



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

「働き方改革」論議再考-6-

# 組織依存と責任転嫁に汲々と する「働き方」の改革が先決

—大前提は自らに課せられた業務を“自らのミッション”と位置付けること—



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

「働き方」を改革していくというのであれば、単に組織の一メンバーであることに安住するのではなく、組織と自分の関係性を“双方成長に貢献し合う関係”として位置づけなければならない。「働き方改革」とは働く一人ひとりに良い結果を出させるために、効果的なやり方を身につけさせていくことでなければならない。この端緒となるのは、職位・職階を問わず、「今、自分は何をしなければならないのか」を常に自分の頭で考える習慣をつけさせることである。さもなければいつまでたっても「依存」することに留まり、働きが主体化されることはない。

## 表裏一体の 依存意識」と責任転嫁

企業組織は創業期において最初から経営資源が充足しているわけではない。とりわけ、人的資源が揃ってスタートする企業はまれだ。仮に資金的な裏付けがあり、分社化ないし新規事業部門として立ち上がった企業であったとしても、慢性的に人手が足りず誰もが一人数役をこなさなければならないという状況が現実であろう。

ところが、事業が一定の軌道にのり組織が成長してくると従業員もそれなりに増加してくるものだ。一方で企業の成長とは裏腹に従業員一人ひとりの行動が細分化され、相互関係が希薄になる危険性もある。そして中には“小人閑居して不善をなす”かの従業員も発生し始める。

また、組織内に『出る杭は打たれる』という意識もはびこりし始め、「何事も周囲から突出せず人並みにしてい

れば無難に過ごせる」という風潮が生まれ始めるものだ。ただし、これは個々の従業員の悪意によるものではない。

こうした風潮がいつしか「組織ぶら下がり現象」として、個々の従業員の組織行動に表出されることにもなる。これはある意味で企業組織が成長していく過程で必ず発生してくる組織に依存する“病理”であると捉えておくことが重要だ。「組織ぶら下がり現象」としてあらわれてくる“組織病”の症状は、単純化するならば次のような事柄が散見される。

- ・上下や部門ごとの組織体制が固まってしまい横断的交流が減少する。
- ・新しい試みや行動をする人が歓迎されず、組織内に“現状維持バイアス”が生まれる。
- ・従来からの慣習やスタイルが絶対視されて、一人ひとりの社員の間でさえ「前例踏襲主義」や「縄張り意識」がはびこりはじめる。
- ・誰もが周囲と同じペースで、同じような行動を取り始め、部門や個人の

間に「横並主義」が生まれて活性化が失われていく。

- ・自分で物事を解決するのではなく、常に他者に頼り、叶わなければ他人の責任に転嫁する。

企業組織の一定の拡大によってもたらされる「組織ぶら下がり」現象は、いつしか一人ひとりのコンプライアンス意識を蝕み組織体としてのガバナンスを崩壊させていくことになる。一見すると企業へのエンゲージメント(愛着心)であるかのような行為・行動が、結果的に周囲のことばかりを気にした仕事ぶりとなり、問題が生じたならば「責任転嫁」に汲々とするという逆転現象にもつながる。

乱暴な表現になるが組織への「依存意識」と「責任転嫁」は表裏の関係にあるものだ。このため組織への「依存意識」が強い者は、その反動として組織へ「責任転嫁」を始める。残念ながらこうした現象は企業組織の規模にかかわらず発生するものだ。

## 自分からアクションを 起こさない者に 働き方改革は無縁

「働き方改革」論議では、自らの「働き方」の結果について“最大の責任を持つのは自分自身であり、会社組織ではない”ということを強く意識することが重要になっている。与えられた条件と環境の下で自らが「最善の行動」を行っている者は、組織に対しても建設的な問題提起を行うことができる。

仕事上での失敗も同様だ。失敗が生じた原因の所在と自らの「責任」について“逃げない”という規範が重要となる。誰も失敗を好む者はいないが、失敗のリスクを恐れるあまり、自分からは「何もしない」という姿勢が組織に蔓延し始めたならば、組織は死に体となる。常に組織においてはこうした「自ら何もしない者」を発生させてしまう危険を孕んでいる。何故ならば組織の各部門・部署にはそれぞれの役割機能の分化が存在するからだ。

組織が役割によって分化するのは当然だが、根源的なところで「共通の目的」に対する「協働」（貢献意欲）の醸成と組織における個人の役割と責任の明確化を怠ると、自らの頭で考え自らの意思を持って仕事に取り組みず、ただ会社や上司の指示を唯々諾々といわれた通りに実行してしまう従業員を増殖させてしまうことになる。こうした従業員の常套句は「私はいわれた事を実行しただけです」の繰り返しである。こうした者にとって「働き方改革」とは、「会社に拘束され時間が減るかもしれない…」という幻想を植え付けることにもなる。

## “自らのミッション”を 常に考えさせることも 「働き方」

ビジネスの世界は常に結果が評価されるものだ。いかにプロセスが素晴らしくとも結果が芳しくなければ意味がない。もちろん、一昔前に“過程はどうあれ結果がすべて”という誤った成果主義が流行り、結果と成果をあたかも二項対立として捉える傾向があった

のは確かだ。確かに明確な目標設定の下での結果に向けたプロセスでは、さまざまな課題や問題が発生する。そこでさまざまな局面で適時プロセス変更も必要となる。

従って、結果が出せないということは、スタート時に立てた計画に固執し、実行段階で発生する課題検証を怠っていることと同じことだ。このため、よい結果は必ず適時プロセス変更が伴うものだ。本来は結果とプロセスは矛盾するものではない。

このようなスタンスを取らなければ仕事の結果が出るはずもない。結果が悪くても関わらず「自分は目標達成に向けて頑張りました」といくら強調しても意味がないということだ。一言でいえば「間違った手法で間違った事柄に熱心に取り組んだ」ということになる。この種の主張をする者は往々にして「結果だけが評価されて、努力した事柄を評価してくれない…」とトンチンカンな誤解をする。

ビジネスはつまるところ、「目標設定に対してどのような成果があらわれたか」が問われる世界である。この点を明確にせずに「働き方改革」を唱えたところで意味がない。とりわけ、今日の若手社員の中には学校教育を通して、「熱心だった」「がんばった」という抽象的な評価に慣れ親しんでいる。

また、「褒める」「叱る」の効用さえ曖昧化し始めている現状では、ビジネス上での「評価する」「評価される」基準を明確にしたうえで、自らの働き方を確立させていくという育成概念を堅持しなければならない。

曖昧で抽象的な評価基準を放置するならば「ただ指示された仕事をこなしてさえいれば、働いた時間分の給料がもらえる」という勘違いを助長することにもなる。これが高じるならば無意味な長時間労働も誘発することになる。特に現場を預かる管理職に対しては、遅くまで残業をしている部下に対して「頑張って仕事をしている…」などと単純に評価させてはならない。むしろ、インプットとアウトプットとの比較をさせよう。アウトプットの結果が期待値に達していなければ、段取りの悪さや要領の悪さを厳しく指摘して改善させていく必要がある。

さらには、アウトプットが伴わない

働き方を繰り返す者には、そもそも与えている業務に対しての遂行能力が備わっているのか否かを疑ってかかる必要さえある。職務能力に対する評価は、一定時間と限られた条件の中で、期待される成果を効率よくあげることによって決まるものだ。このため「仕事上での評価」を従業員に厳しく求めていくうえでは、評価の基準と職務の遂行に不可欠な能力の基準を明確に示していかなければならない。

こうした基準を曖昧にしたままで抽象的に生産性向上や業務効率向上を掲げたとしても意味がない。また、「働き方改革」のためにとの思いで各種のシステムを導入したとしても機能するはずもない。

「働き方」を変えていくためには、自らに課せられた業務を“自らのミッション”と位置付けて一所懸命に取り組むということが前提である。当然のことながらミッションとして位置付ける以上は、コンプライアンスやCSRを無視するという意味ではないが自分の意にそぐわない事柄も発生する。そして時には結果を出すために寝食を忘れて取り組まなければならない事柄も発生する。

「働き方改革」とは働く一人ひとりにより結果を出させるために、効果的なやり方を身につけさせていくことでなければならない。この端緒となるのは、職位・職階を問わず、「今、自分は何をしなければならないのか」を常に自分の頭で考える習慣をつけさせることである。さもなければいつまでたっても「依存」することに留まり、働きが主体化されることはない。常に「自分は何をしなければならないのか」という問題意識を持ち続けることは、社歴や年齢、職位には全くかわりなく、すべての者に求められる。

## 「働き方改革」が AIへの代替えの “引導”になる

組織依存の意識は個々人によってさまざまなあらわれ方をするものだ。「自分は上司の指示に従うだけでいい」「責任ある仕事はしたくない」「自分だけが一生懸命になるのはバカバカし

い」などという意識は、比較的若い従業員に多くあらわれる。「自分から行動しなくともそのうち何とかなる」「自分の仕事でも常に先送りしていれば、そのうち誰も何も言わなくなる」などという意識は、比較的社歴が長くなってきた者にあらわれるかもしれない。さらには、最近では「もうすぐ年金受給になるので、その時までには会社が存続していれば…」などと意識している高齢者雇用の従業員も確かに存在するようになった。

要するに表面的には可もなく不可もなく、会社組織に“従順に組する”という意味での「組織の一員」ということだ。個々人が主体となって自らの「働き方」を改革していくのであれば、単に組織の一メンバーである

ことに安住するのではなく、組織と自分の関係性を“双方成長に貢献し合う関係”として位置づけなければならない。そして「自己の成長に対する責任は、常に自分自身が負うものである」という意識が欠如している者には、「働き方改革」も単なる「与えられる」という受け身にしか過ぎないものになる。

責任とは自分の行為・行動を自分で自由に選択して、その結果として起ったこと全てに法的および道徳的な対応を行う覚悟が伴うものだ。こうした自明の「責任」概念が、企業組織において自分自身が組織に埋没した働き方に終始していると薄れていくことになる。

とりわけ「働き方改革」を単純な時間労働概念に沿って「労働時間の削減」

などと捉えているならば、必然的に自らの労働がA Iと入れ替わられることを意味していることが理解できなくなる。単なる時間労働概念はつまるところ自らの働きを時間給でしかカウントしない、あるいは出来ないという事に行きつくことになる。このため結果的に削減された労働時間分だけ収入が減るということである。しかも、今後時間給でしかカウントされない仕事内容はA Iに代行されることになる。

労働時間削減とそれを担保する生産性向上や効率化に焦点が当たっている「働き方改革」にのみ終始しているならば、早晚「あなたの働きをA Iに代替します」という“引導”を自ら受け入れざるを得ないということになる。

## 管理者に最低限必要な習得テーマ

### ◎「当事者意識」のある立ち振る舞い

経営権の分担行使者としての管理者の責任・意識を再確認。自己チェックを通して充足している意識・不足している意識などを自覚。管理者としての基本な役割と部下とのかかわり方などについての理解。

### ◎組織強化の源泉となる「コミュニケーション力」の強化

組織と組織活動の原理原則を実習、診断を通じて体験的に理解。組織を円滑に運営し活性化させるために管理者として不可欠なコミュニケーションの基本を習得。

### ◎日常指導のカギとなる「OJT」の正しい実践

職場でのOJTの基本的考え方や、部下が業務について成熟度を高めていくメカニズムの理解。管理者としての状況対応力や部下との対面指導法のポイントを習得。

### ◎部下の動機づけを高める「リーダーシップ」

日常現場で部下の生き活きとした「働き」をつくり出すための、「動機づけ」、「上司としての影響力」をリーダーシップの観点から理解。自らの「強み」を基本にして部下に正しい方向を指し示していくリーダーシップの構築。

### ◎組織強化に直結する部下指導と評価実践

外部経営環境について分析と問題解決のステップを理解。管理者として問題を捉える着眼点、判断基準や解決に向けての優先順位付のポイントと手法、情動に流されない評価実践のあり方を習得。

### ◎大事な部下と組織を守る職場の労務リスク管理知識と運用

管理者が現場管理として理解しておくべきリスク管理の基本、人事労務管理を行う上での各種ハラスメント等の注意点の理解。職場安全配慮義務の観点からの部下の心の管理、管理者としての自己管理のポイントを習得。

## 『Act』(アクト)

**社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。**

これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』(アクト)。

### ■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」



[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>