

働き手に選ばれる 企業人事

(14)

昭和時代、多くの大手日本企業では日本人・男性・新卒入社・正規雇用という4つの条件が主たる社員の前提とされていた。企業は社員の安定的な雇用を保障する代わりに、配属部署を会社一任とする新卒一括採用、時間外勤務を前提とする職務量調整、本人希望に基づかない職種またぎの異動・転勤などの人材マネジメントを展開した。

日本企業にとっての社員とは、会社に従属して就労することが当然の存在だったと言っても過言ではない。そのため多くの日本企業において、均質的な組織メンバーによる従属的就労を前提に、それぞれの会社固有の組織風土が醸成されることになった。

「均質的な組織メンバーによる従属的就労」という一見ネガティブな表現を用いたが、実は組織風土の観点だけから考えれば、むしろポジティブな特長を持つといえる。なぜなら従属的就労によって、職場同僚や新卒入社同期との横のつながり、現在・過去の職場の上司・部下・先輩・後輩との縦のつながりが形成されやすく、これら横系と縦系が時間をかけて緊密に織り込まれた強固な組織風土が自然と醸成されるからだ。

口語的に表現すれば、「同じ釜の飯」を食った仲間たちによる独自の価値観や働き方が「当たり前」として自然に共有されるのである。そのため、従属的就労すなわち日本的な人材マネジメントが有効に機能していた1990年代初頭ま

組織の一体感、意図的に醸成

では、人事部門による意図的な組織開発が日本企業において実施されることはあまりなかった。

しかし、バブル経済崩壊以降、従属的就労の前提が大きく崩れた。外国人・女性・中途入社・非正規雇用という4つの観点から組織を構成するメンバーが多様化していったのだ。

メンバーの多様化は、組織としてのまとまりにくさ、すなわち「遠心力」が強まることを意味する。メンバーの価値観や働き方が多岐にわたるため、そのままでは組織を一枚岩にすることが困難になる。何らかの取り組みによって組織内での「求心力」を高めなければ一体感を醸成できず、意図した組織力を発揮させることが難しい。この「求心力」を高めるための働きかけが組織開発である。

今後、メンバーの多様化度合いは職場ごとに大きな違いが生じることになるだろう。社外の転職市場動向の影響を受け、事業や職種に応じて離職率に差が出るからだ。また、各職場が担う職務の性質によって、組織としての業務プロセスに関する考え方も異なる。例えば、メンバーの顔触れが安定的なチームワーク重視の職場もあれば、入れ替わりの激しい個人主義の職場もあるといった具合だ。

その結果として、組織開発上の問題の性質・根深さや必要な働きかけの内容・頻度も、それぞれの職場実態に応じて多種多様になる。従って、組織開発にあたっては、個々の実態を現場に寄り添って診断し、診断結果に応じて治療方法を考えるような「臨時的」なアプローチが求められる。

しかし、こういった状況、つまり職場実態に合わせた個別対応を、多くの日本企業の本社人事部門は不得手としている。長年、全社の組織・人材を均質的なものとして捉え、すべてを一括管理するような人材マネジメントを行ってきたからだ。多様な働き手から選ばれる企業を目指すには、組織開発の専任者あるいは事業部人事部門の設置も検討すべきだろう。

