

連載 「人材育成 手順どおりの仕事をする」

連載 第4回

テクノファ代表取締役

東京大学非常勤講師

平林良人

## 4. 属人的組織を排除している

### 4.1 属人的組織とは

「属人的組織」とは組織風土を表わした一つの言葉である。組織にはいろいろな風土（土壌、文化）があるが、それらの風土は「手順どおりの仕事をする」という観点、あるいは組織の競争力という観点から幾つかのレベルに分けることができる。岡本浩一・今野裕之はその著書（注1）の中で、「属人的組織」という言葉を次のような文脈で使っている。「属人的組織とは、同じ案でも提案者によって案の通り方が異なるような組織のことをいう。属人的組織では仕事ぶりよりも好き嫌いで人が評価される。属人的組織では、相手の対面を重んじて反対意見が表明されない。また、属人的組織では原因が何かよりも、誰の責任かが優先される。」

すなわち、次のような組織は、属人的組織である。

- 同じ案でも提案者によって案の通り方が異なる。
- 仕事ぶりよりも好き嫌いで人が評価される。
- 相手の対面を重んじて反対意見が表明されない。
- 「原因が何か」よりも「誰の責任か」が優先される。
- 誰が頼んだかによって、仕事の優先順位が決まる。

お客様からクレームがあった場合に、そのクレームを起したのは「誰か」と直ぐに詮索したくなるのが人の心情である。しかし、それは本来取るべき対応順序ではない。当然、誰が行ったのかということは問題視されるべきであるが、その前に優先されるべきは「どうして」そのようなことが起きたのかの「原因」の追究である。まず最初に原因が追求され、その次に誰が行ったのか、という順序が推奨されるべきものである。原因が何かより、誰が行ったのかということの方が優先されるような組織は、属人的組織であるとの本では説明している。

ことの重要性よりも誰が頼んだかによって仕事の優先順位が変わってくることがあったら、組織のモラルは随分と落ち込む。しかし、組織の中にはこういうことが往々にしてある。人の好みによる仕事の優先順位を排除しないと、「手順どおりの仕事をする」という本質的なことが定着できなくなる。そのようなことが全体でなくても一部でも行われる組織では、「外にバレなければいい」という社内正義が、社会正義を超えてしまうということが起きてくる。「社内正義が社会正義を超えることは絶対ない」という、極めて当たり前のことが組織の中にあると見えてこなくなる。その結果社会正義という大前提を忘れ、外部にバレなければいいという企業ぐるみの社内正義が幅をきかすことになる。

属人的組織では反対意見を言った途端につぶされるから、自由闊達にモノを言える雰囲気がない。たとえ違反があっても、見て見ぬふりをするという、連載第2回の「管理・監督者の気概」で述べたことと全く反対なことが起きてくる。物事の良し悪しは事実を確認し手順に照らして判断がされる、という極めて当然のことが前提にあって、初めて「手順どおりに仕事をする」という「風土」が組織の中に構築されていく。

## 4.2 属人的組織とならないためには

### 4.2.1 組織風土のレベル

「手順どおりに仕事をする」という観点から、組織の風土レベルをみてみよう。組織風土（「手順どおりに仕事をする」）のレベルを4つに分け、それぞれの風土を説明する。

高いレベルの組織風土

↑	第4レベルの風土：個々人に配慮する風土
	第3レベルの風土：プロアクティブ(proactive)な風土
	第2レベルの風土：コマンド&コントロール(command & control)型の風土
	第1レベルの風土：リアクティブ(reactive)な風土

表1 組織風土のレベル

一番低い「リアクティブ(reactive)な風土」とは、事後处理的な脆弱な風土である。組織は製品(サービス)を売るのに精一杯で、問題を察知しても手を打っていくことがなかなかできないでいる。大きな事件が起きて初めて手を打つことが多い。このような組織では、日頃の小さな出来事は「事件」ではないので組織は動くことをしない。日頃の小さな出来事、すなわち現場の1つの出来事ではフィードバックがかからない風土である。ある程度大きな「事件」が起きて、初めてその問題を解決しようとする力が働く。このような組織風土は、対症療法的な風土であって日頃の現場の出来事への対応は、後回しにする、或いは無視する風土である。

組織が次の段階へいくと、2番目の風土「コマンド&コントロール(command & control)型の風土」になる。このレベルの風土が日本企業には一番多いと思われるが、コマンドと表現される「守るべき命令」すなわち手順を決めて、それをきちんと守っていかこうとする風土である。指示、命令されればやる、逆にいうと指示、命令されなければやらないという弱い風土である。コマンド&コントロールという一方的な手順強制では、手順を遵守させることに限界が出てくる。「人を動かす」を著したA.カーネギー(注2)は、その著書の中で作業者に一方的な手順強制の限界を次のような例で説明をしている。

現場作業員にヘルメット着用の規則を徹底させることにしたオクラホマ州のある工場の安全管理責任者、ジョンストンは、ヘルメットをかぶっていない作業員を見つけしだい規則違反をきびしく咎める。すると、相手は、不服げにヘルメットをかぶるが、目を離すと、またすぐ脱いでしまう。そこでジョンストンは、別の方法を考えた。「ヘルメットってやつは、

あまりかぶり心地の良いものじゃないよ、ねえ。おまけに、サイズが合っていなかったりすると、たまらんよ。きみのサイズは、合っているかね。」まず、こう切り出して、そのあと、多少かぶり心地が悪くても、それで大きな危険が防げるのだと、ヘルメットをかぶる目的を話すのである。これで、相手は怒ったり恨んだりすることもなく、その後規則はよく守られるようになった。

現実にはこんな単純な話にはならないであろうが、人を動かすポイントとしてよく引き合いに出される話である。

次の第3レベルの「プロアクティブ(proactive)な風土」は、この事前処理のできる前向きな風土である。そして、実際に業務を担当しているスタッフ又はオペレーターが参加することのできる組織風土である。組織のスタッフ又はオペレーターは、その手順がどうしても必要なのか、その手順は現実には守ることができるのか、その手順は最新のものになっているか等の背景、状況をよく理解している。この第3レベルに達した組織は高いレベルの風土を持っているといてよい。このような風土には、属人的な要素は入りずらくなってくる。なお、手順の必要性、手順の実現性、手順の最新化等に関しては、連載第2回、第3回に説明している。

さらに、この上に第4レベルの風土「個々人に配慮する風土」があるとジェームス・リーズンはいっている。組織に存在する一人ひとりにはみんな個性がある。一人ひとりに適応できるような配慮する組織風土というものがあるべきであるといっている。確かにサービス業にみられるような特定の個人が業務の重要な部分を担うような組織においては、このような個々人に配慮する風土が必要かもしれない。しかし、多くの人がいりいろな機能に分かれて働く製造業においては「手順の標準化」を考えざるをえなく、このような第4レベルの風土を構築するには困難が伴うと思われる。

#### 4.2.2 個々人への配慮

第4レベルの風土は製造業においては適用が困難であると述べたが、標準化という観点から少し離れて考えてみよう。確かに「手順の標準化」を考えると、個々人に個別に配慮することは難しいところがあるが、個人が組織において最も力を発揮する状況を考慮すると、この個々人に配慮する風土は最終的に確立していかなければならないものであろう。この風土ができると「手順どおりに仕事をする」ということも定着できるようになる。

A.マズロー（注3）は人の欲求は次の5段階で高まっていくとの説を発表しており、マズローの「欲求5段階説」として有名である。

- ・ 生理的欲求
- ・ 安全・安定欲求
- ・ 社会的欲求
- ・ 承認（自我・自尊）欲求
- ・ 自己実現欲求

## 生理的欲求

人の最も基本的欲求で、食べる、眠る等の欲求をいう。

## 安全・安定欲求

生理的欲求が満たされるようになると、自分自身の存在の安定を求めるようになる。

## 社会的欲求

人は1人では生きられない。生理的欲求、安全・安定欲求が満たされると、次には仲間を求めるようになる。組織において働くということもこの社会的欲求を満たす一つである。

## 承認（自我・自尊）欲求

人は自分の存在を明確にしたいという欲求を持っている。そして仲間から認められたいという欲求を持つようになる。自分と他人との違い、差別化、それによって仲間から評価されることを願う存在である。組織の中においても、同僚、上司から評価されたいという欲求は強いものがあり、このために属人的組織が生まれるともいえる。

## 自己実現欲求

承認（自我・自尊）欲求が満たされると最後には自己実現欲求が出てくると、マズローはいう。自分は何のために仕事をするのか、自分が社会、会社に貢献できることは何か等を考えるようになり、人から言われて仕事をするのではなく、自分の内からの欲求によって仕事をするようになる。「手順どおりに仕事をする」という観点からは、この5段階目こそが組織の総ての人に到達してもらいたいレベルである。ここには属人的要素は皆無である。内なる欲求から「手順どおりに仕事をする」ことになるから、属人的要素が入る余地がない。

マズローの欲求5段階説の2段階までは、組織というより社会全体に関係するものであるが、3段階からは組織も大きく関係するものであろう。特に4段階、5段階については人によってはすべて組織との係わり合いで決まると思っている人も多いに違いない。

更に、「手順どおりに仕事をする」ということに関する人の行動様式に関係するものとして、D.マグレガー（注4）の人に対する2つの見方がある。彼は人には2つの本質的な見方があるとして、それぞれにX理論、Y理論と命名した。

- ・ X理論；人間は生来怠け者であり、アメとムチをうまく使って働かせるしかない。即ち人間は生まれつき仕事が嫌いで、できることなら仕事をしたくないと思っている。
- ・ Y理論；人間は生まれつき条件さえ整えば自ら働こうとするものであり、自分らしさを発揮しようとするものである。

組織の経営上からは当然のこととして、人間のモチベーションをうまく使うことを考えなければならない。今日、コマンド&コントロール型である命令・服従関係による管理では組織が十分に動かないことは常識であろう。組織には企業の目的達成のために、人をY理論で理解

するようにして、マズローの5段階説上位の欲求充足を得られるような配慮と工夫をすることが求められている。