



発行所
公益社団法人 国民文化研究会
(九州←→東京←→全国)
東京都渋谷区東1-13-1-402
振替 00170-1-60507
電話 03-5468-6230
FAX 03-5468-1470
<http://www.kokubunken.or.jp/>
E-mail: info@kokubunken.or.jp
月刊「国民同胞」編集部
毎月一回10日発行
購読料 年間2000円

「上和下睦びて事を論ふ」職場づくり

―「憲法十七条」を軸に選択した「組織開発」―

庭本秀一郎

私の勤務先の「東洋紡」では、過去四回の中期経営計画の目標未達や法令遵守(コンプライアンス)違反事案の発生といった問題に対し、危機感と変革の必要性を感じた有志役員の発案に多くの従業員が賛同し、全社横断、全役員・従業員参加の「カエルプロジェクト」を発足させた。「一人一人が生き生きと働き続けられる職場、変化し続けながら成長軌道を描ける会社への変革」を目指したもので、私はその発足時から専従してゐる。

本稿では、「T-UP (TOYOBOのTalkによるTeamUP)」と銘打った「一人一人が職場の課題を自分ごと、みんなごととして、話し合ひながら取り組みを続ける」活動を紹介したい。

T-UPでは、職場での問題の

背後にあつて、言語化されてゐない隠れた要因である「仕事の手順や役割、決まり事、雰囲気、個人の影響力、メンバーの気持ち・関係性」などをアンケートやインタビュー、話し合ひを通じて顕在化させ、それを話題に職場全員で真剣に対話し、行動計画を決める。ここには米国発祥の「組織開発」の考へ方と手法を採り入れてゐる。その哲学的基盤は、①人は能動的に環境に働きかけ、その経験を振り返ることによつて学び続けられるとするデュイイ(一八五九―一九五二、米国の思想家)の経験主義、②科学のやうに客観的に自分を現象から遠ざけるのではなく、「今―ここ」の主観にこだはり、自分の意識に上つていくことから理論化していかうとするフツサール

(一八五九―一九三八、オーストリアの哲学者、数学者)の現象学、③普段見えない無意識の裡にある抑圧が病理を生み出してをり、それを対話によつて顕在化させることで解決しようとするフロイト(一八五六―一九三九、オーストリアの心理学者、精神科医)の精神分析学などである。「組織開発」には、一九五〇年代の米国で大企業向けに始まり、その後、日本で広く行はれたQCサークル(同じ職場内での自発的な品質管理活動)などの様々な取り組みが研究・包摂されていった。日本における組織開発の第一人者とされる南山大学の中村和彦教授は「日本の組織開発は舶来物に弱い。クライアントに寄り添ひ、カスタマイズする(庭本注:舶来物の手法を職場の状況に合はせて作り変へる)姿勢が、組織開発の手法を用ゐる際には大切です」としてをり、また米国の組織開発研究者であり実践者であるマーシャクは、組織開発の価値観として「人間尊重」(人間は基本的に善であり、適切な場が与へられれば自律的かつ主体的にその人が持つ力を発揮する)を挙げてゐる。

私は双方の意見に共感しながらT-UPに取り組んでゐる。その実践においては、聖徳太子の憲法

十七条の「上和下睦(やまと)、下睦(やまと)びて事を論(な)ふに諧(かな)ひぬるときは、則ち事理自づから通ふ。何事かならざらむ」(第一条)を信条としつつ、「凡そ人私(わたくし)あれば必ず恨みあり。憾(うらみ)みれば必ず同ぜず」(第十五条)との理解に立つて、誰もが持つ心の幾許(いづは)かでも語り合へるやうにと、「我必ずしも聖に非ず、彼必ずしも愚に非ず。共に是れ凡夫のみ」(第十条)との心持ちで臨んできて、二年半余が経過した。自分の職場だけでなく他の職場に入つても支援できる技術と心構へとを学ぶ一日三時間で七回にわたる講座を百名近くが修了し、本社ではどの職場でも身近に講座受講者がゐる状況に近づいてきた。「建設的な議論ができるやうになつた」などの声が出始め、手応へを感じてゐる。

「カエルプロジェクト」を始めて二年目、進め方に悩む中で中村教授に教へをうた。その際に「上和下睦(やまと)びて事を論(な)ふ」に相通ふ具体的な考へ方と方法論とがあると気づき、迷ひなく選び採つた。顧みれば、職業人としての自分の軸に「十七条憲法」があればこそできたことだった。

(東洋紡(株))