



企業風土改革マニュアル

Powered by
Sony Biz Networks Corporation

[ソムリエ]
Sommu-lier

00 目次

1	はじめに	3
2	組織風土とは	3
3	組織風土改革はなぜ重要なのか	5
	効果的な組織運営	5
	不正の温床をなくす	5
	働き方改革	6
	やがては業務改善に結びつく	6
4	組織風土改革はなぜ難しいのか	7
	コーポレートアイデンティティ	7
	経営層と中間管理職のコミュニケーション	7
	中間管理職のリーダーシップ	8
5	組織風土改革へのアプローチ	9
	ハード面	9
	ソフト面	10
6	組織風土改革の成功例	11
	株式会社村田製作所(2011年度～2021年度)	11
	株式会社湖池屋(2016年)	11
	ANA(全日本空輸株式会社)(2022年)	12
	SUBARU(2018年)	12
7	組織風土がもたらした失敗	13
	中古車販売会社(2023年)	13
	大手銀行(2021年)	13
	大手回転寿司チェーン(2022年)	13
8	おわりに	14
9	今後企業は厳格な管理が求められる	15
10	クラウド勤怠管理システム「AKASHI」	15

1.はじめに

「組織風土」とは、組織の中での意思決定や行動に影響を及ぼすような不文律を指しています。目まぐるしく変化するビジネスシーンの中で生き残っていくためには、組織のあり方も常に変化しながら組織を活性化させることが不可欠です。本資料では、組織風土に影響を与える要素や風土改革を行う上で取るべきアプローチを解説し、実際の事例を紹介します。

2.組織風土とは

私たちはどんな組織にも独自の慣習や文化があるということを知っており、それらを総称して「組織風土」と呼ぶことについて違和感を覚えません。例えばベンチャー企業と上場大企業を比較すれば、組織内の情報のやり取りやコミュニケーションの方法は相当に異なるでしょう。組織の規模や業務内容に応じて業務プロセスが異なってくることはある意味で当然といえますが、私たちはこのような違いも含めた広い意味で「組織風土」という言葉を理解しているはずで、「ベンチャー企業らしい風通しの良さや大企業らしい堅さには、それぞれ功罪両面があり、また組織発展のフェーズに応じて自ずと変化していくものである」。

私たちはそういった感覚を持っており、そのため組織風土を一種の「与件」(与えられた条件)としてただ受け入れてしまう傾向があります。ところが実際には、組織風土はもっと意識的に変革を加えられるべきものであり、また適切なアプローチによってそれが可能なものでもあります。以下では組織風土改革がなぜ重要なのか、またそれはどのような点に注意して行うべきなのかを解説します。

まず、A社とB社という架空の企業を用いて、次のような組織風土の例を考えてみましょう。A社とB社はともに、ある業務用システムを販売しています。両者とも、期ごとに会社全体の目標設定を行い、それに対応する部ごと、課ごと、個人ごとの目標設定を行います。目標設定の現場で、どのような会話が行われるのでしょうか。A社の山上課長は、課員の川下さんに対して、次のように言います。

「会社の目標は低コストで安定的な顧客定着。これを受けて、部の目標はオンライン受注の拡大。川下は、オンラインでの問い合わせへのフォローを手厚く行って、受注につなげていこう」。これを受けて川下さんは、「はい、わかりました。頑張ります」と答え、数値目標などを設定します。これで目標設定面談が終了となるでしょう。

一方B社の小浜課長は、課員の七波さんに対して、次のように言います。「会社の目標は低コスト

で安定的な顧客定着。これを受けて、部の目標はオンライン受注の拡大。七波にはオンラインでの問い合わせのフォローを手厚くやってもらえば成果が出るのではないかと思うが、これまでやってきて手応えは？」

これを受けて七波さんは、「手応えがあるので頑張ります」と答えるかもしれませんが、あるいは「あまり感触が良くなく、自信をもって『任せて下さい』とは言いづらい」と打ち明けるかもしれません。それぞれの返答に応じて、小浜課長は目標設定を微調整したり、アドバイスをしたり、場合によっては見えていなかった問題を発見するかもしれません。

さて A 社と B 社では、日々の業務を支配している「組織風土」が異なることは明らかです。(実際は課ごとに雰囲気は異なるはずですが、ここでは山上課長と小浜課長が A 社と B 社の代表的なサンプルだとしましょう。)A 社では現場の営業部員の声が吸い上げられておらず、トップダウンな目標設定となっている可能性があります。逆に B 社では、目標設定がボトムアップな仕組みになっているだけでなく、目標設定面談という機会をひとつのきっかけにして、日々の営業活動の悩みや現場の感触といったものが上手に吸い上げられ、さらには課長と課員のコミュニケーションが促進されています。

多くの人にとって、B 社の組織風土がより望ましいものであると感じられるでしょう。しかしそれほど明快に良し悪しが判断できる違いであっても、実際に B 社のようなコミュニケーションを行うことができている企業は、どれくらいあるでしょうか。B 社のような組織風土を醸成することは間違いなく重要ですが、それは簡単なことではなく、実現に向けた意識的な改革の努力が必要です。

以下では、随時 A 社と B 社の具体例に立ち戻りながら、次の点を解説します。まず「組織風土を改革することがなぜ重要なのか」、次に「組織風土改革はなぜ難しいのか」、そして「組織風土改革はどのようなアプローチで行うべきなのか」です。最後に、有名企業で実施された組織風土改革の成功例と失敗例を解説します。

3.組織風土改革はなぜ重要なのか

①効果的な組織運営

A社の川下さんとB社の七波さんは、それぞれで自社の雰囲気馴染んでいるかも知れませんが、結果的に山上課長と小浜課長のどちらがチームの業績をより向上できているかは、一概には分かりません。しかし、毎年渡り少々トップダウン的な形で目標設定を行わざるを得ない川下さんが、もし目標を達成できなかったことについてその原因を説明するチャンスを与えられない、あるいはそもそも原因を研究することさえ期待されないならば、どのようなことが起きるでしょうか。目標設定という取り組みにおいて本当に大切なのは、川下さんが営業活動に工夫を凝らし、またそのなかで経験を積み学習を重ねていくことであるはずですが、しかし、上記のような組織風土のもとでは、川下さんにとって目標設定は単なる数字上の報告項目となってしまいます。営業努力を行っていても行っていなくても、機械的に目標達成(あるいは未達成)の報告をするだけになるでしょう。このような状況が組織全体で起きているA社では、経営層が見ている方向と、現場社員が見ている方向とが食い違ってしまいます。

この食い違いは、経営層に対して、自身が発する指示やリーダーシップが空回りするという感覚を与えるでしょう。数字上は目標が達成されていたとしても、それに伴うはずの現場の士気や組織としての成長を感じ取りにくく、目標設定を軸とした組織運営が奏功しているのかどうか掴みどころがない、という感覚です。そのような状況では、あるときに業績不振が起きても、その原因がどこにあるのかという経営者の直感が働きにくくなるでしょう。

②不正の温床をなくす

またそのような食い違いによって単に業績不振をもたらすだけなら、まだ幸運かもしれません。最も危惧すべきは、そのような組織風土が不正や非倫理的行動の温床となってしまうことです。

近年では日本を代表する大企業の不正が相次いで発覚し大きな社会問題となっています。その中でも特に大きな社会的懸念を惹起している東芝(不正会計、2015年発覚)や三菱自動車(データ改ざん、2016年発覚)の問題は、共通する特徴として、経営層の過剰な要求に応えようと現場レベルや中間管理レベルが無理な努力を繰り返し、結果として不正な手段を用いる他に道がなかったという側面があるようです。現場レベルが日々どのような感覚を持って業務にあたっており、何が困難で何が実現可能であり、また何を目標として定めることが最も確なのかという点について、経営層が実態を把握できていなかったのでしょうか。一度このような組織風土が出来上がってしまうと、表面上は何も支障がないように物事が報告され進められていくため、その下で広がる根深い問題を解消することはおろか、その存在に気づくことすら出来なくなってしまう。

③働き方改革

また効果的な組織運営や不正予防といった意義に加えて、良い組織風土には様々な効能があります。近年、政府の大きな掛け声のもとで進められている「働き方改革」においても、その働き方を決定しているのは結局のところ組織風土だという考え方があります。

「ノー残業デー」の導入や有給取得の奨励などの取り組みを進める企業は多くありますが、「仕事が終わっていないのに帰らされて、翌日に逆に忙しくなるのはおかしい」といった反対意見は、どの企業でも必ず耳にするものです。その一方で、一部の企業は政府が号令を発する前から、働き方改革の必要性を敏感に察知し、主体的に取り組を進めてきました。

たとえば伊藤忠商事では、2013年から「朝型勤務」制度を導入し、深夜残業を禁止して早朝の出勤を奨励しています。これについて当初は社内でも反対意見があり、段階的な導入期間を経てだんだんと浸透を図ったといわれていますので、導入が容易ではなかったことが伺えます。タフな仕事をこなす大手総合商社において深夜残業を禁止することがどれだけ大きな挑戦であるかは、想像に難くありません。しかしそれでも、最終的にこの制度は伊藤忠商事に定着し、結果的に残業時間も削減されたといえます。他の企業には困難なことでも同社ではこれが可能だった背景には、結局のところ、社員一人ひとりの生産性を厳しく追求していく姿勢や、全く新しい取り組みでも理に適っていれば果敢に挑戦するといった、同社がもともと有していた組織風土があったと考えられます。

④やがては業務改善に結びつく

近年の日本は、企業競争力が低下し、良質な労働力の確保がますます難しくなるなど、様々な困難を抱えています。少しでも生産性を向上するために、目に見えない不文律として存在する組織風土に着目し、それを何とか改善していこうとする経営者が増えています。A社とB社の例では目標設定の方法に着目しましたが、同様な形で組織風土が決定づける組織内の仕組みは、この他にも数え切れないほどあります。具体的には、顧客との関係構築やリーダーシップの在り方という経営品質、人事制度から組織内人間関係まで広義の労働環境、報連相の慣習や部署横断的連携の行い方といった情報共有・コミュニケーションの問題、そしてコンプライアンスや危機管理の体制が挙げられます。経営者や管理職であれば誰しも、これらの側面から組織の仕組みを構築しよりよい業務プロセスを確立しようと努力しているはずですが、しかしそのような努力が実を結びにくい原因には、かならず組織風土の問題が関係しています。なぜならそれは目に見えにくく、扱いが難しいからです。

そのような目に見えない組織風土ほど、それが改善されたときの効果は計り知れず、劇的な業績改善が生まれる可能性があります。今後の企業経営において、組織風土改革が極めて重要なファクターとなることは間違いないでしょう。

4.組織風土改革はなぜ難しいのか

組織風土改革は簡単ではありません。それがなぜかについて、A社とB社の例に戻って考えてみましょう。その難しさのポイントを知ること、組織風土改革を成功させるヒントにもなるはずで

す。B社の組織風土がより望ましいものであることは既に確認しました。B社の組織風土を実現する鍵となっていたのは明らかに、課長の行動(発言)です。小浜課長が七波さんに向けて発したあのような自然な言葉は、一見簡単なことのように見えるかもしれません。

しかし実は、小浜課長がそのように課員を指導できるようになるまでには、組織全体で行うべき包括的で複雑な取り組みが必要であり、結果として初めて現場レベルの組織風土が改善されるのでした。

「組織全体で行うべき包括的で複雑な取り組み」とは何でしょうか。以下、「コーポレートアイデンティティ」、「経営層と中間管理職のコミュニケーション」、「中間管理職のリーダーシップ」という三つのステップに分けて考えます。

①コーポレート・アイデンティティ

多くの企業は、「理念」や「ビジョン」といったものを定めているでしょう。それは顧客満足を徹底的に追求することであったり、商品開発を通じて社会に貢献することであったり、新しい価値を創造することであったりと、様々です。一方で、自社の「コーポレートアイデンティティ」について明確に意識し、あるべき姿を掲げながら組織を作っている企業はどれくらいあるでしょうか。コーポレートアイデンティティとは言い換えれば、自社がどのような組織であり、どのような特徴を組織のかけがえのない価値として認識するのかということ、またそれを組織内外に向けて積極的に発信していくことで、組織内の結束を強めると同時に社会的認知を高め、社会における組織の役割を明確化していくということです。

コーポレートアイデンティティを定める取り組みには、卑近なレベルでは魅力的なロゴを策定するといった作業もありますが、より本質的には、どのような組織風土を目指し、それをどのように実現していくのかを明確化する、という非常に大きな取り組みだといえ、一筋縄にいく取り組みではありません。

②経営層と中間管理職のコミュニケーション

言うまでもなく、コーポレートアイデンティティの在り方は多種多様です。たとえば、コミュニケーションを活発に行いポジティブに新しいことに挑戦する組織がある一方で、真面目さと誠実さを売り

にして社会のルールを遵守し、正攻法で事業を展開することをモットーとする組織があります。あるいは、誰も考えたことのない取り組みをアグレッシブに挑戦していく組織がある一方で、関係者(チーム)が和気あいあいと和やかな雰囲気の中で仕事をしていけることを大切にする組織があります。これらの違いは単純に優劣を決められるものではなく、何を自分たちの組織の「アイデンティティ」と考えるかということです。

では、コーポレートアイデンティティはどのように探し、明確化していくのでしょうか。最も大切なことは、コーポレートアイデンティティは経営層だけの判断で決めてしまえるものではない、と認識することです。創業時に定める理念やビジョンとは異なり、コーポレートアイデンティティとは社員それぞれが自分なりの見解をもっています。とはいえ、社員それぞれが持つコーポレートアイデンティティのイメージは全くバラバラではありません。往々にして何らかの共通性や一貫性が見いだせるものです。経営層の役割は、社員の中に眠っているコーポレートアイデンティティの芽を集約し、明確なキーワードとして策定し直し、今度はそれを社員全員へと発信することです。ある程度の規模の企業では現実的に全ての社員の意見を集約することは難しいでしょうから、中間管理職を軸とした上下双方向の意見交換に取り組むこととなるでしょう。

③中間管理職のリーダーシップ

実はB社はかつて、上記のようなプロセスを経てコーポレートアイデンティティを探求した経緯がありました。結果としてB社が策定したコーポレートアイデンティティは、「社員一人ひとりの創造性が輝ける組織」というものでした。このコーポレートアイデンティティがあったからこそ、管理職にとってみれば部下が何を主体的に考え取り組んでいるのかを大切にし、また部下にとってみれば上司に対して自分の取り組みを忌憚なく話せる、という組織風土が生まれました。目標設定面談における小浜課長の簡単な一言、またそれに続く忌憚のないコミュニケーションは、このような背景の上で初めて可能になっていたのです。

当然ながら、コーポレートアイデンティティの明確化とそれに基づく組織風土の醸成に加えて、部下の信頼を集めて的確に統率する課長のリーダーシップも不可欠です。事実、数年前にコーポレートアイデンティティを定めたB社で、小浜課長のような効果的な指導が広く見られるようになるまでには、中間管理職向けの研修やグループワークにかなりの投資をしました。コーポレートアイデンティティを定めることは第一歩目に過ぎず、それを実現するためにはまた大きなステップが必要だということです。このように、望ましい組織風土の実現(組織風土改革の成功)は一朝一夕に行えるものではなく、相当の労力とコストがかかります。

また、実現までには相当の時間がかかる一方で、目指す成果が目に見えない組織風土というものであるため、組織のメンバー全員が完全に納得して進めることは容易ではなく、場合によっては冷めた見方をするメンバーや非協力的・抵抗的なメンバーも出てくるでしょう。経営層としてはこれら

のメンバーに最大限の努力で説得を繰り返し、辛抱強く取り組みを続けていく信念が必要です。中途半端に終わってしまうと、「やはり意味がなかった」と反対メンバーの予想を裏付けてしまうことになるため、成果が出るまで続けることが肝要です。

また、上記②～③からも分かるとおり、組織風土改革において最終的に重要なプレーヤーとなるのは中間管理職です。彼ら・彼女らがコーポレートアイデンティティについてはっきりとした理解を持ち、主体的な意義付けを行い、またそれを部下や組織内の他の部署に伝えていく主体性を持つに至ることができなければ、組織風土改革は成功したとはいえません。このことから、取り組みの当初から中間層を巻き込み、徹底して丁寧なコミュニケーションを行っていく必要があります。

このように様々な難しさを孕む組織風土改革ですが、それが成功した暁には社員が働きやすくなり、業務効率と業績が改善するでしょう。先述のとおり、その効能は計り知れません。どのような点に難しさがあるのかを認識することが、成功に向けた第一歩だといえます。

5.組織風土改革へのアプローチ

ここまでA社とB社の例を用いながら、組織風土改革の意義について、業績改善、不正予防、および働き方改革の観点から解説しました。またその実現の難しさについて、コーポレートアイデンティティを切り口として理解を深めました。これらはいわば、組織風土改革の「哲学」と呼べるものです。実際の組織風土改革においては、実務的にメスを入れるべき様々な業務領域があります。以下では、組織風土改革の具体的な舞台となる業務プロセスをハード面とソフト面に分けて解説します。

ハード面

組織風土を形作り、また逆に組織風土によって形作られるハードなものとしては、中長期経営計画や経営戦略といった、組織の明示的規範がまず挙げられます。これらの明示的規範は、朝礼や社内報などで定期的に社員に向けて伝達されることで、意識的に、また無意識的に、社員の考え方を方向づけ、組織風土を形成します。また逆に、組織全体の組織風土が経営計画や経営戦略を方向づけることもあるでしょう。

この他にもハード面としては、成文化された各種の制度、規則、システムが挙げられます。人事考課基準やキャリアパスといったものを含む人事制度、多様な働き方にどれくらい寛容であるかを示す就業規則など、全ての企業が共通して備えている諸制度はもとより、優秀な社員への表彰制度や社員旅行の有無など、各企業が独自に設けている制度まで、様々なものが含まれます。これらの細かな制度の積み重ねで、組織のメンバーの間に「頑張れば報われる」「和気あいあいとした組織だ」とい

ったポジティブな認識、あるいは逆に「息苦しい」「キャリアパスが魅力的でない」といったネガティブな認識を生み、自ずと組織風土を形成していきます。

ソフト面

一方でソフトなものとは、ハード面で上げたように明文化されてはいないが明確に存在が感じられているものを指します。

ひとつは、コミュニケーションです。縦割り体質が顕著な企業もあれば、横断的な意思疎通が闊達な企業もあります。卑近な例では、組織内で別部署の社員にメールを送る際、相手を「様」と呼ぶか「さん」と呼ぶかといった違いは、転職経験者は心当たりがあるでしょう。それ自体は瑣末な違いですが、突き詰めればコミュニケーションの敷居の高さを推し量る材料だともいえます。

また意思決定に際してどの程度まで現場への権限委譲が出来ているかは、企業ごとに様々です。上意下達の傾向が強い組織ではどんな意思決定もハイレベルまで上げなければならず、現場レベルで俊敏に意思決定を繰り返す組織とはかなり雰囲気異なります。末端管理職(課長など)がどれくらい自分で意思決定を行うかは、その都度の判断に委ねられており明文化されていません。しかし総じて見れば、判断をハイレベルに諮る頻度が高いのか低いのかは、組織によって明らかに異なる傾向性があります。

他にも、人間関係の在り方が挙げられるでしょう。業務とは無関係の会話がどの程度行われているか、プライベートの付き合いはあるか等の観点で、組織ごとに傾向性が異なります。これらは一見したところ業務には無関係のようですが、実は雑談にはチームメンバーの気持ちを一つにさせる効果があり、これは生産性の向上に大事な役割を果たします。

また雑談から閃きやアイデアが生まれイノベーションに繋がるということも、しばしば指摘されるとおりです。

ところで、A社とB社の例を振り返るとどうでしょうか。目標設定という制度はハード面に含まれます。一方で、その制度を実際に運用するにあたり経営層が課長レベルに期待する目標設定面談の在り方は、少なくともA社では明文化されていないためソフト面に属します。おそらくB社においても、小浜課長は何かのマニュアルに沿って面談を行っているわけではなく、小浜課長自身のこれまでの経験や、コーポレートアイデンティティ(「社員一人ひとりの創造性が輝ける組織」)についての自分自身の理解、また研修その他で得たコミュニケーションのコツなどを最大限に動員することで、効果的な目標設定面談を行ったのだと考えられます。したがって、これもまたソフト面に属します。

この例からも改めて分かるのは、組織風土の成り立ちが、ハード面とソフト面の複雑な絡まり合いによって出来ているということです。組織風土改革にあたっては、ハード面とソフト面の両方にバランスよく目配りすることが大切です。

6.組織風土改革の成功例

以下では実際に組織風土改革に取り組み成果を生んだ有名企業の成功例をいくつかご紹介します。

株式会社村田製作所(2011年度～2021年度)

「従業員のやりがいと成長につながる組織風土改革」

2000年代初頭のITバブル崩壊以降、電子部品メーカーであるムラタの売上は伸び悩みました。危機感を持った経営陣は、「組織が硬直的で柔軟性やスピード感がない」ことや、「指示待ち、保守的、否定的」などといった社内の問題点を改善するには、その根底にある「組織風土」を改革する必要があると考えました。2004年に「組織風土改革活動」を開始したところ、組織サーベイの実施によって、ムラタでは従業員が疲弊し、いわゆる“大企業病”に陥っていることが明らかになりました。そこで、経営における大切な価値観のひとつに「従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けること(ES)」が掲げられ、経営層と従業員との対話を促進する仕組み作りや、役員が講師となって社是や経営理念を伝える研修会など、さまざまな取り組みが行われてきました。従業員のやりがいと成長につながる組織風土改革によって、ムラタでは離職率が毎年1%台という極めて低い水準になるなど、従業員のエンゲージメントの向上につながっています。

株式会社湖池屋(2016年)

「指示待ちから、チャレンジできる企業に」

ポテトチップスを世に広めたスナック菓子の老舗メーカーである湖池屋は、オーナー企業にありがちな「指示待ち」の意識や、チャレンジして目立つより波風を立てないことを優先する雰囲気があるという組織の課題を抱えていました。そうした組織風土を変えるには、主体性をもって能動的に動ける人材開発が必要でした。2016年に佐藤社長が就任すると、新生・湖池屋としての「リブランディング」への取り組みがスタートし、その一環として人材面では「指示待ち脱却」と「思考力と主体性を身につける」というテーマが掲げられました。具体的には、部門間連携の会議体を立ち上げて横断的なコミュニケーションの活性化を図ったほか、人事制度でも「チャレンジ重視」の評価制度を導入。役職をつけて呼ばないようにする「さん付け運動」や成果をあげた社員への「MVP表彰」など、主体性を高め、チャレンジできる組織風土を作る取り組みが行われました。その結果、2019年には「働いてみたい注目成長企業」ランキングで第一位に選ばれる企業になりました。

ANA(全日本空輸株式会社)(2022年)

「成功の鍵は全社員の行動」

ANAグループでは、社員の多様性を重視すべく、2015年にD&I((ダイバーシティ&インクルージョン)宣言をおこない、2022年にエクイティを加え、「DE&I」推進の取り組みを進めました。DE&Iとは、多様性、公正性、そして個々の違いを受け入れる共生を意味します。多様な人財の活躍を推進する専任組織を人事部門に設け、環境整備と風土醸成、意識改革を推進。成功の鍵は全社員が取り組みの重要性を理解し行動することだと考え、「Our wings fly to the future～ミンナの翼で、未来を創ろう～」を合い言葉にしました。年齢・国籍・性別・価値観・障がいの有無などといったダイバーシティを尊重し、一人ひとりがいきいきと働けるインクルーシブな職場作りを目指した結果、多様性を実現する企業を評価する各種の賞を受賞、ANAグループにおける競争力強化と持続可能な成長の基盤となっています。

SUBARU(2018年)

「まずトップから変わる」

SUBARU社では、2018年に発表した中期経営ビジョンで「組織風土改革」を重点テーマに設定、「風通しの良い何でも言える会社」を目指した取り組みを開始しました。「まずトップから変わっていく」ことを全従業員に宣言し、28人の役員による「組織風土改革」をテーマにしたワークショップを実施。マネジメント層においてはコーチング研修やキャリア面談などが実施され、一般従業員に対しても、声を上げる重要性を伝える努力が行われました。その結果、全社横断的なコミュニケーションが自発的に行われるようになりました。さらにSUBARU社では職場環境の変化を定点観測するため、全従業員を対象に意識調査を実施していて、「職場の風通しの良さ」や「職場の雰囲気の前向きな改善」を実感している従業員が4年連続で増えていることが示されています。

7.組織風土がもたらした失敗

ここまで、組織風土改革に成功した企業の例を紹介しました。業績の停滞という危機感が組織風土を改革する契機になった事例や、人事制度の工夫によって一気に組織風土が変わった事例もありました。いずれも重要なことは、いかにして全従業員が組織風土改革の重要性を共有できるかということでした。次に挙げるのは、組織風土が大きな要因となって不正や不祥事が繰り返されてしまった事例です。

中古車販売会社(2023年)

この中古車販売会社は、故意に車体を傷つけたり、不必要な部品交換をしたりするなどして、多額の保険金額を水増し請求していたことが発覚しました。外部の調査委員会がまとめた報告書では、こうした不正が蔓延していた主な原因として、「不合理なノルマを設定」や「会社が売上を最優先としていたこと」と、「上司からの不正な指示に逆らえない雰囲気があった」ことが挙げられました。また、この中古車販売会社の企業風土は「経営陣に盲従し忖度するいびつなもの」で、不正を防ぐための人材の育成や、チェック体制、不正を告発する仕組みも不十分だったと結論づけられています。再発防止と信頼回復のために経営陣に求められていることは、内部統制制度の確立と、経営陣と現場従業員との間のコミュニケーションを通じたコンプライアンス意識を醸成することだと指摘されています。

大手銀行(2021年)

2021年2月から3月にかけて、大手銀行のシステム障害が相次ぎました。この不祥事のひとつの要因として金融庁が指摘したのは、「縦と横のコミュニケーション不足」と、責任問題になるリスクを恐れ、積極的・自発的な発言や行動を控えるような「企業風土」でした。システム障害が繰り返された背景には、言うべきことを言わず、言われたことしかしない内向きの姿勢や事なかれ主義があったと分析。こうした企業風土を変えるには、経営陣のトップが意識改革を明確に打ち出し、組織に定着させることが重要です。再発防止にあたり、この大手銀行は改善計画を示し、現場の社員が経営陣に直接意見を伝える仕組みを設けるなどの企業風土改革に取り組んでいます。

大手回転寿司チェーン(2022年)

大手回転寿司チェーンの経営会社が他社の営業秘密を不正に取得し、不正競争防止法違反で訴えられ、東京地裁で有罪判決が言い渡されました。運営会社の商品部の責任者は、競合他社の商品の原価や仕入れ先情報などを不正に取得した罪に問われ、罰金 3000 万円

の有罪判決を受けました。裁判所は「業務秘密は企画や設計、取引先の拡大などの努力の結果得られるものであり、外部者が容易に入手できない情報である」と指摘しました。一方で、企業は「データは業務秘密に該当しない」と主張していましたが、この見解は受け入れられませんでした。このように犯罪という意識が希薄になっており、無意識のうちの犯罪が日常化されてしまうケースもあります。

8.おわりに

冒頭で触れたとおり、些細な組織風土が長い年月をかけて凝り固まることで、やがて三菱自動車のような不正の温床を生んでしまうのだと考えられます。A社とB社の例に戻って、ご自身の組織がどのような組織風土をもっているかを考えてみて下さい。もしあなたの組織にA社のような傾向が見いだせるならば、ぜひB社のような状態に近づくよう、工夫を重ねていかれることをお勧めします。



9. 今後企業は厳格な管理が求められる

急速な少子高齢化、人口減少によって働き手の確保はどの企業にとっても大きな課題となっている昨今。国は高齢者や女性、障害者などの雇用・活躍を推進する一方で、過重労働防止対策の強化や正規・非正規社員の待遇格差の解消など、すべての労働者がいきいきと働く社会の現実に向けて様々な対策に力を入れています。

このような国が目指す「全員参加型社会」の実現に向け、新たに様々な法改正が続いていくことも予想されており、企業にとってますます厳格な管理が求められることになるでしょう。

10. クラウド勤怠管理システム「AKASHI」

しかし、これらの課題は勤怠管理システムを活用することで、効率的かつ確実に労働時間を管理することが可能となります。ソニービズネットワークス株式会社が提供する「次世代勤怠管理システム AKASHI」は、パソコンやスマートフォンなどのデバイス上からワンクリックで打刻でき、勤怠状況がリアルタイムで把握できるサービスです。

AKASHIは洗練された UIデザインで「誰でも使える」を実現しました。

「AKASHI」の詳細はこちら >> <https://ak4.jp/>



クラウド型勤怠管理システム
AKASHI

2024年2月時点の情報です。