



## 共有資産としての職場

次回で連載を終えます。そこで、この間に考えてきたことを、2回に分けて述べます。今回は、「共有資産としての職場」です。

職場は仕事をするためのインフラです。なぜなら、職場には仕事道具やノウハウが準備されています。パソコン、電話、デスク等々。これらがあるお陰で、身柄一つで出勤し、仕事ができます。また、



中嶋哲夫の「人事も歩けば」

技術標準、マニュアル、過去の報告書、規程などもあります。さらに、一定の情報処理方法や計画の作成法、職場目標等もあります。これらがそろっているから、仕事のやり方をいちいち考えなくても、

仕事を開始できます。加えて、上司や同僚がいます。仕事を手助けしたり、教えあったり。お互いが辞書がわりです。同時に、雑談でリラックスすることもできます。このように、職場がインフラとして機能しているがゆえに、私たちは安定的に仕事を進めることができ、信用も獲られるのです。

インフラとしての職場は、参加者の共有資産と考えることができます。職場の雰囲気をよくするのは、お互いの配慮。職場の情報を使いやすくするのも、情報を整理して蓄積するお互いの努力。仕事道具を使いやすくするのは、整理整頓や清掃などの努力。それらの努力によって、

インフラが使いやすく維持されます。

職場は、伝統的な共同体の共有資産と似ています。入会林、漁場、地下水、神社など。なかでも、田圃の水路が職場に似ています。協働で水路を拓き、協働で清掃して流れを維持し、分水ルールを決めて、田圃に水を引く。稲作方法は、個人ごとに異なりますが、水路は共有資産。水の流れを情報の流れに置き換えれば、職場にそっくりです。

共有資産を維持するとき、大きな問題は、資産の維持をサボり、利用だけするフリーライダーを、どのように防止するかです。情報を抱え込むが、人の情報は利用する。助けを求めると、仲間を助けない。部下の成果を横取りする。仕事範囲を勝手に決め、頼まれた仕事を断る。これらの行動はフリーライダーそのものです。それを防止するため、職場は、さまざまな「縛り」をつくります。意識的に情報を流さない等の非協力、取り決め（朝礼や夕礼、報告書の様式等）をつくる等です。窮屈にもなりますが、必要なルールです。

個人の創造的な成果が求められる時代です。ただ、個人的に帰着すると見える創造は、集団的な知的活動の突出点です。インフラとしての職場が健全に機能しているのかどうか。それをしっかりと見て、手を打つことができる人事担当を育てることによってのみ、人事部門は、事業部門の創造的問題解決のパートナーになり得る。そう考えています。

(MBO 実践支援センター代表)

