第一图书网, tushu007.com

<<员工病>>

图书基本信息

书名：<<员工病>>

13位ISBN编号：9787508629476

10位ISBN编号：7508629477

出版时间：2011-11-11

出版时间：中信出版社

作者：[日] 柴田昌治

页数：156

译者：赵净净

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

我曾看过NHK电视台制作的一期特别节目，名为“告别轮椅—中风患者的理疗革命”。
那是2002年的节目，距今已有相当长的一段时间。
然而，那个节目所讲述的内容，至今仍深深印在我的脑海中。
因为，我认为那个节目再度正确地捕捉到了人类的本质。
这是一段某医院治疗方案的真实记录，具体是讲80%以上的中风患者最终得以“走”出医院的过程(虽然NHK在企业风气和经营体质上存在不少问题，但其中也不乏培养出了一批努力打造优秀作品的制片人)。
　通常情况下，因中风病倒的人一旦住进医院，只有极少数能“走”着出院。
不过，只要从根本上改变护理方法，最大限度地激发病人的生命力，就可以使80%以上的病人“走”出医院。
　当中风患者病情稍有好转离开病床活动时，无论是去洗漱间、餐厅，还是去理疗室都需借助轮椅，即使去理疗室练习走路，回病房时还是要靠轮椅，没人认为这有什么不对。
方便、安全，最重要的是便捷。
从看护者的角度来看，这也是最好的方法。
而对中风患者来说，轮椅更是不可或缺的工具，能为每位患者配备一台轮椅的医院就是好医院，这一点也已成为共识。
　但颠覆这种共识，“以患者为本”的尝试，始于兵库县的一家医院。
　首先，要让患者对“出院后想过什么样的生活”有具体的认识，并把它作为出发点。
比如，让喜欢侍弄花草的人，有“希望再整理一次花坛”这样既贴近生活又比较现实的目标。
接下来，为了强化这种认识，在医院长廊垒一个小小的花坛。
最重要的是让患者的目标变得具体清晰可见，从而催生他们强烈的康复愿望，以便最大限度地激发患者本身拥有的康复愿望和生命力，这对于帮助他们克服病痛的折磨是必不可少的。
　下一步，就是瞄准目标，向“走路”挑战了。
有的人，如果仅靠自己的双脚，连一步也无法迈出。
这种情况下，要想让他走起来，就必须用一种固定双脚的特殊装备。
比如，专门辅助练习走路用的丁字拐。
更关键的是，还要配备一位可以传授走路技巧的理疗师。
　当这些条件都具备了之后，接下来要做的，是利用日常生活中的一切机会进行训练。
而不能仅靠理疗室内每天两次，每次20分钟的训练，而是要让生活中的每一个瞬间都能用来训练。
每天必须走800步，在理疗室内只能完成5.7%。
不过，如果在日常生活中进行训练，就不是每天两次，而是让每天10次到20次的走动，都成为训练的习惯。
　任何事都是这样，一旦训练场地成为从日常生活中剥离出来的特殊空间，就无法期待训练的实际效果。
如同仅限于实验室或研修室中的成果一样。
只有当训练成为不受场地、时间约束的日常生活的一部分时，才可以期待它的显著效果。
　另外一个不可忽略的问题，是必须准备好用于固定双脚的特殊装备和专业性的技术支持，把走路当成理所当然的事。
　本书所讲的“过程导入”就是这样。
不仅要理解，还要身体力行。
在使用工具和专门技术的同时，通过亲身体验达到目标状态的过程中，不断锻炼运动神经，直至反射性地形成身体的高品质全面协调，这就是所谓的“过程导入”。
　每个人，只要有明确的目标，眼前看得到希望，发现能够激发自己面对困难时应有的动力，并为达到人生目标而奋力拼搏，就可以发挥超乎寻常的巨大潜力。
　诚然，要使患者们最大限度地发挥潜力，前面所提的条件缺一不可。

不仅如此，身边人们的配合也必不可少。
身处困境时，渴望周围人的帮助，也是人类所共有的特点之一。
“互助”一词，说起来简单，但是它需要非同寻常的努力和技巧。
从改变工作时间，到把注意到的事说出来并达成共识等，是一个包括使彼此更好地交流、共同协商和学习的不间断过程。
所谓“导入”，原本就是一个缺少了众人的协助就无法成立的艰难过程。
不可忽略的是，用以往的常识，根本无从想象的新思路，和把它从外部带进来的医生的存在。
可以想象，如果没有以患者为出发点审视医疗的新价值观和把它引进过来的专家的存在，也就无法实现这样的改革。
换句话说，如等待其自然发生或仅依靠内部力量的改革一样，“颠覆常识的改革面临的阻力”也不可小觑。
当与以往的理疗常识截然不同的思路出现时，抱有自负心理的专业医师，会困惑、会反击。
尽管并不是不理解这种思路，也付出了一定的努力。
只是，假如开始采用新的方法，是无法保证结果的。
毋宁说，一旦尝试新方法，可以清楚地预见其带来的负担。
人本来就很容易从“保持一成不变”中找出某种安全感，也是容易把保守性表现出来的一种动物。
换句话说，做事情容易向轻松倾斜是人之本性。
无论怎么保守地想要“走”出医院大门，无疑都需要相当大的勇气和气力。
尽管如此，他们仍持续交流，并在困惑中不断向前迈进。
为康复而努力的患者们灿烂的表情，比任何东西都更能打动人心。
因为，我从他们身上深深感受到了潜藏在人体内的可能性。
我想，人是不是在不同环境下，所拥有的生命能量也截然不同。
是会因太困难，而放弃前行的努力，一直向轻松倾斜？
还是会坚持希望，从心底里发出一定要努力的念头去和困难作斗争呢？
这使我重新想起并明白了因主观能动性的有无而产生的巨大差异。
自拙著《公司病》问世以来，已有12年之久。
在此期间，泡沫经济的负资产得到整顿，经济终于开始出现好转，但又因“职员冲击”严重恶化。
企业所处的环境越来越艰难，因此人无法从工作中找到相应的价值，“无法充满活力工作”的倾向也越来越强烈，常常处于“工作”与“幸福”不能两全的状态。
的确，通过卖掉非盈利部门等手段实现经营的瘦身化，公司的收益会有所上升，公司也不断尝试改革。
但是管理部门的做法和工作方法仍未完全转换，一味地通过向员工施压来勉强获取成果的公司不在少数。
那样的公司一直在搞疲劳战术，不只是普通员工，就连管理者哪天突然倒下也不足为奇。
问题在于，完全忽视“导入”的过程，无论怎么折腾，制度和体制也不可能有任何的改观，又能在多大程度上接受这样严峻的现实？
在认真地进行过程导入时，人是会有所变化的。
人这样一种生物，只要具备了一切条件，营造出某种环境，就一定会有所改变。
可以这么说，如果不从根本上转变对人的姿态以及交往方式，就会导致同样的问题还是以同样的方式再次出现。
令人欣慰的是，在这样的状况中，保持危机感、能够理解事态严峻性的人在经营者中(尽管是极少数)也开始增多了。
人的问题以及组织的风气和体质问题，才是本质所在。
把领导的存在方式和关系到工作的价值观，从剥夺人的思考能力的“导致组织退化的腐败价值观”转变为“促进组织进步发展的价值观”，这种风气改革是十分必要的(我们称之为学院式改革)。
若不真正攻破“激发人的主观能动性”这一难题，则不可能有本质上的改变。
仅仅看到表面经济带来的活力，并不意味着员工们就能因此获得幸福。

此外，只要人在组织中工作，如果周围的人都感到不幸福，自己也很难获得幸福。
因此管理者有必要营造出一个，不仅让自己，而且还让所有一起工作的同事们都感到幸福的职场环境。
　日本目前的当务之急是把日本式的经营优势，如“同事之间互相交流的优势”和“信息共享的可能性”恢复过来，而不是滥用美国派的经营手法。
重新打造一个OJT(在职培训)能够发挥机能的职场。
与此同时，必须共享“促进组织进化发展的价值观”。
　只要环境和前提条件都具备了，激发员工的主观能动性，并不是多么困难的一件事。
如何营造出一个为员工带来幸福感的工作，这就是在本书中，我想与大家共同思考的一个话题。

内容概要

《员工病:收获工作喜悦和重建团队合作的诊断与处方》是日本畅销书作家柴田昌治的最新力作，其以杂论的形式，揭露了目前广泛存在于企业中的“ 员工病 ”，强调了激发员工内在动机而非强压贯彻的管理方式的重要性，提出了冲破闭塞感、恢复团队合作等诸多新想法、新思路和新观点，解答了众多职场人士对于工作的疑惑，是企业管理者以及职场人士的必读佳作。

本书切中时弊，对我国企业管理有很强的现实意义。
通过剖析企业内部的弊病，说明了企业在遭遇危机与困难时应该如何应对。
同时呈现的日本企业存在的问题对于读者有一定的启示，书里提到的方法，不仅适用于公司，还广泛适用于政府机构、学校、医院等组织。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

柴田昌治，学术?咨询有限公司董事、社长。
1979年毕业于日本东京大学，获东京大学研究生院教育学博士学位。
博士在读期间创办德语语言学校，后又成立了商务教育公司。
他把注意力投放到企业的风气和体质问题上，在企业变革实践中，总结出“过程实际”这一方法。
让员工发挥内在动机主动工作，提倡并支援由员工担任主角的“支援关系式经营”。

主要著作有《公司病》、《设法改变公司》、《丰田式最强经营》（共著）、《培养充分思考的员工》等。

书籍目录

前言
序言 人因何而变—“深入”的改革过程
第1章 员工为何失去了主动性—主观能动性丧失的原因
消失的“大叔文化”
淡薄的人际关系
正面与负面
邮件文化的飞跃
增加的数据系信息和减少的非数据系信息
丧失的对话
未被继承的智慧和技能
无法与之对话和讨论的上司危害极大
一起通过对话来寻找答案
“准备充分”不等于“准备答案”
准备好答案的对话不过是“说服”而已
自己的使命向组织归隐
效率化风暴和业务细分化
培养不出大局观
全世界最低的忠诚度
恶化的组织风气和体质
“通风状况差”是指什么
冰山下的改革
“导入”要在冰山下进行
第2章 打破闭塞感—共享进化的“价值观”
越健全的组织，就越没有问题
问题是“变有为无”
有问题其实不是问题
职员美学导致组织腐败
有了主观能动性，业绩自然而然就上来了
是什么在扼杀主动性
组织是一个生命体，不改变就会死去
组织中的人停止思考的原因
测量组织“官僚化水平”的标尺
为何组织会有“闭塞感”
打破闭塞感的助力和支援
侵蚀员工的“组织伦理”
实施了对策，却看不到真正的问题
充分考虑现场的公司是强大的
加法而非减法的人生观
把理想形象作为前提的人生观存在问题
一起寻找答案的管理方式
促进企业“进化的价值观”
第3章 不满分子隐藏起来的干劲—把关心变为主观能动性
不满的反面是干劲
“爱”的反面不是“恨”，而是“不关心”
提高管理层的主观能动性

通过对话把不满转为主观能动性
由社长的“敌人”变为“心腹”
持有问题意识的大多数人没有被赋予权限
上司和经营者也并不是无知和不关心
靠转变观念改变不了现状
不关心“改变”的经营者很少
上级和下级看到的“问题图”是不一样的
“应该改变的”不是“部下的观念和态度”
第4章 对经营与同事的信赖感—创造可以激发主观能动性的条件
激发潜在力量
领导没有改革的愿望
“问题外的公司”是什么样的
“拼命”与“士气高涨”是两回事
业绩好的时候，问题容易被搁置下来
靠“精神论式的强压”无法贯彻
QC活动变成“强迫”，士气下降
创造安全网络
只要有了“场所”，就能找到共鸣者
“没有任何人帮助”的恐怖
没有支持就无法提出问题
领导没有改变愿望的中枢机构的例子
人们为什么不互相合作—社会的尴尬
向前踏出一步的条件—以I君为例
深受信赖的上司用自己的话发言
信赖感创造的安全网络
员工踏出第一步
第5章 从领导到支持关系—领导在激发主观能动性
中的作用
“强有力的领导”起反作用
充分考虑的人能创造出壮大的组织
过度评价社长的作用是危险的
只要理解了支持关系，就能清楚领导的作用
有能力的领导会剥夺组织的“思考能力”
让每一个人都担当主角
持续变化的组织因子是什么？

新型领导的“后台式和调解式的机能”
多培养改革当事人
支持关系的机能
创造安全环境
肯定会有人来支持自己的安心感
某保险公司的行动宣言
通过对话描绘构想并达成共识
利用“对话能力”，共同寻找答案
作为当事人的态度和自我革新
干部阵营的专业协作化
定期召开“支持关系研究会”

满足于自己领域的部科长们
提供“场所”，预防抵抗势力
通过“框架的导入”，提高改革速度
第6章“不伤和气的争论”的组织—利用团队力量
唤醒内在动机
创造高质量的团队协作
人无法孤立存在
“不伤和气的争论”形成了吗？

提高团队协作质量的努力
作为同伴，严格面对
温和地传达严厉的内容
反复讨论，从内心深处达成共同目标
大家都成为当事人
由沟通骨干完成的“参谋机能”和“合作网络”
向灵活运用主动性和智慧转变的5个条件
沟通骨干
参谋机能
合作网络
第7章 新型改革开展方法—在最小单位创造成功案例
改革的基本单位
公司整体一直被当做改革的基本单位
得不到领导许诺时也要开展
改革，由小处着眼，向大处发展
作为“改革最小单位”部门的规模和性质
支持关系和改革的成功概率
支持关系的四个象限
成功概率（阶段1）—理解度和关心度都低
成功概率（阶段2）—关心度低，理解度高
成功概率（阶段3）—关心度高（某位强权社长的案例）
领导的职务和条件
最好能有最小单位领导的许诺
部和科小型组织的领导也拥有强大的影响力
确保“广泛的承认”和“一定的自由度”
上层组织的“承诺人”和该组织的“当事人”
为了提高改革速度
后 记

章节摘录

前言我曾看过NHK电视台①制作的一期特别节目，名为“告别轮椅—中风患者的理疗革命”。
那是2002年的节目，距今已有相当长的一段时间。
然而，那个节目所讲述的内容，至今仍深深印在我的脑海中。
因为，我认为那个节目再度正确地捕捉到了人类的本质。
这是一段某医院治疗方案的真实记录，具体是讲80%以上的中风患者最终得以“走”出医院的过程（虽然NHK在企业风气和经营体质上存在不少问题，但其中也不乏培养出了一批努力打造优秀作品的制片人）。
通常情况下，因中风病倒的人一旦住进医院，只有极少数能“走”着出院。
不过，只要从根本上改变护理方法，最大限度地激发病人的生命力，就可以使80%以上的病人“走”出医院。
当中风患者病情稍有好转离开病床活动时，无论是去洗漱间、餐厅，还是去理疗室都需借助轮椅，即使去理疗室练习走路，回病房时还是要靠轮椅，没人认为这有什么不对。
方便、安全，最重要的是便捷。
从看护者的角度来看，这也是最好的方法。
而对中风患者来说，轮椅更是不可或缺的工具，能为每位患者配备一台轮椅的医院就是好医院，这一点也已成为共识。
但颠覆这种共识，“以患者为本”的尝试，始于兵库县的一家医院。
首先，要让患者对“出院后想过什么样的生活”有具体的认识，并把它作为出发点。
比如，让喜欢侍弄花草的人，有“希望再整理一次花坛”这样既贴近生活又比较现实的目标。
接下来，为了强化这种认识，在医院长廊垒一个小小的花坛。
最重要的是让患者的目标变得具体清晰可见，从而催生他们强烈的康复愿望，以便最大限度地激发患者本身拥有的康复愿望和生命力，这对于帮助他们克服病痛的折磨是必不可少的。
下一步，就是瞄准目标，向“走路”挑战了。
有的人，如果仅靠自己的双脚，连一步也无法迈出。
这种情况下，要想让他走起来，就必须用一种固定双脚的特殊装备。
比如，专门辅助练习走路用的丁字拐。
更关键的是，还要配备一位可以传授走路技巧的理疗师。
当这些条件都具备了之后，接下来要做的，是利用日常生活中的一切机会进行训练。
而不能仅靠理疗室内每天两次，每次20分钟的训练，而是要让生活中的每一个瞬间都能用来训练。
每天必须走800步，在理疗室内只能完成5.7%。
不过，如果在日常生活中进行训练，就不是每天两次，而是让每天10次到20次的走动，都成为训练的习惯。
任何事都是这样，一旦训练场地成为从日常生活中剥离出来的特殊空间，就无法期待训练的实际效果。
如同仅限于实验室或研修室中的成果一样。
只有当训练成为不受场地、时间约束的日常生活的一部分时，才可以期待它的显著效果。
另外一个不可忽略的问题，是必须准备好用于固定双脚的特殊装备和专业性的技术支持，把走路当成理所当然的事。
本书所讲的“过程导入”就是这样。
不仅要理解，还要身体力行。
在使用工具和专门技术的同时，通过亲身体验达到目标状态的过程中，不断锻炼运动神经，直至反射性地形成身体的高品质全面协调，这就是所谓的“过程导入”。
每个人，只要有明确的目标，眼前看得到希望，发现能够激发自己面对困难时应有的动力，并为达到

人生目标而奋力拼搏，就可以发挥超乎寻常的巨大潜力。
诚然，要使患者们最大限度地发挥潜力，前面所提的条件缺一不可。
不仅如此，身边人们的配合也必不可少。
身处困境时，渴望周围人的帮助，也是人类所共有的特点之一。
“互助”一词，说起来简单，但是它需要非同寻常的努力和技巧。
从改变工作时间，到把注意到的事说出来并达成共识等，是一个包括使彼此更好地交流、共同协商和学习的不间断过程。
所谓“导入”，原本就是一个缺少了众人的协助就无法成立的艰难过程。
不可忽略的是，用以往的常识，根本无从想象的新思路，和把它从外部带进来的医生的存在。
可以想象，如果没有以患者为出发点审视医疗的新价值观和把它引进过来的专家的存在，也就无法实现这样的改革。
换句话说，如等待其自然发生或仅依靠内部力量的改革一样，“颠覆常识的改革面临的阻力”也不可小觑。
当与以往的理疗常识截然不同的思路出现时，抱有自负心理的专业医师，会困惑、会反击。
尽管并不是不理解这种思路，也付出了一定的努力。
只是，假如开始采用新的方法，是无法保证结果的。
毋宁说，一旦尝试新方法，可以清楚地预见其带来的负担。
人本来就很容易从“保持一成不变”中找出某种安全感，也是容易把保守性表现出来的一种动物。
换句话说，做事情容易向轻松倾斜是人之本性。
无论怎么保守地想要“走”出医院大门，无疑都需要相当大的勇气和气力。
尽管如此，他们仍持续交流，并在困惑中不断向前迈进。
为康复而努力的患者们灿烂的表情，比任何东西都更能打动人心。
因为，我从他们身上深深感受到了潜藏在人体内的可能性。
我想，人是不是在不同环境下，所拥有的生命能量也截然不同。
是会因太困难，而放弃前行的努力，一直向轻松倾斜？
还是会坚持希望，从心底里发出一定要努力的念头去和困难作斗争呢？
这使我重新想起并明白了因主观能动性的有无而产生的巨大差异。
自拙著《公司病》问世以来，已有12年之久。
在此期间，泡沫经济的负资产得到整顿，经济终于开始出现好转，但又因“职员冲击”严重恶化。
企业所处的环境越来越艰难，因此人无法从工作中找到相应的价值，“无法充满活力工作”的倾向也越来越强烈，常常处于“工作”与“幸福”不能两全的状态。
的确，通过卖掉非盈利部门等手段实现经营的瘦身化，公司的收益会有所上升，公司也不断尝试改革。
但是管理部门的做法和工作方法仍未完全转换，一味地通过向员工施压来勉强获取成果的公司不在少数。
那样的公司一直在搞疲劳战术，不只是普通员工，就连管理者哪天突然倒下也不足为奇。
问题在于，完全忽视“导入”的过程，无论怎么折腾，制度和体制也不可能有任何的改观，又能在多大程度上接受这样严峻的现实？
在认真地进行过程导入时，人是会有所变化的。
人这样一种生物，只要具备了一切条件，营造出某种环境，就一定会有所改变。
可以这么说，如果不从根本上转变对人的姿态以及交往方式，就会导致同样的问题还是以同样的方式再次出现。
令人欣慰的是，在这样的状况中，保持危机感、能够理解事态严峻性的人在经营者中（尽管是极少数）也开始增多了。

人的问题以及组织的风气和体质问题，才是本质所在。
把领导的存在方式和关系到工作的价值观，从剥夺人的思考能力的“导致组织退化的腐败价值观”转变为“促进组织进步发展的价值观”，这种风气改革是十分必要的（我们称之为学院式改革）。
若不真正攻破“激发人的主观能动性”这一难题，则不可能有本质上的改变。
仅仅看到表面经济带来的活力，并不意味着员工们就能因此获得幸福。
此外，只要人在组织中工作，如果周围的人都感到不幸福，自己也很难获得幸福。
因此管理者有必要营造出一个，不仅让自己，而且还让所有一起工作的同事们都感到幸福的职场环境。
日本目前的当务之急是把日本式的经营优势，如“同事之间互相交流的优势”和“信息共享的可能性”恢复过来，而不是滥用美国派的经营手法。
重新打造一个OJT（在职培训）能够发挥机能的职场。
与此同时，必须共享“促进组织进化发展的价值观”。
只要环境和前提条件都具备了，激发员工的主观能动性，并不是多么困难的一件事。
如何营造出一个为员工带来幸福感的工作，这就是在本书中，我想与大家共同思考的一个话题。
序 言 人因何而变—“深入”的改革过程剥夺事实真实度的“精神论”近年来，由虐待事件引发的儿童自杀行为接连不断地发生，这已经成为一个巨大的社会问题。
甚至导致了2006年11月，被媒体报道“隐瞒虐待事件”的小学校长的自杀事件。
虐待，本身在孩子们的世界中，是常有的日常现象。
然而，由虐待导致自杀的事件如此频繁地发生，很显然已不正常。
为什么会造成这样的局面？
为什么不能防患于未然？
日本社会本应拥有的抑制不正当行为的力量，从身体上来讲，就是“免疫力”，正在明显下降。
仅从表面现象去追究是无法解决这一问题的。
毕竟教育界的相关人员肯定都在兢兢业业地工作，事情也不是由于他们直接引起的。
必须探寻潜藏在问题深处的原因。
大家都在拼命工作却接二连三地出问题，是因为在这种使大家在不知不觉中产生“就这么回事”的理所当然的思维方式和价值观中，隐藏着某种导致社会免疫力下降的本质问题。
日本文部省曾对“虐待”作过如下定义：“对比自己弱小的人，持续地施加身体和心理上的攻击，使对方感受到强烈痛苦的行为。
”符合这一定义的行为均视为虐待。
据报道，每次孩子自杀之后，教育委员会以及校长，几乎都不承认是由虐待引发的。
这些本应很严谨的人们，怎么会做出这种事情，实在让人难以理解。
我并不认为他们是有意做坏事，身为教育者，他们在面临善恶选择时，是更倾向于选择善的人。
可在结果上，还是造成了一系列不可理解的行为。
这只能说明，在这些人习以为常的思维方式中，不知何时出现了巨大的问题。
具体地讲，主要原因在于“不允许有虐待存在”的思维方式本身。
可以说，“不允许有虐待存在”和“虐待一事，在孩子们的世界中很常见。
只不过，不论多么不起眼的虐待行为，都是绝对不允许的”是两种截然相反的思维方式。
前者是从“不允许有虐待存在”的精神论出发的，这严重背离了虐待在孩子们的世界中或多或少总是存在这一现实。
教育界相关人员的这种姿态，隐匿在问题深处。
如果把这种精神论式的思维方式，和对由此造成的事实的处理方式，作为事件的主要原因，那么，为这一事件制造契机的则正是文部省关于虐待的定义。
原本在心理上就具有否认虐待行为倾向的人们，会把与定义稍有不符的事件简单归结为“非虐待行为”。

这种“否认虐待的存在本身”，避免与现实发生正面冲突的姿态，如实呈现了这类人所依存的精神论式的价值观。
因此，在有虐待事件发生时，能从校长及教育委员会的姿态中读取到的，并不是“绝对不允许虐待事件的发生”的强烈意志，而是“在自己的学校里发生虐待事件是不可能的，绝对不希望有这种事发生，就算发生，最好也是因为别的其他什么原因导致的”这样一种逃避的姿态。
作为事件背景，以教育委员会为中心的日本官方教育界，原本就是一个由官僚风气支配的体系，这一点不可忽略。
在封闭的官僚世界中，极易蔓延这种避免与事实正面相撞的“精神论”。
在这种精神论的规范下，一想到“不能发生虐待事件”就会不由自主地害怕虐待事件的发生。
并且，一旦过度排斥虐待事件曝光，就必然呈现出刻意隐瞒的状态。
与此相对，“不允许虐待事件的发生”则是一种以“虐待现象存在”的事实为前提的实事求是的姿态。
因此，把实际存在的现象“抹杀”，显然会给现场带来截然不同的影响。
教育委员会和校长考虑的是，希望不出任何事，安安稳稳地过日子，不想被卷入任何纠纷。
与其说这是怀有满腔热情的教育界，倒不如说是拒绝一切麻烦事的官僚世界。
这个世界中，蔓延着一种“不希望失败被显现出来，只要把所有问题压制下去就万事大吉”的价值观。
最可怕的是“善意的抵抗势力”虽然看上去与虐待问题毫不沾边，但从企业频繁发生的不幸事件中也能看到相同的构图。
起因于使用过期原料的不二家①事件，东京电力等核电站的数据篡改、拒交保险金、巨额的财务纰漏—一件接一件出现的这些问题，实际上在作用于根本之处的价值观部分，是与虐待问题相通的。
支配着出现问题的组织、“希望把问题压制下去”的价值取向与导致虐待问题的价值取向是相同的。
正是因为“尽量避免问题表面化”的思维方式占主导地位，当实际问题发生时，当事人就会当做什么都没发生一样把问题处理掉。
其结果反而导致一连串企业不幸事件的发生。
问题被曝光之前，还在享受短暂和平的组织，以及持有这种价值观的组织，在如今的日本还有很多很多。
在这样的世界中，形式甚至优先于事实。
只要具备了表面的形式，大家都不会有什么意见。
因为被重视的不是内容本身，而是事先安排好的“形式”。
相对于内容，人们更重视形式的思维方式，也就是说，“不是使问题表面化与存在问题的事实正面相对，而是即使有问题存在，只要不被曝光就没问题”的姿态中潜藏着导致组织停滞、退化和腐败的病菌。
使问题变复杂的是，可以说在脱离事实与现实的原则和精神论的世界中工作人员们，没有丝毫的恶意。
本来就是由于价值观这个立足点不正确，只要在这个世界上生存，对这些人来说，他们所采取的行动，都是极其理所当然的。
从主观上来看，几乎所有的人都在认认真真地工作，拼命努力去完成自己的使命。
这些人丝毫没有认识到，自己的所作所为，事实上正是导致日本社会根基坏掉的反社会行为。
从根本上来讲，明知道不对，还故意去做坏事的坏人，其实并不是很多，所以实际上并不值得害怕。
真正可怕的是，有很多出于善意，却在无意识中做了坏事，还认为这是理所应当的人们。
导致问题发生的人们，绝不是那些不知分寸的人。
正因为他们不是那种不上不下、不知分寸的人，所以才令人苦恼。
最为严重的是，这种“善意的抵抗势力”一直以来都支配着日本这个以中央机关和教育界

为首，保留着古老体制的企业等中枢部分。
止步于“仪式”的观念转变之前，在小泉内阁时期负责实施分割民营化的某公共事业团体，曾经邀请我面向理事会（一年以后，这其中很多人被以官制商谈①的名义逮捕）做一次演讲。
我很多年前就一直坚持的一个原则是，在只有通过演讲可能取得某种效果的情况下，才会接受演讲的邀请。
因为我时常在想，没闲工夫为一些徒劳的事浪费宝贵的工作时间。
所以，一开始我就拒绝了他们的邀请。
但是，由于在跟负责人联系的过程中，深切地感受到了他那种“希望自己的组织在社会上取得广泛影响”的强烈意志。
结果，尽管我料定会是一场徒劳，还是接受了这个邀请。
当然，最后之所以接受，还是因为抱有某种期待，尽管觉得可能性不大，还是要试一次，说不定这个组织今后还有可能好转。
这件事还有一点前奏。
大约半年前，我们曾接受过这个地方关于研修的咨询。
担当理事以下的五六名人员来到公司，称奉总裁之命，希望在全公司范围内开展转变观念方面的研修，所以希望我们能提供一些建议。
但是，希望靠“转变观念”这种研修取得效果，在这之前我还从未听说过。
在原本就把官制商谈当做“所有人都心知肚明的潜规则”，并理所当然地一意孤行的组织中，把关系到事件本质的事实尘封起来，并在研修中进行冠冕堂皇的“正当论”说教，这种情况下，被称为“转变观念”的东西实在空洞无比。
从他们说话的语气，只能感受到“上层是这么指示的，如果不只从形式上用劲的话……”这种程度的热情。
所以，当我表明“那样做完全无济于事”的态度后，就被辞退了。
半年后，我又接受了这次演讲邀请。
上次由于地位高的人比较多，一直在旁边默默听讲的科长们，后来还带领年轻部下来我们公司拜访了一次。
我至今仍认为，他们身上具有希望设法改变自己所在组织的强烈愿望。
然而演讲过后，我得以重新确认的是这样一个事实，即在这样的组织中，横亘着仅靠负责人的热情根本无法解决的，另一个维度上根深蒂固的问题。
与此同时，我深切感受到的是，在这样的组织中，得到重视的不是内容，而是形式。
无论是举行会议还是演讲，其内容都不重要，举办这个活动的形式才是最重要的。
在这样的世界中，人也沦为仪式中的一个道具。
从结果来看，我也被当做演讲这一“仪式”的其中一个道具罢了。
演讲和讨论共两个小时，这是当初和我谈好的时间安排。
即先做一小时的演讲，结束后再用一小时的时间展开讨论。
我想既然是讨论，后面一小时当然也要发挥一定的作用。
然而，令人吃惊的是，发言人以及发言顺序，都已经在我演讲之前，被主持人提前安排好了。
不管是否对演讲内容感兴趣，是否有意见要发表，把发言机会安排给了地位以及职位上万无一失的人。
指定的人按照指定顺序所做的发言，内容上虽然中规中矩，都完全没有现场感，也无法引起大家的共鸣，这一点也是可想而知的。
此外，最令人感到震惊的是，对他们的发言，我不需要提出任何意见、反驳或者感想。
演讲之后的一小时讨论时间里，竟然没给我一次发言机会。
那次演讲之后，我收到了一个草根阶层的理事的邮件，他在邮件中表达了同样的意思。
当然，像他一样感受到了什么的人，也没得到任何发言机会。
理由就在于“他只不过是一个理事”，仅此而已。
人们通常把这种场合，以及在这种场合举行的活动称为“仪式”。

我并不是在否定仪式本身。
必要的时候，需要必要的仪式。
然而，把希望激发智慧的“场所”搞成“仪式”，就本末倒置了。
因为在沦为“仪式”的场合中，几乎不存在产生新智慧或新灵感的可能性。
但是，早已习惯了这种做法的人们，把这种“仪式”称为“讨论”，并且一直认认真真地将它沿袭至今。
没有任何一个人觉得奇怪，他们一直把这种没有实质内容的仪式当做工作。
主观能动性与过程导入重视场面仪式的人们，相对于内容，更多地把重心放在形式上，他们从精神论出发，而不是事实。
并且，在我看来，把这种思维方式、价值观当做理所当然的现实，是导致日本这个国家目前存在各种各样难题的根本原因。
做不到直面事实、直面现实的国家，则毫无未来可言。
当然，这种倾向并不是最近才开始有的，随着世界的脚步变得越来越快，问题会逐渐显现出来，这正是当今时代的特征。
本书中最重要的主题就是，探讨存在于组织中、导致组织进化或退化的“价值观”的作用。
换句话说，就是尝试以简单易懂的形式整理出，通过置身组织中的大家达成共识，必然会促使人和组织进化和发展的思维方式，以及导致停滞、退化、腐败的思维方式。
在后一种思维方式中，“相对于内容，更加重视形式”的价值观占据了中心位置。
本书另外一个重要的主题是，探讨“如何激发人的主观能动性”。
说起人的主观能动性与价值观的关系，促进组织进化与导致组织退化的价值观，其特征在“让人（部下）行动”时表现得尤为明显。
带有相对于内容更加重视形式这一倾向的人们，把人看做工具的一种，所以即使从职位或头衔中看出意义，也不会对“主观能动性”发挥的作用表现出丝毫的兴趣。
因为只要一命令就行动的“工具”，根本没有拥有主观能动性的必要性。
工具原本就不需要有人的热情，就算完全无视主观能动性，也不会有什么影响。
评价人，不是依据内容（如想法、意见以及是否有责任意识），而是从他的属性来看，一旦抱有这样的想法，对人主观能动性的兴趣必定会变小。
目前，各地教育委员会举行的，本该讨论虐待问题的会议等，就是在没有实质内容的会议这一意义上的典型。
本该讨论重要问题的场合，却沦为单纯的仪式。
只要有一点点“必须做出点改变”的想法，就不至于浪费国民的宝贵财富来做这样的事，出于人的本能，他们本该为此羞愧到无地自容。
连与生俱来的本能都丧失掉，实在是一件恐怖的事。
就算瞄准的方向和方案被制订得无比气派，也不可能仅靠那些实现改革。
重要的不是是否制订了气派的方案，而是“是否导入了改革的过程”。
为导入这个过程，彻底的、高质量的讨论是必不可少的，因此也需要有相关人员的积极参与。
换句话说，如果没有主观能动性的伴随，导入则不可能成立。
即过程不可能仅靠仪式被导入进来。
只有经过在互相帮助的同时，激发出智慧的彻底性讨论，改革的品号和具体方法才有可能被贯彻下去。
缺少了这一过程的“改革”，就如同画饼充饥一样，不可能带来任何实际的变化。
◆过程导入使参加人员的高质量讨论成为可能，打造出主动参予的过程。
无论组织的方案、制度和体系被制订得多么气派，都不可能直接拿来使用。
要想构筑起灵活便捷的制度和体系，“一边使用一边不停修改”的当事人的主动性是必不可少的。
人，究竟是怎样一种生物呢？

在组织中，如何才能把人与生俱来的潜力最大限度地激发出来呢？
毋庸置疑，这一亘古常新的命题，仍然是很多经营和管理者最关心的问题。
组织中，想要使人行动起来，通常会有两种截然不同的方法。
其一，是“依靠强制力量使其行动”。
这是一个沿袭已久，极其顺理成章的方法，同时也是一个最原始，并且已经渗透到组织中的方法。
想必组织依靠强制力量，发挥使人行动起来的机能，已成为一个常识性的看法。
其二，则是“通过唤起人的主观能动性，使之自发行动起来”的方法。
伴随着主观能动性的行动，由于得到了主体意志的印证，拥有强大的力量。
如果缺少主观能动性的主体意志，那么，颇费精力的“过程导入”是不可能实现的。
毋庸置疑，迫于命令、带着抵抗情绪去工作，与从心底深处产生认同感，竭尽全力去工作的结果绝对会不同。
无须再次举出“序言”中提到的轮椅事例，心情愉悦的话，身体自然而然就会适应状况，这一点是任何人都能轻易预见到的。
话又说回来，虽然在头脑中清楚地知道“从心底里产生认同，才能更好地发挥力量”，却没有人拥有创造出“从内心产生认同”的状态的诀窍，更何况本来也没时间去做那么耗费精力的事，毕竟大家都很忙。
但是，就算不做那么烦琐的事，只要发布命令，组织里的人也会行动起来。
日本人，其他暂且不论，仅在勤奋这一点上，是不亚于任何人的。
所以，大多数企业的真正想法是根本没有必要花费精力去创造什么“从心底里产生认同”的状态。
此外，所有人压根儿都没想到，这种思维方式已经从根本上导致了组织的退化和腐败。
成果主义本身并没什么问题有一本书叫做《从内部看富士通“成果主义”的崩溃》。
这对富士通来说，恐怕是一本令其极不愉快的内部揭露书。
据说是一位曾在富士通的人事部门任职的年轻人写的，至于内容多大程度上是正确的尚不清楚。
不过的确有一定的真实性。
自这本书问世已过去了好多年。
所以，现状肯定已经不像书中所描述的那样了，富士通看来也发生了一定程度的变化。
不过可以确定，这本书中所写的事情，是富士通以前的确发生过的。
20世纪90年代前期，富士通首次把成果主义引入人事制度，各路媒体争相报道，赞叹其先进性，打出的标题也都是“不愧是富士通”。
的确，在当时，成果主义所包含的意义和内容刚刚被提出。
因此，敢于站在时代的潮头，率先将其引入的富士通，被投注了新奇的眼光。
某种意义上，也是极其理所当然的。
年功序列的人事制度开始呈现衰颓迹象，已经不符合时代的需求，这一点大家都看得一清二楚。
与此同时，在那个时代，大家还都不认为，拥有久远的历史、深深植根于日本企业的年功序列式的人事制度，会轻而易举地就被新事物所取代。
1994年秋，在富士通的计算机用户协会的主办下，召开了以“白领阶层的观念转变”为题的专题小组讨论会。
我应邀作为辩论者参加，成员中还有富士通的代表。
当时的情景，被收录在1995年出版的《白领阶层的生产性与信息系统》一书中。
据介绍，这次专题小组讨论会的目的，在于同时解决“富士通导入的成果主义能够缩短劳动时间”以及“如何与当时刚刚兴起的汽车库商社开展竞争”这两个命题。
富士通的成果主义人事制度，包括对管理阶层采用年薪制等内容，策划得非常新颖。
可见他们是花时间认真思考和推敲过的。
对此，我强调了使信息创造成为可能的“场所”的重要性，阐明了“要用从这里创造出来的信息制订策略和制度”，而不应该是“策略和制度先行”的观点。
“首先，这里有一个如何获得后备支援的问题。

就算制度被设计得非常气派，也会在运用中逐渐变质。
如果想掌握正确的运用方式，后备支援无论如何都是必不可少的。
因此要利用一切机会，努力达成在信息方面的共识。
然而，注重保护信息，换言之即注重隐瞒信息的人仍然占大多数。
我认为，区分进攻性信息体制能力的分界线，就在于它能在多大程度上公开信息。
当然，公司里肯定会有机密事项，但是真正意义上的机密事项，其实并没有那么多。
相当多的信息原本应该是可以公开的，可这些信息之间并没有明显的区别，所以就一概隐瞒起来。
那种状态就像血液无法在全身畅通无阻地循环却还要硬撑着做百米冲刺一样。
自然，跌倒也就在所难免了。
从信息共享这一主题来看，仅有结果上的信息流动还不够，还要了解有什么背景信息。
例如，社长到底是出于什么考虑，在什么样的状况下提出这个方针的。
要同时让所谓的背景信息和周边信息畅通无阻。
我认为这一点非常重要。
只有在大家对这一点达成共识之后，才可能获得后援。
因此，如果不考虑如何获得后备支援，仅仅制订体系和制度，失败的概率会非常高。
”（《白领阶层的生产性和信息系统》）制订人事制度时，通过公示制度，接受反对意见和建议的过程很有必要。
也就是说，如果是吸取了实际工作中人们的智慧，并经过导入过程而制订出来的东西，这种制度就不会成为桌面上的空谈，而成为有可能实行的制度。
相反，如果是人事部突然把内部讨论的结果公示出来，这种情况下，仅靠制度是不可能顺利实施的。
无论制度本身被设计得多么气派，也避免不了在运用过程中变质。
如果想正确掌握方法，则有必要通过努力共享信息，从而获得后备支援。
也就是说，我一贯主张的，并不是制度本身，而是制度的导入和运用方法。
成果主义这一想法本身并没有问题。
问题在于，作为背景的价值观是否重视大家达成共识的过程，并把它导入进来。
针对我的这种说法，则出现了以下的反驳。
“我不反对柴田君的说法。
只不过因为环境有差别，绝不是没有为信息公开做出努力。
我们一直在利用社内和社外一切可以利用的媒体投放信息。
的确，信息也逐渐开始呈现，从这个意义上来讲，恐怕会被指责为在隐瞒信息。
目前，富士通总公司拥有53 000名职工，这次作为对象的管理层有6 500名，并散布在世界各地。
对他们一一进行说服，一处不漏地开展实施，是人事部门一贯的做法。
不知道要花上几年时间才能完成。
因此，关于是否实行已经有了明确的判断。
实话实说，对在试行的过程中，不断进行思考这一部分，我并不否认。
事实上，我们现在一直面向公司内部倡导“在实施过程中做出改变，在实施过程中不断思考”的做法。
此外，针对管理层的高级职员公司，引进了目标管理制度，并进一步制作了宣传录像带，以期在公司内部达到深层渗透。
我们在引进新的人事制度时，并没有否认柴田君所讲的方法，这次仅仅是直言不讳地把某种有意跳出的部分讲了出来。
关于增加共鸣者一事，我也与现场人士进行了充分的沟通。
从结果来看，那种意见未必一定被反映出来，不过总算尽可能多地听取意见之后再追踪情况，并争取共鸣者。
”（《白领阶层的生产能力和信息系统》）在这种主张的前提中忽隐忽现的是策划和制度优先的思维方式。
发言本身有很多暧昧的部分。

不知不觉中，就变成形式胜于内容，制度和结构先行于运用和导入了。
不得不说，在这种思维方式背后，潜藏着“人是一种根据命令和指示行动的东西”这种傲慢的感觉。
但指示和命令，无法像“导入”那样，赋予新制度以生命。
组织一旦被导致其退化、腐败的价值观所支配，必然会导致这种事态的出现。
激发主观能动性的方法论当然，虽然我们一直在强调内容的重要性，但这并不意味着就不需要制度和体系这类形式了。
这里可以以很多企业采取的“经营品质奖”这一结构为例来考察。
“以顾客为出发点，改善经营”，作为经营品质这一结构本身是一个非常棒的创意。
但一味地强调“只要能提高营业额，怎么做都可以”，往往又会引发企业一系列的不幸事件，要改变这种经营姿态，把方向转为以顾客为本，是一个必要而不可或缺的课题。
可问题在于，只要创造出追求经营品质的结构，真的就可以实现“以顾客为导向”的经营吗？
组织就能焕发出生机吗？
很遗憾地说，这是不可能的。
“只要创造出形式，并下达命令，变化就会自动发生”，如果认真思考的话，就会发现，这简直太不了解人了。
如果仅仅把“以顾客为导向”当做漂亮的标语悬挂出来，成绩无疑会渐渐下滑。
要想实现“以顾客为导向”的经营，首先就要弄清楚“顾客指的是谁”，“顾客需要的是什么”等问题，想要在发生巨大变化的问题中找出答案，我们就不得不反反复复认真思考。
充分的思考，才会带来变化，会使导入成为可能。
要把“以顾客为导向”落到实处，是一项颇费精力与时间的工作。
要想实现内容上的变化，切实抓住引起变化的原动力和以此为基础的“导入”是必不可少的。
去哪里寻找作为原动力的主观能动性，则是最迫切的问题，然而迄今为止的改革论，大多数情况下，都没能找到除“强制力”以外的能量源泉。
的确，最近这段时间，大家开始认识到动机的重要性，也时常举办旨在激发动机的研修班。
并且这种作用于个人的研修取得了一定的效果，但这些效果都只是暂时的，并且还留有问题，即无法创造出对持续性导入和对持续引起变化必不可少的高质量团队的协作。
实际状态却是，大多数都像教科书那样，只是单纯地强调自主性。
之所以敢说教科书式的，是因为除了在商务教育视频《DO IT!》等上面举出的几个例子以外，倡导的人只是把自己所知道的东西，当做知识和理论传授给别人。
问题是，从他们的语言中看不到真实性，即主动对自己所在的组织实施改革的实践之上的真实性。
如果缺少激发人的能量，即人的主观能动性的方法论，只是强行要求结构和形式的话，就看不到任何成果。
如同制造出很多个佛像，却没有注入灵魂。
因此，就像在第一章第4节中的冰山模型（图表5）那样，目前，多数的改革仍然停留在尚未从隐藏在表面下的企业风气入手，而只对表面上的制度和结构进行改革的阶段。
丰田公司，为什么到今天还能发挥出如此强大的力量？
原因之一就在于员工的执行力非常高。
问他们为什么能做到这一点，他们的回答是：那是因为，相对于普通公司，带着主动性从事工作的员工数量要多得多。
这里有一个前提，即他们“对于经营的信赖感”要比一般公司高得多。
正是因为相对于其他公司，丰田拥有更多的切实把握着主观能动性的员工，才能做到持续性改善，即持续进行“导入”，并一直保持卓越的竞争力。
不过，关于丰田今后是否依然可以保持活力，这一点还无法判断。

如果不持续有意识地付诸努力，就会最终走向崩溃，这一点丰田也不能例外。
如何唤起员工的主观能动性呢？
若想以员工的自愿参予为原动力，持续进行导入了改革过程（改善后）的经营，需要具备什么样的价值观和条件呢？
这是包括丰田在内所有企业的课题。
接下来，本书就要把这个“条件”弄清楚。
图表1 激发主观能动性的劳动价值的产生条件示意图如图表1。
要唤起主观能动性，首要前提是要形成“对经营和同事的信赖”，为此又必须通过体现“进化的价值观”的“支持关系”形成“安全网络”，以上就是本书所持的观点。
从领导到支持关系的转换很关键，为了演示通向转换的程序，让我们先从第一章的现状分析入手。
第1章 员工为何失去了主动性—主观能动性丧失的原因消失的“大叔文化”淡薄的人际关系20世纪80年代中期左右，日本公司的职场面貌开始发生改变。
位于相邻办公桌同事之间的闲聊和对话机会开始减少。
这种倾向至今还一直持续着。
大多数公司的社内活动变少，下班后的聚会也大幅减少。
尤其是上司带着部下去喝酒的机会也越来越少。
正式活动也是这样。
员工旅行、欢送和欢迎会的数量，明显比以前少了。
酒会也几乎不再举行了。
毕竟同一个职场中也不只有正式员工，加上大家都越来越难约，以及职场中一边带孩子一边工作的女性越来越多，难以自由安排特定时段以后的时间。
即使公司不去特意做这些安排，但在当今时代，还有很多更加有趣的东西去体验。
上司约部下一起出去喝酒的现象明显减少，如果上司被拒绝了一次，总觉得就很难再开口去约了。
注意关心部下和后辈，倾听他们的烦恼，为他们提供商量对象的上司和前辈也渐渐变少了。
仅在职场场合中，未必会当做信息传递的事件背景和意义，在别的场合被重新提出来的事情也变少了。
所谓的“爱管闲事”和“帮助”，以前的上司和前辈会把它当做理所当然的紧密人际关系，如今却越来越被敬而远之，很多职场中，就连人与人之间面对面推心置腹的交流都无法做到了。
重要的是，很多密切的人际关系，在很短的时间内开始快速的变化，结果造成了人际关系的淡薄。
当然，我并不是全盘肯定以前的“大叔文化”。
如果对这种变化，一概采取“还是过去好”来进行否定，也是不正确的。
这种大叔文化所持有的另一个侧面，虽然的确属于近代，但是作为努力与人产生联系的“主动爱多管闲事”的馈赠，它一直在为组织内部的人们，提供丰富的对话和互相联系的机会。
正面与负面日本的经营曾经引以为傲，目前几乎全部消失的那种对公司的忠实度以及员工之间交流的友好关系等，其实大多都是这种大叔文化给予的，这一事实不应被忘记。
大叔文化的衰退，明显已经开始损坏了日本式经营的强大力量（以人际关系的紧密程度为背景的强大力量）。
不过，自这种倾向开始出现，还没有过去很长时间。
真正巨大影响的出现，将是今后不久的事。
如果只把眼光放在大叔文化的负面上，而不去着手解决这个问题，再继续这样下去，对经营者来说无疑将会失去真正重要的东西。
当然，我并不是说要让大叔文化重新复活。
即使我提出这种不符合时代潮流的主张，也不可能实现。
因为所谓的现代化，就如同水总是从高处往低处流一样，在某种意义上，这是一种必然现象。
话虽如此，还是有必要想尽一切办法，把那种大叔文化所拥有的正面影响，即“对话的源

泉”那一个侧面，从什么地方恢复回来。
因为被与负面一起抛弃掉的紧密的人际关系，以及由此产生的“对话”和丰富信息的共享，对日本的经营来说是不可或缺的东西。
如果不重视这一点，企业将会失去活力。
2000年以后 1990年 1980年工作后的来往 少 减少 多员工之间的关系 淡薄 稍显淡薄 密切图表2 日本公司内部交流状况的变化邮件文化的飞跃大叔文化的衰退，并不是对话减少的唯一原因。
对话交流之所以减少，还有一个重要原因就是作为交流工具的电子邮件的普及。
这十几年的时间里，邮件文化呈现出快速发展的势头。
在很多职场，连相邻座位的人之间都在使用邮件联系，这成为极其普遍的现象。
邮件的确很方便，并且还能避免像电话那样突然打扰到对方。
从信息传递上来说，的确是一个非常方便的联络工具。
并且它还拥有可以同时与很多人共享等优点。
目前任何一家公司，如果少了邮件，工作都无法顺利开展，这也是一个不争的事实。
可是，与面对面的对话相比，用邮件开展交流的对话质量会明显不同。
用邮件开展的交流，一旦产生误解、发生分歧后，再怎么努力都无法修复，直至误解发展到无止境的地步，想必很多人都有过这种类似的经验。
还有一点不容忽视，有的重要信息是不能通过邮件传递的。
现实中真实的对话，确实存在很难用文字表达的情况，一些暧昧性以及部分文字，是很容易给人产生误解的信息。
增加的数据系信息和减少的非数据系信息我把那些很难形成文字、含有“暧昧性”的信息，称为“非数据系信息”。
用以指代尚未确定具体含义的信息。
这么称呼，使它与拥有清晰含义、容易形成文字的信息，即“数据系信息”形成对比。
非数据系信息中，特别值得注意的是，在进行持续对话的过程中，含义逐渐清晰起来的“未经整理”的、“片断式”的信息。
除此以外，诸如“为什么”以及“为了什么目的”这种有关事情背景的信息也很重要。
这种信息，因为带有一定的暧昧性，所以要把它形成文字很麻烦，却较容易通过对话、交流等方式表达出来。
通过对话交换的信息，无论从质还是从量上来看，都与通过邮件或文件传达的信息截然不同。
实际业务现场中流通的，相对于拥有清晰含义、经过整理的信息，更多的则是暧昧不清的信息，这一点是事实。
如今，由于大叔文化的消失和邮件文化的渗透，非数据系信息的流通锐减，唯有数据系信息在组织内大行其道。
这件事的问题在于，被称为非数据系的信息，在创造智慧方面所能发挥的作用非常大。
所谓的非数据系信息，是尚不清楚有什么含义，处于模糊不清状态的信息。
不过，不仅如此，虽然它本身无法发挥什么作用，但是在交流过程中，它的含义还是会逐渐清晰起来。
因为新的智慧，会从非数据系信息中产生出来。
所以说能够成为智慧源泉的，基本上都是非数据系信息，而不是数据系信息。
丧失的对话未被继承的智慧和技能值得注意的是，当对话的量减少后，文件式信息却以与之呈反比例的态势增加。
邮件和资料的数量膨大起来，包括根本不会有人看的资料在内，为整理资料忙得焦头烂额的人越来越多。
此外，对话机会的锐减也意味着，产生于公司迄今为止积累起来的技能和经验的智慧，很难被传承下去。
团块世代①面临退休的时代来到了，把这一代人所掌握的经验和智慧，传承给下一代的必要性急速浮

现出来。
以前本应极其自然地传承下去的知识和技能，如今却不可能轻易传承下去。
在这样的情况下，即便制订指南，仅仅也会以制订完毕而告终，很难像样它能发挥实际效果，也是目前的实际状态。
在技能和智慧的传承上，对话是不可或缺的。
尤其是在接受传承方动员接受方的“协商”过程中，无论如何都是必不可少的。
顺理成章地去做，“讨教不懂的事情”，这当然是重要的。
所以，一旦职场中没有对话，将无法完成这件被称为“理所当然的事”。
站在接受传承的一方，即从协商方的角度来看，没有“应该向谁请教”这在以前本应理所当然拥有的“关于人的信息”。
由于平常没有密切的交往，所以并不清楚谁拥有哪一种信息。
就算朦朦胧胧地了解“谁在从事什么样的工作”这样的信息，事实上也并不知道具体内容。
此外，令人更加为难的是，由于不了解对方的习性，也无法预测如果前去请教会受到什么样的对待。
对话急速丧失的结果，就像协商这种原本理所当然的行为以及技能的传承，如今都变得不再理所当然了。
以前被视为相当普遍的行为，现在却变得出乎意料地难。
所以，“人在OJT（在职培训）中被自然培养起来”的环境也渐渐消失了。
“即使放任不管，人也会成长”的时代，早已不复存在了。
无法与之对话和讨论的上司危害极大现在，有一个问题变得比以前更严重了，即无法与之对话的上司的存在。
他不仅管理方式一意孤行，并且根本听不进别人的意见，以前员工们还处于勉强能够忍受的程度。
然而，现在这一问题开始给组织带来毁灭性的破坏。
这种人的特征，其实并不在于没有工作能力。
虽然有工作能力，可是在其他方面却有很多问题。
比如，有工作能力的人，总是要亲自寻找答案。
嫌委派给部下过于麻烦，亲自去做毕竟要快得多。
并且，这类人中的大多数，看上去像是在听取别人的意见，实际上根本听不进去。
因为他们并没有努力从对方身上学点什么的愿望。
所谓对话，是通过互相交流信息，从而产生新东西的一种行为。
一个人，不管头脑多么聪明，工作能力多么强，本身如果没有对话的愿望，就无法期待能产生新的信息。
其实这样的上司，以前也有很多。
只不过，现在这种上司带来的危害，明显比以前大得多。
这个时代，所要求的“思考”也比以前要多得多。
职场中的对话正在逐渐减少，职场也变得越来越冷淡，但有这样的上司降临，其影响之大还是无法计算的。
正是如此，人才的离职率才出现大幅上升。
那是为某公司的研发部门提供咨询服务的事了。
首先，在总公司相关部门的安排介绍下，我会见了管理部门的专务。
实际上，我是在改革支持开始以后才知道的，这位专务的管理方式极其专断，完全听不进别人的意见。
通常情况下，我们在能够判断“无法期待领导的许诺”的情况下，是不会实施改革支持的。
从经验中我们可以清楚地知道，即使实施了支持，在缺少领导许诺这一前提条件下，是不可能顺利进行工作的。
所以这一次，当然也要先从这个前提谈起。

首先，在签订咨询合同以前，作为管理部门的专务，可能也为此烦恼了好长时间并表达了想实施改革的愿望。
在花了几周时间做了无数次的沟通交流之后，他最终做出决定。
这段时间，我们也就“改变”是怎么一回事，应该采取什么姿态实施支持等，尽了我们最大的可能，努力做到与专务达成想法上的共识。
然而，后来我才明白，这位专务做出的“向改革迈出一步”的决定，在很大程度上，却是受到了总公司（尤其是社长）的无形影响。
很遗憾，当时我们没能从掌握的信息中看出这一点，部门长官本来就很容易受到总公司的影响，他们是彻头彻尾地看上面脸色行事的类型。
结果，后来的情况是，专务虽然口头上讲了很多积极的话，然而到了关键时刻，他还是会采取背离大家预期的行动。
我想，也许他并没有什么恶意。
他的管理方式之所以非常片面，总是把自己的答案强加于人，无非是基于他个人“除此以外，没有正确的方法”的信念。
他想要改变的，并不是自己的管理方式，而是员工的努力程度以及自己以外的人们的行动。
事实上，在改革前进的过程中，互相之间的理解也会加深。
当初一意孤行的管理方式，通常也会渐渐显现出变化的征兆。
对于公司和我们来说，都是非常不幸的，他最终也没有表现出接受我们以及我们的价值观的态度。
希望设法改变研发部门现状的人们，当然会期待专务那种无论在谁看来，都是扼杀部下主动性的管理方式发生改变。
他们会说，如果能改变以往那种一意孤行、连细微琐碎之处都要干涉的姿态该多好……然而，这个期待被辜负了。
毕竟，专务是基于自己的信念才这么做的，所以压根儿就没有要改变的打算。
虽然他也一直在跟我们沟通交流，并掌握了大量的信息，但其实他根本没有真正理解这些内容。
我们曾经想尽一切可以想到的办法，努力使他明白对话的重要性。
然而，这位专务身上完全没有产生什么新变化的迹象。
最终他也没有进行一次接受别人意见的对话。
一直在他附近，密切关注他行动的人发现，专务的关注点，只投向总公司这一个地方。
令人遗憾的是，他从来没有试着去真正理解研发部门员工的苦恼。
尽管社长在此过程中，有好几次都看不下去了，劝告他要努力改变管理方式，然而这也不管用。
虽然他是一个只看上层脸色行事的人，却连社长的劝告都拒绝。
在他看来，强加答案的管理方式，才是唯一可行的管理方式。
由这样一个意识强烈的人担任管理要职。
另外，作为领导的资质也明显低下的情况下，除了免去这个人的职务，已经没有其他任何办法了。
这时的问题就是把人物看清楚。
在这样一个人身上，当然也有好的地方，在任何人看来，他都不是坏人。
在上层看来，一个人对上层极尽忠诚，那么就是一个值得信任的人。
除非万不得已，下层的人也不会向更高一层讲自己上司的坏话因为职工美学不允许这样做。
这里存在一个问题，即就算明知道有问题，这种负面信息也很难到达可以作出决定的领导层面。
不过，话虽如此，这种问题，只要多跟随公司资深员工沟通，就可以解决，但如果问题严重，就需要级别更高的领导来解决了。
当组织陷于极度危险的状况，换句话说，不得不进集中治疗室的情况下，能够自己拿出答案、能力强的领导会发挥非常有效的作用。
不过，如果摆脱危机以后，所有的一切都还依赖优秀的领导做判断的话，周围的部下就很容易会陷入停止思考的状态。
从而导致失去思考的能力。
也就是说，人才没有得到培养。

这种状况如果一直持续下去，公司将会真正丧失体力。
部下会认真观察上司。
只要观察他平时的行动，就能很快弄清楚他只是在口头上说说还是认真的。
因此，一个可以跟周围人“对话”的领导，他的周围一定会不断地出现新的智慧火花。
但是，如果他是一个总爱亲自寻找答案的领导，会连好不容易出现的新智慧和想法也无法采用。
如果他总是一意孤行，一直在抱着期待观察，那么拥有主动性的部下就会失望，并有可能引发对经营的不信任。
与部下之间的对话不成立的上司，其危害之大是与以前根本无法相比的。
与部下之间的对话不成立，不仅意味着欠缺理解部下的能力，还暗示了存在于危急关头抛弃部下的可能性。
总体来看，对话的数量减少，由分工带来的业务细化，并处于非正式员工化潮流中，大家各自孤立起来工作的倾向就越来越强。
在这样的时刻，上司的影响会翻倍。
对企业来说，在如今这个时代，这种组织领导的存在，简直成了企业致命的伤害。
不仅如此，组织领导的这种资质，还很难因外界而改变。
这种情况下，不管他有多么高的能力，很多时候，都只能由其他人来取代这个领导，除此以外别无他法。
一起通过对话来寻找答案直到现在，在很多会议上，仍然还是管理方对被管理方发出“为什么没有完成目标”，“为什么做不到”这种针对数字并接近呵斥的质问。
此外，“这样下去是不行的，有必要改变观念”等说教还在继续。
面对这些，被管理方基本不会做真正的发言。
原因在于，管理方所说的就是“正确的”，被管理方根本没有什么反驳的余地。
管理方所讲内容的一大半，都是“应该如何做”之类的口号和概念，而事实上，对于这些内容，被管理方也是十分清楚的。
他们不清楚的是“怎么做才能使其成为可能”这样的具体方法。
大多数情况下，管理方对于“到底应该怎么做”也并不是十分清楚。
事实上，压根儿就没有人清楚具体方法。
对于未实际做过的事，任何人都没有现成的答案。
很多情况下，实际开始做了才能明白的方法，只能在做的过程中不停地摸索，除此以外没有别的办法。
在工作安排得到充分适应的情况下，方法已经在过去的经验中积累起来，并被称为老手的人们掌握着。
然而，当尝试创造崭新的商业模式时，即使理念上知道该怎么做，事实上，不到具体的实施阶段是不可能具体明白该怎么做的。
具体方法必须落实在工作现场。
正因为如此，现场实际情况思考的能力，即现场的智慧，是管理者不可或缺的。
管理方式中的“对话”，能够调动现场的思考能力并产生新的智慧。
尤其是在新型商业模式下，这是一个对于共同寻找答案，把具体方法落实下来而言不可或缺的技巧。
仅仅从单方面地斥责、说教和教训的古老管理方式中，是不可能寻找到真正的答案的。
“准备充分”不等于“准备答案”“一起寻找答案的姿态”一旦形成语言，也许会变成一句空洞的话。
不过，由于没有注意到“对话能力，就是一起寻找答案的能力”，而引起的误解却数不胜数。
比如，就从研修这一范畴来看。
以往的研修，往往承担着“巧妙地把事先准备好的答案灌输给研修生”的作用。
当然，在那里，老师与学生、教育方与接受方的固定关系是前提。
当答案比较简单，“只有一个”的情况下，因为是“传授”答案，老师与学生的

关系呈固定状态也不会有问题。
但是，世上有无数的问题，是可能拥有很多种答案的。
大多数关于经营与商务方面的同一个问题，也是有很多种答案的。
比如，大多数情况下，对于“客户需要的是什么”这一本质问题，答案都不止一种。
根据不同的条件设置，答案会发生明显变化。
在以往的研修方式中，讲师虽然表面上看起来是在听学生的意见，但最终还是会把事先准备好的结论生拉硬拽进来，这样的情况经常发生。
在所需做的事项清楚明了的时代，尽管内容跟合作相隔很远，但这样的研修还是很有效的。
不过，至今现在还在持续进行这种研修的组织，则无法期待会有光明的未来。
“一开始就准备好答案”与“做好充分的准备”，这两者很容易被混淆。
充分的准备当然是必需的。
不过，如果想开展通过对话，进而产生合作关系的研修的话，则不需要事先连答案都准备好。
因为怀揣着准备好的答案开展研修，对话本身就不可能真正成立。
准备好答案的对话不过是“说服”而已头脑中理解“要想使人产生干劲，调动他的主动性这一点非常重要”这一点的人越来越多了。
不过，要调动自发性，并不是那么简单的事。
即便做出了调动主动性的努力，如果方法不当，还是无法顺利进行。
比如，听到“不要单方面地讲个不停，最重要的是提出问题”这句话，你会觉得的确如此，于是就试着提出问题，可是对方却不回答。
也许对方也还没有适应这种交流方式，何况原本平时就没有思考的习惯。
所以，突然被问到，就一下子不知所措了。
在有过一次对方不回答的体验后，大多数人都会止步不前。
可你从来没有想过，要再向前迈出一步或者深入地思考一下“怎么做才能让对方回答问题”，“是不是提问的方法本身有问题”等等。
因为提问的一方也同样没有“思考”的习惯。
即使为了调动起主动性，努力想办法让对话开始。
但是，对话这个东西本来就不可能简单成立。
仔细观察一下对话没有成立的原因，你会发现，原因在于，虽然当事人主观上希望进行对话，最后却总是先自己准备好答案，接着再进入对话的场所。
对于一起寻找答案没有自信，所以才提前准备好答案。
然而，恕我重复，如果一开始就准备好了答案，对话这个东西，虽然看上去在形式上是成立的，但在内容上却不成立。
虽然看上去双方是在谈话，却没有一起寻找答案的愿望，所以那仅仅是表面的谈话。
事先准备好答案的谈话不叫“对话”，而叫“说服”。
对话，原本就是一项非常富有创造性的活动。
因此，如果有什么被创造出来这一创造性“场所”不成立的话，就称不上产生了对话。
一旦准备了答案，就会失去创造性。
如果准备在诸如“最清楚答案的是自己”、“最理解公司的方针、最清楚公司状况的是自己”以及“最认真观察整体状况的是自己”之类的前提下，开始做这件事的话，不但对话无法成立，调动自发性一事也无法做到。
如果想让对话成立，首先必须要有“一起困惑”、“一起寻找答案”的姿态。
“用心倾听对方的话”这一姿态是必不可少的。
自己的使命向组织归隐效率化风暴和业务细分化我们又把话题回到导致组织中对话减少的环境变化上。
环境变化在其他地方也常常发生。
最近这段时间，几乎所有的行业，都在提供的商品和服务的质量水平上有了大幅提升。
与以前相比，有点恍如隔世的感觉。

消费者的眼光比起以前可严厉得多了，各种各样的规范也更详细，这是以前所不能比的。
在这些变化的伴随下，企业也同时面临着工作变得烦杂、人员相对减少的状况。
负担不只落在年轻人身上，管理人员也面临着各种各样的问题。
另外，不得不做的事急剧增加，在仍然进行中的合理化和效率化改革风暴中，工作的指南化被不断推进，在ISO（国际标准化组织）的影响下，业务的细分化也取得了进展。
虽然此举作为结果，工作效率得到了一定程度的提高，但是每个人的职务范围却比以前缩小了很多，公司开始要求他们在这个范围内，迅速处理繁杂而又精密的业务。
年轻时没有过相同经历的管理人员阶层，虽然在头脑中认识到职场这种现状，但在大多数情况下，还是无法找到真实的感觉。
“只能在被指定的、极其狭小的立场和职务范围内开展工作”，成为理所当然的状态。
大家都各自履行分配给自己的职责，坚守在所持立场上工作，而不去做职务以外的工作。
他们确实承担起了责任，认真、努力地工作。
可是，问题却接连不断地发生。
组织这个东西，原本就被设计成“只要各自踏踏实实地完成被赋予的使命，组织整体就能顺利运转”的样子。
不过，仔细想想，被那样设计的，总是只有路径抑或跟它相同类别的工作。
现实的工作中，经常会发生各种各样的例外。
不仅如此，最近，令人出乎预料的事情也频繁发生了。
这样一来，无论大家如何履行被赋予的使命，仅靠这些，是无法应对整个事态的。
图表3 导致组织中对话减少的原因从这个意义上说，“大家都在为自己承担的业务竭尽全力，没有闲暇去关心别的事情”，并且“很少有人在工作中试图超越自己的立场和职责”。
从这些状况来看，出现辞职等各种各样的问题也在所难免。
为完成被分配的工作而竭尽全力、从而变得被动、进入防守状态后，人会很容易封闭在自己的职责范围以内。
即便看到了眼前的课题，即便附近发生了问题，也会装作看不见。
因为他们很清楚，如果不识时务地伸出援手，反而很有可能被事物缠得脱不开身。
有利于超越立场和职责从事工作的环境，是指即使失败，只要是积极的失败，也会被允许的氛围，以及具备遇到困难时，会有人伸出援手的气氛的环境。
但是，对于有些人来说，自进公司以来，从来没有过那种经历，他们根本无从想象能在遇到困难时得到周围人的帮助。
如果无法超越立场和职责从事工作，接二连三地涌现出来的新课题，就会在得不到处理的状况下被搁置一边，组织将会在无形中陷入整体机能不全的状态。
如果从下往上看的话，会看到上面（即干部们）在各行其是地工作。
原因在于，干部们在各自所在部门是领导，与其和其他干部发生瓜葛，倒不如待在自己的组织中来得安心。
干部之间，像是缔结了互不侵犯条约，表面上做出关系很好的样子，即使有话要说，也尽量控制住自己，不讲多余的话，做最低限度的信息交换以应付了事。
表面上看起来一切都很顺利，而实际上，由于在大事上达不成一致意见，让下面非常为难的事常有发生。
组织越大，这个组织的领导就越容易只把眼光投放在自己的组织中。
很多时候，这种情况在部门或科室很常见。
培养不出大局观像这样，从上到下所有的人，都只固守在自己领域以内工作的倾向越来越强，工作的自由度也明显下降了。
年轻人不能再像以前那样，不经意间做很多不同范围内的工作，因为这样的经历机会减少了。
这一点，又关系到视野的广阔。
若在以前，由于环境还没有完全形成，有能力的人就必然能从年轻时获得很多参与到各种不同工作中的机会，也就很容易自然而然地培养出看待整体的眼光。

也就是说，有可能培养出“公司”这一大局观。
然而，现在的年轻人，由于工作被限制在一定的范围内，很难养成看待整体的眼光以及培养出大局观。
无法看到整体的人，就会失去从容。
因为看不到，所以会感觉不安。
再加上裁员进一步夺取了物理上的从容，这是大多数职场的状态。
的确，体系化取得了进展，工作本身的效率也得到了很大提高。
然而，不知为什么，员工们还是轻松不起来。
这是因为对话沟通的机会急剧减少，交流的量和质都在下降，团队协作水平也不那么一致了。
不去找别人商量自己问题的情况增加，即使旁边有人遇到困难，也不会主动去打招呼了。
因为光是处理自己的事就已经筋疲力尽了。
一系列这样的情况无疑会带来巨大的损失和失误。
在这样的组织工作的人们是无法产生主观能动性的。
全世界最低的忠诚度日本人原有的对公司的忠诚度正在急速降低。
在有终身雇佣制保护的年代，最起码还残留一定的归属感。
可是，在美国风格的人事管理制度普及的影响之下，当外包和人才派遣成为普遍的现象，人们的闭塞感却逐渐蔓延起来。
对公司的忠诚度，已经变成全世界最低水平。
（参照图表4。
除此以外，还有“震撼性数据！
日本的劳动愿望是全世界最低的”社长2006年7月17日的调查结果）公司事故和不幸事件频繁发生、内部告发盛行的温床已经充分形成。
如果经营者仍未从这件事中进行反思，可以说他已经失去了作为经营者的资格。
即便加强管理，徒然也只会白白浪费成本，总之经营者只能期待控制的效果

后记

“改革”一词，像这样成为日常用语的时代，恐怕在日本历史上是史无前例的。
近年来，最引人注目的一个趋势，就是以前被巧妙隐藏起来的一连串不公正的现象，接二连三地被公诸于世。
也就是说，深深植根于社会结构中，除了极少了解情况的人以外，大多数人甚至没有任何察觉，长年来暗中享受的既得利益集团，渐渐开始在公众面前暴露了。
在这数年间，仅日本政府的外务省、厚生劳动省以及警察厅的小金库，防卫设施厅的官制和谈等黑幕，一个接一个地被暴露在阳光下。
大家都认为“这些都不过是冰山一角，被隐藏的问题还多得很”。
这些事实后面所表现出来的，是这个社会中深深固定下来，以原则和形式作为隐形外衣的既得利益集团。
随着时代的发展和环境的巨大变化，这些不公正的问题正在不断被曝光。
此外，这些问题提示了这样一个事实，即以“以往的保守和革新这种单纯的政治理念”为基础的，截然不同、更加本质的对立，开始在社会中显形出来。
也就是说，此前一直表面上标榜平等的社会结构中，暗中隐藏着既得利益集团和国民之间的对立面被暴露出来了。
那些既得利益团体，并不意味着，在坚决标榜平等的社会中，都是些大富翁，他们或许只是处在比其他人更加有利的位置上。
正是这种难以察觉的程度，才使这些人更难从保守中走出来。
这种对立构造，意味着努力促进社会进化、发展的姿态，与躲在自己的世界中，牢牢守着小权力的姿态的对立。
与之前曾非常受重视的阶级对立不同，我认为，这里存在更本源、关系到人的生存状态的对立。
公务员即使对国家和地方政府的财政漏洞置之不理，把贪图私利的待遇改善当做长年来的惯例，这部分人在不断增多，这些事对他们来说太理所当然了，他们也没想到会遭受既得利益方面的指责，这一点是实情。
只要不是以相当清廉的态度，严于自律的人，就会在既没自觉也无恶意的状况下，沾染这种不正之风，这就是既得利益者的特征。
在曾经与小泉政权的斗争中，成为批判对象的“格差社会”一词的绝大部分人，实际上都是出于对这种以原则和形式做隐形外衣的既得利益者和乘乱成为新的不正当利益获得者的愤怒。
目前，很多人会对“改革”一词反应敏感，就是在这一背景下产生的。
当然，守着既得利益、容易成为阻力的并非只有公务员和劳动团体。
当某种程度的生活水平得到保障以后，稍不留神，就会出现大家都有死守自己小小的既得利益和保守化的倾向。
一般而言，组织内地位越高的领导，一满足于地位和保守化的倾向就越强。
这些趋于保守的领导，大多数情况下，都会紧紧抱住原则和形式不放。
不仅如此，年轻人中也有很多出现保守化倾向的人。
虽然现在享受的薪金和待遇不是很理想，但还没差到提出抗议的程度，以及对现状基本满足的人，都是这一类。
虽然有不满，但不满还是在可以忍受的范围内，所以觉得这样也还可以接受。
不公开抱怨的反面，是没有真心改变现状的愿望。
如此在轻易容忍现状的同时，断送了自己人生的人，是一些促进退化，而不是进化的人，这样的人正在逐渐增加。
这些人的特征是很认真，但都出于义务感在应付工作。
不是对工作压根儿就没有什么“想法”，就是几乎完全失去了对工作的“想法”。
所以，这些人所做的工作内容，很容易变成“省略了思考过程的工作”。
对这些人来说，重要的一直都是形式，而不是内容。

很多人并不是真的满足现状，之所以选择停留在目前的状况中，是因为对工作和生活的要求水准停留在了较低水平。
本来，人与动物的区别之一，就是人能带着目标生存。
而当目标的丧失成为理所当然后，这种影响，会在无形中给自己的身体以沉重的打击。
如果说即使同欧美各国比，日本人的生活，在真正享受人生这一意义上，可以说达到了较高水平。
但事实绝非如此。
不能仅从拥有气派的汽车和电器产品，就可以说是在享受生活。
遗憾的是，从与家人一起度过的生活、属于自己的时间、自己的人生方向这些视点来看，日本还处于相当低的水平，这就是目前的现状，是我们的实际状态。
这是我年轻时在欧洲居住过的实际感受。
日本近年来自杀的人异常的多，他们对公司的归属感和对工作的热情，在不经意间已跌到全世界最低的水平。
我认为，社会动荡的本质，就在于这些拼命劳动的人无法从工作中享受到快乐。
“因为太忙，所以应付工作”的倾向，已经变得越来越强烈了。
因为没有思考的空间，所以不对工作进行排序，结果导致被卷进繁忙中而无法自拔。
长时间劳动与生产率低下同时并存。
虽然有太多人很拼命，但他们却不去主动思考，这才是最大的问题。
在我看来，让拼命工作的人得不到社会幸福感，根本就没有存在的价值。
如果能够通过这本书，通过我的努力，使劳动的喜悦有所复苏，则是莫大的幸事。
其实我并不是经常写书。
迄今为止的计划是一年一本。
本书是自2003年发行单行本以来，中间隔了很长一段时间才写的。
这次为了能发行文库本，我特意对内容做了修改。
旨在向大家介绍我和学术，咨询公司最新修订的，称为“学术式”的经营革新方法。
在这本书之后，我又推出了学术-咨询公司的过程设计者的风气改革实践书系。
我希望，让更多的人能更加具体地了解，我们这十几年间进化、发展的活动内容。
本书写作之际，十分感谢为我提供演讲摘要和参考资料的杉本京子小姐，她在编辑方面提为我供了莫大的帮助，如果没有作家奥原刚先生、学术·咨询公司的西林哲二先生提供的无私帮助，我想，我不可能这么自信地写出这本可供大家品鉴的书，谨向各位致以深深的谢意。
柴田昌治

媒体关注与评论

本书提到的方法，不仅适用于公司，它还广泛适用于自治体、学校、医院等所有组织。
在全国范围内引起巨大反响，我本人在教学过程中也充分运用了书中的方法，是一本不可多得的好书。
——北川正恭（曾任三重县知事、早稻田大学研究生院教授）这里呈现了日本企业存在的问题！
提出了能够真正唤醒组织的方法！
不断被采用，深受好评的畅销书！
——丹羽宇一郎（现任日本驻华大使、伊藤忠商事前会长）

第一图书网, tushu007.com

编辑推荐

《员工病:收获工作喜悦和重建团队合作的诊断与处方》陆续被索尼、丰田、优衣库、吉野家等数万家企业采用！
“企业风气改革系列”销量突破100万册，引起商界巨大反响！

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com