



The White  
Company  
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視する「ホワイト企業への道」について語る。

## 「働きがい」と 「フロー経営」

### 「ホウレンソウ」禁止企業

第一回「ホワイト企業大賞」を受賞された未来工業(株)は、一般に企業ではとても大切にされている「ホウレンソウ(報告・連絡・相談)」を、禁止していることで有名である。現場が一番情報を持つているのだから、何かを思いついたら上司に相談せずに即実行すればいい。うまくいったら共有し、駄目だったらやめれ

ばいい、という徹底した現場主義なのだ。ポトムアップという言葉があるが、その「アップ」すらなく、報告もされずに実行されていく。創業者の故・山田昭男<sup>やまだあきお</sup>さんは、「わが社の社是は、よくに計らえ<sup>だ</sup>」<sup>だ</sup>とっておられた。すべてを任せられた社員は、自分で考え、自分で行動するので自主的になり、仕事に全責任を負って没頭するようになる。それが「やりがい」「働きがい」につながっていく。社員の「幸せ」は、主として働いている時に感じる「働きがい」と直結しているものだ。「ホワイト企業大賞」のガイドラインは「社員の幸せと働きがい、社会貢献を大切に行っている企業」なので「ホウレンソウ」を禁止することは「ホワイト企業」へ向かうための一つの方法論かもしれない。「幸せ」で「働きがい」に溢<sup>あふ</sup>れた社員のパフォーマンスが高いのは当然だが、実はもう一つ大きな要素があることは見逃せない。それは、自主

天外<sup>てんがい</sup>伺朗<sup>しろう</sup>



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

的に活動している時、人は「フロー」と呼ばれる状態に入りやすいのだ。

「フロー」というのは、無我夢中で何かに取り組んでいる時の特殊な心理状態であり、しばしば奇跡と呼ぶ（スポーツの世界では「ゾーン」と呼ばれており、練習でもできなかったようなプレーを連発し、強敵に勝つこともある）。

チクセントミハイというアメリカの心理学者が「フロー理論」として体系化しているが、「フロー」に入るための必要条件の一つが「内発的動機」、つまり外部から何の報酬も期待できないが、内側から込み上げてくる「ワクワク感」に基づいて行動することだ。

指示命令で義務的にやっている仕事や、報酬・昇進や上司に気に入られるように、といった動機（これを「外発的動機」という）で行動している時には「フロー」に入れず、「ホウレンソウ」が禁止されて、自主的にやっている仕事では「フロー」に入りやすい。未来工業(株)の飛び抜けた業績の背後に、そういう隠された

メカニズムが働いている、と私は推定している。

## 経営者こそ「フロー体験」を

山田さん自身は「フロー」を意識しておらず、その言葉もご存じなかっただろう。私の質問に対して「俺はフロが嫌いだね……」とジョークでごまかされたくらいだから。

ところが彼は、昔「未来座」というアマチュア劇団の座長を務めており、その仲間四人で「未来工業」を起業している。演劇というのは、人が気がなれば一回の公演で何百万円という赤字が出る。それを団員たち

が必死にアルバイトをして返済し、また次の公演の準備に向かうのだそう。これは、全員が演劇にのめり込んで「フロー」に入っていないとできない活動だ。

「未来工業」は、演劇という場であったら、「フロー体験」を積んだ四人が、そのままの雰囲気を保って起業した会社だ。山田さんは、巷で言われている経営学とは真逆のユニークな経営を実践してこられたが、それは未来座の座長として、どうしたら団員が「フロー」状態を保てるかを極限状態で工夫し続け、編み出した「フロー経営」そのものだ。

山田さんは、中学を卒業するとすぐに専務として父親の会社に入った。その後、独立するまでの十七年間の会社生活よりも、それと同時期に活動していた未来座の座長としての体験で名経営者に育ったのは間違いない。

ホワイト企業をめざす経営者は、経営学の勉強よりも何か趣味にのめり込んで、たっぷり「フロー体験」を積むのが早道かもしれない。

天外伺朗著

『山田昭男のリーダー学』（講談社）

