



「自律」の時代の理念共有

幅広く「リモート」をとらえる視点が重要に

遠隔での仕事には グローバル経営の先例が

今「リモート」といえば「リモートワーク」が念頭に浮かぶことが多いが、リモートの語義に戻ることを通じて、「リモート時代」をより幅広くとらえ、研究の目指すところを考えてみたい。

英和辞典でリモート (remote)



東京都立大学教授
高尾 義明

たかお・よしあき*京都大学教育学部卒業。神戸製鋼所勤務を経て、京都大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。博士(経済学)。九州国際大学専任講師、流通科学大学助教授等を経て、2009年より現職。著書に「組織と自発性」(白桃書房刊)、「経営理念の浸透」(共著、有斐閣刊)、「はじめての経営組織論」(有斐閣刊)等。

という単語を調べると、まず「距離的に遠い、遠方の、遠隔の」といった意味が出てくる。したがって、リモートワークとは、オフィスなどから遠く離れたところで仕事をすることを指すことになる。

多くの日本企業は、COVID-19(新型コロナウイルス感染症)の感染拡大対策によって二〇二〇年の春頃から急遽リモートワークを採用せざるをえない状況に直面した。

しかし、そうした会社でもそれ以前からリモートが経営にかかわっていたことが少なくない。何かというところ、

企業においては、いわゆるリモートワークの実施とは関係なく、リモートを前提として経営がなされてきた。

グローバル経営の進んだ段階では、親会社のみならず子会社も、各国の子会社が独自の能力を持ち、自律的な判断を行ないつつ、シナジーが発揮できるようにグループ全体として統合がなされている状態が追求される。

こうした「自律」と「統合」をともに可能とする制度的ツールの一つとして、日本のグローバル企業の多くで経営理念が重要視されてきた。すなわち、各国の子会社の独立性を高めても、全体として統合を維持するための意思決定の基軸として経営理念が重視された。

リモートワーカーのほうが 組織の求心力を求める?

このようなマクロ的な経営の図式は、昨今のリモートワークをめぐるミクロ的な管理にも当てはまる可能性がある。すなわち理念が共有できれば、リモートワーク下での職務プロセスに細かく介入しなくても、従業員が自律的に行った意思決定のベクトルが揃うのではないかとということである。

そうした可能性を間接的に示唆する調査結果も見られる。パソナ総合研究所は、リモートワークが組織コミットメントや経営理念の浸透といった、組織の求心力に及ぼす影響について、リモートワーカーと出社者の比較によって調査を行なっている(二〇二〇年七月実施)。その分析によれば、リモートワーカーのほうが出社者よりも経営理念の浸透の程度は平均値は出社者よりも高かった。さらに、その浸透の程度に、経営者が言行一致している従業員が思っているかどうかの影響していることが指摘されていた。同時に、リモートワ

自律的協働を支える 基盤として

リモート時代の重要なキーワードの一つは「自律」である。リモートワークにおいて自律的な働き方が求められる、地理的・文化的に離れたグローバル経営においてもそれぞれの拠点の自律的な判断が必要となる。また、組織と個人の関係が希薄化し、キャリア自律が重要なキーワードになっている。

ある調査によれば、自律の強調によって協働が疎かになるといふわけでは必ずしもなく、自己志向の自律と協働志向の自律が両立することが多く見られた。そうした自律的協働を支える基盤として、経営理念の「共有」を位置づけていくことも可能ではないだろうか。

衆

カーのほうが組織コミットメントが高いという結果も見出された。

この結果は、リモートワーカーのほうが組織の求心力を求めていることを示唆している。もちろん、その普遍性についてはさらなる検討を要するものの、従業員がリモートワークによって自律的に働くからこそ、経営者を中心として組織の求心力を高めていくことが重要であるともいえるだろう。

従来型の理念「浸透」 には限界も

しかし、リモート時代において組織の求心力を維持し、高めていくことは容易ではない。再びリモートという言葉の語義に戻ると、先ほどの「距離的に遠い」に続いて、「時間的に遠い」という意味もあり、さらに、「関係が薄い」「よそよそしい、他人行儀な」という意味も登場する。

そこから敷衍すると、リモート時代とは、人と人の関係や、人と組織の関係が薄く、よそよそしい時代であるともいえる。こうした関係性の希薄化は、リモートワークの実施によって促進された部分

もあるとはいえず、グローバル化など社会全体の持続的変化によるものであろう。また同時に、関係性の希薄化は従来型の経営理念の浸透を難しくもする。かつての日本型経営モデルでの長期雇用のもとであれば、上司・先輩が背中を語り、時間をかけてその会社独自の価値観や考え方としての経営理念を伝承していくことができた。しかし、人材の流動性が高まると高まっていく中で、そうした理念浸透のあり方のみでは限界がある。

実際、制度的ツールとして理念の浸透を重要視してきた多くの日本発のグローバル企業は、海外子会社における人材の流動性の高さ、前提とする文化や価値観の違いから、理念浸透の困難さを実感してきた。程度の違いはあれ、同様の問題が日本国内でも今後顕在化していくと考えられる。

その一方で、経営理念を積極的に受け入れようという傾向もある。産業機器メーカーのA社では、近年急速に進んだグローバル展開を踏まえ、理念の体系や文言の見直し、多言語対応を行ない、海外子会社への共有活動を始めた。その

際、新たな理念を海外子会社に説明して回った担当者は、「こういうものを求めている」という声を現地でも何度も聞いたと語っていた。自律的に判断したいからこそ、意思決定の機軸の明確化や共有を求めるといふこともありうるだろう。

また、最近の若者は、従来よりも仕事の意義や仕事上の価値観を重視すると言われており、そうした意義や価値観を標榜する経営理念への期待は決して小さくない。例えば、多くのスタートアップは魅力的なミッションやビジョンを掲げて、有能な人材を惹きつけようとしている。就職活動中の学生が、志望の会社の経営理念をホームページで確認することも多い。

もっとも、特定の組織に縛られずに自律的なキャリアを追求しようとする人々が、日本においてますます増えているのも確かである。したがって、真っ白な状態で入社してくる新卒社員や、長期雇用を相互に期待するコア社員に対して一律に行なってきた経営理念の「浸透」施策とは異なった、能動的・自発的な経営理念「共有」の発想が求められている。

「リモート時代の 理念と経営」研究会

リモートワークの普及など働き方が変わる中、経営学の視点から、新しい時代の経営理念のあり方を考える。メンバーは下記の6名(敬称略)。

- 貴島耕平(関西学院大)
- 鈴木智気(金沢大)
- 高尾義明(東京都立大)
- 福本俊樹(同志社女子大)
- 渡邊祐介(PHP理念経営研究センター)
- 川上恒雄(同)