

日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
人事・組織グループ

シニアマネジャー 片岡 幸彦

1年前(2017年3月28日)に働き方改革実行計画が決定してから、にわかには叫ばれ始めた働き方改革は、企業経営に大きな影響を与えることとなった。



各社とも政府の提唱する働き方改革のガイドラインに沿って取り組みを始めているものの、現実的には施策も緒に付いたばかりで、形だけの導入になっている企業は少なくない。あくまで生産性向上を目指した「IT(情報技術)化による生産性向上策」を一番の課題として取り組んでいる企業が大半ではないだろう。真の働き方改革は、単に個人の働き方を変えて心身ともに豊かな生活を目指そうというにとどまらず、企業の経

営そのものの考え方を革新しようとする取り組みである。よって、企業で前提となっている資本主義経済システムのあり方を変えず働き方改革を進めたとしても、個人への負担のみが増加する上、施策は定着せず、スローガンで終わってしまうのではないだろうか。

さて、ここで「そもそもなぜ働き方改革が叫ばれてきたのだろうか?」との疑問が沸き起る。背景としては、「生産人口の減少」や「正規と非正規労働者の格差」が挙げられる。しかし、直接の契機は、長時間労働などを苦にした自殺がメディアで大きく取り上げられ、国会でも問題となり、そこにパワーハラスメントも絡み、本格的に議論せざるを得なくなってしまうからではないだろうか。パワーハラ問題は、基本的人権をないがしろにし、指示命令に従う機械のように人を扱うマインドセットがそこに見え隠れする。マネジメント自身の、機械論的なマネジメント観や人間観からくる行動であることに気付いていないことも多い。

また、企業ぐるみの不祥事や不正、改ざん問題もその一因となっている。働き方改革を進めるとしても、個人への負担のみが増加する上、施策は定着せず、スローガンで終わってしまうのではないだろうか。

羅針盤

組織・マネジメントのあり方の変化

	旧来の組織・マネジメントのあり方	新しい組織・マネジメントのあり方
組織構造	ピラミッド型・中央統制型組織、官僚主義的構造	自律型・分散型組織、フラット型、チーム型
組織の構造	統制する組織、設計・管理する組織	学習する組織、自己組織化する組織
計画立案・遂行	計画経済、計画通りに進むことを前提	計画通りに進まないのどようすればよいか考える
思考方法	分析的思考、線の思考	システム思考
解決策	要素に分解すれば解決は見つかる。解決策はある	解決策はメンバーの納得感にある。解決策は無い
マネジメント	上下関係	協働関係
話し合いの方法	ディスカッション(議論)	ダイアログ(対話)
コミュニケーション	ホイール型、鵜飼型、上意下達	ネットワーク型、相互交流型、双方向
行動の基準	規則、ルール、職務記述書	行動規範・基準、役割、コンピテンシー

組織と人のあり方

結果重視の経営 見直せ

つといえよう。トップの号令一下、利益を極限まで追求した結果、トップの命令に逆らえず不正や隠蔽を繰り返し、内部告発などにより不祥事が発覚するまで止められないことになる。本来「あつてはならないこと」が組織内で「当たり前」となり、いつしか触れてはいけない事柄になる。そして、誰もがその件に関し

の結果、戦後何十年にもわたって培ってきた「日本ブランドとしての品質」への信頼性が大きく揺らぐ結果となってしまったのである。

これらの事件が同時多発的に起こっているという事は、資本主義的経済における組織や人のあり方を、このまま継続することに警鐘を鳴らす動きといえるのではないだろうか。

資本主義経済は、投資以上の回収を利益という形で得ることにより、拡大再生産を目指す経済システムのことをいう。利潤の追求が目的であるので、ピラミッド構造の中で組織を安定させるために継続的に底辺の拡大をするのが必須のシステムでもある。市場の拡大、更に消費の拡大、それを担う労働力である人員の拡大が求められることとなる。また、消費の拡大を支えるには製品単価の低下も伴う

成長感じる仕組み必要

「やらされ感」から脱却

TEAL組織の中で、資本主義経済システム(ここでは達成型組織と称している)の行き過ぎた弊害を以下のようにとらえている。まずは、トップ経営者が全体の方向性を決め、望ましい結果への到達を目指す、トップはどのよう達成されたかは気にかけない。目標達成のためには、社員に計画の実行に伴う権限と信頼が与えられなければならないが、上位者が一度得た権限や統制を手放すことができず、本来計画の実行者に委

ているか分からない」「この仕事を続けることの意味が分からなくなってきた」といった理由で、管理職手前の社員が多く離職しているという。近年の調査でも、特にミレニアル世代(2000年に学校を卒業した世代)は、仕事をしていく上で重要なこととして「意義ある仕事」「学習と成長」「家族や仲間」が上位を占めるという結果であった。離職した社員は、仕事の意味や社員の成長よりも会社の成長や目標達成を重視するマネジメント、業務遂行上の権限を幹部に集中させる運営体制に疑問を持ち、会社を離れていったのではないだろうか。個人の事情はあるにしても、若い人たちの仕事への価値観が変化してきていることを表す動きであろう。

つまり最近の若い社員は、会社の目標を盲目的に受け入れ、上司の指示・命令に従っ

が、それが給与の上昇を抑えているというジレンマも存在する。

更に、利益拡大のためには、一見非効率的と映るヒューマニズム(人を中心とした人道的主義的な考え方)や行動規範などは脇へ置かれ、効率のみを追求してきたことが、かつては成功の要因となっていたことも事実である。しかし、それは長時間労働や目標達成のために、休日返上など個人の生活を犠牲にした業務遂行などが前提となったシステムであり、人間が豊かな生活を送るために経済合理性を受け入れるマインドセットの上に成り立つシステムであったといえる。

また、実力主義が行き過ぎることで、自分の本来の姿を見失い、社内での役割や地位に見合った仕事用の仮面をかぶって仕事をしようとする。そこには「仕事だから」お金や昇進のため「にやっているとあって、そこに内発的動機付けは感じられない。

現在の組織モデルの限界を示すかのように、1、2年前から次世代型の経営・組織のあり方を問う書籍が次々と出版されつつある。「TEAL(テイル)組織」や「ホラクラシー」など、これまでの常識を覆す自律型・非管理型組織

また、高齢者や女性ドライバーにとつて働きやすい環境づくりをすることによって、これまで以上に力を発揮していただく体制が求められる。

以上のことから、今後の組織や人のあり方として考えるべきことは、目標必達のもと指示命令による結果中心の統率型のマネジメントを見直すことから始めたい。そして組織のミッションは何か、仕事の目的は何かを明確にし、なぜミッションが大事なのかその意味を共有するとともに、それを実現するためにどのような行動が求められるか、その行動をどのようにして身に着けるのかをチームとして支援するといった学習と成長を促進するマネジメントに転換することである。

また、できるだけ経営情報を開示し、業務の第一線で意思決定できる権限を委譲する体制をつくり、各チームが自律的に活動できる仕組みに転換する。更に、個人は与えられた仕事を淡々とこなすのではなく、自分自身の仕事の目的や意味を改めて考

え、セルフマネジメントができる力を身に着ける。それによって「やらされ感」から脱却し、「主体的な仕事」へ変化していくのである。これら組織と人材のあり方の転換によって、働き方の環境を変えるだけの「仏作って魂入れず」の働き方改革から、組織のミッションを明確にし、仕事の意味を見いだし、主体的に仕事を進めていく働き方のあり方改革への第一歩を踏み出せるのではないだろうか。

また、高年齢者や女性ドライバーにとつて働きやすい環境づくりをすることによって、これまで以上に力を発揮していただく体制が求められる。

かたおか ゆきひこ
日本大学大学院修士課程修了。企画、営業職に従事した後、1990年に住友ビジネスコンサルティングに入社。2001年より現職。専門分野は、「人的資源による組織変革」を基本思想として、ミッション・事業戦略と連動した組織変革支援及び人事制度構築・人材育成に関する課題解決支援。