

## 文化の継承と中堅社員の役割

理事 森沢 伊智郎

中期経営計画やビジョンの検討に際し、企業文化という言葉をよく耳にする。企業と従業員の間で共有されている価値観や行動規範の意味で用いられ、多くは強みや弱みとして議論される。私見ではあるが、この企業文化に対する認識や理解が世代や組織によって異なっていると感じるが多くなった。働き方の変化に、価値観や人事・評価制度の変化が重なり、これまであたりまえに行われてきた企業文化継承の難易度が増している。

静かな退職 (quiet quitting) という言葉をご存じだろうか。必要最低限の仕事はこなすが、積極的には取り組まず心理的には仕事と距離を置く働き方を指す。退職を選択しないため生産力への影響は軽微だが、その消極的な働き方がコミュニケーションの低下や業務の偏りを発生させ、組織全体のモラルや業務効率、帰属意識を低下させる可能性が懸念されている。

また、職務 (ジョブ) を明確に定義し労働時間ではなく職務や役割で評価するジョブ型人事制度を採用する企業が増加している。この制度は、専門性に基づく自由度の高い人材登用が可能な一方で、業務範囲が明確に規定されるため、企業全体への帰属意識の低下、組織間連携の希薄化等のデメリットも指摘されている。

私は組織マネジメントの参考として、学生スポーツ指導者へのインタビューを継続的に実施している。選手の入替わりを前提としつつも、常にその強さを維持する仕組みには、企業における文化継承に対しても参考になる点が多い。その中で異口同音に語られるのが上級生の役割である。競技に取り組む姿勢やチームが大切にしていることを下級生に伝えることができるのは、指導者ではなく練習以外の日常生活も含め時間を共有することの多い上級生だという。チームの目標に向かって真摯 (しんし) に練習に取り組み、与えられた役割を果たす上級生の姿勢や言葉がチームへの帰属意識を醸成し、健全な競争と、チームの強さにつながるという。チームの文化を継承していくうえで、指導者が果たせない役割を彼らは担っているのである。

企業文化の継承についても同じことが言える。上級生に当たるのは中堅と呼ばれる 20 代後半から 30 代の社員である。最前線で企業業績に直結する業務を担う一方で、仕事にも慣れ、自分のキャリアを考えるタイミングでもある。中堅社員に自社の文化や自らの役割について考える機会を意識的に与えることで、組織文化に対する意識や理解を深め、組織全体を強化することに改めて目を向ける必要がある。