

清掃活動と企業経営業績の関係性に関する考察

－切削加工企業の事例から－

金川 宏

キーワード：清掃活動、6S活動、組織市民行動、職務満足、組織コミットメント、
企業業績

1. はじめに

戦後の日本経済を支えて来た大企業に元気が無くなってしまっている。筆者はエレクトロニクス業界に30数年勤務し、その栄枯盛衰を身をもって体験してきた。何故、かつての元気が無くなってしまったのだろうか。筆者は日本の企業が経営を支える大切なものを失ってしまっているのではないだろうかという問題意識をもっている。同時に、足元では少子高齢化が進み地域経済に元気がない。地域経済を支えているのは、大企業というよりむしろその地域に根差した経済活動を行っている中小企業や小規模企業である。大企業が業績を悪化させたり、不祥事を発生させたりして迷走している一方で、規模は小さくともその地域に根差した活動を継続させ雇用の創出と納税、地域貢献を行っている企業も多数存在している¹。日本の企業数の99.7%を占める中小企業が元気になれば日本の地域や国全体が元気になれる可能性が高まる。では、元気な中小企業とは何か。何をもって元気といえるのか。財務諸表から分かる各利益やキャッシュフロー、ROAやROE等の経営指標、委員等設置会社などコーポレートガバ

¹ 坂本（2008）では長期にわたって好業績を継続している企業や、業績はともかく、真に世のため人のためになる経営に懸命に取り組んでいる複数企業の事例が紹介されている。

ナンスなどの内部統制制度の導入、四半期決算の導入等アメリカ式の所謂グローバルスタンダードを積極的に導入することなのであろうか。

これについては、グローバルスタンダードに従わないと世界から取り残されるのではないかという、勘違いをしてしまったことの弊害が指摘されている²。

一方、日本の企業においてはパナソニックの松下幸之助、イエローハットの鍵山秀三郎、日本電産の永守重守などトイレ掃除を大切にしている創業経営者が少なくない。創業企業家たちは「これを見れば経営精神が浸透しているかどうかがわかる」という独自の指標を持っている事が多い。特に「掃除」という行為で経営を改革しようとする方法は「掃除道」と呼ばれている³。

清掃活動が経営に好影響をもたらすであろうことは、経営学の既知の理論で説明することは難しく、学説研究を基礎とした理論的展開がなされた研究は未だに少ないものと認識しているが、いくつかの企業で掃除という経営手法が効果を発揮してきたことは確かである。そこで本稿の目的は、清掃活動が従業員のマインドに及ぼす変化と、その変化を生じさせる要因と企業業績にもたらす効用について考察を試みることである。

具体的にはまだ数少ない先行研究で、既に明らかにされている事実を概観し整理する。さらにトイレ掃除の実践を始めた事例企業にインタビュー調査を実施して、実際に先行研究で明らかにされている事実の確認を行い、新たな仮説になりうると思われる要因を探索していきたい。

筆者は、大企業に比べて経営資源が乏しい中小企業・小規模企業にあっては、ヒトの活性化が企業活動の活性化に寄与し、ひいては地域経済の活性化になりえる可能性を秘めていると考える。本考察が、中小企業・小規模企業活性化の端緒になれば幸甚である。「地域はヒトなり」である。

本稿の構成は次の通りである。2. では数少ない先行研究のレビューを行い、どのようなことが明らかになっているのか、今後の課題は何が残されているのかを整理整頓する。その整理した内容に基づきリサーチクエスチョンを提示する。3. では企業

² 加護野 (2010) pp.120-121

³ 加護野 (2010) pp.168-170

における清掃活動の推進事例を通じてインタビュー調査を行った。当該企業が、清掃活動を始めた動機や狙い、活動の実際、活動後の従業員や企業業績にもたらした変化を検証する。4. ではこのインタビューによって、明らかになった事実と先行研究で明らかになっている事実から、仮説を探索していきたい。それによって、先行研究で既に明らかになっている理論が強固になった事が確認出来る。また、先行研究以外で新しく分かった事があれば、このテーマに関するこれからのひとつの道標になりうる。さらには、残った課題もここで明らかにしていきたい。

2. 先行研究のレビュー

大森（2016）によると、「仕事といかに向き合うのか。」経営学はこれまで主にこの問題に着目して来た学問といえるという⁴。例えば、現在の仕事をいかに意味付けるのかを各企業が示したのが経営理念であるし、将来の仕事をいかに方向付けるのが経営戦略である⁵。一方で「仕事でないものといかに向き合うか」については従来あまり考えてこなかった学問とも指摘できる⁶。しかし、今回整理・要約するそれぞれの先行研究では、本来の仕事ではないものである清掃活動が従業員や組織の本質や本性に関連するという。その理由は理論的に十分解明されていないが、数少ない先行研究で明らかにされている事と課題事項を整理整頓する。

2-1. 先行研究の整理

ここで取り上げる先行研究は3つある。

- ① 企業において、従業員がトイレ掃除を実践することの意味と、それらが個人や組織にもたらす効用について。
- ② 清掃活動がどのような組織行動に影響を及ぼしているか、清掃活動の経営戦略への位置づけの可能性について。

⁴ 大森（2016）p. 3

⁵ 大森（2016）p. 3

⁶ 大森（2016）p. 3.

③ 清掃活動が企業業績の向上に寄与することの要因として、職務満足や組織コミットメント等の人的資源管理により高まるとされる組織市民行動（以下、OCBの活性化が従業員の従業員満足（以降、ESと表記）向上につながり、結果企業パフォーマンスに好影響を与えることの関連性について。

それぞれの先行研究について、以下に要約するとともに筆者自身の問題意識から来る意義について、整理したい。

2-1-1. 先行研究-①要約

先行研究では日本大学の大森信が精力的に論文、書籍を執筆しており、大阪商工会議所が開催している「掃除でおもてなし」研究会の座長も務めている。ここでは大森（2008）（以下、先行研究-①）を取り上げる。

当該研究の目的は、企業がトイレ掃除を継続的に実践することの意味と効用を探求することである。すなわち、個人と組織に宿る精神とそれが企業にもたらす効用の探求である。まず、個人に宿る精神は次の2点に整理されている。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。第2は、利己・自力を重んじる精神から、利他・自力へと展開して、最終的には利他・他力を重んじる精神が組織メンバーに宿ることである。一方、組織に宿る精神には4種類あるとされる。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る。第2は、気づき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を大切にする精神である。第4が、仕事以外のことも仕事と同様に大切にする精神である。またその効用は3つあるという。第1は、設備が長持ちしていることである。第2は、完成品の不良率が低いということである。第3は、離職率が低いことである。

今後の課題として、大森（2008）は、掃除と仕事との相違点に着目した探求を進めていくことと、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している。

筆者は本先行事例の意義は、トイレ掃除を始めた個人と組織の内面の変化を捉えて定義づけを行っていることであり、やはり、清掃活動はその企業の業績向上に寄与し

ている可能性があることを示唆している。しかし、それが企業業績等にかにつながっているのか、関連性があるのかは不透明であり、本稿でその関連性を探索していきたい。

2-1-2. 先行研究-②要約

続いて、羽石（2011）（以下、先行研究-②）を取り上げたい。

当該先行研究の目的は2つある。1つは、清掃活動がどのような組織行動に影響を及ぼしているのかを探索的に調査し、そのモデルを生成させることである。清掃活動が、企業業績を向上させる多くの組織行動に影響を与えていることは、羽石（2010）⁷の先行研究で予想されており、実際の組織においてインタビュー調査を実施して、現場の生の声を収集分析して影響要因の特定を行うことである。2つめは、清掃活動を経営戦略のひとつのプラクティスとして位置づける理論以外に他のアプローチによる清掃活動の経営戦略への位置づけの可能性を検討することである。具体的には、宇都宮市に本社がある専門商社1社13名を対象にインタビューを実施し、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を分析の枠組みとして採用し、最終的に24の概念を抽出し、8つのカテゴリーにまとめている。8つのカテゴリーとは、顧客満足・地域貢献・意識変革・社風変革・家庭の応援・直接の影響なし・想定外効果であるという。

本先行研究の第1の目的について次の2つの仮説が導出された。1つは、清掃活動は組織内影響群に影響を与え、ESを向上させていることにより、企業業績を高めているであろう。2つ目は、清掃活動が組織外影響群に影響を与え、顧客満足度（以下、CS）を向上させることにより、企業業績を高めているであろう、である。

さらに本先行研究の第2の目的については、大森（2011）が注目している Strategy as Practice の基礎理論であるプラクティス理論に注目し、従来の経営戦略論が求めるものとは違う「実践」としての経営戦略へ寄与を考察したが、清掃活動はプラクティスというよりむしろ、「実行」として考えたいという。

⁷ 羽石和樹・山内柳子（2010）「清掃活動が企業業績に与える影響の量的・質的調査研究～質問紙法と M-TGA を用いた検証～」経営子行動科学学会編『第13回大会発表論文集』pp.168-173

今後の課題として、抽出された清掃活動が影響を与えていると思われる要因の量的調査を行い、データの裏付けをとらなければならないとしている。また、清掃活動の経営戦略に位置付ける可能性については、「実行」と清掃活動の関係を明確化していきたいとしている。

筆者は、本選考研究のアプローチでは清掃活動を経営戦略との位置づけの可能性に着目している点に意義があると考え。経営戦略は一部の経営トップマネジメントやスタッフ部門が策定立案すればお終いではなく、現場での実行が伴うことが不可欠であるのはいうまでもない。同様の戦略を策定立案した複数の企業が、同じ結果が導出できるわけではなく、異なった結果が出ることもある。考えられる要因の中で重要と思われるのは現場の実行力ではないかと考えている。戦略とその実行はセットで考慮すべきであり、それが出来なければ単なる机上の空論に終わってしまうといえる。現場の実行力を継続し続けられる基礎体力ともいえる根源的な組織能力を鍛えるために、清掃活動は有効ではないかと思われる。

2-1-3. 先行研究-③要約

最後に、田中（2012）（以下、先行研究-③）を取り上げる。本研究の目的は、最近の組織市民行動（以下、OCB）の研究の動向や類似概念、職場に及ぼす影響について展望し、従業員や組織全体へのポジティブな効果を確認することである。

組織や職場での従業員による自発的な職務行動をOCBとしてとらえたのは、Organである。本先行研究によれば、

「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動」と定義した。組織市民行動の要件の一つに「従業員の職務内容規定には含まれない」というものがある。いわゆる役割外行動であるが、職場や組織にとって重要な意味を持つ行動である。

（田中、2009、p. 15.）

OCBが及ぼすポジティブな影響は、個々の従業員の行動のみならず、組織全体の業績にまで及んでいることが確認された。

また、昨今の日本の職場を取り巻く環境について言及し、特に1990年代以降多くの

日本企業で採用された成果主義的賃金制度によってOCBの生起がネガティブな影響を受けてきたことも指摘している。すなわち成果主義賃金制度のもとでは、従業員が自らの業績に焦点を向けがちとなり、OCBが行われなくなることが示唆されている。

最後に日本の職場でOCBが促進される今後の経営管理上の手立てのカギとなる施策は、組織における公正さの担保と従業員のエンパワーメントの高さをあげている。エンパワーメントとは、「上に立つ者が下の者に権限を委譲することにより、従業員などの潜在能力を引き出し組織を活性化すること」と定義される。

さらに具体的施策に示唆を与えてくれる変わった切り口の研究として羽石（2009）の研究が紹介されている。

具体的施策に示唆を与えてくれる少し変わった切り口の研究を紹介しよう。羽石（2009）の研究では、ある企業において職場の活性化と地域への貢献活動のために清掃活動に取り組んだところ、地域からの評価が高まると同時に、従業員の組織市民行動も次第に増えていき、企業全体の業績まで向上した。清掃活動を全社あげて取り組んだことが、結果として従業員の組織市民行動の向上をもたらしたのである。（田中、2009、pp. 19-20.）

OCBが促進・活性化されるとESが高まり、結果としてCSの向上に好影響を与える。同時に地域に対する貢献度合いも向上する。それが既存顧客との関係が良好になることや、新規顧客の開拓・獲得により、企業業績の向上につながると思われる。

2-2. 先行研究のまとめと仮説設定の方向付け

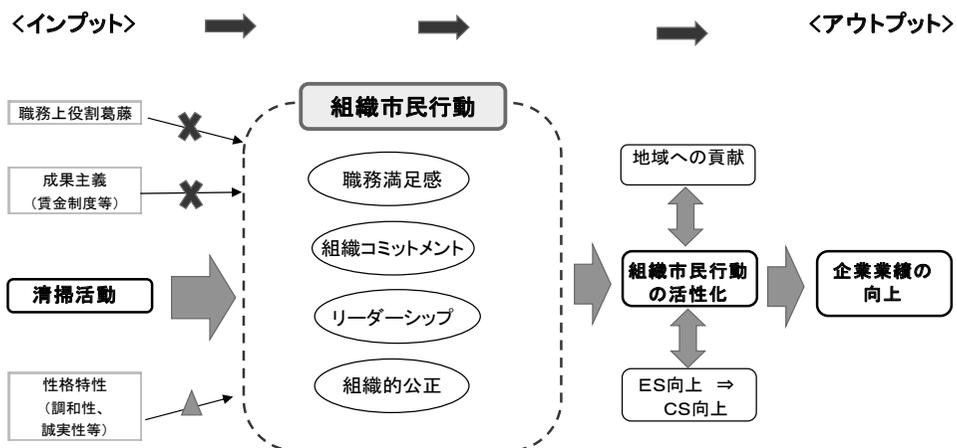
これら先行研究で明らかにされてきたことのレビューをベースに、清掃活動と企業業績向上の因果関係のイメージを図表1に示す。

図表1のOCBを中心とした右側、すなわちアウトプット側ではOCBが企業内で活性化することによって、「ESの向上がCSの向上につながる」という要因と、「地域への貢献」という要因に結びつき、取引先企業からの信頼獲得や新しい取引先拡大につながることによって、「企業業績の向上」が可能になると考えられることを示して

いる。一方、左側のOCBへのインプット側として、4つの要因があげられる。そのうちの二つはOCBが生じにくくなる要因である。まず一つ目に「職務上役割葛藤」があげられる。これは異なる役割を同時に担わなければならない状態が生じたときに、OCBが減少することが示されている。この結果は、従業員の職場での割り当てられる職務内容や役割がある程度明確にされ、かつ担当する業務量が過剰にならないようにしなければ、OCBは生じにくいことが示唆されている。二つ目は、先述の賃金制度を中心とした「成果主義」である。成果主義は従業員の「個人化傾向」を強化し、従業員に対して公式的な職務に専心する努力を最大化するように促し、OCB活性化には逆効果であることも指摘されている。三つ目は「性格特性」としての調和性と誠実性、職務満足感、公正感、組織コミットメント、ポジティブな感情があげられていて、OCBを規定する有力な要因とされる。

では、四つ目の清掃活動はどうであろうか。OCB活性化に清掃活動が寄与することの関係性は不明確であり、清掃活動はOCB活性化に寄与するのであろうか。先行研究①では、従業員個人と組織に宿る精神について考察されているが、実際の因果関係が明らかにされているとは言い難い。この点を、実際にトイレ掃除も含めた清掃活動に注力している事例企業にインタビュー調査を行い、掘り下げていきたい。

図表1：清掃活動と企業業績向上の因果関係のイメージ



出所：筆者作成

また、清掃活動について前掲の先行研究のほかにも、清掃活動と企業業績向上との関係についてのアンケート調査結果と、OCBについて研究した参考文献が存在するので、ここで取り上げたい。

まず、アンケート調査結果である。清掃活動がもたらす効用として、直接的効用である「職場の環境・公衆衛生・安全性の向上」と「作業・業務効率の向上およびコストの削減の実現」の2点を回答して設定している。誰が掃除しても得られる効用といえる。一方、間接的効用である「従業員のモチベーション・モラル・チームワーク・連帯感の向上」、「機械や什器・備品の耐用年数の向上」、「新規顧客・取引先の獲得などによる売上向上」の3点の回答が設定されている。掃除そのものではなく、掃除をする人間によってもたらされる効用といえる⁸。

これらの効用については掃除を完全自前で行っている企業と完全外注で行っている企業を比較すると差異があるという。図表2に2012年に大阪商工会議所が「企業経営における『掃除、整理・整頓、清潔』に関するアンケート」結果を示す。

掃除の効用としてあげられた回答のうち、自前型と外注型で差異がなく、ほぼ等しい結果が出ているのが、「職場の環境・公衆衛生・安全性が向上した」と「作業・業務効率の向上およびコストの削減が実現した」の直接的効用2項目である。

一方で、差異がみられたのは「従業員のモチベーション・モラルが向上した」、「従業員のチームワーク・連帯感が向上した」、「機械や什器・備品の耐用年数が向上した」、「売上が向上した（新規顧客・取引先の獲得など）」の間接的効用3項目である。いずれの回答も比率はそれぞれ違うものの、外注型に比べて自前型の方が10ポイント以上上回るという結果がみられたことは注目に値する。特に「従業員のチームワーク・連帯感が向上した」という回答に至っては20ポイント以上の隔りがあるという結果であった。やはり、従業員自らが清掃活動を行う企業の方がその効用があると思われる。

⁸ 大森 (2016) pp.135-136.

図表 2：自前掃除と外注掃除の比較

| 掃除の効用 (複数回答可) | 自前型企业中の 該当比率 | 外注型企业中の 該当比率 |
|------------------------------|-----------------|-----------------|
| 職場の環境・公衆衛生・安全性が向上した | 67.8% | 61.3% |
| 作業・業務効率の向上およびコストの削減 が実現した | 37.8% | 30.7% |
| 従業員のモチベーション・モラルが向上した | 45.9% | 36.0% |
| 従業員のチームワーク・連帯感が向上した | 30.0% | 8.0% |
| 機械や什器・備品の耐用年数が向上した | 18.4% | 8.0% |
| 売上が向上した(新規顧客・取引先の獲得 など) | 12.7% | 1.3% |

出所：大森（2016）p. 135 より引用

また、先行研究-③の考察結果から、企業業績の向上には従業員の「OCBの活性化」が貢献すると考えるが、図表2のアンケート調査結果との関連性を確認するため、ここでOCBについて再度詳しく整理する。関谷（2017）によると、「組織に対して有効的機能を持つが、公式の報酬制度で保証されない、自己裁量的な個人行動⁹」と定義されている。そしてOCBが持つ規定因の代表的なものが4つあげられている。職務満足感、組織コミットメント、リーダーシップ、組織的公正であるという¹⁰。図表2で示した「従業員のモチベーション・モラルが向上した」と、「従業員のチームワーク・連帯感が向上した」という効用がこれら4つの規定要因に関連し、好影響を及ぼしていると思われる。

一方で、OCBは無限定に組織に肯定的な影響を与えているだけではなく、問題点も指摘されている。従業員の自制的行動が過度に行われると、変革が必要とされている状況に対しても沈黙を守って放置する、メンバーが管理者に対する表面的な印象操作を行うことで、自己の評価を高めようとするすることで、結果的に成果に結びつかないことが懸念されることなどであるという¹¹。

⁹ 関谷（2014）p. 78

¹⁰ 関谷（2014）pp. 85-87

¹¹ 関谷（2016）pp. 90-91

筆者は、企業業績を向上させるためには、特定のトップマネジメントやスタッフ部門のメンバーが経営戦略を策定するだけでは十分ではないと考える。その戦略を現実に当てはめて実行していくのは、「現場の実践力」である。「戦略の立案」と、それを現実の環境に柔軟に対応しながら創意工夫を交えて実践していく「現場の実践力」の二つが揃わなければ立派な戦略も「画餅」でしかない。いわば「車の両輪」といえる。その「現場の実践力」を強くするためには、組織市民行動を活性化させることが重要であり、そのために清掃活動は有効かつ具体的で、誰でもが実行可能な施策になりうると考えられる。では、清掃活動と組織市民行動活性化の間にはどのような要因があり、そのために清掃活動は有効かつ具体的な施策になりうると考えられるのであろうか。「凡事徹底」することにより、その従業員に内面的に良い変化を及ぼし、そのことが業務にも好影響をもたらし、それが継続・積み重ねることによって、企業業績の向上につながっていくと思われる。筆者の経験則であるが、すべからくビジネスはまずやってみなければ分からないし、対処すべき事象はそれぞれの現場で発生していて、それら個々の事象に適切に対処し続ける事の積み重ねの結果が業績向上につながると考える。現在の様々な経営に関わる理論や戦略は先人が積み重ねて来た素晴らしい成果物であるが、経営学はまだ100年程度の歴史であることから発展途上の学問領域であり、従来の学説だけに固執することなく、様々な違った切り口からのアプローチや研究事例が現れて来ることが、経営学の進歩・発展に資するものと考えられる。そのため問題提起の端緒となりえる探索を行いたい。

【リサーチクエスチョン】：清掃活動が、従業員の組織市民行動を活性化させ、企業業績の向上につながるのか。その因果関係を探り、清掃活動が有効かつ具体的な施策になりうるのかを明らかにしたい。

3. 事例企業による仮説の探索と確認

3-1. 事例企業のインタビュー調査概要

前掲の大阪商工会議所が実施したアンケート調査は、中小企業 414 社の集計結果であり、清掃活動は何らかの要因によってその企業を揺さぶり、結果的に業績向上に寄与する関係性が強いと思われる。筆者は長年のビジネス経験から、中小企業・小規模企業を訪問するたびに「従業員がちゃんと挨拶が出来る企業、トイレが清潔に保たれている企業はきっと経営も順調であるはず」という肌感覚を持っている。それは確信に近い感覚ではあるが、理論で裏付けされたものでは決してない。そこで本稿の考察を進めるにあたり、実際に清掃活動に専念されている企業経営者の生の声に触れるとともに、筆者の肌感覚の確からしさを確認し、理論を当てはめるとどのような仮説が発見できるのかを探索するべく、事例企業へのインタビュー調査を行う。アンケート調査は、あらかじめ用意された質問に対する回答しか得られにくいものに対して、インタビュー調査はインタビューする相手の自由な発想や発言が引き出せて、思いもかけない着想や気づきを得られる可能性が高い事があげられる。しかも、インタビューする相手と面談して行うため、本人の声のトーンや表情、しぐさ等の非言語情報を肌で感じられるというメリットがある。一方で、インタビューが横道にそれてしまって、本来聞き出したかった事とは違ったテーマに話が進行してしまうというデメリットが考えられる。これについての対策としては、事前にインタビューの主旨を伝え、その主旨への賛同を取り付けておく必要がある。その上で、事前にインタビューしたい事の内容とその主旨まで伝えておけば、大きく内容がぶれてしまう事はないと考える。

幸いにも、兵庫県立大学大学院経営研究科（MBA）は、各方面で活躍しているOB・OGを多数輩出してきている。約30年前に事業を起し、約15年前にトイレ掃除に出会って以来これを自社に導入し、現在も実践されている会社経営者が存在する。今回の事例企業としてインタビューに協力頂いたサワダ精密株式会社の取締役会長、澤田脩一氏（以下、澤田会長）である。筆者が所属している兵庫県立大学大学院経営研究科（MBA）の卒業生であり、現在も同大学院経営研究科博士課程に在籍している。インタビュー調査の実施に心理的な障壁も低く、忌憚のない意見を伺うことが期待できると考えた。何よりも、事前に筆者の問題意識を澤田会長に打診してみたところ、「その問題意識は正しいはずである」と賛同を得ることができていたことが、意を強くしたポイントである。

具体的には、2017年7月4日（火）に同社本社を訪問し、13時30分から、途中1時間程度の休憩をはさんで17時くらいまでインタビューを実施した。面談したのは澤田会長と、子息で現在代表取締役社長の澤田洋明氏（以下、澤田社長）の2名である。その後、追加で確認や質問事項は澤田会長とメールにてやり取りを実施した。インタビュー実施後は議事録を作成し、事実誤認がないことの確認を行っている。また、7月22日（土）の13時から14時30分にも、兵庫県立大学大学院経営研究科の談話室で澤田会長に2回目のインタビューを実施した。追加的に清掃活動にまつわる色々なエピソードを伺うためである。

次節では、事例企業であるサワダ精密株式会社の企業概要と沿革の概要と沿革を整理する。

3-2. 事例企業の概要と沿革

【会社概要¹²】

社名：サワダ精密株式会社

創業：昭和59年4月

設立：昭和63年11月

代表取締役社長：澤田 洋明

資本金：4,250万円

従業員数：72名（2015年4月現在）

事業内容：金属加工業（切削、研削、放電）、各種自動機、試験装置、検査装置の設計
製作

所在地：姫路市広畑区吾妻1丁目39番地

【沿革概要¹³】

1984年 独立開業、機械1台、年中無休で営業

¹² サワダ精密株式会社 オフィシャルサイト <http://www.swdpre.co.jp/about.asp> 会社概要より

¹³ サワダ精密株式会社 オフィシャルサイト <http://www.swdpre.co.jp/about.asp> 沿革より筆者抜粋

- 1988年 サワダ精密株式会社として設立。
2002年 ひょうご経営革新賞受賞
2006年 関西IT活用企業百選優秀賞受賞
2013年 澤田洋明氏、代表取締役社長に就任
澤田脩一氏、取締役会長に就任

この間、播磨工業地帯にある大手の重工業メーカーや電機機器メーカーと直接取引が出来る口座開設を精力的に拡大してきた。

3-2-1. 清掃等への取り組みについて

トイレ掃除に取り組み始めた発端は、澤田会長が社長当時、社員旅行の工程で、ある企業を訪問してトイレ掃除を体験したことが発端であるという。その企業は、長年自社で掃除を実践してきた、前出の鍵山秀三郎氏にトイレ掃除を教わった企業であった。

鍵山秀三郎は、創業当時に採用した従業員たちの心が荒んでいるのを何とかしたいと思案した結果、会社のトイレ掃除を一人で始めたという¹⁴。1993年に結成された「日本を美しくする会」の発起人であり、現在では企業のみならず学校や自治体にも活動の輪が広がっている。

澤田会長はじめ全社員がトイレ掃除をすることの意義を教わるとともに、実際にトイレ掃除を体験することができたという。感銘を受けた澤田会長が、ただ単に「良かった」だけで終わらせるのはもったいないと感じ、早速自社でも実践してみることを提案し、就業時間中に社員全員でトイレ掃除を始めることになった。当時は従業員数が約20名なのでまとまりやすかったと話す。トイレ掃除は素手で行っており、今でも強制はしていないものの、当時からの社員や若手社員の一部は素手でトイレ掃除を行っている。現在は始業時間1時間前である7時30分から全ての工場において当番制で実施している。対象者は全社員で2週間に一度くらいのペースで順番が回ってくる。もちろん、澤田社長も参加している。澤田社長は、採用時にトイレ掃除も含めて

¹⁴ 鍵山 (2007) pp. 25-27

自社の社風を説明し、共感を得られた入社10年未満の若手従業員が多いため、トイレ掃除に対する抵抗感は小さいと説明する。しかしながら、7時30分掃除開始のルールが守られないことが散見される実態も一方であり、都度澤田社長が注意喚起をおこなっているという。

澤田社長は、トイレ掃除以外にも会社敷地内の掃除を率先しておこなっている。初めは社長一人でおこなっていたが、最近ではそれを見ていた工場長も一緒になって掃除している。

また、トイレ掃除以外でも様々な活動を行っている。例えば、社内委員会を設置して「6S活動」をおこなっている。「6S」とは通常の5Sである整理・整頓・清掃・清潔・しつけに加えて「整列」を取り入れたものである。「整列」とは澤田会長が設定した概念であり、例えば工場の作業台の上に並べる測定器や工具類・道具類の水平と垂直をきちんと整えることであると説明する。次に使う人がすぐに作業に取り掛かれるための心配りでもあるし、整列することでその人間の心も整うからである。また、チーム編成して工場や事務所を定期的にパトロールを行い、整列が守られていない場面の写真を撮って改善を促す活動も実施してきている。工場内では材料や工具類や製品の、事務所内では書類や資料などの整理整頓を喚起しているという。

さらに定期的に棚卸を実施して、1年以上使われていない不用品を選別して処分を行っている。機械装置も鉄粉やダストで汚れやすいので、拭き掃除を徹底しておこなっている。そこまで徹底してやっていると、機械装置の異音などの異変・異常を感じやすくなるという。

また、トイレ掃除を始めてからの一番の変化については、トイレの汚れが少なくなり、掃除するにも「きれいなトイレを掃除する」というイメージで行うことができたことであるという。これは大森（2016）がいう前述の「直接的効用」であろう。素手で便器に手を突っ込む体験は、職場の汚い箇所を目をそむけていた気持ちを積極的につぶしていくという行動を起こせるきっかけになった気がする」と説明する。トイレがきれいになると、次に使う人の事を考えないような乱雑な使い方をすると、それが際立って問題点が発見しやすくなる。そういった現場を発見する都度、澤田会長はその場で社員に対して叱責したという。やはり、職場の規律や秩序を保つにはトップ自ら

の強いリーダーシップが必要であろう。筆者は同社を訪問した際に、実際にトイレを借用したが、工場内にあるトイレの設備としては他社でみたことがないほど立派で、もちろん清潔であった。工場のトイレを改修する際に、「同じするなら、帝国ホテル並みにしよう¹⁵」と決めた。「働く環境を整えることは、能率、効率に数値として直接は出てこないにせよ、やる気に大きな影響を与えるはず¹⁶」。「数値的な効果は見えない。しかし社員は自主的に当番を決めて清掃し、大切に使用している¹⁷」。

また、6S活動についても、現場の環境整備が直接には業績との関係を定量的に示せないものの、そこで働く従業員に訴える大きな力があるという。例えば、フォークリフトの操作を誤って外壁の一部を破損させてしまったり、ドアに荷物等をぶつけてへこませてしまった傷跡を見て、実使用上は問題がないからと放っておくと、瞬く間に職場での従業員の規律や意識が乱れて、業務効率や生産性が低下し、社員間のまとまりも希薄になる経験をしたという。逆に、職場のトイレを自ら完璧に清掃してきれいにすることで汚さなくなり、その意識が身の周りの整理整頓につながり、無意識のうちに業務に対する効率がアップして、最終的に業績の向上につながっていると考えているという。

3-2-2. 組織・人材育成について

創業当初、澤田会長はベテランではなく若手を採用して育成したいと考えていたが、定着率の悪さに悩まされていたという。「トラックで走っていると、車で出勤していく若い人たちを大勢みかける。そのたびに、「どうしてうちにはこないのか」と思う日々が続いた¹⁸」とある。ようやく従業員が定着しはじめ、従業員数20名程度のときに「客先担当主任」方式というやり方を採用していた。取り扱う工作機械ごとに担当者を決めて、図面から加工材料の選定、工具・治具や製造方法などの製造現場を良く知る担当者が顧客に出向いて、営業から設計・製造までの業務を一貫して行っていた。ところが、従業員数が増えてきて30名程度になったころに生産性がダウンし始めた経験

¹⁵ 佐竹 (2014) p. 142.

¹⁶ 佐竹 (2014) p. 142.

¹⁷ 佐竹 (2014) p. 142.

¹⁸ 佐竹 (2014) p. 128.

をする。みんなが一所懸命に仕事をしているのに、ちぐはぐな状態になり、仕事が予定通りに終わらなかったり、こなせなくなって業績が悪化し始めた。そこで5～6名程度のチーム再編をおこない、リーダーを選出して育成を試み、5年程度の時間を要して軌道に乗せることができたという。「組織の人数の壁」がある事を認識させられたが、その原因はよくわからないと説明する。結局、組織は常に動かして改善していかないといけないと認識している。

現在も、人材育成についてはOJTが中心であるが、独自の手法として「即答戦力」というものがある。創業以来、現場で工作機械を扱う担当者が営業も行っており、自分で仕事を取ってきて、見積もりして加工・製造し客先に納入する。仕様・価格・納期・品質等は営業に出向いた先で社員がその場で決める。一旦、社に持ち帰るということはない。徹底しているのは、どれほど大きな案件であっても社長に伺いを立てる事もなく現場で決める。それが重要だという。たとえ安価でも短納期でも社員が獲得してきた案件を社員が最後まで責任をもって仕上げることで、達成感とやりがいを得られると信じているという。任された社員は会社の代表として、顧客に対して仕様・価格・納期・品質などを約束する全権を委任されている。任された社員はやりがいを感じるとともに、責任の重大さに対するプレッシャーも感じるであろうと想像する。分業ではなく一貫して自分自身でマネジメントできる貴重な経験が積める。そして、達成できたときの成功体験は究極のOJTであろうと筆者は考える。

3-2-3. 経営の方向性について

自動車業界で使われる表現であるが、完成品企業と部品加工企業との取引関係において「貸与図方式」と「承認図方式」がある。「貸与図方式」とは、完成品企業が自社で部品の図面を作製・出図し、部品加工企業に材料とともにその図面を貸与する。部品加工企業は図面通りの部品を加工・製造し、完成品企業へ納入するという方式である。一方、「承認図方式」とは完成品企業からの概略要望仕様に基づき、部品加工企業が最適な設計図面による提案を行い、試作品に基づく仕様・品質・信頼性・価格等の確認とやり取りを経て、コンペによって受注先部品加工企業が決定する。最終的に完成品企業が部品加工企業の出図した図面を承認するという方式である。一般論で

は、「貸与図方式」より「承認図方式」の方が部品加工企業の主導権が大きくなるといえる。もちろん、「貸与図方式」でもQCD、すなわち「品質」、「価格」、「納期」の面で完成品企業の要求を充足するためには一定以上のレベルに達していなければ取引すら実現しないことはいうまでもない。

同社では、設立から10年後に「設計部」を新設し、2012年に「エンジニアリング事業部」へと発展させている。従来の貸与図方式では主に大手企業である完成品企業の設計部門が図面を作製し出図するが、その際には自社内の製造部門等、他部門からクレームがつかないように設計の寸法公差等にマージンを多めにみている、それが結果的に過剰仕様、過剰品質、コストアップにつながってしまう。また、部品加工企業にとっても、出図された図面を見て加工するだけでは、それがどういうもので、顧客が満足しているのか、自らに改良や工夫できる余地があるのかどうか、その部品のポイントが全く見えなかったという。同社は創業当初、部品商社を通じて大手企業と取引していたが、そういう問題を解決するためにもエンドユーザーとの直接取引にこだわり、取引を拡大してきた。今後は、完成品企業と一緒にものづくりの「川上」である設計業務から、「川下」である加工業務までを一貫してゼロベースから作り込んでいく仕事に注力したいという。澤田会長は、大手の完成品企業との取引においては、主従関係や上下関係ではない「対等なパートナー」としての関係作りをポリシーにしている。実際、完成品企業が製造上等でトラブルが発生して困っているときには、手間暇を惜しまず、損得を顧みずに解決に向けて親身になって協力してきたという。

また、同社の強みは、加工・製造の現場を熟知している人間が最適な設計を行えることであるという。現在の同事業部の全社売上高に占める構成比は約20%、人員は10名の組織であるが、将来的には自社の得意分野を見出して、そこに特化していく差別化戦略の方向性を模索中である。その実現のためには、現在の専門的知識や技術力では決して満足していない。妥協しない姿勢や、「もうちょっと」の感性や心の姿勢が大切と感じており、現在は客先へのイメージ戦略の一環として、単なる「加工企業」ではなく、「頼りになる専門知識を持ったパートナー」として位置付けられるようコツコツと努力を続けることにより、安定した受注獲得を目指している。筆者は、現在の

主力事業に加え、同社のエンジニアリング事業が澤田会長のポリシーを具体的に事業として実現させるための方策になりうると考える。

また、人材育成とも関連するが、技術力向上の方策として、澤田社長の発案で「技能検定¹⁹」にチャレンジを始めた。技能検定は、国（厚生労働省）が定めた実施計画に基づいて、試験問題等の作成については中央職業能力開発協会が、試験の実施については各都道府県が、それぞれ行う国家検定である。これは「働く人々の有する技能を一定の基準により検定し、国として証明する国家検定制度」であり、技能に対する社会一般の評価を高め、働く人々の技能と地位の向上を図ることを目的として、職業能力開発促進法に基づいて実施されている。技能検定は昭和34年に実施されて以来、年々内容の充実を図り、現在は鋳造・機械加工・金属プレス・鉄工・板金・めっき等のものづくり系や電子機器組立て、婦人子供服、プラスチック成形、とび、左官、鉄筋組立て、工業包装等111職種について実施されている。合格者は平成27年度までに400万人を超えており、確かな技能の証として高く評価されている。ものづくり技術力を従業員が保有している事の客観的な証明になり、対外的な信用力の向上が期待出来るとともに、従業員の動機づけとモチベーション向上に期待しているという。技能検定は前期・後期の年2回実施されるが、今年度の前期検定からチャレンジする。

3-2-4. インタビューのまとめ

澤田会長自身の経営のキーワードとして「凡事徹底」、「積小為大」、「気づきの精神」、「お互い様の精神」、「私の会社意識の醸成」などの言葉がある。澤田会長自身は、自らの気づきでもって生産性や業務効率を高めていくには、これらのことが身につかなければ自らの一歩は踏み出せないと思ったという。「凡事徹底」は先述のイエローハット 鍵山相談役も指針としている言葉でもある。凡事を毎日徹底するとどうなるのか、なぜトイレ掃除するのかについては5つあるという²⁰。一つ目は謙虚な人になれること、二つ目は気づく人になれること、三つ目は感動の心が育まれること、四つ目は感謝の心が芽生えること、五つ目は心が磨かれることであるという。筆者は、この根底にあ

¹⁹ 中央職業能力開発協会 オフィシャルサイト <http://www.javada.or.jp/jigyoin/gino/giken.html>

²⁰ 大森 (2016) pp. 68-72

るのは「当たり前のことを当たり前に実行して、それを継続する従業員個々人の能力と組織能力」ではないであろうかと考える。すなわち、すぐれた経営戦略と現場の実行力を有機的につなぐ能力ではないか。そのために、清掃活動は「当たり前のことを継続して実行し続けるための、性別・年齢・役職・職務等に関係なく誰でもが実行可能な手段」であると考えている。

では、実際にこれらの清掃活動など経営活動の中で試行錯誤を実践してきた成果、インタビュー事例企業の業績は如何なものであろうか。同社は非上場企業であり、財務諸表は非公表である。しかし、「トイレ掃除等、経営に善いといわれる手法をどれほど導入しているといっても、業績をあげられていない経営には何の意味も無ければ、説得力も持たない」という澤田会長自身の認識と信念のもと、直近²¹の貸借対照表と損益計算書を拝見することができた。オフレコの約束もあり数値は記録していないが、その後ご厚意により、代表的な財務分析指標を開示頂いた。結論から述べると非常に優秀な経営成績であり、同社は超優良企業といえる。

具体的に開示頂いたのは、次の4点の指標である。まず、収益性の代表的な指標である「売上高営業利益率」と「ROA (Return On Assets)」、安全性の代表的指標である「流動比率」と「自己資本比率」である。開示頂いた指標(比率)を図表3に整理する。

一つ目の売上高営業利益率は、本業のもうけを示す利益率であり、企業にとって一番重要な事業の効率性が分かる指標で、高い方が望ましい。二つ目のROAは投下した総資本を使ってどれだけ利益を上げたかを見る指標であり、一般的には6%以上あれば優良といわれている。三つ目の流動比率は現金の手元流動性を表す指標で、1年以内に支払い義務がある流動負債に対して、1年以内に現金化できる流動資産がどの程度確保されているかを表す指標であり、一般的には少なくとも100%以上が必要であり、理想は200%以上が望ましいとされている。最後に自己資本比率は、原則として返済義務がない自己資本の比率を表しており、高い方が望ましいといわれている。業績が好調な企業は、資本金が増えなくても毎年利益を出して、利益剰余金が積み上がっていくため、自然と自己資本比率は高くなっていく。

²¹ 平成27年11月1日～平成28年10月31日

これらの基準に同社を当てはめると、いずれも出色の経営指標であり、トイレ掃除や6S活動にみられる基本動作の徹底と、「即答戦力」方式の導入やエンジニアリング事業の育成など、様々な経営における創意工夫とたゆまぬ努力の積み重ねの結果であると考えられる。

図表3：開示経営指標一覧

| 指標 | 計算式 | 開示数値 |
|----------|---------------|--------|
| 売上高営業利益率 | 営業利益÷売上高×100 | 12.3% |
| ROA | *事業利益÷総資本×100 | 7.7% |
| 流動比率 | 流動資産÷流動負債×100 | 253.6% |
| 自己資本比率 | 自己資本÷総資本×100 | 50.9% |

*事業利益＝営業利益＋受取利息・配当

出所：筆者作成

また、中小企業基本法第2条第1項において定められている定義に鑑みると、同社は製造業の中小企業に該当する²²。しかも大手製造企業の1次下請け的位置づけの金属加工業という特定領域に特化した業態でありながらも、この業績を残すことが出来ているのは、1・2年の短期で成し遂げられるとは思えない。筆者のこの問いに対して澤田会長は「5年かかった」と事もなげにいう。創業当初の10年間は苦しい経営の連続であったと聞いていたので、その背景には血の滲むような努力と、インタビュー調査だけでは聞くことがかなわなかった泥臭い様々な体験、創意工夫と全てに徹底する経営によりここまでの企業業績が残せていると考える。

今回は、経営トップのみのインタビュー調査であり、従業員階層別にインタビューを実施することは時間的な制約もあって実施できなかった。しかし、同社を訪問した筆者の姿を見かけた従業員方々からは、事務所内と工場内、それぞれで元気のよい挨拶が返ってきた。筆者は業務で色々な企業、事業所を訪れる機会が多いが、正反対の企業、事業所も現実に多数存在するを経験している。すなわち、筆者がその企業に挨拶しながら入っていても、挨拶が返ってこない。社内ですれ違う従業員からも挨拶

²² 中小企業基本法の業種分類によると、製造その他は「資本金の額又は総額が3億円以下の会社又は常時雇用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」とされる

捗が返ってこない。借用したトイレは清潔とはとてもいえず、事務所内の机の上には書類が散乱している。工場内の通路には製品が埃をかぶった状態で積み上げられている等などである。逆に、会社は社員とその家族の幸せのためにあると考え、そのためには事業を継続することこそ重要と考える経営トップの意気込みと、それがきつと伝わっているのであろう従業員のE Sの高さを伺うことが出来、挨拶にせよ清掃活動にせよ、ここまで徹底出来ている企業を初めて実体験することができた。

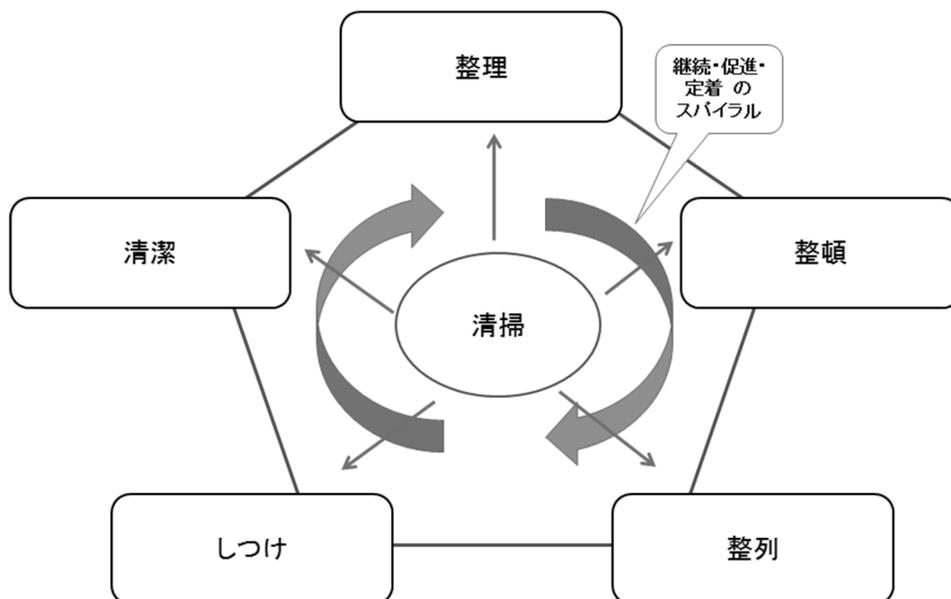
4. 総括

本稿の目的は、清掃活動が従業員のマインドに及ぼす変化とその変化を生じさせる要因と企業業績にもたらす効用について考察を試み、清掃活動が、従業員の組織市民行動を活性化させ、企業業績の向上につながるのか。その因果関係を探り、清掃活動の有効かつ具体的な施策になりうるのかを明らかにすることであった。

事例企業のインタビュー調査の結果、トイレ掃除や6 S活動は従業員に無意識のうちに業務の効率アップをもたらし、最終的に企業業績の向上につながっているであろうことが確認できた。経営者自身も決して形式的にトイレ掃除や6 S活動を行っているのではなく、「職場の汚い箇所から目をそむけないで、むしろ積極的につぶしていくという行動」につなげるために有効な「仕組み」であると考え。6 S活動を日々の業務で継続し、促進し、無意識に実行できるところまで定着させるためには、性別・年齢・役職・職務に関係なく誰でも実行可能な手段である清掃活動が有効であるといえる。ここで、改めて前述の「整列」以外の5 Sについて整理する。まず「整理」は、必要なものと不要なものを分けて、不要なものを捨てる活動である。次に「整頓」は、残った必要なものを使い勝手よく配置することである。「清掃」は、必要なものを最高の状態にしておく活動である。そして、整理・整頓・清掃を継続することで実現するのが「清潔」という状態であり、その結果育成されるのが「しつけ」された人材である。インタビュー調査において6 Sは、「そこで働く従業員に訴えかける力」があり、「職場のトイレを自ら完璧に清掃してきれいにすることで汚さなくなり、その意識が身の回りの整理整頓につながり、無意識のうちに業務に対する効率がアップして、最終的

に業績の向上につながっていると考える」という澤田会長の実体験があり、この因果関係を鑑みると、筆者は6 S活動の原動力として中心的な役割を担っているのは「清掃活動」であろうと考える。図表4に筆者が考える6 Sと清掃の位置づけ、関連性のイメージ図を示す。

図表4：清掃と6 Sのスパイラル・イメージ図



出所：筆者作成

さらに、清掃活動・OCB・企業業績の関連について整理する。その際、「車の両輪」と述べた経営戦略とのつながりのイメージを図表5に示す。この図表は遠藤（2006）が「継続力・粘着力こそ、企業経営を支える根源的な独自能力であり、オペレーティング・システム（OS）なのである²³」という際に示されていたものを、筆者が今回の事例企業のインタビューに基づいて加筆したものである。

ピラミッドの一番下は、オリジナルでは「継続力・粘着力」、「コア・コンピタンスを支える根源的な組織能力」と定義・記載されている²⁴。この継続力・粘着力が重要である事は筆者も賛同するが、特段の努力や強い意志、能力は必要なく誰でもが始めら

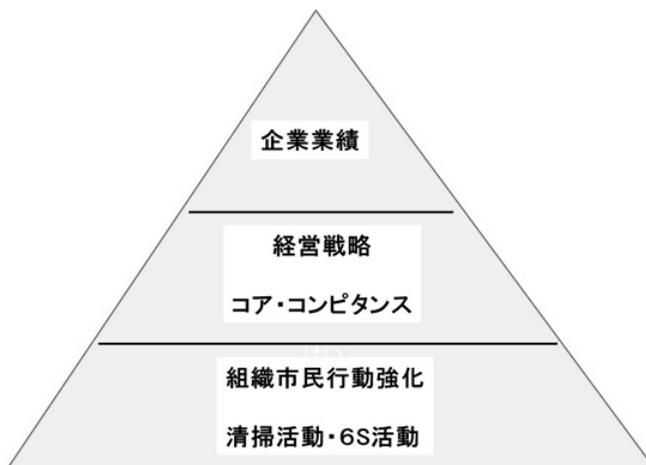
²³ 遠藤（2006）p. viii

²⁴ 遠藤（2006）p. viii

れる清掃活動がこれらの力を高めて定着させるのに有効であると考え。インタビュー調査での澤田会長の「自らの気づきでもって生産性や業務効率を高めていくには、「凡事徹底」や「積小為大」、「気づきの精神」、「お互い様の精神」等が身につかなければ、自らの一步は踏み出せない」と思ったというエピソードが、そう考える理由である。当たり前のことを当たり前に無意識のうちに行動できる力を高めた従業員の組織市民行動が活性化する。活性化していると思われることの根拠は、インタビュー調査に体験した、従業員方々の元気のよい挨拶や、清潔なオフィス・工場・トイレである。ESが向上した結果CSが向上し、取引先企業や新しい顧客からの支持が得られて、企業業績が向上するという流れが想定できる。

また、ピラミッドの真ん中のレイヤーはオリジナルでは「コア・コンピタンス²⁵」が記載されている。このレイヤーは「業績をつくるための独自の組織能力²⁶」と定義・記載されているが、「企業業績」との関連性においてはそれぞれの企業の経営戦略の存在があるとの認識のもと、筆者が追記した。

図表5：清掃活動・6S活動と組織市民行動、経営戦略と企業業績のつながりのイメージ



出所：遠藤（2006）pviiiに基づき筆者加筆作成

ところで、経営戦略と企業業績の関係性であるが、大森（2016）は近年、経営学の世界では差別化の有効性に少しずつ疑問が呈され始めているという。

²⁵ 遠藤（2006）p. viii

²⁶ 遠藤（2006）p. viii

従来、経営学では、他社と違うことをすることが経営戦略の基本であるとして、各社に差別化や独自性を追求することを求めてきた。確かに、一社、あるいは数社のみが差別化戦略を追い求めるならば有効であろう。しかし、低価格戦略と同様に、差別化戦略についても多くの会社が追及し始めたら、その有効性は低下していくのではないだろうか……………(中略)……………近年、経営学の世界では、差別化の有効性に少しずつ疑問が呈され始めている。つまり、差別化や独自性を追求する戦略と業績との間に、はたして本当に相関があるのかという疑問視だ……………(中略)……………米国の経営学者のジェフリー・フェローとロバート・サットンは、著書『事実に基づいた経営』(東洋経済新報社、2009年)の中で、各社が追及する独自性の内容や程度と利益の間には、学者が期待するほどの相関はないことを明示している。また、欧州の経営学者であるフィル・ローゼンツワイグの著書『ハロー効果という妄想』(日経BP社、2008年)の中では、差別化すればするほど利益が上がるというような説は、学者の単なる誇張であり、まさにハロー効果(特定の要因を過大評価してしまう認知バイアス)であるとして手厳しく評している。さらに、カナダの経営学者であるヘンリー・ミンツバーグたちは、著書『戦略サファリ』(東洋経済新報社、1999年)の中で、米国で主流な経営トップや戦略スタッフが頭をひねって作成した「計画的な戦略」の実現性が、たった10%ほどでしかないとしている。(大森、2016、pp. 77-78)

現代の経営学の課題として大森(2016)は「米国型の経営理論や手法の広まりとともに、事前合理性、目的志向性、効率性を重視する傾向にある。掃除についても、日本企業の特徴だった事前に確定的な目的を明示できない「手段重視」が軽視されつつある²⁷。」という。そして、「歴史の浅い経営学では真面目に取り扱われてこなかったものの中にこそ、日本企業固有の真の強みの源泉や拠り所が生成されていく可能性が高い。掃除や整理整頓といった非常に日本的な手段が、日本企業の戦略や組織の形成に対してどのような影響を与えてきたのかにもっと着目した研究を展開していく必要性があるという提起である。²⁸」としている。

掃除という行為は、これまでの経営学の中では軽んじられていて、戦略やフレームワークこそが唯一の競争優位であるとの主張とは相いれない「取るに足らない」行為とみられていたと思われる。しかし、今回の先行研究の調査や事例企業への現地インタビューを経て筆者が感じる事は、経営のみならず世の中で起こる出来事は、すべか

²⁷ 大森(2016) p. 217

²⁸ 大森(2016) pp. 222-223

らく人間の集合体が起こすことであることから、経営資源の中で最も無限の可能性があるヒトに徹底的にフォーカスした研究の必要性を感じた。

5. 結びにかえて

本稿では、清掃活動が、従業員の組織市民行動を活性化させ、企業業績の向上につながるのか。その因果関係を探り、清掃活動の有効かつ具体的な施策になりうるのかを明らかにすることであった。実際に、事例企業の経営トップへインタビュー調査を行い、様々なエピソードを聞き、トイレ掃除や「6 S」と呼ぶ独自の活動を徹底させ、その重要性も頭だけではなく、実体験に根差して認識していた。事務所も工場も、もちろんトイレも清潔であり、従業員方々の挨拶は元気が良くE Sとモチベーションの高さが伺えた。足元の業績も良く、リーチクエスションの通り清掃活動を徹底している企業は従業員のE Sが高く、そのことが組織市民行動を活性化させて、企業の業績向上に寄与する事が確認できた。さらに、清掃活動や6 S活動は従業員への強制や押しつけではなく、経営トップが率先して実践することと、始めたら決して妥協せず従業員に浸透するまで徹底して継続することの重要性を再認識することができた。特に中小企業では従業員の職務範囲はあって無きがごとしであり、どの様な仕事であっても全員の気持ちが一つになって協力し合い、ベクトルが一致しないと経営はうまくいかない。その重要性の認識を日々新たにするための「基本動作」として、清掃活動や5 S（6 S）活動は有効であるといえる。

リーチクエスションの根底にあった筆者の問題意識は3点ある。一つ目は筆者自身の実体験に基づく仮説や信念の確からしさを検証したかったことである。すなわち、「実践することの重要性」「やってみなければ分からない」「やってみもしないで何がわかる」の精神が、どれほど理論めいた机上の空論に数段優るか、むしろはるかに重要であることの検証である。二つ目は、地域経済を元気に出来るのは大企業というよりは、地元に着した中小企業・小規模企業であり、これらの企業が元気になること、すなわち売上と利益を上げる事による雇用創出と地元への納税による地域貢献が出来る主役になるための条件を模索したかったことである。そして三つ目は、他の学問領域に比べて歴史の浅い経営学において、これまでは米国型の基本戦略が信奉されてきたが、筆者はそのことに対して違和感を抱いており、もっと多面的な切り口からのア

アプローチが登場することが、経営学の進歩・発展に資するとの意識があったことである。もとよりはなはだ微力であることは承知の上ではあるが、本稿が問題提起の発端となれば、この上ない喜びである。米国型一辺倒ではなく、「ジャパン・ウェイ」ともいえる日本型経営学理論が百出し、経営学の世界に一石を投じるとともに、インパクトを与えることに期待したい。

しかしながら、本稿では十分に検討できなかった以下の課題が残った。米国型の経営学の問題点や限界を分析しつつも、それに代わる新しい経営戦略論の検証と分析・評価が不十分なことである。これについては、欧州を中心に2000年前後に生じ始めたアプローチとして、「Strategy as Practice (実践としての経営戦略)²⁹」がある。現在欧州の経営学者たちが提起し始めており、従来の米国型の経営戦略観に過度に依拠してきたことへの反動、反省がある。実践とそれを継続すること無しには、最先端の経営戦略を導入しても成果には結びつかない。筆者が所属していたエレクトロニクス業界における某社の事例であるが、米国流の横文字の経営改革手法を次々と導入し、当時は「乾いた社風」と称せられ、最先端経営の企業と称賛されていた。「BPR」や「SCM」、「SFA」に「EVA」、「ERP」等々である。導入した改革の手法にはそれぞれにそれなりの目的があって、どれも合理的なものであったが、最大の問題はどれも長続きせず定着して効果を上げるまで持続できなかったことにあるといわれている。

さらに、「Strategy as Practice (実践としての戦略)³⁰」など、戦略と組織の関係だけではなく、戦略と組織と実践との関係性に注目して、企業の戦略化の過程を明らかにしようとしている、従来の米国型の経営戦略論以外の理論を検証する必要があると感じる。また、事例企業についても複数社に対して同様のインタビュー調査を行い、様々な事実に基づくエピソードを収集し、母数を増やす必要があると考える。また、事例企業の選択方法も、掃除を熱心に行っている企業とそうではない企業を対比させる。あるいは、掃除を導入し始めた企業の前後の変化を対比させる等、組合せを増やしていれば、事例研究を深めることが可能になると考える。

²⁹ 大森 (2016) pp. 226-230

³⁰ 大森 (2015)

〈参考文献〉

- 遠藤功 (2006) 『ねばちっこい経営：粘り強い「人と組織」をつくる技術』
東洋経済新報社
- 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
- 大森信 (2015) 『戦略は実践に従う』同文館
- 大森信 (2016) 『掃除と経営』光文社新書
- 鍵山秀三郎 (1994) 『凡事徹底』致知出版社
- 鍵山秀三郎 (2007) 『掃除道』PHP 文庫
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神』生産性出版
- 坂本光司 (2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版
- 佐竹隆幸 (2012) 『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター
- 澤田 脩一 (2016) 「中小製造業のイノベーションに関する考察 - 一切削加工業の
経営体験に基づく戦略策定の視点から -」商大ビジネスレビュー第 5 巻 2016 年
第 4 号 pp. 185-222.
- 関本浩 (2014 : 第 2 版) 『入門組織行動論 (第 2 版)』中央経済社
- 田中堅一郎 (2012) 「日本の職場にとっての組織市民行動」『日本労働研究雑誌』
- 羽石和樹・山内柳子 (2010) 「清掃活動が企業業績に与える影響の量的・質的調査
研究」～質問紙法と M-G T A を用いた検証～
経営行動科学学会年次大会 : 発表論文集 pp. 168-173
- 羽石和樹・山内柳子・中西晶 (2011) 「清掃活動が組織行動に与える影響について
の探索的研究」～清掃活動を経営戦略に位置づける可能性への一考察～
法政大学 経営 行動科学学会年次大会 : 発表論文集 (14), pp. 183-188,
2011-11-26. 経営行動科学学会 .

〈参考ウェブサイト〉

サワダ精密株式会社HP <http://www.swdpre.co.jp/> (2017年8月15日閲覧)

中央職業能力開発協会HP <http://www.javada.or.jp/> (2017年8月8日閲覧)

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹准教授から丁寧なご指導を頂きました。また、経営研究科の先輩であるサワダ精密株式会社 取締役会長 澤田脩一氏と、ご子息で後継者の代表取締役社長 澤田洋明氏には、ご多忙にもかかわらず、インタビュー調査において、丁寧にかつ経営に対する熱い思いを交えながら、種々なエピソードを伺え、筆者のために時間を割いて頂きました。ここに厚く熱くお礼申し上げます。