



## 制度とビジョン

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2020-10-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 西澤, 眞三 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00017101">https://doi.org/10.24729/00017101</a>

## 研究ノート

## 制度とビジョン

西澤 眞三

## 1. はじめに

本稿は、既存の企業事例に基づいて、制度的な面からの考察と、ビジョン・文化・理念といった方面からの見方、の双方を視野に入れながら、システム論的アプローチによって何らかの示唆を得ようとする、探索的な考察である。使用する事例は、働きがいのある職場づくりに関するものと、ワークライフバランスに関するものであるが、いずれも、別稿の研究ノートでは扱いにくかった事例である。

## 2. 新日本石油の事例

新日本石油グループでは、CSR がグループの発展に不可欠と考え、CSR 推進体制として、6分野に重点を置いている。すなわち、コンプライアンス、人間尊重、情報セキュリティ、社会貢献、社会環境安全、品質保証、であり、CSR 会議のもとで、それぞれ委員会が設置され、諸施策が実行されている。

その中で、人間尊重いきいき委員会は、従業員一人ひとりが個性と能力を発揮し、生き生きと働き活躍できる人間尊重の企業文化を醸成する、ことを目的とし、具体的には、従業員については、労働時間、連続休暇、健康管理、メンタルヘルス、次世代育成に取り組み、女性については、採用、登用、育児休業、セクハラに取り組み、障がい者については、雇用率維持、生活支援に取り組み、人権啓発については、人権意識高揚のための啓発、セクハラ・パワハラ相談体制の整備に取り組んでいる。また、毎年、重点テーマを決めて展開している。

労働時間管理、特に時間外労働の削減については、

- ①残業を前提とした発想の排除
- ②残業を前提とした業務の見直し
- ③業務プロセスの改革

という3つの課題をもとに、「意識改革」と「マネジメント改革」の施策が検討され、8つ

の運動が「さよなら残業～Action8～」<sup>1</sup>として、2007年から実施されてきた。その具体的内容については省略するが、要するに、さまざまなルールや規則を作って意識の浸透・改革、マネジメント改革を図ろうというものである。

ただ、それだけというのではなく、サポート体制として、Action8推進者を職場ごと、事業所ごとに指名して、責任者とした。また、社長メッセージを発信し、トップの強い意志を伝え、推進マニュアルも作っている。

さらに、時間外労働削減だけでなく、「年休取得の促進」「業務効率化」を加えて、総労働時間削減に向けた労使検討会議も設置されている。

上記の運動は、「意識改革」に主眼があるが、実際には、業務効率化も必要であり、双方が視野に入っているととってもよい。しかし、実際に行なわれ、事例として記述されていることは、制度とそのもとで作成された規則・ルールであり、実行するにあたっての責任者やマニュアルにも言及されているが、意識改革に至るプロセスが描かれていない。さらに、「企業文化にメスを入れる」と言いながら、そこに至る道筋も不明確である。

ただし、この事例によって、制度やルール、そしてその推進というようなハード面と、意識や文化のようなソフト面を、同時に視野に入れ、双方の関係を考慮しておく必要性を再認識することになった。

### 3. 東急コミュニティの事例

東急コミュニティは、不動産管理運営業の企業であるが、以前、社内の常識で動く傾向があり、内向き志向が社員のやる気を蝕んでいた。このような「ひずみ」を感じる中で2005年に企業実態把握調査を実施すると、6項目の問題点が明らかになった。すなわち、

- ・経営方針や経営施策などの浸透の悪さ
- ・管理統制型の組織がもたらす停滞と守りの姿勢
- ・あきらめ感漂う風土
- ・現場と本社部門の風通しの悪さ
- ・情報の停滞
- ・会社の将来像の不明確さ

であった。これをきっかけに、一連の社内改革運動がスタートしたのである。

#### (1) 業務改善運動

業務に関する問題点が明らかになったことにより、現場の意見を吸い上げ、不具合を改善するために開始された。全社事務局が窓口になり、各部に業務改善リーダーを置いて、提案

の募集、改善策の立案、検討をおこない、部門全体会議で採用が決定される。目的は、業務のムリ、ムダ、ムラを排除し効率化すること、および、サービス・業務品質向上である。また、優れた成果をあげた部門に対しては社長表彰がなされる。業務改善リーダーには研修も行き、多くの人に当事者意識を持たせるため、半期ごとの改選としている。<sup>2</sup>

### (2) 女性が活躍できる業務環境の整備

風土改革調査により、女性の活躍に関し、様々な問題が浮かび上がって来たので、第1期は社員アンケートを実施して問題点を3点に整理し、諸制度が改定・新設された。

第2期は、プロジェクトチーム11名が活動を始め、企業の風土改革、上司のマネジメント、企業のインフラ整備、女性の意識改革、について、具体的取り組み策を答申した。たとえば、上司のマネジメントについては、マネジャー研修において「女性社員の活用プログラム」の開催。女性の意識改革としては、女性従業員を対象とした「キャリアデザイン講習」、また、インフラ整備でも制度の改定・新設が行われた。<sup>3</sup>

### (3) 風土改革の取り組み

部門長、管理職、若手の3つのプロジェクトチームを立ち上げ、問題点の洗い出し、解決策の策定、答申を行った。これをきっかけに、経営側と従業員が同じテーブルにつき、お互いに問題点を提起して、改善テーマの設定、改善活動の進捗をチェックする場として、風土改革協議会を開催することとなった。あくまで従業員側委員の主催であり、現場の生の情報が吸い上げられやすくなっていた。

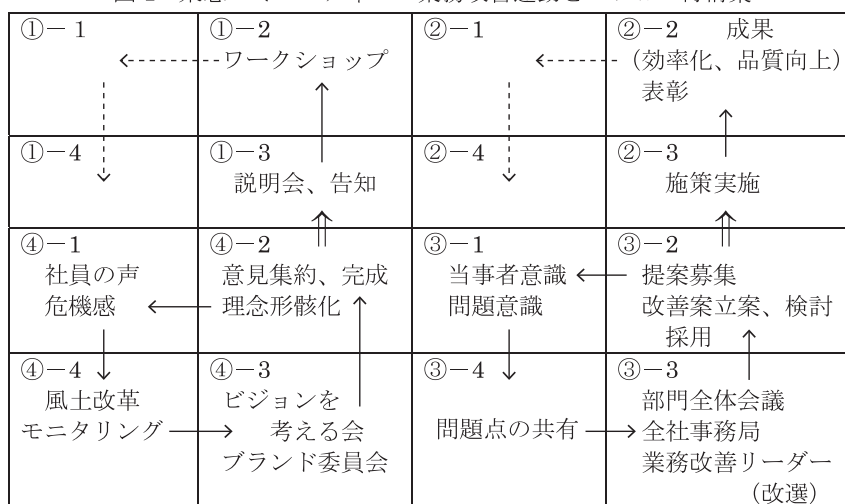
第2回企業実態把握調査の結果を受け、第2ステージへ向けて風土改革協議大会を開き、社員のミスマッチだけでなく、お客様、社会とのミスマッチにも対処することとなり、皆で風土について議論する、「会社の風土を考える会」全社ワークショップを展開した。<sup>4</sup>

### (4) 企業ビジョンの再構築

風土改革協議会の中で、当社が目指すべき将来ビジョンを明確にしたいという社員の声があり、風土改革モニタリングの中でも、従業員が新しいビジョンや方向性を求めていることがわかり、再構築となった。企業理念は従来からあったが、形骸化しており、経営陣も企業実態把握調査の結果に危機感を覚えていたこともあって、活動がスタートした。そして、ビジョンを考える会（中堅社員が中心となる半年間の活動）、ブランド委員会（一般従業員から役員までが1年かけて検討する）が設置され、両委員会で抽出された意見を集約して、社会的使命、すなわち新企業ビジョンが完成した。もちろん、その後、全社説明会や告知活動、ワークショップなども行われている。<sup>5</sup>

以上の事柄を図示したいのだが、すべての事項がそろっているわけではないので、記述できる限りで落とし込んでみたい。ただし、上記4項目のうち、女性が活躍できる業務環境と、風土改革の取り組みについては、部分的な記述しかできないので、十分な記述項目が得られそうな、業務改善運動と、企業ビジョンの再構築についてのみ、図にまとめたい。ただし、その双方についても、すべてが埋められるわけではない。ある程度の予測はできても、事例に記述されていない場合には、残念ではあるが、空白のままにする。業務改善運動が、ハード側、企業ビジョンについては、ソフト側となるが、双方を同程度の記述を持って並べることはこれまでなかったので、意味のあることと考える。

図1 東急コミュニティーの業務改善運動とビジョン再構築



新ビジョンの形成と個々の従業員への普及、業務改善の施策策定と実施過程が図示されている。業務改善の制度形成・実施的部分は、別稿の研究ノートでも表されているが、上記の図1では、理念・ビジョンの改定、浸透のプロセスがあらわされており、これまでになかったところである。すなわち、第④象限にも同様の構造とプロセスがあることが確認できた。空白の部分があるが、これは、事例に書かれていないためであり、ワークショップから、個々の従業員の意識に定着し、そして共有されていくことであろう。その想定される過程を点線矢印で示してある。業務改善の方も同様である。

#### 4. 結び

別稿の研究ノートでは、特に、制度的な方面に特化して考察したが、本稿では、制度だけでなく、理念・ビジョンが扱われている、ということに注目したい。これで、第2・3・4象

限については、かなり事例も蓄積されてきたことになる。第1象限についても、おそらく事例が得られるであろう。

もう一点注意しておきたいのは、制度と理念・ビジョンとの関係である。これまで、サブシステムのタテ方向の関係については何度も見られたことであったが、ヨコ方向の関係性、特に、制度レベルと理念・ビジョンレベルの横方向の関係性、相互作用についてはまだ明確になっていない。

いずれにせよ、理念についても、経営学分野で専門的な研究文献も多数あることから、それらをも押さえたうえで、再考することとしたい。

## 注

1. さよなら残業～Action8～の内容について、詳しくは、日本経団連出版〔3〕, pp. 47～51を参照。
2. 業務改善運動については、日本経団連出版〔4〕, pp. 182, 184を参照。
3. 女性が活躍できる業務環境の整備については、日本経団連出版, *ibid.*, pp. 195～197を参照。
4. 風土改革については、詳しくは、日本経団連出版, *ibid.*, pp. 181～183, 197～200を参照。
5. 企業ビジョンの再構築については、日本経団連出版, *ibid.*, pp. 200～202を参照。

## 参考文献

- 〔1〕 西澤眞三, 「システム論の再構築 (試論) ー人的資源を基盤とした高業績企業の場合ー」, 大阪府立大学経済研究, 第58巻, 第2・3・4号, 2013.
- 〔2〕 ———, 「システム論の再構築 (2) ー日系企業における組織能力と実践知ー」, 大阪府立大学経済研究, 第60巻, 第3・4号, 2015.
- 〔3〕 日本経団連出版編『ワークライフバランス推進事例集』, 日本経団連出版, 2008.
- 〔4〕 日本経団連出版編『働きがいのある職場づくり事例集』, 日本経団連出版, 2008.