

人がモノ化されないためのマネジメント

■
森川すいめい

心身への過酷な労働はなぜ生み出され続けるのか。防ぐためのマネジメントとは何か。

一見、望ましいとされる「自由」だが、無秩序な自由は組織において新たな支配関係を生み出す。「ご自由に」と決定の枠組みが放棄された状況では、結局力の強い者が権力、場合によっては暴力によって主導権を握る。誰かが生殺与奪を左右できる構造になれば、立場の弱い者は従わざるを得なくなる。

だからこそ、支配構造を防ぐためのグランドルールが求められる。「グランドルール」は自由な支配を防ぐ明確な基準と、一人ひとりの自律性の保障が不可欠だ。グランドルールは力関係を対等化し、意思決定方法を明瞭にしたものが望ましい。特に意思決定は、できるだけ現場で行われるべきであり、トップの権限は主に組織の危機時に限定される。

このため、グランドルールは現場の声に基づき、現場の人たち自身が組織の理念に基づきながら策定するのが理想だ。トップダウンで決められたルールは、支配の道具となる可能性もある。トップが現場に足を運び、一緒になってルールを設計する。このため、グランドルールは、現場や組織ごとに異なるものとなる。

意思決定とは、誰にも分からない未来について予測し、今決断する行為。予測には限界があり、ミスや失敗も起こる。そのため、意思決定に際しては「うまくいかない場合」に備えることが必須だ。失敗の責任は個人ではなく、失敗時の備えを行わなかった組織の側にある。そのための組織マネジメントが求められる。

過酷な労働は、マネジメントの失敗だ。数値だけを根拠にした基準は、現実的でなくなる。例え

ば、一人で二人分の仕事ができる例外的な人の働き方を全体の基準にしてしまうと、大多数の人はその基準に苦しむ。マネジメントは現場に足を運び、現場の実情や声に耳を傾けて判断する責任がある。

また、人の心は弱く、環境に大きな影響を受ける。組織で問題が発生した際には、誰かの責任を追及しがちだ。ここでも力関係が働く。マネジメントは問題の中に入り、人対人の責任にせず、課題の本質を整理して対処しなければならない。問題は絶えず生まれ続ける。リーダーの役目は人間関係を操作することではなく、問題それ自体の解消に向けて働きかけることだ。

加えて、仕事と生活の分離による“客体化”の問題は認識すべきことだ。かつては暮らしの中に仕事があった。今でも、島など人の暮らしが身近に見える地域では仕事よりも行事や祭りが優先される。しかし産業革命以降、仕事と生活が切り離された。このとき、人は「生活者」としての主体性よりも、効率や実績が追われる“モノ”、「客体」として扱われるようになった。

こうした時代を経て、再び「一人ひとりの人間」に焦点が集まっている。人間は、心身状態や人間関係に仕事の質が大きく左右される。本来マネジメントは、人と人が協働できるように、それぞれに合ったリズムや速度、持久力に仕事を合わせる必要がある。組織の都合に個人を合わせようとすれば、やがて人は疲弊する。

これからの時代、現場や個人に寄り添い、自律性を大切にすマネジメントこそが、本当の意味で持続可能な組織をつくる要諦だと言える。

(もりかわ・すいめい 精神科医, TENOHASI 理事)