

第7章 提言と課題

7.1 提言 ~企業に取り組んでほしいこと~

(1)提言 ~当事者意識、当事者行動を強化する施策を整備すること

これまで当事者意識と当事者行動の現状、それらを規定する要因、それらが経営上に及ぼす効果について明らかにしてきた。それを踏まえて、企業が職場力を強化し経営パフォーマンスの向上をはかるうえで取り組まねばならないことを、当事者意識、当事者行動の面から提言したいと思う。

まず確認すべきことは、当事者意識をもち、当事者行動をとる社員ほど、社員のモチベーション等の労務パフォーマンスは高く、生産性向上等の経営成果に対する貢献が大きいことが明らかにされたことである。このことは、社員の当事者意識と当事者行動を強化することが職場力と経営パフォーマンスを高めるうえで有効であることを示しており、「当事者意識、当事者行動を強化する施策を整備することが必要である」が企業に伝えたい第一の提言になる。

以上の点に関連して、明らかにされた重要なもう一つのことがある。当事者意識、当事者行動の類型と経営パフォーマンスに及ぼす効果の関係をみた分析結果をみると、「指示待ち型」の当事者意識をもち、「消極型」の当事者行動をとる社員の経営パフォーマンスに及ぼす効果が著しく低いことである。このことは社員全体の当事者意識、当事者行動を強化する施策を構想するさいには、「指示待ち型」の社員、「消極型」の社員に対しては特別な対策をとる必要があることを示している。

(2)提言 ~上司に求めること

それでは、企業は当事者意識、当事者行動を強化するために何をすべきであるのか。まず問題になることは上司の管理行動であり、これまでの分析結果を踏まえると、上司は部下の当事者意識、当事者行動を強化するために、少なくとも以下に示す3つの方向に向かって管理行動を変革する必要がある。

- ① 部下とのコミュニケーションを通して、部下の自発的な提案に耳を傾けること
- ② それに基づいて部下に挑戦的な仕事を与え、その遂行については裁量を与えること
- ③ その仕事の結果については、叱る等厳しく対応すること

上司がこうした管理行動をとると、多くの仕事が当事者意識をもち当事者行動をとる社員に配分され、社員間で仕事の偏在が起こる恐れがある。しかし今回の分析結果は、過度でなければ、管理者は仕事の偏在を心配する必要はないことを示している。

さらに管理者に上記の3つの方向に向かって管理行動を変革することを求める背景には、上司が部下の当事者意識、当事者行動を阻害する管理行動をとっているかもしれないということがある。「挑戦しない社員(とくに若手)」が多く、それが経営革新を阻害している。こうした深刻な問題意識があったからこそ、本調査研究プロジェクトは当事者意識、当事者行動に注目したのであるが、今回の分析結果は「挑戦しない社員(とくに若手)」の背景には「挑戦させない上司」が存在していることを明らかにしている。ここで示した提言は、いわば「挑戦させる上司」を作るには何をすべきかに関わる提言なのである。

(3)提言 ~人事管理に「求めること」

前章で明らかにした当事者意識、当事者行動を高める人事管理の特徴を踏まえると、企業は当事者意識をもち、当事者行動をとる社員を育成するには人事管理をつぎの3つの方向で変革する必要がある。

- ① 経営ビジョンと行動指針の明確化をはかり、社内での浸透をはかる
- ② 経営ビジョン・行動指針の共有化を前提に、「何の仕事に取り組み(つまり異動、配置)、どのようなキャリアを形成するのか」については、社員が自ら決められることができる余地を拡大する
- ③ それに対応して、仕事の結果(成果)を問い認める評価・処遇制度、承認制度を整備する。なお、「当事者意識」「当事者行動」レベルの高い社員が現行の人事考課の公正さに疑問をもっていることは、ここで示した方向で評価制度を改革する必要性を示している。

この人事管理の改革の方向は、前述した管理者に求められる管理行動の変化と整合的である。つまり、②は「自発的な提案に耳を傾けたうえで、部下に挑戦的な仕事を与え、その遂行については裁量を与える」という方向で、③は「その仕事の結果については、叱る等厳しく対応する」という方向で管理行動を変革するという提言と対応し、上司と部下が同じ価値、行動規範を共有する①が、それらが効果的に機能するプラットフォームになる。

以上のことを改めて整理すると、①経営ビジョン、行動指針等を通して経営がどこに向かうのかを経営者、管理者、社員間で共有化したうえで、②社員自らが「何を、どうするか」を考えて決め、③その結果については社員自身が「責任をとる」という方向で、企業は管理者の管理行動を変え、人事管理を整備することが求められているのである。

さらに、ここで想定される働き方は「何を、どうするのか」を自ら決め、その結果については自分で責任をとるという働き方であるので、その内容は自営業主の働き方に類似している。これを社員の「企業内自営業主」化と呼ぶとすると、ここで提言していることは、社員の「企業内自営業主」化を促進し、支援するための管理行動であり人事管理なのである。