることが対立を生じさせ易いためである(Kaz and Allen, 1982; 加護野, 1988)。またプラクティス理論に従えば、職能によって、さらに職位によってプラクティスが異なるために、メンバーの導かれる行動が異なるためである。例えば経営幹部陣が共有するプラクティスと現場の組織メンバーが共有するプラクティス、そして研究開発部門のプラクティスと営業部門のプラクティスというように、組織の階層や職能によって固有のプラクティスが存在していて、導かれる行動が異なるということである。しかし調査対象企業では、職能の異なるメンバーが掃除を契機にして会話をしていた。新入社員にとって先輩や部署の異なるメンバーとコミュニケーションをとる重要な機会となっていた。また掃除をしていることで、仕事においても部署間の連携がスムーズに進むことを表明していたメンバーさえいた。第1の発見事実として示したように、いずれのメンバーも掃除が業務の阻害にならないことを断言していた。調査対象企業の多様な業務の中で、掃除と相容れない業務は一切存在しなかった。掃除というプラクティスは、他のいかなるプラクティスも排除したり抑制したりしないプラクティスであること、そして異なる職能や職位のプラクティスの間に介在して、組織内部に多様なプラクティスを並存させることを可能にしているとして示すことができる。つまり、掃除が介在することで組織内のプラクティスの多様性を高めることができるとして示す。

第3の発見事実として、勤務年数が長いメン

バーほど、すなわち掃除の経験年数が長いメンバーほど、掃除に対して肯定的であることを挙げる。先に、掃除が仕事を阻害しないことを新人も含めた全てのメンバーが表明していたことを示した。一方で、各自の仕事行動と掃除行動との間に明確な関連性を示すメンバーは少なかった。例えば最も掃除との因果関係が高そうな印刷課のメンバーであっても、掃除が仕事に影響しているのではなく、業務の性質上、掃除をせざるを得ないということを表明していた。またいずれの新入社員も、掃除をすることで仕事の修得が早まったり、仕事との直接的な関連性を感じたりしていなかった。そして白井社長も、社長の仕事と掃除との関連性を具体的に示すことは容易でないとしていた。もちろん日々掃除をしていることで自然とより効率的な機械の掃除ができていられるのかもしれない。またそれぞれの仕事において細やかな気付きができていられるという可能性や、自覚していないだけで正確な仕事がなされている可能性が高いことは否定しない。しかし掃除が劇的に仕事のやり方を変化させたという具体的な事例はなかった。それでも白井社長も含めて勤務経験が長いメンバーほど、掃除が仕事や人生において何らかの正の影響を与えているとしてそれぞれが表明していた。白井社長は掃除がなければ今日の自分がなかったと表明し、H氏は掃除を通じて仕事において段取りや優先順位を意識するようになったと話す。またI氏は、具体的に指し示すことが困難であるものの、掃除がどこかに活かされているはずであると信じていた。特に勤務年数の長いメンバーであるほど、掃除を信じているのである。掃除というプラクティスが社内存在することの必要性を確信しているのである。仕事と必ずしも直結してなくても企業が大切にすべきものとして、組織文化や経営理念が指摘されてきた。企業メンバーが価値観や使命感を共有することの必要性が学術的に指摘されてきた。しかし価値観や使命感を全てのメンバーが同じ程度に共有することは現実的には容易でない。組織の規模が大きくなるほど、ま

た組織の歴史が長くなるほど、全てのメンバーが同じ価値観や知識を共有することは困難になっていく。しかし組織が大きくなって行動を共有することは可能である。特に掃除という行動はあらゆる業務や職位と相反する行動ではない。組織の中でメンバーの拠り所となるような価値観や知識でなく、メンバーが拠り所とできる行動が存在することの重要性を示す。共通して信じられている行動は、必ずしも仕事と具体的に結び付いているわけではないけれども、掃除経験の長いメンバーにとっての無意識的あるいは意識的な参照行動となって、様々な行動や思考を導いていることを示す。

第4の発見事実として、勤務年数が短い組織メンバーほど、すなわち掃除経験の浅いメンバーほど、他のメンバーの掃除行動に注目していることを挙げる。新入社員たちは、他の従業員の掃除行動に注目していた。何の道具を使って掃除をし始めるのか、どこから掃除したら良いのか、この機械はどこまで掃除をしたら良いのかなどを先輩の従業員の行動に注目して学んでいた。新入社員であるために、掃除という新しいプラクティスを懸命に修得しようとしているのである。同時に掃除をしていない新人であるほど、掃除をしている人の行動が新鮮に映るのである。掃除に注力する企業は、調査対象企業だけでなく日本において数多く存在する。そして掃除の中でも特にトイレ掃除に注力する企業の中には、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することが少なくない。特にイエローハットの創業者鍵山秀三郎氏に倣ってトイレ掃除を始める経営者が多い。しかし経営危機に直面して真っ先にトイレ掃除に注力するわけでない。むしろ最後の手段としてトイレ掃除を選択する事例が少なくない。まずはコンサルタントを招いたり、あるいは経営者自身が経営セミナーに参加してその内容を従業員の前で講演したり、社内に大きく張り紙をして示したりすることから始める。しかし経営危機に陥った企業では、そもそも組織内部の雰囲気は良くな

いことが多い。経営者と従業員との隔たりを増幅させてしまうという逆効果で終わることが少なくない。経営者と従業員との距離が大きくなった企業は、さらに業績が悪化するという悪循環に陥っていく。最後に藁にもすがらる思いで経営者が試行するのがトイレ掃除である。何も言わずに黙々とトイレ掃除をする経営者の姿に従業員たちは大いに驚く。掃除をしていない従業員ほど、掃除をする姿が新鮮に映り、経営者の真剣な思いや危機感を感じ取る。掃除を通じて経営者は社内での影響力を取り戻していくのである。先述したように、掃除経験の短いメンバーと比べて、経験年数の長いメンバーほど、他人との比較ではなく、どちらかと言えば過去の自分との比較をしていた。つまり掃除をしている人ほど、掃除を通じて過去の自分と比較して、逆に掃除をしていない人ほど、掃除を通じて他者との比較をしているとして整理することができる。さらに掃除という共通行動が介在することによって、職能や職位の違いを超えて、組織全体としての一体感や実行力、すなわち集団凝集性を高めることができるとして整理する。次節では、研究の整理をするとともに、4つの発見事実が意味する含意について示していく。

#### 4. 研究整理と含意

本研究では、ダイアリーメソッドを使用して、企業メンバーの行動を調査分析することを目的とした。特に、掃除に注力する企業を対象にして、毎日掃除をする企業メンバーの行動特性を明らかにすることを目指した。そして調査結果として、企業メンバーの行動特性として以下のことを示した。第1に、休日は各企業メンバーがそれぞれの家庭に応じた行動をすること、また就業中はそれぞれの職能に応じた行動をすることである。逆に言えば、休日は職能に応じた行動が抑制されていて、就業中は家庭に応じた行動が抑制されていたことである。つまり、家庭に応じた行動と仕事に応じた行動とは相容れ難い傾向にあった。実際に平日の終業後は、家庭と仕事の両立に苦慮するメ

ンバーが少なくなかった。第2に、平日の会社においてだけでなく休日の自宅においても掃除をするメンバーが少なくなかったことである。会社と同様に、自宅においても素手でトイレ掃除をするメンバーさえいた。第3に、掃除が仕事を阻害してしまうものではなかったことである。どの職能のメンバーも、掃除によって自らの仕事が抑制されてしまったり、阻害されてしまったりすることがないとして示した。つまり掃除は、いずれの家庭とも、いずれの仕事とも相容れ易いプラクティスであった。ただし掃除と仕事が直結していて、掃除によって仕事行動が劇的に変化したということもなかった。企業メンバーが意識や期待するほど、掃除と仕事行動とは結び付いていないとして指摘できる。第4に、勤務年数が長いメンバーほど、すなわち掃除経験を重ねたメンバーほど、掃除を大切な行動にしていることである。掃除と自らを結び付けて、掃除から何かを活かそうとしたり、自分の存在基盤としたりしていた。第5に、勤務年数が短いメンバーほど、すなわち掃除経験の浅いメンバーほど、他人の掃除行動に注目していることである。新入社員は、他人の掃除を真似たり、交流の機会にしたりしていた。そして皆で掃除することに楽しさを感じるメンバーが少なくなかった。掃除経験を重ねたメンバーほど、掃除を通じて過去の自分と比較して自省をしていて、掃除経験の浅いメンバーほど、掃除を通じて他人に注目して他人と自分との比較をしていたとして指摘できる。

本研究では、調査結果を踏まえて以下のことを含意として示す。1番目は、掃除が多く企業に導入できるということである。これまで掃除は、日本企業を中心に、特に製造業を中心に注力されてきた。ただし掃除を導入する企業では、従業員による抵抗が生じることがある。従業員が掃除の導入を拒む理由として、掃除をすることが仕事の阻害になるという意見がしばしば示されるという(小山, 2007)。しかし本研究の調査結果においては、掃除が実際にはいかなる仕事も

そしていかなる家庭の活動も阻害していない活動であることを示していた。したがって特定の業種ならびに特定の国に限定することなく、広く掃除を導入できる可能性が高い。企業が掃除に注力する効用としては、直接的な効用と間接的な効用がある（大森，2010a）。直接的な効用とは、掃除そのものの機能による効用である。具体的には作業場を綺麗にすることで、不良品が減少したり、作業効率が向上したり、設備の寿命が延びたり、安全性が高まったりすることである。一方の間接的な効用とは、掃除をする企業メンバーに対する効用である。具体的には品質意識が高まったり、細やかな気付きや創意工夫ができるようになったり、規律を遵守するようになったりすることである。海外に進出して現地の従業員を雇用する企業においては、掃除の直接および間接的な効用に対する欲求が小さくない。掃除を導入することによって、国の違いを超えた企業経営や工場経営ができるという可能性がある。また日本国内においては、製造業と同様にサービス業でも掃除を通じた人材育成をすることによって、国際競争力が高い企業を輩出できるという可能性がある。

2番目は、掃除が組織の集団凝集性を高めていくこと、すなわち企業全体の一体感を高めていくことである。企業内には様々な職能や職位がある。そして組織の規模が大きくなったり歴史が長くなったりするに伴って、職能間や職位間で乖離や対立が生じやすくなる。職能や職位でパラダイムならびにプラクティスが異なるためである。本研究においては、掃除が特定の仕事とだけ結び付いていないこと、またいかなる仕事も抑制しないことを示した。つまり掃除は、あらゆる仕事と並存可能なものであった。さらに掃除を介して、異なる職能や職位のメンバー間の交流を促進していた。掃除が組織内部で鏗となって、職能間や職位間の乖離や対立を引き起こすことを回避していたのである。掃除が介在することによって、職能間や職位間の対立を引き起こさないことは、結果的に組織全体が多様性を保持することを可能にする。

したがって知識創造理論に対しては、掃除が介在することによって、組織内部の知識の多様性を高められること、そして多様な知識の交差が可能となるために、組織の知識創造性の向上させていくことが可能となることを含意として示す。またプラクティス理論、特にプラクティス理論を理論的ベースとする Strategy as Practice に対しては、掃除という手段志向性の高いプラクティスを大切にしている組織は、多様なプラクティスを積み重ねられる組織となること、そして多様なプラクティスの積み重ねが可能であるために、経営戦略の有効性が高じていく戦略化過程を備えた組織となることを含意として示す<sup>2)</sup>。

3番目は、掃除が組織にとっての拠り所となる行動になることである。本研究の調査結果では、掃除が企業メンバーの期待するほど、実際に仕事行動と直結していたり仕事行動を劇的に変化させたりしていないことを示した。しかし勤務年数が長い組織上層部のメンバーほど、掃除を肯定的にとらえて、大切な行動としていた。また勤務年数が短い新しい組織メンバーほど、掃除をするメンバーの姿、すなわち勤務年数が長いメンバーの行動に注目していた。掃除を通じて、組織メンバーは組織や経営者について知り、経営者は組織メンバーに対して自らや組織について知らせることができるのである。既存の経営学では、組織が大切にする価値観や知識について注目してきた。そして組織文化や経営理念を共有する必要性を示してきた。しかしながら組織の規模が大きくなり、組織の歴史が長くなれば、組織メンバーが組織文化や経営理念を共有することは難しくなる。創業者と同じ思いで経営理念を噛み締めることや、部門を超えて全ての組織メンバーが組織文化を同じように共有することは不可能に近い。しかし掃除という行動は、特定の空間や時間を超えて共有することが容易である。自ら掃除をし、あるいは他人が掃除する姿を通じて、組織メンバーは経営者や他のメンバーについて知り、そして価値観や知識を含む様々なことを学び取っていく。組織メン

バーが意識していることと行動していることは同一ではない。本研究が示したように、組織メンバーが掃除に対して考えていることと、実際の行動でさえ必ずしも同一ではなかった。つまり人間は、考える通りに行動しているわけではないのである。同時に、考えている以上の行動をしていることも少なくない。掃除という行動を通じて、経営者は考えていることだけでなく、考えている以上のことを従業員に示せる可能性がある。いくら熱心に価値観や理念を説いても、伝えきれないだけでなく、逆に組織メンバーとの間に心理的な乖離を招く危険性さえある。組織が文化や理念でなく、拠り所とできる行動を共有させていく必要性を含意として示す。信じる行動が存在することの必要性である。その行動を拠り所として、様々な行動や思考をしていくための参照にしたり、自らの存立や他者との意思疎通の基盤としたりすることができるためである。したがって、組織において共有する価値観や知識でなく、共有する行動(所作)が組織内に存在する必要性があることを含意として示す。

(日本大学経済学部准教授)

## 注

- 1) なお前日の土曜日には社内研修と新入社員の歓迎会があって、今回の研修では部署ごとに昨年度の結果が報告されるとともに、今年度の目標が掲げられた。
- 2) プラクティス理論ならびに Strategy as Practice については、大森 (2010b) を参照のこと。

## 参考文献

- 大森信 (2010a) 「強い企業をつくる掃除活動の二つの効用」『日本政策金融公庫調査月報』第27号, pp.38-43.
- (2010b) 「Strategy as Practice の現状と課題、そしてその可能性」『日本経営学会誌』第26号, pp.114-125.
- 加護野忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』講談社.
- 小山昇 (2007) 『朝30分の掃除から儲かる会社が変わる』ダイヤモンド社.
- Bloor, M. and F. Wood (2006) *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*, Sage Publications Ltd. (上淵寿訳 (2009) 『質的研究法キーワード』金子書房).
- Kaz, R. and T. J. Allen (1982) "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups," *R&D Management*, Vol. 12, No. 1, pp.7-19.
- Mintzberg, H (1973) *Nature of Managerial Work*, Joanna Cotler Books (奥村哲史, 須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房).
- Reckwitz, A. (2002) "Toward a Theory of Social Practices," *European Journal of Social Theory*, Vol.5, No.2, pp. 243-263.
- Schatzki, T. (2001) "Introduction: Practice Theory," in Schatzki, T., K. Knorr Cetina and E. Savigny (eds.) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London: Routledge.