

FOCUS

組織風土の決まり方

麗澤大学 工学部 教授 宗健

組織に不祥事が起きた時、トップが辞任することがある。一方、組織のトップ自身が問題を起こしても辞任しないケースもある。

最近では特定秘密の不適切な取り扱い等の責任を取り辞任した酒井良海上幕僚長が前者、県政が混乱しているにもかかわらず職に留まっている斎藤元彦兵庫県知事が後者の事例になるだろう。

不祥事でトップが辞める理由

組織のトップ自身が何らかの大きな問題を起こした場合は辞めるのが当たり前だが、トップ自身が問題を起こしたわけではなく、組織のどこかで問題が起きた場合にもトップを辞めるのはなぜだろうか。

もちろん、特定の組織での比較的小さな問題だったり、個人的な問題だったりする場合はトップが辞める必要はないが、問題が組織風土によるものだと考えた場合にトップが辞める場合が多いようだ。

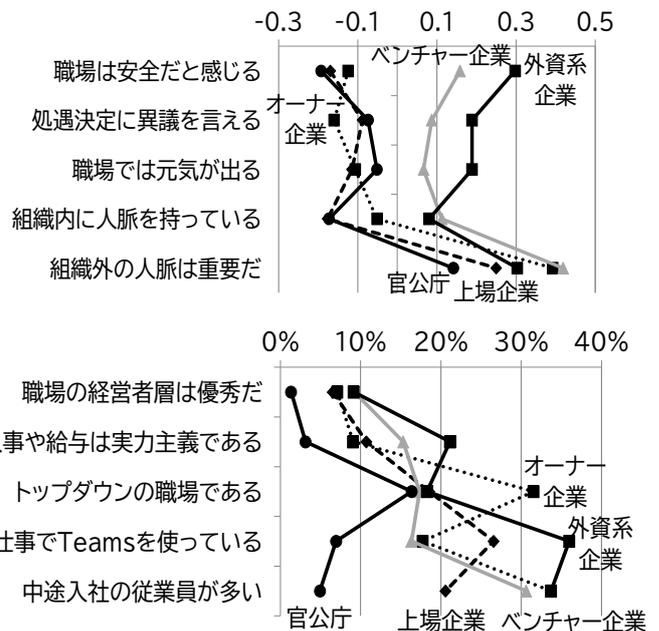
それは、組織風土はトップがつくるものだと考え、問題が起きた時点で辞めることで、同じ問題が起きにくくすることができると思うためだ。だから、問題の再発防止策には自らは関与せず、後任にすべてを託すのだ。

組織の成り立ちで風土は変わる

ただし、トップが辞めたとしてもそんなに簡単

に組織風土が変わるわけではない。それは、組織風土へのトップの影響が大きいのと同時に、組織の成り立ちにも大きく影響されているからだ。

下の表は筆者が設計分析等に関与している「いい部屋ネット街の住みこちランキング2022」で追加調査を行った際の個票データを集計したものだ。



上下の図でスケールが異なるのは設問の形式が異なるため、上の図はそうは思わない = -2、ややそうは思わない = -1、どちらでもない = 0、ややそう思う = 1、そう思う = 2 の5段階評価の平均、下の図は設問に Yes と回答した回答者の比率である。

外資系企業とベンチャー企業では、「職場

は安全だと感じられる」「処遇決定に異議を言える」「職場では元気が出る」「組織内に人脈を持っている」という項目で他の組織よりも評価が高く、同じ傾向を示し、オーナー企業と上場企業、官公庁は別の似たような傾向を示す。

別の指標ではオーナー企業の「トップダウンの職場である」という回答が際立って高く、「中途入社に従業員が多い」「人事や給与は実力主義である」という項目は官公庁が際立って低い。また、官公庁では「職場の経営者は優秀だ」という回答が極めて低く、「仕事でTeams を使っている」という回答も他の組織よりも際立って低い。

こうした傾向を見れば、われわれがなんとなく思っているように、おそらく官公庁ではトップが辞めても簡単には組織風土は変わらず、ベンチャー企業や外資系企業ではトップが変わると企業風土も大きく変わる可能性があることがわかる。

非連続なトップは安心感を損なう

ただし、組織の規模が小さく人事権を含めてトップが大きな権限を持つ場合には事情が少し異なる。

これは実際に聞いた話だが、ある地方の小さな町では町長選挙を巡って長く対立が続き、町長が変わった時には、役場の管理職の多くが入れ替わるのだと言う。簡単に言えば、前任町長を支持していた管理職が降格され、新たな町長を支持する職員が昇格するということだ。

もちろん公務員だから辞めさせられることはないが、職場の雰囲気は推して知るべし、という状況だろう。

そして、管理職の総入れ替えのような経験を一度でもすれば、職員は警戒感を抱く。次の選挙でどうなるかわからないと思うから、積極

的な提案は行わず、面従腹背の姿勢を貫くだろう。それが自分を守ることに繋がるからだ。

だとすれば多選が批判されても3選、4選される理由がわかるだろう。首長の多選は馴れ合いなどの問題もあるが、政策の一貫性が担保され、首長が変わることで今の仕事のはしごを外されるということがなくなる、つまり職員の心理的安心感を担保する、という意味もあるのだ。

組織風土は伝染する

とは言え、組織におけるトップの影響は大きい。そしてトップの発言や行動、スタンスや考え方は組織内に良くも悪くも伝播していく。

トップがパワハラ体質であれば、役員にも組織にもだんだんとパワハラ体質が伝染していくし、トップが多少の無理をしてでも数字を追い求めることを部下に求めれば、その部下や組織も数字を優先するようになる。

一方、トップが足繁く顧客の元に通り顧客の声をよく聞けば、部下も組織も顧客の声を大切にできるようになるし、トップが部下や顧客、関係者との関係を良好に維持しようとするれば、部下や組織もそうするようになる。

そうした良い組織風土をつくるには長い時間とトップの継続的な努力が必要だが、何らかの事情でトップが代わり、大幅な人事の入れ替え、制度の変更などが強引に行われれば、組織風土は一変し、それを元に戻すには長い時間と変化に迎合した管理職・経営層の入れ替えを含む荒療治が必要になる。

もしも、長くトップが変わらない組織で問題が起きたとすれば、おそらくその原因はトップに帰着する。

だからこそトップはことが起きれば、辞めることが責任を取るようになるのだ。