

人事施策はいかに浸透するか

『日本労働研究雑誌』編集委員会

働き方改革や人的資本経営への注目が高まる中、働き方の変革を促す新たな人事施策を導入する企業が増えている。健康経営の推進や副業解禁、ジョブ型雇用制度の導入などがその一例である。働き方に課題を抱える企業において、こうした施策を効果的に導入できれば、従業員のウェルビーイングを高め、持続可能な組織運営につながる可能性がある。

しかしながら、新しい施策を組織内に浸透させることはそれほど容易ではない。とりわけ新しい施策がこれまでの慣行や組織文化と異なる発想に基づいている場合には、その導入は心理的な抵抗や誤解、受け止め方の齟齬などを生じさせる可能性がある。施策は、新規性が高いほど、理解してもらうことが難しくなる。また精緻に設計されるほど、関係者全員に意図を正確に伝えることが難しくなる。

施策の設計とは異なり、施策の浸透は組織の全員の問題である。それは、制度を導入するだけでなく、現場での対話や協働を通じて理念や意図を共有し、日々の意思決定や具体的な行動に結びつけていく営みである。施策の浸透のためには、人事部門だけでなく、経営陣や関連部門に加えて、現場の管理職や従業員を巻き込むことが肝要である。これらの関係者の立場の違いを考慮すれば、効果的な情報提供のための工夫無しには、施策の浸透と定着は見込めない。

このような問題意識から本特集では、人事施策がいかに組織に浸透するのかについて特に「コミュニケーション」という視点から検討を行った。特集の前半では、チームにおけるコミュニケーションやメッセージの伝達に関わる知見が紹介される。特集の後半では、組織で施策を実践するために関係者が果たすべき役割や課題が検討される。以下ではそれぞれの論文の概要を紹介する。

山口論文では、社会心理学の観点から、働き方の創造的変革を実現するためのチーム・プロセスやコミュニケーションについての知見が紹介される。まず、働

き方の創造的変革が、組織の持続可能性を高めるという立場から、「組織の持続可能性強化のプロセス・モデル」が提示される。続いて、働き方の創造的変革にブレーキをかける組織心理学的要因について先行研究をもとに整理され、それを克服する上で心理的安全性の重要性が論じられる。最後に、組織の心理的安全性を醸成するためのマネジメント方略として、組織成員間のダイアログ機会やボトムアップの力を引き出すリーダーの行動スタイルの有効性が指摘されている。心理的安全性が、新しい施策の浸透の上でも重要かつ有効であるという指摘は、新しい施策を運用しようとする実務家にとって強力な羅針盤となるだろう。

林論文では、職場におけるメッセージの伝達における上司の役割に注目し、上司から部下へメッセージを伝達する際には、「何」を伝えるかだけでなく、「どのように」伝えるかも重要であることが論じられる。まず、条件を提示する表現の仕方が変わるだけで意思決定が大きく変化するというフレーミング効果が導入され、その類型が提示される。またその背景理論として制御焦点理論と制御適合理論が紹介される。次に、これらを組織や職場の文脈に応用する研究や、リーダーシップ論の枠組みに適用した研究知見が紹介される。最後に、変革が求められるマネジメントに対する実践的示唆が考察される。変革を起こす際のメッセージの伝え方に関する一歩踏み込んだ既存研究の知見は、林論文が想定する上司だけでなく、情報発信の主体となる多様な主体が参考すべき知見である。

島崎・山内・須賀論文は、「治療と仕事の両立」という新たな人事施策をテーマに、中小企業の経営者の認知向上を目的としたヘルスコミュニケーションに関する知見を報告している。人事施策は、社内で設計・運用されるものだが、社会の変化に伴い必要な人事施策も変わっていく。企業の経営者や人事担当者に必要な性の高まっている人事施策について認知させることも、企業内の人事施策を変革する第一歩といえる。本

論文では、メッセージングの知見をリーフレットやポスターといった情報資材の開発に応用し、その成果が紹介されている。労働政策や人事施策の情報を伝達するための資材開発に関する学術的知見の蓄積は必ずしも豊かではない。今後は本稿で示された開発プロセスやその成果を足掛かりに、科学的知見が蓄積されていくだろう。

江夏・丸子・穴田論文では、経営学の施策の実践プロセスに関する研究知見が紹介される。著者らは人事施策の浸透に注目が集まるようになってきた背景を説明した上で、「知覚された HRM」「HR の帰属」「HR の強さ」等を取り上げて先行研究の知見を紹介する。具体的には、従業員が何を期待されているかについての集団的な感覚を形成できるようなシグナルを送る人事施策の特徴を強調する「HR の強さ」が施策の浸透に寄与するという先行研究の知見が紹介される。その上で、先行研究が十分に扱いきれていない点として、人事施策と向き合う現場の管理職や従業員の能動性や施策設計側との相互作用を挙げている。今後は、量的研究で捨象されがちなプロセスの視点を組み込んだ研究が蓄積されていくことに期待したい。

新しい人事施策を導入する際に、現場での実行役を期待されるのが管理者である。新しい施策の理念や意義に気づかせ、腹落ちさせていく上で、管理職には支援的なリーダーシップの発揮を期待される局面も多くなっている。しかし多くの管理者は日常業務を遂行するだけでも多忙を極めており、支援的なリーダーシップの発揮を求めることが管理職の負担を一層高めているという懸念もある。管理職に支援的であることを求める際には、支援的な姿勢を持続できる管理職の育成についての知見も求められる。

鈴木論文は、上記のような支援型の管理職が直面する課題についてリーダーシップ論の観点から取り組んでいる。鈴木によれば、サーバント・リーダーシップを発揮することは、部下にとっての利点が大きい一方で管理者自身が過大な負担や自己犠牲にさらされる側面があるという。管理者自身にとっての負担が大きすぎれば、支援型のリーダーシップを発揮し続けることは難しいであろう。そこで本論文では、管理者が支援型のリーダーシップを発揮し続けるために、管理者自身がどのような対処方略を取りうるのかについての探

索的研究を行っている。19 名に対する質的調査を通じて、サーバント・リーダーシップを発揮し続けるために管理者自身が負担を緩和したり、活力を高めたりする行動を取りうることを指摘している。当該領域の研究蓄積が企業側の管理者教育や管理職の支援充実に反映されていくことを期待したい。

一守論文は、企業の人事関連施策を変革する際の変革プロセスに関する比較型ケーススタディである。はじめに、企業の変革の「トランザクショナルな変革」と「トランスフォーメーションな変革」という 2 つの類型が提示され、これに対応する 2 つの組織変革に関する理論枠組みが提示される。続いて、人的資本経営という文脈で変革を成し遂げた 2 つのタイプの企業事例が記述される。江夏らの論文でも指摘されたように、企業が施策の変革を推進しようとする際の動的なプロセスは見落とされがちである。本論文の事例で示された手触りのある変革プロセスの記述は貴重である。またそのプロセスを異なる枠組みで対比的に捉えることで、経営環境や組織の特性が変革プロセスに与える影響を考慮する必要性を認識することができるだろう。

本特集の各論文は、異なる理論的背景と分析枠組みを有しながらも、人事施策の浸透メカニズムに新たな光を当てたものである。そして共通して、施策にまつわるコミュニケーションが「容易でない」という現実と向き合っている。本特集を踏まえれば、人事施策の浸透には、一方向の情報伝達ではなく、多様な関係者の間で相互作用すること、関係性の能動的な関与を引き出しながら情報共有していくことが重要であろう。働く環境の変化に伴い、働き方とそれを支援する施策は大きく変化することが求められている。そして施策を組織の隅々にまで浸透させ、労働者の行動変容に結びつけるためには、多くの関連部門の協働とそれを実現するための良質なコミュニケーションが求められるだろう。本特集を通じて、施策の浸透に関するコミュニケーションの重要性が理解され、関連分野の研究蓄積や実践的取り組みに結びついていくことを願ってやまない。

責任編集 森永雄太・江夏幾多郎・小原美紀
(解題執筆 森永雄太)