

# 旅は道連れ、世は情け

～女性ライフサイクル研究所、二十周年を迎える

## ⑨組織

### 村本 邦子

「女性ライフサイクル研究所 20 周年を迎える」と題する連載を始めてしまったが、次号では研究所も、はや 23 年目を迎える。とりあえず十回あたりでいったん終えることにしよう。最終回は本タイトルに戻りたいので、今回は組織について書くことにする。初回では、組織に対する不信や嫌悪について書いた。一人で仕事をするつもりが、成り行きで仲間が増え、女性ライフサイクル研究所は少しずつ組織となっていったのだった。

基本的に私は高度な文明を好んでいない。本心を言えば、自分でそのしくみがわからないような機械は使いたくないし、生きるために自給自足をして、せいぜい物々交換をする程度でいいのではないか

しらと思っている。だから、スローライフを選択する人たちの気持ちはよくわかる。そうは言っても、投げ込まれたところは文明社会で、今のところそれなりに適応して便利さを謳歌しているが、選択肢がなくなれば、喜んで原始的な生活に飛び込んで構わないと思っている。シンプル・イズ・ベストである。

私にとって、大きな組織は複雑な機械のようなものだった。女性ライフサイクル研究所は、1 人から始めて、2 人、3 人…と何とか私の理解が追いつく形でスタッフが増え、少しずつ組織になっていった。そして、十年経って振り返った時、自分ひとりでは成し遂げられないことをやってきたことに感動した。一人ひとり異な

る人間が複数集まるからこそ、自分だけでは決してできないこと、もっと言えば、たとえ自分が何人いてもできないことができるのだ。量の問題ではない、質の問題である。月並みな表現だが、「1+1は2ではない」という一種の化学反応のようなものだ。ひょっとすると、文明も良いのかもしれない。私も年を取り、今や車に乗り、コンピューターさえ使っている。

仕事がよくできて、よく働く人ばかりが集まったからと言って、総体として良い仕事ができるわけではない。ずいぶん昔、リクルートが伸び盛りだった頃に聞いた話だが、彼らは採用試験にユングのタイプ論テストを使っていたが、会社にとって好都合な人材ばかりを採用しているとどうも組織としては何かに欠けることがわかったので、ごくわずかの割合で、わざわざ会社に不都合な人員を採用することにしているということだった。トリックスター的な触媒があって初めてクリエイティブな反応が起こるのだろう。妙に感心して聞いた覚えがある。あちこち欠けたる人間が集まって相補いあうからこそ、面白いものができるのだ。

そんなわけで、十年経って初めて事業の面白さを知ったので、せっかくだから、もう十年だけやってみようと思った。とは言え、私には、メンバーそれぞれが主体的な組織であることへのこだわりがあった。その実現のために、それぞれが自分のやりたいことを考え、実現し、お金であれ充実感であれ、そこから報酬を得るというしくみを維持してきた。いわば

一人一人が事業主であり、その総体が女性ライフサイクル研究所というわけである。次の十年では、最初の十年で少しずつ発展させてきたこのシステムをさらに洗練させることにした。この時点でも、まだ、私と他のスタッフとの間には力の差があっが、次の十年はそれを極力なくすこと、同時に、新しい人材を入れることにした。EAPの広がりとは無関係ではないが、会社の契約に基づく組織的な仕事も増えつつあった。

2002年に、まず有限会社を立ち上げたが、小規模組織とは言え、いわゆるオーナー会社ではない。最初は七百万の予定だったが、結果的に一千万の出資をし合い、女たちの取締役会も作った。驚くなかれ、定款も自分たちで作成し、公証人役場や法務局へも行ったのだ。余談ではあるが、定款を作るために会社設立の勉強をしたが、「設立後3年は年中無休と思え」「まずは家族の理解を取り付けること。それもできないようでは、会社を回せない」というような教えがあっが、「ほう」と思ったものだ（なんていうのか、世の中のおじさま方は、そんなことを考えて会社を立ち上げるのかと・・・）。

もっとも、この作業に疲れ果て、NPO法人を立ち上げる時には司法書士を頼んだ。こうして組織の発想が出てくる。自分で何もかもやるより、得手不得手を役割分担する方が世の中はずっと機能的に回るのだ。多くの人にとっては自明のことなのかもしれないが、これぞ文明の第一歩かもしれない。大阪と京都に新しく

事務所を借り、建築家（と言っても義兄だが）におしゃれで機能的な内装をお願いし、パンフレットはデザイナーを頼み・・・と多くの専門家たちの力を活用した。文明万歳。

新しい経営システムは大まかにはこういったものだ。正社員である事業主たちは、会社運営の資金を繰り出す責任を負っており、給料を自分で決めることにする。つまり、自分が稼がなければならぬ金額を逆算して、それを稼ぎ出す。非常勤である契約社員たちは、資金繰りの責任を負わず、その代わりいわば出来高払いとなる。だから、誰かに働かされているという人はいない。どんな時間帯にどれだけ働こうと自由である。稼ぎの多い少ないは、それぞれの選択である。もちろん、本人が望めば、誰でも正社員である事業主になることができる。

ただし、事務作業はペイしないので別枠で考える。会社がらみで入ってくる仕事、チームでやる仕事については、事前に責任と報酬の割合を明確にし、計算式を決める。ものの考え方についてもその都度話し合い、見直しを続けてきたが、十年もやっているのと、その手間を省くためにシンプルなルールができていく。結果的に納得したことは、大きな組織が給料の固定制を取るのはきわめて合理的だということである。完全なる公平性などない。互いの合意があるのみだ。

これで、それぞれにとって、主体的な選択としての仕事という意味付けはでき

た。あとは、良い仕事をする努力を惜しまないこと、勤勉であること、仕事を通じて社会に貢献するという意識などなど、プロフェッショナルとしての規範や姿勢は、リーダーが率先して模範となることを常に意識してきた。「子どもができたらい悪いことはできない」というのに近いものかもしれない。人としての不誠実さは自分を信頼してくれる仲間たちへの裏切りとなる。これは一人で働くより強みになるだろう。突き詰めれば、人は自分のためにではなく、大切に思う人のために頑張ることができるのみである。それから、互いに支え合うことや人生を楽しむこと。こういった空気は伝染する。うちの研究所の人たちは本当によく働く。身近な人を大事にして、人生を楽しもうとする。残念ながら、まだ伝染しきっていないのは「締め切りを守る」で、いまだにもっとも厳格なのは所長だけである。

それから、スタッフ間のコミュニケーション。スタッフの数が少なかった頃は、しょっちゅう会って話し合うことができたが、オフィスが大阪と京都に分かれ、人数も増えて、働き方もバラバラになったので、以前のようにコミュニケーションがスムーズに行くとは限らなくなった。そこで、ネット上でコミュニケーションをはかれるシステムを導入した。月1回集まって会議をもつ、テーマを決めて定期的に研究会を持ち、年1回は年報に原稿を書く、年1回は研修旅行で一緒に勉強し楽しいひと時を過ごす、クリスマスランチなどの年中行事や、NPOの定期的なイベントはスタッフの凝集性を高める

のに役立ってきた。大変でも結果的に充実感の得られる取り組みは組織メンバーのコミットメントを高める。

スタッフが良い仕事をするという目的を共有し、組織を好きであれば、自ら貢献しようとするモチベーションは高まるだろう。女性ライフサイクル研究所はスタッフ一人ひとりの総計である。20周年記念の時に、芸術教育研究所の多田千尋さんが、スタッフのそれぞれが自分の得意分野で研究所に貢献したいと努力工夫するところが研究所の素晴らしいところだと言ってくれたが、まさにそういうふうに組織を作ってきた。たまに、「研究所にとって自分は必要なの？」という問いが浮上することはあったが、研究所が誰かを必要とするのではなく、あなたが研究所を必要とするのなら、上手に使いなさいというスタンスである。誰かが抜ければ、そこに関わる事業はなくなる。誰かが加われば、そこに関わる事業が増える。スタッフの総計が女性ライフサイクル研究所という意味はそういうことである。もとより、来る者拒まず、去る者追わずのポリシーでやってきたものだ。別の言い方をすれば、誰か一人がいなければ研究所は別のものだった。

こうして少しずつ組織の力を理解するようになる一方で、私は立命館に勤めるようになり、年々、ここでも少しずつ組織に対するコミットメントは増していった。今では、この大きな組織のれっきとした一員となっている。そして、ここでも、組織という生き物を観察し学んでき

た。最初に知ったことは、組織では必ずしも常に全力をあげて仕事をする必然性はないということだ。自営で仕事をしていると、ひとつひとつの仕事を大切に行うことが次の仕事に結びつく。私の実感としてスタッフに言ってきたことは、「ひとつ良い仕事をすれば3倍になって返ってくる。ひとつ仕事を断れば、3つの仕事を失う」ということだった。そうすれば、仕事はネズミ算式に増えていくので、仕事がなく困るということはない。自営では常に全力で良い仕事をする努力が必要だが、大きな組織の仕事のなかには、たとえばあまり中身のない形式的な会議など、全力をあげて仕事をするよりも、多少なりとも気を抜いて力を蓄える方が良いものもある。選別が必要なのだ。

同じ理由で、自営でやっていると、ほとんどが自分にしかできない仕事ということになるが、組織的な仕事となると、他の人で代替可能ということになる。その人がその人でなければならぬ理由はない。むしろ、一定の均質性が保証されたものが量産される必要がある。これは気楽なことでもある。自慢することではないが（むしろ、批判されることかもしれないが）、私はこれまでの人生において仕事を休んだことがほとんどない。皆無とは言わないが、高熱が出ても、けがをしても、子どもが病気になっても、入院しても、地震や台風がきても、とにかくどうあっても何とかやりくりして、休まず働いてきた。それが職業人の責任だと思ってきたからだ。ところが、大きな組織になれば、そこまで思いつめて働かな

い方がいい。自分がいなくても組織は回るだろう。そうでなければならないのである。この考えにはまだ慣れないが、それでも少しずつ馴染む努力をしている。

のふたつの課題は、他のスタッフたちに委ねるとしよう。

さて、研究所の今後であるが、この 4 月で、私が責任を持つ「あと十年」という約束の期限が切れた。もうほとんど私の力なしで回るようになっている。スタッフたちの心の中にはどこかで、なんだかんだ言って最後は私が何とかしてくれるだろうという期待があって、それがある限り組織は自律できないと思ったので、この 2 年ほどは本気で手を引く覚悟を示してきた。正直なところ、私の力が不要になったら、その時こそ、私が研究所をやめる必然性はなくなる。それがシステムとしての完成を意味するからだ。あといくばくか残っている課題は、当面の現状維持はできても、長期的な展望をもって事業展開ができるかどうか、次世代への引き渡しがうまくできるかどうかである。後者については、経営システムに関する私の誤算があった。正社員になったら運営の責任も負わなければならないが、稼ぎが多くなればなるほど契約社員でいるより正社員になる方が得をするシステムを作っておいたので、新しい人材が育成され力をつければおのずと事業主が増えるだろうと読んでいた。が、結果的に、多くの人は選択肢があれば、リスクを負って自営で働くより固定給で安定する方を好むのかもしれないということがわかった。そうであれば、研究所の存在の意味を書き換える方が良いのかもしれない。いずれにしても、残されたこ