

保守的な企業風土により、積極的にならない社員が多い

Q. 保守的な企業風土ができあがってしまい、社員の多くは何事にも積極的に取り組みません。企業風土を変えるにはどうしたらいいか？

要旨 企業風土とは一般的には「企業組織内において共通の認識とされる、独自の規則や価値観など」とされており、結果として企業における従業員の行動を左右するものと考えられます。

保守的な企業風土とは“堅実ではあるが、従来のやり方を踏襲し、変革や挑戦を好まない”組織体質（価値観）と解されるかと思います。そのような保守的な企業風土では何事にも積極的にならない社員が多くなりがちと考えられます。

以下ではそのような課題についての対応を説明します。

解説

1. 企業風土の決定要素

企業風土は企業内の様々な要素により決定されてくると考えられますが、特に重要な要素として“経営における価値観”、“経営管理における諸制度”、“その企業独特のルール”などが挙げられます。

“経営における価値観”は経営において引き継がれてきた理念や規範、経営者の日常的な言動の影響などです。

また、“経営管理における諸制度”とは定められた人事制度、業務における各種規定、マニュアルなどが該当します。

“その企業独特のルール”とはその企業内においては当然とされる独自の習慣やルールなどが挙げられます。

2. 保守的な企業風土を変えていくための方向性

保守的な企業風土を変革していくためには、“経営における価値観”、“経営管理における諸制度”、“その企業独特のルール”などにおいて社員が積極的になることを阻害している要因、状況を変えていく必要が

あります。中でも“経営における価値観”における経営者の日常的な言動は企業風土に大きく影響することから、これまでの経営者の発想と言動を見直していくことがポイントとなります。加えて、従業員の意識を変えることも重要です。つまり、経営者の発想の転換を前提に、従業員からの意見具申の奨励、良い意見についてはそれを採用し、うまくいけば評価し、報いる制度を構築することも重要となります。それにより会社の考え方が変化したと社員が理解すれば、以後活発な意見が出るようになり、保守的な企業風土でなくなると考えられます。

“経営管理における諸制度”の中では、特に人事制度において積極的な挑戦を評価しない（成功よりも失敗を重視して、失敗におけるマイナス評価が大きいなどの）制度となっていないかを見直していく必要があります。

“その企業独特のルール”に関しては社内に積極的なチャレンジを良しとしない暗黙の習慣やルールがあれば、変えていく必要があります。

企業風土を形成する要素を見直して変革する ～一定の時間を見た計画的な実行～

＜ご提案のポイント＞

- ・企業風土の変革には、企業風土を形成する要素を見直すことが重要です。
- ・ただし、企業風土はある程度の時間的経過により形成されてくるものであり、変革には一定の時間をかけて計画的に取り組む必要があります。
- ・保守的な企業風土の変革には、必要であれば外部専門家も交えることも一考です。

1. 企業風土を形成する要素を理解する

保守的な企業風土とは“堅実ではあるが、従来のやり方を踏襲し、変革や挑戦を好まない”組織体質（価値観）と解されますが、保守的な企業風土を変革するには、企業風土を形成する要素を理解することが必要です。主なものとして“経営における価値観”、“経営管理における諸制度”、“その企業独特のルール”などが考えられます。

保守的な企業風土の変革といった大きなテーマでは、企業風土を形成する要素の状況把握を行い、それらにおいて改革のために何を行えばよいかの視点から取り組むことを考えましょう。

2. 一定の時間をかけた計画的な実行

企業風土はある程度の時間的経過により形成されてくるものであり、変革は焦らず一定の時間をかけて計画的に取り組みましょう。保守的な企業風土を変革する重要な視点としては、以下のようなものがあります。

- ①経営における価値観：経営者自身が保守的な発想を優先して、積極的な挑戦を否定ないし阻害していませんか？加えて、従業員の意識を変えることも重要です。具体的には、従業員からの意見具申の奨励、良い意見についてはそれを採用し、うまくいけば評価し、報いる制度を構築することも重要となります。それにより会社の考え方が変化したと社員が理解すれば、以後活発な意見が出るようになり保守的な企業風土でなくなると考えられます。
- ②経営管理における諸制度：人事制度の評価制度などにおいて積極的な挑戦を評価しない（成功よりも失敗を重視して、失敗におけるマイナス評価が大きいなどの）保守的な内容の制度となっていないですか？その場合には制度の仕組みを変えることも必要となります。
- ③その企業独特のルール：企業内に積極的なチャレンジを良しとしない暗黙の習慣やルールがあれば変えていく必要があります。ただし、暗黙の習慣やルールは経営における価値観や経営管理における諸制度に影響されることが大きいことから、まずは①や②からの取り組みを考えて下さい。