

はじめに

12年連続、顧客満足度No.1という偉業をネットトヨタ南国株式会社（以下、ネット南国）が達成した<sup>\*1</sup>。しかし、ネット南国は「社員の幸せ」を経営の目的としている会社なのである。

ネット南国は高知市にあるトヨタ系の自動車販売会社である。2002年には「卓越した経営の仕組み」を有する企業として、中小規模部門の日本経営品質賞を受賞した<sup>\*2</sup>。2015年には第1回ホワイト企業大賞を受賞している<sup>\*3</sup>。

ネット南国は、創業以来一貫して社員満足を経営の根幹に置いてきた会社である。お客様の喜びが社員のやりがいに繋がるとして追求してきた結果が、顧客満足として実績に表れたのだ。私には、「社員の幸せと企業業績は必ず一致する」という信念があった。それを実現している職場の実態とはいかなるものなのかをこの目で確かめたくなり、2011年9月、高知へと向かった。

残暑の太陽が照りつける中、スーツを着た青年スタッフの何ともいえない清々しい笑顔に迎えられた。ネット南国のスタッフは「笑顔の質」が違う。とつてつけたような営業スマイルではない。何が違うのだろうと考えているうちに、自動車ディーラーとは思えないホテルラウンジのような広々としたショールームに案内され、ショールームアテンダントがサービスする冷たい飲み物を美味しくいただいた。屋外を回る職場見学では、備え付けの日傘を差しだしてくれる男性スタッフがいた。その動きが実に自然で、かつ適度にキビキビしていても気持ちがいいのだ。

社員が笑顔で働いている。なんとも幸せそうだ。その理由を深く探りたいという思いを強くし、2013年5月、フィールドワーク調査のため再び高知を訪れた。本書では組織エスノグラフィという記述法を採用している。組織エスノグラフィとは、人類学が得意とした異国の地の人々の生活に迫る民族誌（エスノグラフィ）を身近な組織の分析に援用したもので、近年は、経営学や社会学の分野で取り入れられている（金井・佐藤 2010…田中

本書は、組織エスノグラフィの強みを生かして、できる限りネット南国で働く人たちの視点から、仕事での体験や日常の出来事を描き出し、それらをとりにまく職場を捉えることを試みている。力を注いだのは、職場で働く人たちがどのように関わりあい、助けあい、協働し、創造性を発揮しているか、その実態を明らかにすることである。そして、働く人たちがこのように自律的に行動する職場は、どのようにしたら作ることができるかを解明することである。特に、フィールド調査でなければ捉えることが難しい、「目に見えないもの」である経営理念、組織風土、価値観がどのようにマネジメントされているのかに重点を置きながら、職場づくりに影響のある組織マネジメントをトータルで描き出す。

本書では分析の支柱に「関わりあう職場」という視座を据える。関わりあう職場とは、鈴木(2013)が提示した、規範を共有し、目標を共有し、工作上相互に関わりあうように設計された職場である。鈴木は「工作上相互に関わりあうことの多い職場は、仲間を助けること(支援)、組織のルールややるべきことをきっちり守りこなすこと(勤勉)、そして自律的に仕事の上で創意工夫をすること(創意工夫)を職場のメンバーに促すこと」(鈴木 2013: 3)を示している。

だが、鈴木(2013)は関わりあう職場を組織の中でどのようにマネジメントするかという点については言及していない。本書ではこの点をネット南国の創設当初から現在に至る時間軸をさかのぼり、関わりあいが続くプロセスが職場にどのように埋め込まれているかを探究する。それは会社創設35年を迎えた同社の職場が、どのような経過をたどって今に至ったか、その軌跡をリアルに浮かび上がらせる工程でもある。その中で組織マネジメントがどのように実践されているか、職場の行動観察から、新しい働く人と組織の関係を明らかにするものである。

それでは、社員が幸せに働く職場＝ネット南国へと皆様をご案内しましょう。

\*1 トヨタ自動車の顧客満足度調査は、全国のトヨタ系ディーラー約300社を対象に行われている。ネットトヨタ南国は、1999年の調査開始から2012年9月期まで連続12年トップの座を守り続けている。2013年に2位になったものの、2014年には1位に返り咲いた。また、同じくトヨタ自動車が毎年優良なディーラーに授与するトヨタ総合表彰を2004年から9回連続受賞し、2008年度には特別表彰を受賞している。

\*2 日本経営品質賞 (Japan Quality of Award) は、アメリカにおける Malcolm Baldrige 賞を研究し、わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて、新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的として、(公財)日本生産性本部(旧 社会経済生産性本部)が1995年12月に創設した表彰制度である。1996年6月に民間組織により「経営品質協議会」が創設され、制度が運営されている。2013年度までの18年間に213組織が申請し、34組織が受賞している。これまでに自動車ディーラーで受賞したのは、ネットトヨタ南国とホンダカーズ中央神奈川(2004年)、滋賀タイハック販売(2013年)の3社である(経営品質協議会HPより) (<http://www.jqaward.org/index.html>)。

\*3 ホワイト企業大賞企画委員会(委員長:天外伺朗)はホワイト企業を「社員の幸せと働き甲斐、社会への貢献を大切にしている企業」とし、年に1回選定し公表、表彰をしている (<http://whitecompany.jp/>)。