

2021.5.21 (2021.9.10 改訂)

## 「W型思考」と「気づき活動」で地域問題を解決

～自律型地域活性化の進め方～

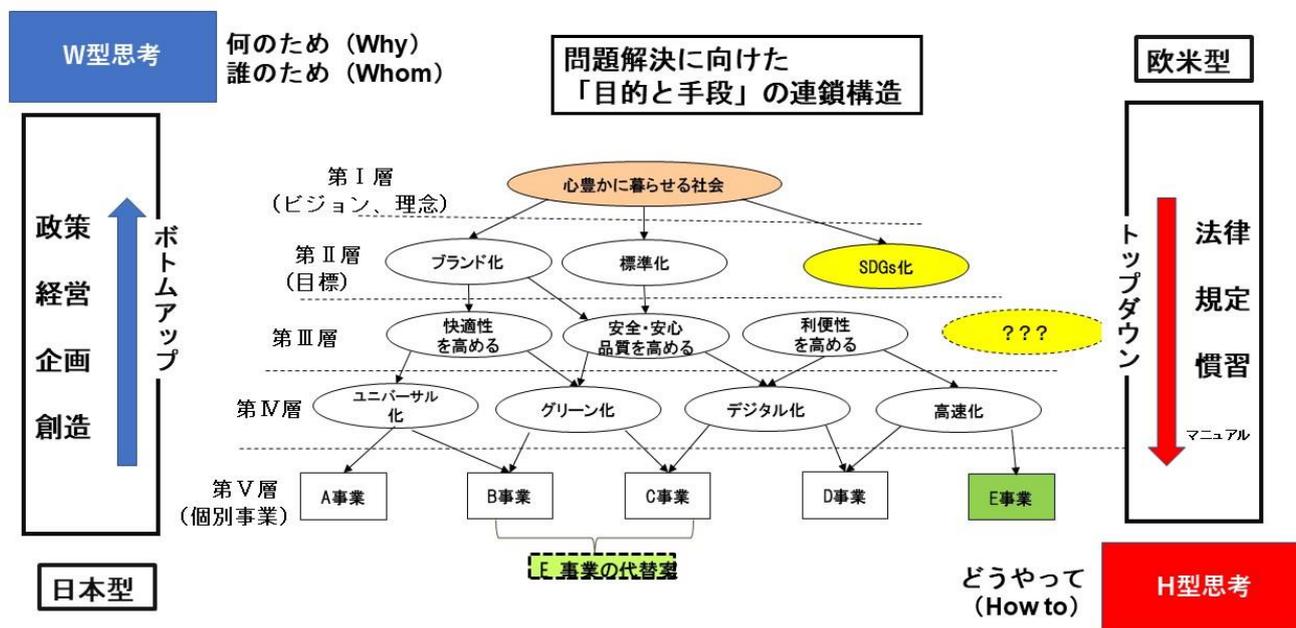
総括支援アドバイザー兼教授 奥原 英彦

筆者は、自律型地方自治のためには、既存の縦割り行政の枠組みや考え方に縛られることなく、自らの問題意識に基づく創造的な思考（自律思考）によって、課題解決に取り組む必要があると考えています。

### ○ W型とH型

筆者は、コンサルティングやシンクタンク活動を通じて、企業や行政の経営課題や社会課題などに関する「問題解決」のお手伝いを 30 年程度した経験があります。

その経験を通じての最大の収穫は、その 5 年目にして「組織や人には、大別すると、常に問題意識（Why）を持ちながら自律的に活動している W 型（下図左側）と、他人（トップ）からの指示（How）の下で他動的に活動している H 型（下図右側）の 2 種類ある」という仮説（モデル）を発見したことです。



何故、日本は 1945 年戦後の焼け野原だったゼロ状態から 1980 年後半頃には世界のトップランナー（ジャパンアズ N01）になることができたか、逆に、何故 1990 年バブル崩壊から現在も「失われた 30 年」が続いているのか。また、何故、あの組織（企業、地域、国）は今も成長しているのか。何故、あの潰れかけた組織（企業、地域・国）が蘇ったのか。

## ○ W型はボトムアップの日本型

W型の組織は、その構成員一人一人が常に「問題意識（何のため、誰のため）」を持って、共有化されたビジョン（上図 中 第Ⅰ層）や目標（上図 中 第Ⅱ層）を達成するために、自律的に問題点（改善点）に現場が「気付き」、カイゼン活動を行っています。W型で代表的な会社としては、トヨタや京セラなどがイメージ出来るのではないのでしょうか。

もちろん、エネルギーショックなどの地球規模での環境変化の緊急時には、リーダー（経営者）がトップダウン型で改革を断行することはありますが、通常時は、現場からのカイゼン提案や自主的なカイゼン活動がベースになって、組織も人も変化しながら成長していきます。そこでは、仕事そのものが人間の「鍛錬や創造」という哲学が生まれてきます（注1）。

このW型の会社は、外部環境変化に対しては、「自律的に」「柔軟（フレキシブル）」に対応しながら、結果として、収益性も「(ぼちぼち)高い」とともに社員のモラルや帰属意識も「(かなり)高い」状態を維持しているのです、サステナブルで「高寿命」（注2）です。

（注1） 稲森和夫「考え方～人生・仕事が変わる～」

（注2） 創業200年以上の会社数では、今でも、日本が世界の65%を占めている。

[「世界の長寿企業ランキング」を発表 創業100年、200年の企業数で日本が1位 | 株式会社日経BPコンサルティングのプレスリリース \(atpress.ne.jp\)](#)

## ○ H型はトップダウンの欧米型

一方、階級社会を前提とした欧米型トップダウンのH型では、明文化された「ルール」や、現場での効率を高めるための「マニュアル」を遵守する「規律」が重んじられます。また専門性を重んじることから、仕事が「分化」することで「縦割り」構造が発生してきます。

そこでは、優れたリーダーからの指示を受けて、業務や作業をこなすことが目的化されてきます。H型で代表的な会社としては、マクドナルドなどがイメージ出来るのではないのでしょうか。このため、現場の構成員は、「問題意識（何のため、誰のため）」を持つことなく、「どのように（How to）」「マニュアルどおり」のみに関心が集中することで、効率的なマネジメントが可能になります。

しかし、外部環境変化に対しては、（現場ではなく）リーダーが「気付く」必要があり、トップダウンで（経営）戦略を変更させる必要があるのです、どうしても、マネジメントが「硬直的」になりがちです。このため、社会変化への対応力に弱く、W型に比較して「短命」で終わる傾向があります。

## ○ W型がH型になると

日本では、バブル崩壊、リーマンショックなどの、いろいろな事情があつて、元はW型の自律型組織に、短期的収益回復のために赤字部門の閉鎖や人員整理などの「大改革」が行われ、H型の他律型（指示待ち）組織に変容していった例があります。ところが、数年

から十数年経つとほとんどのケースで、各種の問題（異常、トラブル）が発生してきます。

## ○ 1995 年前後に潮目が顕在化した

筆者は、1995 年前後に、その問題発生メカニズムを調べているうちに、縦割り組織のルールや How to（事業）が優先化されることで、その縦割り組織の維持や事業を行う（守る）こと自体が「目的化」してしまい、現場での問題解決能力（免疫力）が著しく落ちてくるからではないかという仮説を持ったのです。

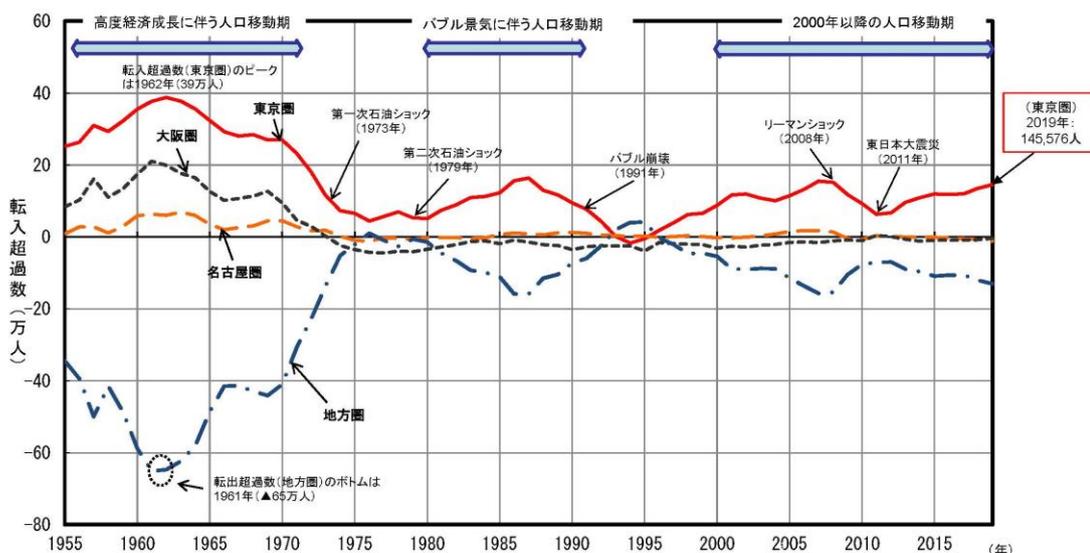
この頃は、インターネットが日本に導入され、NEC のパソコン PC-98 という大ベストセラー機がマイクロソフト社の OS Windows95 搭載の DELL などの外国機に置き換わったように、1990 年のバブル崩壊とともに、日本社会の運営モデルが、随所で W 型から H 型に変わった時期でした。

企業では、日本型大部屋経営から欧米型の事業部制導入ブームが起こり、時を同じくして、地域ではリゾートやゴルフ場の投売りが始まり、東京では長銀や日債銀などの銀行が次々と倒産していきました。

続いて、インフレ経済からデフレ型円高経済へと環境変化が起こり、H 型企業では、売上減少、社員の不幸事などのトラブルに見舞われました。これに対しては、組織のガバナンスを強化して乗り切ろうとして、ますます事態が悪化する「負のスパイラル」から日本経済全体が抜け出せなくなりました。

地域を見ると、円高対応で輸出型企業の工場が撤退した上に、リゾートやゴルフ場企業に融資した地方銀行の破綻などにより「地域経済循環」がストップし、この経済衰退が東京圏への人口の流出（注 1）や企業の撤退を生んでいく、地方部における「負のスパイラル」がスタートした時期でもありました。

（注 1）東京圏への人口流出構造は 1995 年前後から定着している



出典：総務省「住民基本台帳人口移動報告」をもとに国土交通省国土政策局作成。

## ○ H型になると出てくる症状

筆者は、H型の他律型（指示待ち）組織文化（空気）が浸透して来ると、現場（職員）に、次のような症状が現れてくることに気がきました。

- ① 「何のため、誰のための、組織や How to（（事業）なのか」を、質問しても、まともに答えられない。
- ② 問題意識を聞いても、考えたこともない、または、考える必要がないと反応する。
- ③ W型の活動を質問しても、全く知らない、知識としては知っていてもイメージが湧かない、興味がないと回答する。

一般的には、「大企業病」（注 2）や「官僚制度の逆機能」（注 3）として指摘されているもので、刻々と迫る危機に対しても、何らの問題意識（自分事意識）もなく、カイゼン（提案）活動を自律的に行うこともなく、ひたすらにルールを守り事業を行うことが目的化してしまう。そのため、問題構造が広がり事態がますます深刻化し、ついには、破綻（倒産）してしまうというものです。

（注 2）社員の視野が狭く自分の仕事にしか目を向けない、従来のやり方に固守し改革を起こす社員は異質なものとして排除しチャレンジ精神がない、ミスを許さず成功を羨む風潮がある、などの症状をいう。「大企業病と闘うトップたち」大塚秀樹（講談社）に詳しい。

（注 3）米国社会学者 ロバート・マートンは「官僚制度が健全に作動するための必要諸原理が職員に内面化された時、逆にその態度や心情（（繁文縟礼主義、セクショナリズム、縦割り主義、上命下服の風土など）が期待とは逆の方向へ過剰表出される）とし、これを「訓練された無能力」（逆機能）と呼んでいる。

## ○ H型リスクから脱してW型に戻るには

では、H型組織に明日はないのか。

筆者が経験的に生み出した方法は、H型思考や風土に慣らされた組織の現場構成員に、W型の活動を促す「気付き」を与える、健康体回復運動的な方法です（注 4）。

これにより次第に、現場の構成員の思考がH型からW型に「変異」をはじめめるのです（注 5）。これが組織の隅々まで「伝染」することで、一人一人がカイゼン意識に目覚め、カイゼン活動を始めるW型の「自律回復の健康体（組織）」に戻っていくのです（注 6）。

（注 4）2000年当初、（H形の代表と評されていた）道路公団の民営化（NEXCO）に際しては、当時の道路公団の企画職員に、自分の奥さんや娘さんにSAやPAの「トイレ」を見せること（調査）からスタートした。

女性の目を通じて、高速道路の真の利用者（顧客）が誰なのか、何故SAPA事業で利益が出せないかの問題意識を持ってもらうW型思考に「変異」するための「気

付き」が「トイレ」の観察（評価）であった。

(注 5) [高速道路のトイレ、いつの間にか快適に...! NEXCO東日本の地道な努力 | ニューススイッチ](#)  
by [日刊工業新聞社 \(newswitch.jp\)](#)

(注 6) [日本航空再建の真の要因 | 稲盛和夫 OFFICIAL SITE \(kyocera.co.jp\)](#)

## ○ 「気付き」への取組で本気度がわかる

このような「気付き」活動は、あまりに簡単に出来そうなので、その効果や意義について、ほとんど理解されないことが多いと感じています。しかし、時間は多少かかるが、組織に大変革を行う対処療法と違って副作用がほとんどなく、しかも長期間 W 型体質を維持することが可能となります。

私は、この気付き活動は、「体重計に乗り、毎日体重を測る」「毎日の歩数を手帳に書く」と、ほぼ同様の効果をもたらすものと思っています。

本気で痩せたい人、健康になりたい人は、痩身や健康運動などを行っているでしょうから、体重や歩数のグラフを見たくするのが人情として当然でしょう。

しかし、変革を嫌う H 型組織の構成員は、この気付き活動に否定的です。大変革でないと問題解決は無理だと言います。大変革なら、他人事でいられるからです。

しかし、本気で問題解決したい H 型組織のリーダーや構成員は、この「気付き」活動に、最初は渋々と、効果が出てくると積極的に参画してきます。つまり、W 型の「自律回復の健康体（組織）」になってきた証拠が、具体的な活動によって「見える化」されてきます。

逆に言えば、このような簡単な「気付き」活動すら出来ない構成員を持つ H 型組織には、明日はないと言えましょう。

## ○ 地域問題解決に向けた W 型「気付き」アプローチ

地方部には、問題解決が先送りされていることで状況が複雑化・深刻化し、自律回復が困難視されている諸症状が、いくつかあります。

例えば、地域公共交通問題（注 7）について言えば、筆者は、地域行政が「本気で」地域公共交通問題を解決したいなら、国からの How to（事業）の指示を待つのではなく、まずは、地域公共交通担当者が、毎日の通勤や買物などに地域公共交通を使うことから始める「気付き」活動をすることが大事であると考えています。

「利用者」の立場や目線に立って問題解決を図ろうとすることで、自分事として問題意識を持ち、地域の構成員一人一人による問題解決にむけたアイデアやカイゼン活動が生まれてくる（注 8）はずです。そして、事態は改善へと向かうことでしょう。

この W 型思考から生まれた改善活動は、自律回復が困難視された諸症状を、時によっては「短期間で」急（V 字）回復させる場合（注 9）があり、結果だけを見て、H 型のトップダウン型改革と混同されることがよくあります。

しかし、10 年後、20 年後の組織を見れば、違いは一目瞭然です。W 型気付き活動によ

り再生した組織は、少々の環境変化を克服して、元気に活躍しています。日本での働き（労働観）の中核は（注1のとおり）組織でも地域においても、「利他の心」なのです。

（注7）筆者コラム：[koramu3.pdf \(f-jichiken.or.jp\)](#)

（注8）公共交通の需要（乗り手）が減少するから路線を廃止する（引き算）ではなく、どのようにしたら鉄道やバスなど公共交通機関の需要を増やし（足し算）、自動車に過度に依存しない地域を作れるかという視点（TOD=Transit Oriented Development：公共交通志向型開発）に基づき、わが国においても、① 高知県と徳島県の県境を走る阿佐海岸鉄道での「DMV=Dual Mode Vehicle：鉄道バス」の導入、② 京都市などの「域内均一料金」、③ 岐阜県・愛知県・三重県などの「シームレスバスマップ」などのカイゼン活動が生まれている。

（注9）注4の道路公団（H型）からNEXCO（W型）への変革時の「トイレ」気付き活動（トイレをきれいにする）の結果、（日本の高速道路のSAPAのトイレが汚く、会社のブランドが毀損されると進出をためらっていた）「スターバックス」のSAPA進出が決まった。

[高速道路のサービスエリアで「スターバックス コーヒー」を展開 ～10月の足柄SA（上り）を手始めに、複数出店で基本合意～ | スターバックス コーヒー ジャパン \(starbucks.co.jp\)](#)

筆者が見るところ、このトイレ改善とスタバ進出により、一気にSAPA利用者が増え、W型（利用者志向、現場志向）へのプロセスが加速した。

そして、これにより、世界で初めての「国鉄（H型）からJR（W型）への民営化」成功と同様に、当初困難視されていた「高速道路の民営化」が成功したと考えている。

以上

※ このコラムは執筆者の個人的見解であり、公益財団法人ふくしま自治研修センターの公式見解を示すものではありません