

◇◇ 変化の時代における「働き方改革」 ◇◇

リーマンショック以後の約 10 年間、先が見えにくく、中期経営計画のような三ヵ年計画の有効性が問われるくらい不透明な時代になってきている。年明け以後の金融市場の混乱により、ますますその色彩を強めている。

このような経営環境のなかで、戦略の有効性が減退したという意見もあるが、その重要性についてはむしろ増していると感じる。ただし、策定すべき戦略の内容やフォーカスは変化しており、競合他社との差別化を一層と真剣に考えて立案していくことが必要となっている。最近の流行である Fintech (Financial technology : 金融における IT サービス) などのデジタルの世界では、戦略を立てるよりも素早く実行していくことの重要性が謳われているが、当初に立てた戦略があつてこそその経営であり、マーケットとの対話のなかでその誤差を素早く修正していくことが肝要である。事業の環境変化のスピードが加速し、競合企業だけでなく地政学リスクや金融市場の変動が、自社の収益インパクトに大きな影響を与えるようになってきているなかで、環境変化への対応力そのものが競争優位の源泉となる業界が増えてきている。

環境変化への対応力を強化するためには、あらかじめ複数の事業シナリオを想定したうえで、その対策を用意しておくことが不可欠であり、変化が実際に生じた際に素早く行動する力を組織に内在させておかなければならない。

変化への対応力が強い組織を作り上げるためには、組織そのものを多様化させておくこと、すなわち「ダイバーシティ」を確保する必要がある。本来、「ダイバーシティ」は多様性を意味するが、同質化傾向の強い日本企業では、「ダイバーシティ＝女性活用」と矮小化して議論されることが多く、その目的としては、将来の生産年齢人口の減少に対応するために、女性の活用を少しでも上げておくという発想に近いものが散見される。

しかし、本来のダイバーシティは、国籍や人種なども含めた多様性を意味し、日本でのそれよりも包括的な概念として使われており、不透明さを増す事業環境のなかで、戦略を素早く修正し実行していくための組織力のインフラとして捉えるべきであろう。

これからの企業経営においても、ダイバーシティを変化対応力の強化という観点から捉え直すことが必要であり、これまで企業を構成してきた大部分の日本人男性とは違う人材を組み合わせ、組織を改編することが求められる。多様な価値観とバックボーンを持つ人材が、既存の同質的な組織を揺さぶり、変化対応力が強い組織を作り上げていくためには、新しいワークスタイルの確立が求められる。これまで主流であった人材とは異なる価値観や生活様式を持っている人材を最大限活用するためには、例えば ICT の活用により時間や場所の制約から解放された働き方を認めるなどしていかなければならない。一方で、働き手についても成果が一段と重視されるため、差別化された個人技や技能、知識が厳しく要求されていく。働き方改革を、環境適応力の高い組織の構築という観点で位置づけ、こうした組織運営に挑戦していくことが必要ではないだろうか。

平成 28 年 3 月 コンサルティング事業本部副本部長 立松 博史