

# 小さく産んで大きく育てる

安藤 史江

働く人々やそのウェルビーイングの重要性が改めて注目されている。たとえば、働き方改革や人的資本経営、健康経営などは、これらの目標の実現を目指す代表的な取り組みといえるだろう。このような特別な名称がついていなくても、働く人々の潜在的な力を最大限まで引き出し、期待する組織業績につなげようとする試みは、各所で行われているに違いない。

とはいえ、そうした取り組みのうち、どのくらいの割合が成功するのかは、悩ましい問題である。多くの場合、トップの号令だけで終わったり、表面的には成功したようでも、喉元過ぎればなんとやら、ということわざ通り、すぐに何事もなかったかのように以前の状態に戻ってしまったりする。

新たな人事施策も例外ではない。仮にそれが長期的に組織に望ましい結果をもたらすとわかっていたとしても（大抵はわからないが）、導入時にはその良さや意図を従業員に正しく認識してもらえず、ほぼ必ず組織内には混乱が生じる。また、それを意に介することなく強硬に推し進めれば、その強硬さと同程度以上の反発を内部から招くうえ、当初意図した成果も得られないという踏んだり蹴ったりの状態にも陥りやすい。

もちろん、新たな働き方や人事施策の導入がうまくいった事例はある。それらの事例は管見の限り、大きく2つのパターンに分かれるように思う。

1つは、トップがある日突然、何らかの強い信念のもと組織の大改革を宣言して、いかなる反発が生じようとも、それを押し通すパターンである。たとえば、健康経営で有名なSCSKの事例などはその代表であると考えられる。また、筆者が調査した大橋運輸やHILLTOPの事例もここに含まれる。いわゆる力業だが、新たな取り組みが軌道に乗るまで、トップ自ら資金集めに奔走した

り、本気であることを示すために組織のこれまでの優先順位や既存の進め方を根本から転換させるなど、考えうる限りの、全力の後方支援を行うことで実現を目指すパターンである。

ただし、すべての組織・企業が、この第1のパターンの真似ができるわけではない。そこには余程の覚悟と捨て身の行動が求められる。そのため、これまでもそれなりには回っているが、もう少し組織を良くしたい、今いる人材がより能力を発揮できる組織にしたい、という程度の思いや考えで着手する場合には、なかなか難しいと言わざるを得ない。

そこで本稿がお勧めしたいのが第2のパターンの、小さく始めて徐々に広げていくというやり方である。健康経営のような取り組みや、一般的な人事施策はとかく初めから全社的に導入しがちである。だが、大きく始めると効果が出るまでに時間がかかるうえ、克服すべきハードルも増えがちである。

むしろ、まずは十分に実施者が取り組みを掌握できる範囲に絞ること、また、既に誰かが作ったものを一方的に注入するのではなく、その制度や取り組みから影響を受けるだろう人々とじっくりと対話を積み重ねて、共に作り上げていくことが重要になる。その結果として作られた制度や取り組みは該当者にとって自分ごととなるため、成果も出やすい。それが、いかに小さな成果でも積み重なれば、「スモールウィン」と呼ばれるモチベーション効果をもたらすことが知られている。そうした状態ができてから徐々に対象を広げていっても決して遅くはない。そのほうが浸透や定着もしやすくなる。いわば、小さく産んで大きく育てる戦略といえるだろう。

（あんどう・ふみえ 南山大学経営学部教授）