

風土改革

「負の風土」
を考える

「改革がうまくいかない！」 そこに組織風土の問題が

私は普段、企業の現場にしか行かないので、病院の経営・現場を素肌で感じることはない。この連載では、私が企業風土改革をサポートしてきた体験から得たものを病院経営に腐心されている皆さんにお伝えし、お役に立てればと思っている。特に組織に生きる私たちの閉塞感を破るには、当事者意識と本気の思いが欠かせないと、それぞれ本気で考えている。第1回は問題提起として、「負の風土」の問題を明らかにしておきたい。

今日、さまざまな組織で改革をめざした取り組みが行われ、日本郵政公社がトヨタ生産方式を導入したり、学校では民間人が校長先生に就任したりと今までの常識では考えられない動きも出ている。しかし、ここ十数年間改革に取り組んできた企業でさえも、実際が変わってきたと実感をもって語られる例は極めて少ない。

たとえば、成果主義人事制度を導入している企業は多いが、そのほとんどがうまくいっていない。狙いは、成果を出した人と出さなかった人との処遇に差をつけ、社員のやる気と能力を引き出すことだ。導入に関しても、社長が経営方針を策定し、部長から課長へ、最後は社員一人ひとりの目標へと落とし込む。理屈のうえではいかにも美しいシナリオ展開に見える。ところが、現場ではおもしろいことが起こってい

る。

社員900人程度の機械メーカーでは、人事スタッフが汗水流して職場への説明に奔走したにもかかわらず、成果主義を導入した途端、多くの部署で期初の目標設定を低めに見積もることが当然のように行われるようになった。社員が成果を隠し持っていて、期末に未達になりそうだと成果を表に出して、目標達成という評価をもらう、という秘策すら出てきた。こういう知恵は伝染するのも早く、瞬間に広まっていた。

この手の話は、実はどこの企業にもある。分かれ目は、そういう状況を問題だと感じた社員が知恵を出し合って改善していけるか、それとも当たり前のこととして片づけて、悪循環を放置するだけなのか——ということだ。

実際には後者が圧倒的に多い。経営者や人事スタッフにも、これといった策がない。そして、多くの社員は「どうせ2年ほど経ったら、また違う制度が上から降りてくるんだから、真面目にやっていたらカラダが持たない」などと思っている。当事者として本気で成果主義を導入しようとしているのは誰なのか。実は誰もいないという恐ろしい状況がそこらじゅうに転がっている。ここに企業風土が大きく影響している。

「負の風土」はこうしてつくる 某大手家電メーカーの場合

風土とは、組織内の人の思考や行動

まずは現実を受け入れ

様式を規定する暗黙の常識のことを言う。それは組織のなかで、「長年の高度成長期を支えてきた常識」「その企業で過去に実際にあった出来事」「人間のありのままの本性」という3つの要素に支えられ、根深いものになっている（図参照）。誰もが知っている大手家電メーカーの、ある事業部の製品設計部門（社員：200人）を題材にして、いくつか例を挙げよう。

■言われたことをこなしておけば無難に過ごせる

この部門には、かつて欧州企業からの技術導入により製品をつくってきたなかで、中興の祖と言われ長期政権を誇った社長から「設計は余計なことを考えるな、導入先の図面に従って設計すればいいんだ」と強烈に言われ続けてきた歴史がある。それが逸話となって、「設計は余計なことは考えずに、言われたことをこなせばいい」という暗黙の常識が根づいてきた。

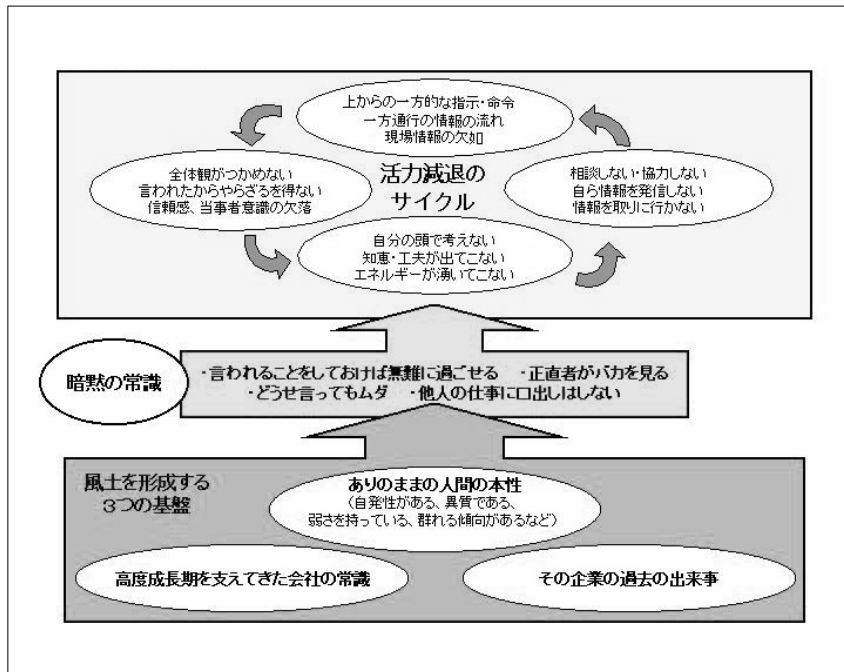
それでも高度成長期の波に乗って製品は売れ続け、業績は右肩上がりに伸びた。言われたことをこなしていれば成功の果実を得られ続けてきたのだ。

■正直者がバカを見る、どうせ言ってもムダ

そんな状況下では、設計者としてのやりがいや独自製品の開発の必要性を訴えるような行為はご法度だった。社員は経営者や幹部に対する悪口を陰では言うのだが、意見をしても本気で取り入れてくれるとは思えないので表向きは従う。意見をした社員が別の部署

解決していこう

図 風土の構造図



に異動になったり、幹部社員から「会社の方針に反するのか」「いやなら辞める」などとお咎めがあったり、優秀な設計者がライバル企業に転職するといった、過去の事実の積み重ねによって、いわゆる「出る杭は叩かれる」という暗黙の常識が強化されていった。

■他人の仕事に口出しはしない

設計部門の社員の間には専門性が高いこともあって、「お互いの領分は侵さない」「失敗はできるだけ表に出さない」「自分が得た貴重な知識は他人に渡さない」「他人に教えるを請うのは恥」といった暗黙の常識ができあがっていた。そのうえ、家電業界特有の製品サイクルの短さ（半年から1年おきに新製品が何種類も出る）からくる多忙さも手伝い、設計者同士の情報交換

をはじめ相互のやりとりが少なかった。

そのため、設計者の間で同じようなミスを犯してしまう、小さなミスが時間の経過とともに取り返しのつきにくい大きな問題になって明るみに出る、という歪みとなって現れていた。設計ミスに関する資料は残っているし、担当者が明確であるにもかかわらず…。

■生命を預かる医療現場でこそ組織風土は重要な課題に

問題なのは、こうした暗黙の常識が複雑に絡み合い、蔓延し、「活力減退のサイクル」に陥っている状態である。

社長が「改革」を唱えて方針を出しても、社員に何とかしよう、変えてい

こうといった意欲が失われているから、意見やアイデアなどが出ず、協力して問題を解決していけない。業を煮やした社長以下の幹部社員は、一方的な指示命令や叱咤、手法の押しつけて社員を動かそうとする。社長としては当然の行動だ。

「やった」という実績は示さなければならぬので、社員は資料作成など形だけは整えようとする。実際には何も変わらず、日常業務に改革業務が加わり、疲労困憊するとともに経営や他部署への信頼感と自らの自発性を失っていく。やがて、問題を見つけても見ぬふりをする、問題そのものが見えなくなる、といった最悪の状況に陥る。某大手家電メーカーはまさにこのサイクルにはまっていたわけだ。これでは多少、景気を示す数値が改善されようが業績が上向こうが、問題意識が高く意欲に溢れ、アイデアを持っている社員ほど閉塞感を感じ、内部告発や転職といった手段に走ってしまう。

風土の問題は、誰に責任があると特定できるものではない。必要なのは、その現実を受け入れて解決していくことこそが、最重要課題だと認識することだ。

今回紹介した話は命にかかわることの少ない企業での話だが、ちょっとしたミスも人命にかかわる皆さんの職場では致命的な問題にもなりかねない。病院経営の質が問われる時代だからこそ無視できないテーマである。