



山梨学院大学

# 経営ナビゲーション

## —ビジネス革新への航海図

No. 25-1

平成25年3月26日発行

山梨中央銀行  
法人推進室

甲府市丸の内 1-20-8

山梨中央銀行は、大学等の研究機関が有する知的資産とビジネスの現場とを結びつけ、企業経営のイノベーションや事業機会の創出を支援するリエゾン（橋渡し）活動に取り組んでいます。

本レポートでは山梨学院大学の先生方と、その研究内容を紹介していきます。中小企業のみなさまが肌で感じとったビジネスの現場の空気と、気鋭の研究者たちが取り組むアカデミズムの最前線が出遭うこのレポートが、新たなビジネスの「創発(emergence)」の場となることを期待いたします。

<第9回>



理想の組織は台風一過  
～風が吹かない組織は晴れない～

竹端 寛 先生

(法学部 政治行政学科 准教授)

<<要点>>

- ・福祉分野を研究する中で、障がい者や高齢者が抱える「生きづらさ」、「生活のしづらさ」に直面した。
- ・人は、社会において自分自身の「役割」や「誇り」を見出せないと、人としての「本質的な豊かさ」から遠ざかり、「豊かに働く」ということを忘れ、ノルマ等目先の目標にとらわれてしまう。
- ・風通しの良い組織・社会にするためには、「イノベーションのある組織」にする必要がある。
- ・組織の「枠組み」にはめ込まれ、豊かに働けず、「役割」や「誇り」を失ってしまった人たちは、「風」を求めている。
- ・障がい者や高齢者は、実は「社会の水先案内人」であり、「これからの社会に必要な可能性の種」を気づかせてくれる存在である。

■どのような分野を研究されていますか？

私は現在、「生きづらい社会のメカニズム」を分析し、「本質的な豊かさ」の追求や、「豊かに働ける社会づくり」等について研究しています。もともと「福祉政策」、「ソーシャルワーク」が私の研究のスタートでしたが、今は「自分の役割」や「誇り」を見つけること、「本質的な豊かさ」を見つけられる「社会」「組織」について研究しています。

■研究ではどのような問題に取り組んでいますか。

福祉分野を研究する中で、障がい者や高齢者が抱える「生きづらさ」、「生活のしづらさ」に直面しました。人は誰も、社会において自分自身の「役割」、「誇り（自尊感情）」を見出せないと、人としての「本質的な豊かさ」から遠ざかってしまいます。20世紀の日本社会は大量生産・大量消費を進めるために「標準化・規格化」を目指した時代であり、21世紀の今、その「枠組み」は完成型を迎えました。

その一方、私が精神科病院でのフィールドワークの現場で出会う方々の中には、「規格外」という「社会からの疎外感」を感じていると同時に「他人からの承認」を失い、「誇り」を失うようになった方も少なくありません。それは、自らに「障がい者」や「認知症患者」というレッテルが貼られることにより、自分の話にきちんと向き合う人が少なくなってしまったことが理由だと思えます。

「障がい者」や「認知症患者」への理解は以前より進みましたが、現場の声に耳を傾けると、このような「生きづらさ」や疎外感といった課題をまだまだ感じます。

しかし、私はこうした「生きづらさ」や疎外感を感じている人たちは、実は、「社会の水先案内人」とも言うべき、これからの社会のヒントを秘めた存在であると考えています。

■これからの社会のヒントとは、どのようなものでしょうか。

現代社会において、「社会の歪み」や「生きづらさ」など社会の病理が、個人に病気として現れています。その「歪み」を無くすためには、社会全体の「枠組み」を変える必要があります。そのためにどうするべきか、キーワードは「イノベーションのある社会」です。

■「イノベーションのある社会」とは何ですか。

新しいものが生まれる素地のある社会です。例えば、乗降客の多い駅には「エレベーター」が付いています。そのエレベーターは、「街で普通に暮らしたい」という障がい者の声があって設置されたものでした。しかし、今ではベビーカーを引いたお母さんも利用するし、お年寄り、大きなスーツケースを持った人、女子高生など健常者にも利用者が拡大されました。これが「イノベーションのある社会」です。

「イノベーション」という言葉は、かつて経済学者のシュンペーターにより初めて定義され、その意味は「新しい生産方法の導入、新しい組織の実現」ということです。例えば「iPhone」、携帯電話で動画を見ること、インターネットやアプリケーションを利用することは今となっては当たり前のことですが、それが登場するまでは常識になかったこと、これが「社会にない新たなものを創る」というイノベーションなのです。

今の日本社会は、前例の積み重ねにより、前例の範囲内で盤石な基盤を作ってきました。それが「標準化・規格化」の社会です。しかし、社会には常に「想定外」のことが起こります。これを解決できるのも「イノベーション」なのです。イノベーションは「わくわく」、「どきどき」の塊から生まれてくるものです。もっとわくわくできる社会にするためにはどうすればいいのか。「こんなのがあったらいいな」と「夢」に思い描いていたものが実現すること、そんな新しいものが創られやすい社会こそ「イノベーションのある社会」、つまり「本質的な豊かさを求めやすい社会」だと言えます。

これは、社会の縮図である「組織」にも言えることです。「イノベーションのある組織」にしなくては、これからの社会で取り残されてしまうでしょう。

私が、障がい者や高齢者を「社会の水先案内人」であると考えているのは、彼らが「これ

からの社会に必要となる可能性の種」を気づかせてくれる存在だからです。

■「イノベーションのある組織」とはどういった意味なのでしょう。

組織の中には「暗黙の了解」や「前例」が多く存在し、基盤を作っています。組織の中の「当たり前」「どうせ…仕方ない」という思い込みこそ変えないと、その組織に「風」は吹きません。「風」が吹かない組織はよどみ、「イノベーション」は創発されません。

組織に「風」を吹かすきっかけの一つとして、「障がい者雇用」を考えることができます。水先案内人である「障がい者」は組織の「風」となり、時には台風のような、組織の常識と真っ向から対立する存在に映るかもしれません。しかし、そこで組織の常識に強制的に従わせるのではなく、その「台風」を組織文化の歪みや問題点を考え直すきっかけと捉えたら、どうでしょうか。障がい者も働きやすい職場環境を作ることが、組織の風通しを良くする近道かもしれません。

台風の後には、必ず快晴が訪れるはず。組織文化に晴れ渡った空が見えたとき、従業員が皆、昨日とは違う気持ちで「働く意欲」を湧かせ、風通しのよい、イノベーションが生まれやすい組織文化に変わるのではないのでしょうか。

組織の「枠組み」にはめ込まれ、豊かに働けず、「役割」や「誇り」を失ってしまった人たちは、障がいの有無に関わらず多く存在し、その人たちは「風」を求めています。

多様な働き方を認めることができる「社員が豊かに働ける組織」でなくては、これからの未来、「想定外」のことが起こったとき、時代に置いていかれる「時代の最後端」の組織となってしまいます。社員が求める「豊かさ」は、「説得」や「命令」では変わりません。「本質的な豊かさ」を作るには、社員が「納得」して働ける組織を作ることです。そういった組織が連なることで「イノベーションのある社会」が作られていくのだと思います。今回は簡潔に述べていますが、このような個人と組織、社会の変容に関するダイナミズムについて、『枠組み外しの旅—個性化が変える福祉社会』（青灯社）という本で、研究内容を整理してみました。

もし、これを読まれている方の中に、組織に「風」を吹かす役割を求めている方がいらっしゃれば、その方法論について一緒に考えられるかもしれません。

“枠組み外し”についてご相談がある方は、  
山梨中央銀行 営業統括部 法人推進室  
TEL: 055-224-1091 まで、お気軽にご連絡・ご相談ください。