



企業風土改革マニュアル

Powered by
Sony Biz Networks Corporation

Sommu-lier
[ソムリエ]

◆もくじ◆

| | | |
|----|---------------------------|----|
| 1. | はじめに | 1 |
| 2. | 組織風土とは | 1 |
| 3. | 組織風土改革はなぜ重要なのか | 2 |
| | ■ ①効果的な組織運営 | 2 |
| | ■ ②不正の温床をなくす | 3 |
| | ■ ③働き方改革 | 3 |
| | ■ ④やがては業績改善に結びつく | 4 |
| 4. | 組織風土改革はなぜ難しいのか | 4 |
| | ■ ①コーポレートアイデンティティ | 5 |
| | ■ ②経営層と中間管理職のコミュニケーションツール | 5 |
| | ■ ③中間管理職のリーダーシップ | 5 |
| 5. | 組織風土改革へのアプローチ | 6 |
| | ■ ハード面 | 7 |
| | ■ ソフト面 | 7 |
| 6. | 組織風土改革の成功例 | 8 |
| | ■ ハード面の改革成功例 | 8 |
| | ■ ソフト面の改革成功例 | 9 |
| 7. | 失敗例とリーダーシップ | 10 |
| 8. | おわりに | 11 |

はじめに

「組織風土」とは、組織の中での意思決定や行動に影響を及ぼすような不文律を指しています。目まぐるしく変化するビジネスシーンの中で生き残っていくためには、組織のあり方も常に変化しながら組織を活性化させることが不可欠です。本資料では、組織風土に影響を与える要素や風土改革を行う上で取るべきアプローチを解説し、実際の事例を紹介します。

組織風土とは

私たちはどんな組織にも独自の慣習や文化があるということを知っており、それらを総称して「組織風土」と呼ぶことについて違和感を覚えません。例えばベンチャー企業と上場大企業とを比較すれば、組織内の情報のやり取りやコミュニケーションの方法は相当に異なるでしょう。組織の規模や業務内容に応じて業務プロセスが異なってくることはある意味で当然といえますが、私たちはこのような違いも含めた広い意味で「組織風土」という言葉を理解しているはずです。「ベンチャー企業らしい風通しの良さや大企業らしい堅さには、それぞれ功罪両面があり、また組織発展のフェーズに応じて自ずと変化していくものである」。私たちはそういった感覚を持っており、そのため組織風土を一種の「与件」（与えられた条件）としてただ受け入れてしまう傾向があります。

ところが実際には、組織風土はもっと意識的に変革を加えられるべきものであり、また適切なアプローチによってそれが可能なものでもあります。以下では、組織風土改革がなぜ重要なのか、またそれはどのような点に注意して行うべきなのかを解説します。

まず、A社とB社という架空の企業を用いて、次のような組織風土の例を考えてみましょう。

A社とB社はともに、ある業務用システムを販売しています。両者とも、期ごとに会社全体の目標設定を行い、それに対応する部ごと、課ごと、個人ごとの目標設定を行います。目標設定の現場で、どのような会話が行われるのでしょうか。

A社の山上課長は、課員の川下さんに対して、次のように言います。

「会社の目標は低コストで安定的な顧客定着。これを受けて、部の目標はオンライン受注の拡大。川下は、オンラインでの問い合わせへのフォローを手厚く行って、受注につなげていこう」。

これを受けて川下さんは、「はい、わかりました。頑張ります」と答え、数値目標などを設定します。これで目標設定面談が終了となるでしょう。

一方B社の小浜課長は、課員の七波さんに対して、次のように言います。

「会社の目標は低コストで安定的な顧客定着。これを受けて、部の目標はオンライン受注

の拡大。七波にはオンラインでの問い合わせのフォローを手厚くやってもらえば成果が出るのではないかと思うが、これまでやってきて手応えは？」

これを受けて七波さんは、「手応えがあるので頑張ります」と答えるかもしれませんが、あるいは「あまり感触が良くなく、自信をもって『任せて下さい』とは言いつらい」と打ち明けるかもしれません。それぞれの返答に応じて、小浜課長は目標設定を微調整したり、アドバイスをしたり、場合によっては見えていなかった問題を発見するかもしれません。

さて A 社と B 社では、日々の業務を支配している「組織風土」が異なることは明らかです。（実際は課ごとに雰囲気は異なるはずですが、ここでは山上課長と小浜課長が A 社と B 社の代表的なサンプルだとしましょう。）A 社では現場の営業部員の声が吸い上げられず、トップダウンな目標設定となっている可能性があります。逆に B 社では、目標設定がボトムアップな仕組みになっているだけでなく、目標設定面談という機会をひとつのきっかけにして、日々の営業活動の悩みや現場の感触といったものが上手に吸い上げられ、さらには課長と課員のコミュニケーションが促進されています。

多くの人にとって、B 社の組織風土がより望ましいものであると感じられるでしょう。しかしそれほど明快に良し悪しが判断できる違いであっても、実際に B 社のようなコミュニケーションを行うことができている企業は、どれくらいあるでしょうか。B 社のような組織風土を醸成することは間違いなく重要ですが、それは簡単なことではなく、実現に向けた意識的な改革の努力が必要です。

以下では、随時 A 社と B 社の具体例に立ち戻りながら、次の点を解説します。まず「組織風土を改革することがなぜ重要なのか」、次に「組織風土改革はなぜ難しいのか」、そして「組織風土改革はどのようなアプローチで行うべきなのか」です。最後に、有名企業で実施された組織風土改革の成功例と失敗例を解説します。

組織風土改革はなぜ重要なのか

■ ①効果的な組織運営

A 社の川下さんと B 社の七波さんは、それぞれで自社の雰囲気に馴染んでいるかも知れませんが、結果的に山上課長と小浜課長のどちらがチームの業績をより向上できているかは、一概には分かりません。しかし、毎年になり少々トップダウン的な形で目標設定を行わざるを得ない川下さんが、もしも目標を達成できなかったことについてその原因を説明するチャンスを与えられない、あるいはそもそも原因を研究することさえ期待されないならば、どのようなことが起きるでしょうか。

目標設定という取り組みにおいて本当に大切なのは、川下さんが営業活動に工夫を凝ら

し、またそのなかで経験を積み学習を重ねていくことであるはずですが、しかし、上記のような組織風土のもとでは、川下さんにとって目標設定は単なる数字上の報告項目となってしまいます。営業努力を行っていても行っていなくても、機械的に目標達成（あるいは未達成）の報告をするだけになるでしょう。このような状況が組織全体で起きている A 社では、経営層が見ている方向と、現場社員が見ている方向とが食い違ってしまいます。

この食い違いは、経営層に対して、自身が発する指示やリーダーシップが空回りするという感覚を与えるでしょう。数字上は目標が達成されていたとしても、それに伴うはずの現場の士気や組織としての成長を感じ取りにくく、目標設定を軸とした組織運営が奏功しているのかどうか掴みどころがない、という感覚です。そのような状況では、あるときに業績不振が起きても、その原因がどこにあるのかという経営者の直感が働きにくくなるでしょう。

■ ②不正の温床をなくす

またそのような食い違いによって単に業績不振をもたらすだけなら、まだ幸運かもしれませんが。最も危惧すべきは、そのような組織風土が不正や非倫理的行動の温床となってしまふことです。近年では日本を代表する大企業の不正が相次いで発覚し大きな社会問題となっています。その中でも特に大きな社会的懸念を惹起している東芝（不正会計、2015年発覚）や三菱自動車（データ改ざん、2016年発覚）の問題は、共通する特徴として、経営層の過剰な要求に応えようと現場レベルや中間管理レベルが無理な努力を繰り返し、結果として不正な手段を用いる他に道がなかったという側面があるようです。現場レベルが日々どのような感覚を持って業務にあたっており、何が困難で何が実現可能であり、また何を目標として定めることが最も的確なのかという点について、経営層が実態を把握できていなかったのでしょう。一度このような組織風土が出来上がってしまうと、表面上は何も支障がないように物事が報告され進められていくため、その下で広がる根深い問題を解消することはおろか、その存在に気づくことすら出来なくなってしまいます。

■ ③働き方改革

また効果的な組織運営や不正予防といった意義に加えて、良い組織風土には様々な効能があります。近年、政府の大きな掛け声のもとで進められている「働き方改革」においても、その働き方を決定しているのは結局のところ組織風土だという考え方があります。

「ノー残業デー」の導入や有給取得の奨励などの取り組みを進める企業は多くありますが、「仕事が終わっていないのに帰らされて、翌日に逆に忙しくなるのはおかしい」といった反対意見は、どの企業でも必ず耳にするものです。その一方で、一部の企業は政府が号令を発する前から、働き方改革の必要性を敏感に察知し、主体的に取り組みを進めてきました。たとえば伊藤忠商事では2013年から「朝型勤務」制度を導入し、深夜残業を禁止して早朝の出勤を奨励しています。これについて当初は社内でも反対意見があり、段階的な

導入期間を経てだんだんと浸透を図ったといわれていますので、導入が容易ではなかったことが伺えます。タフな仕事をこなす大手総合商社において深夜残業を禁止することがどれだけ大きな挑戦であるかは、想像に難くありません。しかしそれでも、最終的にこの制度は伊藤忠商事に定着し、結果的に残業時間も削減されたといえます。他の企業には困難なことでも同社ではこれが可能だった背景には、結局のところ、社員一人ひとりの生産性を厳しく追求していく姿勢や、全く新しい取り組みでも理に適っていれば果敢に挑戦するといった、同社がもともと有していた組織風土があったと考えられます。

■ ④やがては業績改善に結びつく

近年の日本は、企業競争力が低下し、良質な労働力の確保がますます難しくなるなど、様々な困難を抱えています。少しでも生産性を向上するために、目に見えない不文律として存在する組織風土に着目し、それを何とか改善していこうとする経営者が増えています。

A社とB社の例では目標設定の方法に着目しましたが、同様な形で組織風土が決定づける組織内の仕組みは、この他にも数え切れないほどあります。具体的には、顧客との関係構築やリーダーシップの在り方という経営品質、人事制度から組織内人間関係まで広義の労働環境、報連相の慣習や部署横断的連携の行い方といった情報共有・コミュニケーションの問題、そしてコンプライアンスや危機管理の体制が挙げられます。経営者や管理職であれば誰も、これらの側面から組織の仕組みを構築しよりよい業務プロセスを確立しようと努力しているはずですが、しかしそのような努力が実を結びにくい原因には、かならず組織風土の問題が関係しています。なぜならそれは目に見えにくく、扱いが難しいからです。

そのような目に見えない組織風土ほど、それが改善されたときの効果は計り知れず、劇的な業績改善が生まれる可能性があります。今後の企業経営において、組織風土改革が極めて重要なファクターとなることは間違いないでしょう。

組織風土改革はなぜ難しいのか

組織風土改革は簡単ではありません。それがなぜなのかについて、A社とB社の例に戻って考えてみましょう。その難しさのポイントを知ることで、組織風土改革を成功させるヒントにもなるはずです。

B社の組織風土がより望ましいものであることは既に確認しました。B社の組織風土を実現する鍵となっていたのは明らかに、課長の行動（発言）です。小浜課長が七波さんに向けて発したあのような自然な言葉は、一見簡単なことのように見えるかもしれませんが、しかし実は、小浜課長がそのように課員を指導できるようになるまでには、組織全体で行うべき包括的で複雑な取り組みが必要であり、その結果として初めて現場レベルの組織風土

が改善されるのでした。

「組織全体で行うべき包括的で複雑な取り組み」とは何でしょうか。以下、「コーポレートアイデンティティ」、「経営層と中間管理職のコミュニケーション」、「中間管理職のリーダーシップ」という三つのステップに分けて考えます。

■ ①コーポレートアイデンティティ

多くの企業は、「理念」や「ビジョン」といったものを定めているでしょう。それは顧客満足を徹底的に追求することであったり、商品開発を通じて社会に貢献することであったり、新しい価値を創造することであったりと、様々です。一方で、自社の「コーポレートアイデンティティ」について明確に意識し、あるべき姿を掲げながら組織を作っている企業はどれくらいあるでしょうか。コーポレートアイデンティティとは言い換えれば、自社がどのような組織であり、どのような特徴を組織のかけがえのない価値として認識するかということ、またそれを組織内外に向けて積極的に発信していくことで、組織内の結束を高めると同時に社会的認知を高め、社会における組織の役割を明確化していくことです。コーポレートアイデンティティを定める取り組みには、卑近なレベルでは魅力的なロゴを策定するといった作業もありますが、より本質的には、どのような組織風土を目指し、それをどのように実現していくのかを明確化する、という非常に大きな取り組みだといえ、一筋縄にいく取り組みではありません。

■ ②経営層と中間管理職のコミュニケーション

言うまでもなく、コーポレートアイデンティティの在り方は多種多様です。たとえば、コミュニケーションを活発に行いポジティブに新しいことに挑戦する組織がある一方で、真面目さと誠実さを売りにして社会のルールを遵守し、正攻法で事業を展開することをモットーとする組織があります。あるいは、誰も考えたことのない取り組みをアグレッシブに挑戦していく組織がある一方で、関係者（チーム）が和気あいあいと和やかな雰囲気の中かで仕事をしていけることを大切にしている組織があります。これらの違いは単純に優劣を決められるものではなく、何を自分たちの組織の「アイデンティティ」と考えるかということです。

ではコーポレートアイデンティティはどのように探し、明確化していくのでしょうか。最も大切なことは、コーポレートアイデンティティは経営層だけの判断で決めてしまえるものではない、と認識することです。創業時に定める理念やビジョンとは異なり、コーポレートアイデンティティとは社員それぞれが自分なりの見解をもっています。とはいえ、社員それぞれが持つコーポレートアイデンティティのイメージは全くバラバラではありません。往々にして何らかの共通性や一貫性が見いだせるものです。経営層の役割は、社員の中に眠っているコーポレートアイデンティティの芽を集約し、明確なキーワードとして策定し直し、今度はそれを社員全員へと発信することです。ある程度の規模の企業では現

実的に全ての社員の意見を集約することは難しいでしょうから、中間管理職を軸とした上下双方向の意見交換に取り組むこととなるでしょう。

■ ③中間管理職のリーダーシップ

実は B 社はかつて、上記のようなプロセスを経てコーポレートアイデンティティを探求した経緯がありました。結果として B 社が策定したコーポレートアイデンティティは、「社員一人ひとりの創造性が輝ける組織」というものでした。このコーポレートアイデンティティがあったからこそ、管理職にとってみれば部下が何を主体的に考え取り組んでいるのかを大切に、また部下にとってみれば上司に対して自分の取り組みを忌憚なく話せる、という組織風土が生まれました。目標設定面談における小浜課長の簡単な一言、またそれに続く忌憚のないコミュニケーションは、このような背景の上で初めて可能になっていたのです。

当然ながら、コーポレートアイデンティティの明確化とそれに基づく組織風土の醸成に加えて、部下の信頼を集めて的確に統率する課長のリーダーシップも不可欠です。事実、数年前にコーポレートアイデンティティを定めた B 社で、小浜課長のような効果的な指導が広く見られるようになるまでには、中間管理職向けの研修やグループワークにかなりの投資をしました。コーポレートアイデンティティを定めることは第一歩目に過ぎず、それを実現するためにはまた大きなステップが必要だということです。

このように、望ましい組織風土の実現（組織風土改革の成功）は一朝一夕に行えるものではなく、相当の労力とコストがかかります。また、実現までには相当の時間がかかる一方で、目指す成果が目に見えない組織風土というものであるため、組織のメンバー全員が完全に納得して進めることは容易ではなく、場合によっては冷めた見方をするメンバーや非協力的・抵抗的なメンバーも出てくるでしょう。経営層としてはこれらのメンバーに最大限の努力で説得を繰り返し、辛抱強く取り組みを続けていく信念が必要です。中途半端に終わってしまうと、「やはり意味がなかった」と反対メンバーの予想を裏付けてしまうことになるため、成果が出るまで続けることが肝要です。

また、上記②～③からも分かるとおり、組織風土改革において最終的に重要なプレーヤーとなるのは中間管理職です。彼ら・彼女らがコーポレートアイデンティティについてはっきりとした理解を持ち、主体的な意義付けを行い、またそれを部下や組織内の他の部署に伝えていく主体性を持つに至ることができなければ、組織風土改革は成功したとはいえません。このことから、取り組みの当初から中間層を巻き込み、徹底して丁寧なコミュニケーションを行っていく必要があります。

このように様々な難しさを孕む組織風土改革ですが、それが成功した暁には社員が働きやすくなり、業務効率と業績が改善するでしょう。先述のとおり、その効能は計り知れません。どのような点に難しさがあるのかを認識することが、成功に向けた第一歩だといえ

ます。

組織風土改革へのアプローチ

ここまで A 社と B 社の例を用いながら、組織風土改革の意義について、業績改善、不正予防、および働き方改革の観点から解説しました。またその実現の難しさについて、コーポレートアイデンティティを切り口として理解を深めました。これらはいわば、組織風土改革の「哲学」と呼べるものです。実際の組織風土改革においては、実務的にメスを入れるべき様々な業務領域があります。以下では、組織風土改革の具体的な舞台となる業務プロセスをハード面とソフト面に分けて解説します。

■ ハード面

組織風土を形作り、また逆に組織風土によって形作られるハードなものとしては、中長期経営計画や経営戦略といった、組織の明示的規範がまず挙げられます。これらの明示的規範は、朝礼や社内報などで定期的に社員に向けて伝達されることで、意識的に、また無意識的に、社員の考え方を方向づけ、組織風土を形成します。また逆に、組織全体の組織風土が経営計画や経営戦略を方向づけることもあるでしょう。

この他にもハード面としては、成文化された各種の制度、規則、システムが挙げられます。人事考課基準やキャリアパスといったものを含む人事制度、多様な働き方にどれくらい寛容であるかを示す就業規則など、全ての企業が共通して備えている諸制度はもとより、優秀な社員への表彰制度や社員旅行の有無など、各企業が独自に設けている制度まで、様々なものが含まれます。これらの細かな制度の積み重ねで、組織のメンバーの間に「頑張れば報われる」「和気あいあいとした組織だ」といったポジティブな認識、あるいは逆に「息苦しい」「キャリアパスが魅力的でない」といったネガティブな認識を生み、自ずと組織風土を形成していきます。

■ ソフト面

一方でソフトなものとは、ハード面で上げたように明文化されてはいないが明確に存在が感じられているものを指します。

ひとつは、コミュニケーションです。縦割り体質が顕著な企業もあれば、横断的な意思疎通が闊達な企業もあります。卑近な例では、組織内で別部署の社員にメールを送る際、相手を「様」と呼ぶか「さん」と呼ぶかといった違いは、転職経験者は心当たりがあるでしょう。それ自体は瑣末な違いですが、突き詰めればコミュニケーションの敷居の高さを押し量る材料だともいえます。

また意思決定に際してどの程度まで現場への権限委譲が出来ているかは、企業ごとに

様々です。上意下達の傾向が強い組織ではどんな意思決定もハイレベルまで上げなければならず、現場レベルで俊敏に意思決定を繰り返す組織とはかなり雰囲気異なります。末端管理職（課長など）がどれくらい自分で意思決定を行うかは、その都度の判断に委ねられており明文化されていません。しかし総じて見れば、判断をハイレベルに諮る頻度が高いのか低いのかは、組織によって明らかに異なる傾向性があります。

他にも、人間関係の在り方が挙げられるでしょう。業務とは無関係の会話がどの程度行われているか、プライベートの付き合いはあるか等の観点で、組織ごとに傾向性が異なります。これらは一見したところ業務には無関係のようですが、実は雑談にはチームメンバーの気持ちを一つにさせる効果があり、これは生産性の向上に大事な役割を果たします。また雑談から閃きやアイデアが生まれイノベーションに繋がるということも、しばしば指摘されるとおりです。

ところで、A社とB社の例を振り返るとどうでしょうか。目標設定という制度はハード面に含まれます。一方で、その制度を実際に運用するにあたり経営層が課長レベルに期待する目標設定面談の在り方は、少なくともA社では明文化されていないためソフト面に属します。おそらくB社においても、小浜課長は何かのマニュアルに沿って面談を行っているわけではなく、小浜課長自身のこれまでの経験や、コーポレートアイデンティティ（「社員一人ひとりの創造性が輝ける組織」）についての自分自身の理解、また研修その他で得たコミュニケーションのコツなどを最大限に動員することで、効果的な目標設定面談を行ったのだと考えられます。したがって、これもまたソフト面に属します。この例からも改めて分かるのは、組織風土の成り立ちが、ハード面とソフト面の複雑な絡まり合いによって出来ているということです。組織風土改革にあたっては、ハード面とソフト面の両方にバランスよく目配りすることが大切です。

組織風土改革の成功例

以下では、有名企業の事例を用いて、組織風土改革の成功例と失敗例をご紹介します。便宜的にハード面の改革とソフト面の改革に分類しますが、上記のとおりハード・ソフト両面がつねに重要となることに留意して下さい。

■ ハード面の改革成功例

【キヤノン株式会社】「自発」の人材獲得に向けた採用制度

1937年創業当時のキヤノンは気鋭のベンチャー企業だったといえます。しかし大企業へと成長するにつれて、自ずと安定志向が強まります。これに危機感を覚えた同社は2011年より、「開拓者」を求める採用制度を導入しました。ひとくせある志望者を減点方式で不採

用とするのではなく、あえて「開拓者の可能性有り」とチェックすることで積極的に評価していくというものです。どのような人材を採用するかというのは、組織風土の根幹をなす問題ですが、堅実な採用を行うという傾向それ自体が大企業の一般的な風土でもありますので、この葛藤を乗り越えようとした興味深い事例だといえます。

【日本航空株式会社（JAL）】モチベーションを引き出す人材育成

2010年の経営破綻後、新経営陣が提示したJALの企業理念は、その第一行目で「全社員の物心両面の幸福を追求し」と謳ってしました。サービス業において顧客よりも先に社員を守るという先進的な考え方が、社内に衝撃を与えたといえます。以後、同社ではこの理念をベースにして、社員それぞれが楽しく、モチベーションを高く保って主体的に業務を改善していけるよう、社員同士の相互的な意見交換（コミュニケーション）と気づきに焦点をおいた社内研修を実施しています。その結果、同じ会社で働く社員同士が職種を超えて互いを知ることでチームの結束を強め、かつ自分および他の社員の仕事を肯定的に見ることができるようになったことで、とてもポジティブな効果を生んでいるといえます。

【テルモ株式会社】「アソシエイト」と「テルモ・ビジネス・ユニット」

体温計などの医療器具で有名なテルモは、1996年より社員を「アソシエイト」（仲間、協力者の意）と呼び、一人ひとりが主役であることを全組織的に意識しているといえます。また2002年からは、開発・生産・営業といった通常の部署を横断的に横串で通した「テルモ・ビジネス・ユニット」を設立し、職種を超えた人事ローテーションも行っています。これにより事業軸での人材育成が進み、事業スピードも加速しました。この組織風土改革ははっきりと業績向上へと結びつきました。1990年台前半には三期連続で赤字を数えていた同社は、改革導入によって大きく業績を改善し、2015年度以降は営業利益率15%前後という高い実績を維持しています。

【株式会社NTTドコモ】ダイバーシティの推進

NTTドコモでは、組織のダイバーシティ（多様性の意）を高める施策に工夫を凝らしています。全社的に同じ方向を向いてダイバーシティを推進するために、まず三万人の全社員を対象にした意識調査を行い、その上で階層別研修にダイバーシティの観点を組み込むことで、全社員が必ずダイバーシティについての理解を深められるよう工夫しました。さらに本社人事部の「ダイバーシティ推進室」と、各支社各部門に置かれた「ダイバーシティ推進責任者」が連携し、組織横断的な企画を実行しています。これらの取り組みの結果、ダイバーシティに関する社員の意識は目に見えて高まりました。幹部から発せられる「ダイバーシティ・メッセージ」は、社内トップクラスの経営会議資料と同じ程度のアクセス数があるといえます。

■ ソフト面の改革成功例

【キリンビール株式会社】コーチング

コーチングとは、私たちが学校や研修で受ける通常の指導（「ティーチング」とも呼ばれます）とは異なります。指導する側は知識を伝達するのではなく、指導される側が自分で気づいたり試行錯誤したりすることへのサポート役に徹します。的確なコーチングには、「傾聴」や「問いかけ」といった確かな技術が必要です。キリンビールは2000年台から中間層の社員をコーチとして育成するため、しっかりとした研修プログラムを導入しました。2009年にはキリンビールがビール類のシェアで1位となり、コーチング制度の導入が組織風土の改善に一役買ったのではないかと想像できます。しかしその後ビール類のシェアは再びアサヒビールに奪還され、キリンビールは低迷が続いています。継続的に組織風土改革を行っていくことが出来ているのかどうか、今後注目されます。

【株式会社資生堂】ICTを用いたコミュニケーション

化粧品業界で輝かしい地位を築いた資生堂ですが、その成功体験が逆に足かせとなることもあるようです。尖ったアイデアや報告が、社員から役員まで上げられる間に丸められてしまうのだといいます。かといって社員が役員に向け直接に報告や見解を投げかけることには、誰もが尻込みします。そこで導入された大胆な取り組みが、ビデオ会議アプリを用いて社員と役員が直接話す「ボーダーレストーク」です。社員の側では、役員が自分たちを見てくれていると感じ、また役員の側では、現場を知ることができたといいます。これは非常に好評を博し、同社における重要な情報共有の場として定着しました。またビデオ会議アプリは普段のコミュニケーションツールとしても定着し、遠隔でも空いている時間を上手に活用し、効率よく業務を進められているといいます。

失敗例とリーダーシップ

これまでご紹介した組織風土改革の成功例には、その継続性において程度の違いが様々です。何十年もかけて地道に組織風土を作り上げた事例もあれば、一つの取り組みが思いがけぬヒットとなったという事例もあります。

では逆に、組織風土改革の失敗例とはどのようなものでしょうか。それは、望ましくない組織風土が露見した経験があり、そのため意識的に改革を行おうとしてきたにもかかわらず、何度も繰り返し同じ問題を引き起こしてしまう、という状態です。ここでは例として、三菱自動車を取り上げます。

【三菱自動車工業株式会社】繰り返される不正

三菱自動車は2000年と2004年に、リコール隠しと呼ばれる問題を引き起こし、刑事裁

判で有罪判決を受けました。これを受けた再発防止策として同社は、社外有識者が作る「企業倫理委員会」の設置や、カスタマー・ファースト・プログラムという社員意識改革活動の実施を行ってきました。しかし 2016 年、同社が法令と異なる方法で燃費データを計測、つまり燃費データを不正操作していたことが判明しました。しかもこの実態は 1991 年まで遡るということが分かっています。リコール隠しが行われた時点で、既に燃費データの改ざんを長らく続けていたこととなります。不正を生む組織風土は改善されるどころか、ずっと以前から今まで変わることなく、組織の中に根を張り続けていたのかもしれない。

このような信じがたい問題を生んでしまった理由は何なのでしょう。様々な側面が複雑に絡む組織風土の問題について、一つの決まった答えはありません。しかし確かに言えそうなことは、組織トップが断固とした改革の意志を持ち、それを実際に実行したかどうか問われるべきだということです。リコール隠し後の意識改革活動をリードした社内の経営層は、自ら現場を知る努力を重ね、本当の意味で意識改革を浸透させようとしていたのでしょうか。組織風土改革において最終的な拠り所となるのは、組織のトップが言動と行動を一致させ、自身の毅然とした態度や行動によって変化の風をもたらす力だといえます。



おわりに

冒頭で触れたとおり、些細な組織風土が長い年月をかけて凝り固まることで、やがて三菱自動車のような不正の温床を生んでしまうのだと考えられます。A 社と B 社の例に戻って、ご自身の組織がどのような組織風土を持っているかを考えてみて下さい。もしもあなたの組織に A 社のような傾向が見いだせるならば、ぜひ B 社のような状態に近づこう、工夫を重ねていかれることをお勧めします。

今後企業は厳格な管理が求められる

急速な少子高齢化、人口減少によって働き手の確保はどの企業にとっても大きな課題となっている。国は高齢者や女性、障害者などの雇用・活躍を推進する一方で、過重労働防止対策の強化や正規・非正規社員の待遇格差の解消など、すべての労働者がいきいきと働く社会の現実に向けて様々な対策に力を入れています。

このような国が目指す「全員参加型社会」の実現に向け、新たに様々な法改正が続いていくことも予想されおり、企業にとってますます厳格な管理が求められることになるでしょう。

次世代勤怠管理システム“AKASHI”

しかし、これらの課題は勤怠管理システムを活用することで、効率的かつ確実に労働時間を管理することが可能となります。ソニービズネットワークス株式会社が提供する「次世代勤怠管理システム AKASHI」は、パソコンやスマートフォンなどのデバイス上からワンクリックで打刻でき、勤怠状況がリアルタイムで把握できるサービスです。

AKASHI は洗練された UI デザインで「誰でも使える」を実現しました。



ワンクリックで勤怠が確認

出勤簿の表示項目は自由に設定

ICカードやタブレット打刻対応

タイムカードや申請用紙は不要

コンプライアンス・法改正対応

管理者も従業員もアラートで瞬時に確認

AKASHI でできること

IT の進んだ現代でも、勤怠管理をタイムカードの紙の申告書、手作業で行っている企業も少なくありません。この手法では、働き方が多様化し勤怠管理がより厳格化されている今日では、ミスや不正を生み出す要因となってしまいます。

AKASHI では、パソコンやスマホで簡単に退社、残業の報告ができ、これらのデータを一元管理することができます。また、GPS 打刻機能により、直行・直帰や出張先でも社員の勤怠を正確に把握することもできます。

さらに、これらのデータを給与計算システムと連動させれば簡単に給与計算も行うことができ、上手に活用することによって労務管理にかかるコストを大幅に削減することが可能になります。



<https://ak4.jp/>

※AKASHI は、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。

※  は、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。