

ケア責任を負った女性の就業継続・育成のため  
の組織変革マネジメント

安藤 史江

南山大学大学院ビジネス研究科

## 要 約

企業組織における女性の両立支援制度は以前と比較すると整備されてきたが、ケア責任（他者の世話をする責任）を負った女性の就業継続や育成に関する問題は、いまだ根本的な解決をみないままである。その原因を探り、改善案を提案するために、本論文では、筆者が独自に実施した質問票調査の結果を分析・考察するとともに、組織の根本的な問題解決の際に大きな有効性を発揮すると考えられている、ナドラー＝タッシュマンモデルを活用した。

その結果、ケア責任を負った女性の就業継続・育成の問題は、組織システム内に現在、深刻な不整合が生じており、これまで試みられているさまざまな制度や施策はその不整合を根本的に解決しえないものであるためという可能性が指摘された。より具体的には、「人」の変化に合わせて、「業務」の意味づけを転換する必要があるが、その新たな意味づけに基づく「公式組織」（働き方のルール）を再設計し直す必要があるが、多くはその過程のどこかで頓挫していたり、部分的に取り繕うだけで整合性の改善に至っていないことを論じた。

しかし、今後はケア責任に限らず、働き方に制約のある人々が増える見込みが高い。システム全体の整合性を見据えた組織変革マネジメントこそ、生き残り、および企業価値向上のためには不可欠であると考えられるのである。

## 目次

1. はじめに	…………… 4
2. いまだ就業継続を断念する女性が多いのは、なぜか	…………… 4
2-1 指摘される諸要因	… 4
2-2 データから探る現状	… 6
(1) 調査およびデータ概要	… 6
(2) 分析結果	… 7
2-3 就業継続の鍵とは	… 9
3. モデル活用による組織変革の方向性の検討	…………… 10
3-1 ナドラー=タッシュマンモデル	… 10
3-2 「人」起点の不整合の拡大	… 11
4. 組織価値向上に向けた組織変革マネジメント	…………… 12
4-1 ステップ1：「業務」の意味づけの転換	… 12
4-2 ステップ2：「公式組織」の見直し	… 13
4-3 ステップ3：「非公式組織」への根気強い働きかけと醸成	… 14
5. 結び	…………… 15
参考文献	…………… 15

## 1. はじめに

女性活躍推進が掲げられるようになって数年が経過したが、その成果はと問われるならば、現状はまだ道半ばであると答えざるをえない。

もちろん、1985年に男女雇用機会均等法が制定された当時と比較すれば、大企業を中心にさまざまな制度が導入・整備され、女性たちが活躍したり就業継続する下地は出来つつある。実際、以前とは異なり、結婚を理由に離職する女性は減少傾向にある。また、他方では、企業組織を取り巻く経済状況の変化によって、男性一人で一家の大黒柱として家計責任を負うことの難しさが増したこともあり、共働き世帯が増加しているというデータもある。つまり現在は、積極的な要因と消極的な要因双方から、女性の就業継続には追い風が吹いているようにみえる。

しかし実際には、こうした状況下でも、女性の就業に関する問題は根深く、根本的な解決には至っていないと考えられている（岩田・大沢，2015）。その可能性や選択肢が広がったようにみえても、むしろその分、悩ましさは深まっていると指摘する声も多い。とくに、すべての女性というよりは、今まさに育児や出産といったケア責任（他者の世話に関する責任）を担っている人々に、この問題が直撃しているといわれている。

その論点は、大別すれば二つに整理できる。一つは、制度の充実にもかかわらず、ケア責任と働くこととの両立の困難さから、就業継続を断念せざるをえない女性がいまだ多数にのぼること。もう一つは、育児休業や短時間勤務制度など制度活用によって就業継続こそ可能になっているが、決してそれ以上ではなく、キャリア展望を描けない閉塞感や、ケア責任を主原因とした職場の人間関係トラブルに悩まされている女性が多いこと、である。

制度の整備が進み、政策的な追い風も吹く中、なぜ、こうした問題の解決は一向に進む気配をみせないのだろうか。その原因を個人に見出す人も少なくない。本人の努力不足や単なる我儘ではないかと。男性でも必ずしも自分の望み通りの仕事に恵まれるわけではなく、常に明確なキャリア展望を描けるわけではないのだと。

確かに、そうした面もあるかもしれない。だが、問題が個人というより、主に組織システムに起因して発生している場合、その改善を図らない限り、問題は永遠に解決されないことになる。その反対に、システムさえ改善できれば、現在、ケア責任に関する悩みを抱える個人にとっては生産性や創造性の大幅な向上が図れる可能性があるうえ、彼らを抱える企業組織も底上げの、または相乗効果的に組織能力や企業価値を高めることを十分期待しうる。

そこで本論文では、ケア責任を持つ女性の就業継続や育成を可能にする、システムレベルからの組織変革マネジメントについての考察と、それに基づく具体的な道筋の提言を目的とする。考察には、筆者が実施した質的および量的な実態調査データと、組織変革において有効性の高い分析ツールと捉えられている、ナドラー＝タッシュマンモデルを用いる。

## 2. いまだ就業継続を断念する女性が多いのは、なぜか

### 2-1 指摘される諸要因

なぜケア責任を持つ女性の就業継続やキャリア追求はいまだ困難なのか。多くの調査や先行研究がさまざまな点を指摘しているが、その主なものを挙げると、少なくとも4つにまとめることができる。

第1に、ダブル・バインドの問題である。ケア責任を負う女性は、そうでない女性や男性と比較すると、仕事と家庭という二重の、必ずしも相容れない二つの役割をどうこなすかという役割葛藤に悩まされる程度が強い（Hochschild, 1997）。1日の時間は誰しも平等で有限であるため、他人のケアに多くの時間を割けば、自身のために活用できる時間は自ずと少なくならざるをえない。たとえば、男性の労働時間や家事・育児分担時間は、専業主婦世帯でも共働き世帯でもほとんど違いがみられないことは、既にデータで示されている。つまり、共働き世帯ではその分、女性に過重な負担がのしかかり、重い役割葛藤を引き起こしていることになる。最近では、「イクメン」の普及活動も進んでいるため、以前と比較すれば多少は改善された可能性があるが、それでもPTAや地域付き合いなどを含めると、ダブル・バインドどころか、トリプル・バインド、もしくはそれ以上のケースもありうるとされる。

第2に、ガラスの天井問題である。ケア責任の有無に関わらず、女性はいかに努力しても組織上層部には辿り着けないとされる問題である。組織のルールが男性中心、より正確には長時間労働や全国転勤など、組織に全人格的に自らを捧げられる者のみ評価される形になっている。そのため特にケア責任を負う女性の場合、「配慮」という名のもと「マミー・トラック」に押し込まれ、低い評価に甘んじざるをえない。学生時代までは男女区別なく努力に応じた評価が得られたことから、それまで実績をあげ自らの能力に自信を持っていた女性ほど、未来に期待を持ってない企業組織におけるこうした待遇に心が折れ、離職を選んだり、著しくモチベーションを損なうとも指摘されている（中野, 2014）。

第3は、職場の人間関係の問題である。組織風土の問題ともいう。職場や上司がケア責任を持つ女性に理解がない、好意的でない態度を示す場合、その影響は非常に大きいとされる。これは、企業組織が全人格的な貢献を求め中、ダブル・バインドに悩みながら働く女性が相対的にみればまだ多数派ではないためともいえ、第1や第2の問題点とも密接に絡んでいる。ロール・モデルの蓄積が進むことで、ケア責任をもつ女性本人の意識はもちろん、上司や職場の改善も期待されている。だが、その前に耐え切れず離職する者が少なくない。

第4は、経済効率に基づく判断という問題である。当然だが、育児などのケア責任が発生したとき、それを女性が必ず負担しなければならないという決まりはない。だが、労働の対価によって得られる収入、それを諦めた場合の機会費用という観点に立つと、その時点で収入の低いほうが譲るほうが経済性に優れていると考えやすい。そして、日本企業では第2の問題の影響もあり、世帯において女性の収入が低い傾向が一般的である。そこに転勤が重なると、それは女性の就業断念に直結することも少なくない。

こうした相互に密接に絡み合う企業組織の労働慣行が、容易には解けない知恵の輪のような状況を生み出しているため、いかに企業組織がケア責任を持つ女性が働きやすいよう、環境整備、制度充実を図っても、焼石に水のような状態になっていると考えられているので

ある。

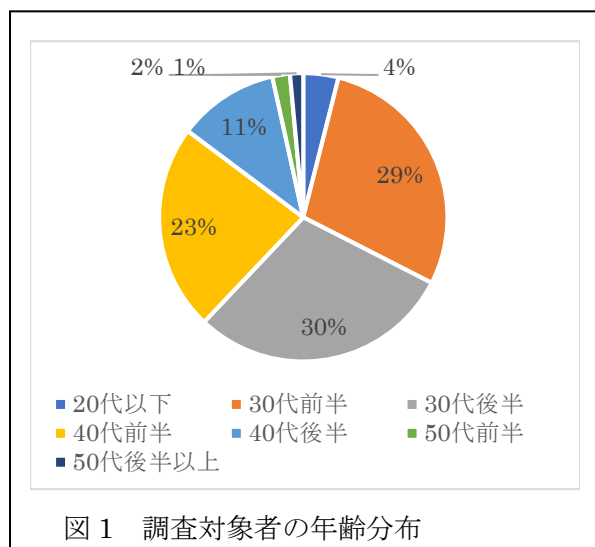
## 2-2 データから探る現状

### (1) 調査およびデータ概要

前述の指摘の妥当性を再確認するために、ケア責任を負う女性を対象にした実態調査を実施した。調査対象者としては、2つのグループを用意した。1つは、ケア責任のためにいったん就業中断するも、現在は別の組織もしくは別の形で就業している女性(A)、もう1つは、ケア責任が発生しても変わらず同じ職場で就業継続している女性(B)である。就業継続を可能にする要因、断念させる要因の洗い出しを目的とすることから、そもそも就業へのモチベーションがない層を除き、現在就業している女性に調査対象を限定した。

調査実施時期は、2017年1月20日から2月28日までの40日間。記述式の質的調査を中心として数値などの量的調査も含んだ質問票を、対象となる女性が所属する組織や団体<sup>1</sup>の協力を経て、ウェブやExcel形式で配布、回収する方式をとった。回収数は、Aが108名、Bが106名の計214名、うち有効回答数は204(有効回答率は95.3%)であった。

調査対象者の年齢層は、図1で示すように30代後半および30代前半、40代前半が多く、この年齢層の合計で全体の8割を超えた。この層はまさに現在ケア責任を担っている



最中にある人々と考えられ、調査目的に適ったデータを得られたことが確認できた。また、地域分布については、協力団体として、全国にネットワークを持つ組織に加え、地域で根付いて活動している団体を意識的に幅広く選定・依頼したことから、北海道・東北から九州・沖縄までの6地域ブロックのデータが得られた。各地域の割合は関東が最も多く3割を占め、九州・沖縄で約2割、残る地域はほぼ同じ割合である。子供の数は2人が最も多く、データの半数を占めた。

<sup>1</sup> ワーキングママ・プロジェクト事務局(東京)、NPO法人ファザーリング・ジャパン(マザーリング・プロジェクト)(全国)、中部戦略研究会および中部のワーキングマザー関係者、NPO法人ママワーク研究所(福岡)、よこの会(大阪)、仙台ワーキングマザーの会(仙台)、株式会社ママそら(全国)の協力を得られた。また、本調査の実施にあたっては、一般社団法人日本経営協会の研究助成、JSPS 科研費 15K03630 の助成、2017年度南山大学経営研究センターの助成をいただいた。ここに記して、謝意を表したい。

## (2) 分析結果

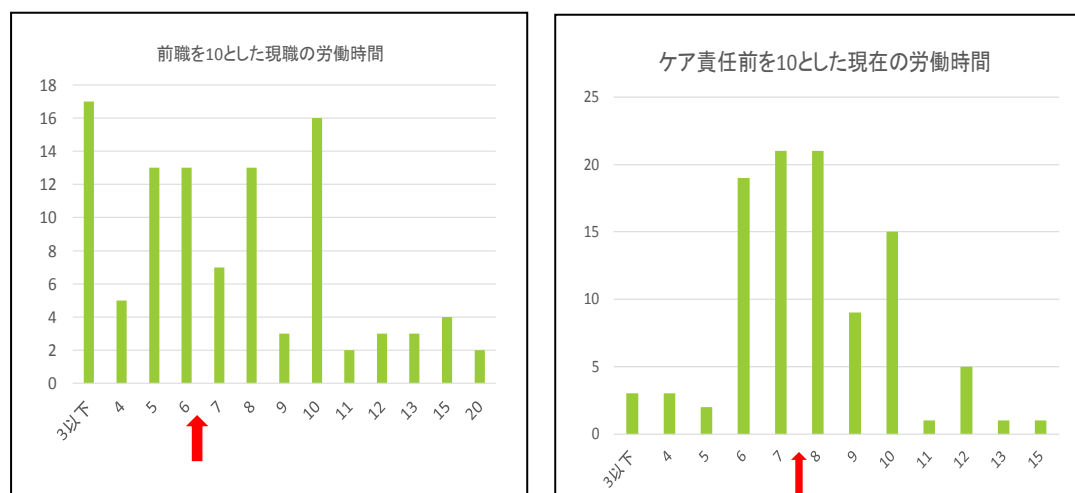
原因として考えられる前述の4つの諸要因に関して分析を進めた。

① まずダブル・バインドの問題は、ケア責任を持つ前後の労働時間の違いからみてみよう。ケア責任前（Aの人々にとっては前職）の労働時間を10としたときの現在の労働時間は、図2から明らかのように、AとBともに減少している。

理由として最も多くあがるのは、「以前と同じ働き方・労働時間では家庭・育児との両立ができない」ことであった。たとえば、一度は就業中断を選択した回答者の記述には、「自分の裁量でタイムマネジメント、スケジュール管理ができず、そのしわ寄せが家族に向かってしまった」（30代前半、佐賀県）、「時短勤務されると仕事を頼みにくくなるから9時入社4時退社のフルタイムにしてほしいと上司から依頼されたが、この時間で勤務できたのは半分以下だった。（子供の病気などのため）」（30代後半、福島県）「家族との時間を削り、自分の体力の限界まで、経済的にも保育サポートにかなりの金額を払った（が、無理だった）」

（40代後半、千葉県）、「（忙しいときに）子供が熱を出すと、子供の心配ではなく仕事の心配をし、なぜ今？と子供に優しくできない自分に嫌気がさした」（30代前半、高知県）など<sup>2</sup>、家族、中でも育児との両立に悩む姿が目立つ。

本来、配偶者は育児に関する当事者意識を共有する存在と考えられる。だが、「配偶者もそれなりにサポートしてくれたが、自分の仕事に影響ない範囲の助けだった。以前と同じ成果を出そうとすれば、自分の場合、時間を投入せざるをえなかったが、子供を持った後はそれが思う存分できなかった。」（40代前半、埼玉県）との回答が典型的といえるだろう。



<A> 就業中断経験のある人

<B> 就業継続している人

図2 ケア責任の前後での労働時間の変化（赤の矢印は50%点）

<sup>2</sup> カッコ内は筆者の補足。ただし創作ではなく、回答者の長い文章を要約したり、同じ質問項目内のいったん区切られた別の文章から借用した表現。

なお、この回答傾向は同じ組織で就業継続している B の回答者でも同様で、「子供がやりたいこと（習い事など）を仕事を理由にさせてあげられなかった」（30 代前半、愛知県）、「保育園に迎えにいくと、子供が寂しそうにしている、保育園明日で最後がいいと言われ（悩んだ）」（30 代前半、愛知県）、「夫も忙しく、家事も子育ても何もかも自分が担っている気分になった。もう少しでうつになるかと思うくらいだった」（40 代後半、大阪府）などの記述がみられた。

② ガラスの天井問題については、A では「管理職、組織の上位層に入っている女性はいない、いてもごく少数で独身か、既婚だが子供のいない人ばかり」という記載が多い。

一方で、B データのみに用意した質問、社内でケア責任をもつ女性の最高職位については、最も多かったのは確かに約 35%を占める「主任、係長、課長クラス」だったが、「部長、役員クラス」がそれに続く約 31%であった。この数値は一般の調査結果と比較すると、かなりの高さだが、これはケア責任発生後も就業継続が可能な企業だからこそと捉えることができるだろう。また、「一般職の育休復帰率はかなり高いが、総合職の復帰者は少ない」（40 代前半、愛知県）、「バックオフィスでは就業継続が可能だが、現業部門では難しい」（30 代前半、千葉県）などのように、職種や部門で異なるうえ、絶対数でみればまだ非常に少ないことが読み取れる。「人事情報を知る立場にない」「よく知らない」「女性の管理職はいるが、ケア責任を持っているかわからない」という回答も多く、約 16%に上った。

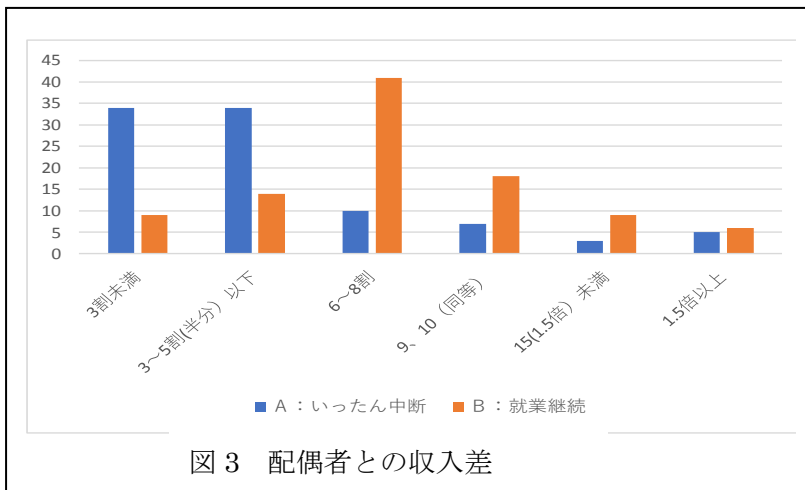
もっとも、企業としての天井は明確でなくても、ケア責任を負ったことで被った直接の不利益、閉塞感は大いことがわかる。いわば、ケア責任を負ったことが一種のペナルティとして働き、「天井の降下」を招いたと感じている回答者は多い。ガラスの天井のはるか手前的问题ながら、だからこそ、その深刻さは見過ごせないものがある。たとえば、「産後、元の職場に戻れず、慣れない仕事を乳飲み子を抱えながらこなしたが、やりがいもなく、新人扱い、低評価に苦しんだ」（40 代後半、京都府）、「産休前、課長昇格のタイミングだったが見送られ、その後まったくフォローがない。子供をもつと評価の対象にさえならないのかと情けなくなる」（40 代前半、東京都）、「育休 1 年で同期から 2 年ほど昇進が遅れる」（30 代前半、大阪府）などの記述があった。そもそも、やりがいのある仕事が回ってこなくなった、自分がやれると思う仕事量をさせてもらえないという声は、多数を占めた。

③ 職場の人間関係に関しては、立場が違う同僚や直属の上司から理解が得られないという回答が少なくなかった。たとえば、就業継続しているものの、B の回答の中には「早く帰ることや家族の事情を抱えることを責められているように感じた」（40 代前半、神奈川県）、「復職して一週間後に子供が病気で何日が出社できなかつたとき、（男性課長から）「やる気あるのか」と就業継続の意思確認をされた。子育て経験のある人からそういう見方をされることに失望した」（30 代前半、千葉県）、「会社に制度はあっても、直属上長によって活用のしやすさには雲泥の差」（30 代前半、神奈川県）などの記載が散見された。また、A の回答



では、「そもそも子供がいて働き続けている女性はいないため」もしくは「子供がいる女性への職場の風当りの強さを目の当たりにして」、ここでは就業継続できないと思った、という記述が B データに比べて相対的に多かった。

④ 経済効率の問題に関しては、図 3 の結果が興味深い。B の回答者は配偶者とそれほど変わらない収入を得て（6～8割、9・10割で全体の約 58%）、配偶者より高い者も約 16% に上るが、A の回答者は配偶者との差が大きく 5 割以下が 73% と大半を占める。



収入差がないからこそ、相手に譲ることなく就業継続できたのか、就業継続したからこそ結果的に現時点での収入差が少ないのか、慎重な検討が必要だが、経済効率の問題も大きな要因となっていることは疑いないといっていよう。

### 2-3 就業継続の鍵とは

ケア責任をもつ女性の就業継続を妨げる要因に、少なくとも前述の 4 つがあることは、独自調査の分析結果からも改めて確認できた。そして、そのすべては女性個人というよりも、企業組織の仕組みやマネジメントに起因すると考えられるものだった。

仮にそうだととしても、ダブル・バインドの問題に限っては、家庭の個別事情によると解釈する人もいるかもしれない。だが、ではなぜ女性のみがその問題に苦しまなければならないかと問えば、配偶者の勤務する組織もまた全人格的な貢献を働き手に求めており、配偶者自体もそのルールに絡め取られていることが最大の要因と考えられる。企業組織は最近の世の流れを受けて、ケア責任のある女性にはかろうじてルールから外れることを容認するが、その配偶者には依然としてルールの堅持を要求している。上司も職場の同僚も皆、そのルールに従っている。その中で、ルールに反するとペナルティが課せられることが暗黙の了解となっていれば、相対的に容認されている側が譲らざるをえない。実際、たとえ同程度の収入であっても女性側が譲っていることは、図 3 から明らかといえる。

だが、たとえ容認され一時的にしろルールから外れると、そのとたん、評価が下がる、やりがいのある仕事が回ってこなくなる、管理職試験への機会をもらえないなど、成長や昇進の機会は激減する。つまり、配偶者との役職、収入差は開き、ますます弱い状況に追い込ま

れ、モチベーション低下に陥ることになる。こうした基本構造は個人が誰であっても、基本的には変わることがないと考えられる。だからこそ、個人より組織システムに原因があると捉えられるのである。

もちろん、そうした状況下でも、就業継続ばかりでなく昇進や成長を可能にした者は皆無ではない。それをどう説明しうるのか。回答結果から、そうした回答者は前述のような企業組織における負のスパイラルというべき仕組みを十分に見切って、それに対処する行動をとっていたことが確認された。「時短などのマミー・トラックに乗らなかったからこそ、今の自分がある」、「時短を活用したらキャリアは終わると痛感したので、3か月そこそこで時短を切り上げた」などの記述がそれを物語っている。また、上司には受け身でなく、自分から仕事やキャリアに関する相談や交渉を持ち掛けた、職場の仲間を味方につけた、義実家の助けを借りたなど、当時可能な限りの工夫や働きかけをしていることも確認できた。

そのほかに、キャリアアップしているか否かとは無関係に、就業継続している回答者のみに見られた記述としては、「自分の考え方を変えた（完璧を目指すことをやめる、今できることをする、遠くを見据えて今を乗り切る、など）」が特徴的であった。また、「今やめたら、もったいない」という上司、親、配偶者からの励ましが頑張る原動力になったとする者も多かった。中でも直属の上司の理解、応援、期待の持つ力は大きく、たとえ制度がなくても、上司がケア責任に伴う急な休みや早退を柔軟に認めてくれたり、育休前の「戻ってこい、リーダーのポストを用意している」との声かけは、正の効果を持ったと理解される。

このように見てくると、これら就業継続や成長を可能にした要因は、いずれも組織システムというより、個人に属するものばかりである。上司の判断や行動でさえも、組織としてではなく、上司個人のもので受け止められる。つまり、組織システムそのものは就業継続を妨げる方向に作用している可能性がある中、本人の能力はもちろん、たまたま就業継続を支援してくれる上司や同僚、家族に恵まれた者は運がよかった、そうでない者は運が悪く、就業中断もやむなし、となっているのが現状といえるのではないだろうか。

### 3. モデル活用による組織変革の方向性の検討

#### 3-1 ナドラー=タッシュマンモデル

本人の努力だけでなく、運不運も結果を大きく左右するのが世の常といわれる。しかしながら、組織としては、それを言い訳にその状態を放置し、運不運や個人任せにしておくべきではない。得られる成果が成り行き任せ、行き当たりばったりになることは組織全体としてみれば非効率であり、根本的な組織能力の向上には決してつながらないからである。

この問題の改善を図るべく、本論文で活用するのは、組織変革のためのナドラー=タッシュマンモデルである (Nadler, 1998)。このモデルでは、組織システムを環境等からのインプットを取り込み、求めるアウトプットに変えて産出する変換器と捉えている。そのうえで、システムの核となる業務組織には4つの構成要素があり、それらの整合性を図ることが組織変革の成功を左右すると説明している。4つの構成要素とは、「業務」「人」「公式組織」

「非公式組織」であり、図4で描くような位置関係にある。

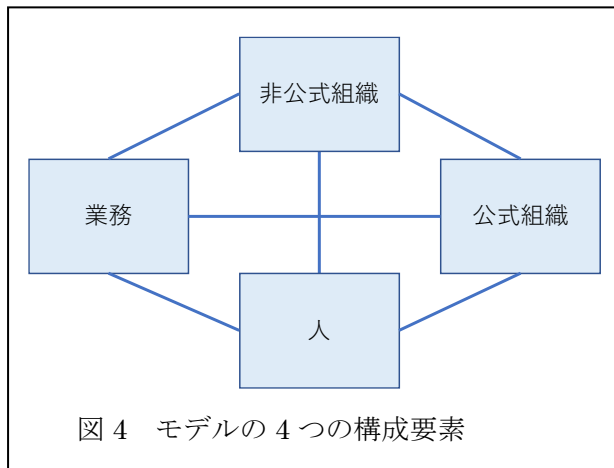


図4 モデルの4つの構成要素

各構成要素をつなぐリンクの不整合の程度が大きいほど、また、不整合を起こしているリンクが多いほど、組織システムは機能不全を起こすと考えられている。そのため、不整合を解消し、整合性を獲得する必要がある。

このモデルは、個別の項目の解決では済まず、本論文で取り上げているような、諸要因が相互に絡み合うことで一層複雑化する問題を根本から解決し

ようとする際に、非常に有効であると考えられている。実際、企業規模を問わず、その有効性と説明力の高さが確認されている。もともと、このモデルを用いて、アップル社などの大企業を対象にした組織変革成功までの過程が解説されている。また、安藤（2017）では組織変革に取り組み、困難を乗り越えて成功させた中小規模の4つの組織の事例を研究しているが、そのいずれもこのモデルで説明可能であった。

### 3-2 「人」起点の不整合の拡大

そこで、ナドラー=タッシュマンモデルを用いて、ケア女性の就業継続・育成に関しての多くの日本企業の現状を考えてみよう。すると、現状は図5のように描くことができる。

まず、「業務」は、非定型業務が多くルーティンだけこなしていればよいわけではない。

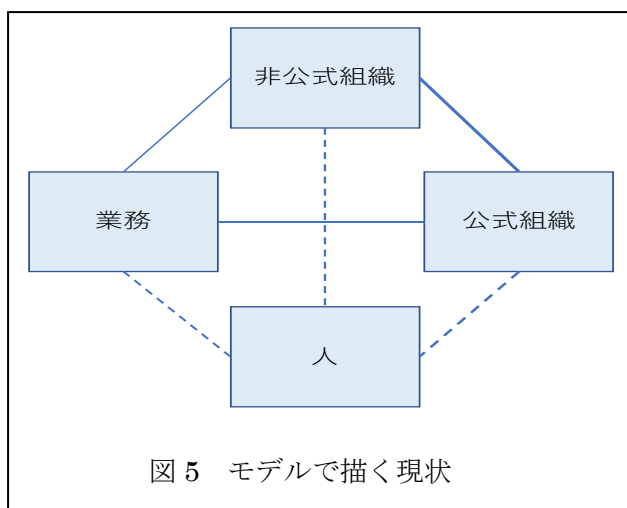


図5 モデルで描く現状

しかも不確実性の高い中、国際競争も激化し、生産性や企業価値向上を図る必要が強まっている。多様で複雑なニーズに高い技術力やきめ細かいサービスで対応する業務内容となっており、組織資源のうち、主に時間（トキ）と労働力（ヒト、知識）を大幅に投入・活用することで成果があがると捉えられている。

「公式組織」は、その業務を円滑に遂行するよう長年の経験蓄積を反映する形で設計されてきた。能力主

義に基づきながら年功序列要素の強く残る賃金制度、また、手厚い研修制度、幅広いジョブ・ローテーションの一方での遅い昇進といった時間を積み上げていく形の育成・評価制度、ミドル・アップ・ダウン型の組織運営、意思決定プロセスなどがこれに該当する。その経緯か

ら、「公式組織」はもともと「業務」と強い整合性があったと考えられる。だが、近年では業務に変化が生じていることから、いまだ整合性はかろうじて保たれているものの、その結びつきは以前と比較すると弱くなっていると考えられる。

一方、「非公式組織」はいわゆる組織文化、風土と呼ばれるものであり、公式組織のもとで徐々に形成・強化されていく性質をもつことから、高い整合性をもつことが多い。本論文のテーマに関していえば、長時間労働や全国転勤など、全人格的な貢献を求める暗黙的なルール、そこから外れる人々へのペナルティを当然とみなす暗黙的な了解、だからこそ、その対象になることを恐れる心情の形成などを指す。業務の変化により、「業務」と「非公式組織」の整合性は以前より弱まったが、いまだ整合性のある状態にあると判断される。

対して、大きな変化があったと考えられるのが、「人」である。働く女性、中でも、補助的な業務でよしとせず、明確なキャリア意識を持ち、自らのキャリアを追求したいと考える女性が増えた。また、ケア責任発生を決して特別ではないライフイベントの一つと捉え、その後も就業継続や仕事を通じた成長機会を強く求めるようになった。ただし確かに一方では、ケア責任の発生は彼らの全人格的な貢献を難しくした。また、育休制度、短時間勤務制度は整備されても、組織の根幹を為す働き方のルールは堅持されたままだった。「業務」も依然として時間と労働力を大幅に投入することが必要な存在と解釈され続けた。その結果、「人」は「公式組織」、「非公式組織」、「業務」と不整合を起こすことになったわけである。

つまり、ここまで論じてきた日本の多くの企業組織の問題は、「人」起点に不整合が発生し、それが拡大したために生じたものと考えられるのである。

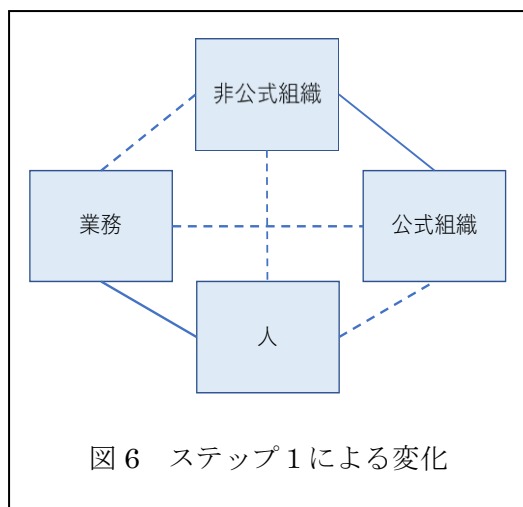
## 4. 組織価値向上に向けた組織変革マネジメント

### 4-1 ステップ1：「業務」の意味づけの転換

「人」の変化から生じた歪みを解消するには、「人」に起こった変化をその他3つの項目にあわせて元の状態に戻せばよい、すなわち、ケア責任をもち、仕事での成長を求める女性を減少・排除し、組織に全人格的な貢献ができる人ばかりで構成すればよい、という考え方はある。確かに、そうすれば、再びこのモデルは全体としての整合性を回復しうるだろう。だが、このモデルでは組織システム内の整合性だけでなく、外部環境などインプットとの関係性にも焦点をあてている。外部環境と不適合が起きれば、システム内の整合性を根本から新たに作り直すことが生き残りに必須と説明される。つまり、「人」だけ元に戻してもそれは一時的・短期的な解でしかなく、早晚手詰まりになる恐れが強いのである。

そこで本論文では、より根本的な変革として、「人」を起点とした組織変革マネジメントを提案する。その最初のステップは「業務」の意味づけの転換である。前述のように、「業務」は徐々に変化し、実はこれまでの「公式組織」や「非公式組織」との整合性は弱まりつつある。高い不確実性、強い国際競争圧力、多様なニーズに伴う柔軟性の一層の高まりは、既存路線の延長・強化と解釈することも可能だが、これまでとは全く違う発想や行動、仕事の進め方が求められる業務への移行と捉えることもできる。言い換えれば、組織内外の多様

な知や価値観を掘り起こし、それを最大限に活かして成果を生み出すことが求められる業務、と、業務に対するこれまでの組織の意味づけの仕方を転換するのである。



そうした意味づけの元では、必ずしも成果達成に時間や労働力の大量投入が不可欠になるわけではない。もちろん、最低限の時間や労働力は必要だろう。だが、業務の工夫次第では、ケア責任と両立しえないと当事者が思うほどの長い労働時間が必要なくなる可能性は高い。個人は無理でもチームで助け合い、チームとして完結すればよい場合もある。出社し同じ場所を共有せずとも、さまざまな工夫で、それ以上の成果をあげることも十分可能なはずである。

実際、サイボウズでは求める成果さえあげれば場所も問わず、兼業も評価すると発表して注目されたが、これは業務の意味づけを転換した好例と考えられる。もともと長時間労働も出社義務も、かつて組織がどう業務を意味（定義）づけしたかに基づいて考案された公式組織やルール、目的のための手段である。それを見失い、手段の目的化に陥ってはいけない。人の変化に対応する形に転換するのである。

こうした業務の意味づけの見直しをすると、モデルは図6のように変化する。具体的には、「人」と「業務」の整合性が図られる。新たに意味づけされ直した「業務」の元では、ケア責任を持つ人という新たな「人」も、手段の工夫によって十分目的を達しうる。ただし、代わりに、こうした「業務」の解釈の変化は従来の「公式組織」、「非公式組織」との関係性を不整合に変える。また、両項目と「人」との不整合も維持されたままである。

#### 4-2 ステップ2：「公式組織」の見直し

不整合を放置したままでは、問題の解決はなく、組織の衰退、企業価値の低下は免れない。そのため、必然的に、次のステップである「公式組織」の見直しが不可欠となる。

前述の調査結果では、ケア責任をもつ女性たちの悩みの源泉に、育休や短時間勤務制度は充実しても、それを利用するとキャリア上不利に働くことや、成長や昇進に不可欠といえる重要な仕事、やりがいのある仕事が回ってこなくなることが挙げられていた。また、育休明けや時短期間には、たとえ能力が変わらず同じ成果を出しても、低い評価を得やすいことへの強い不満も確認できた。これはまさに、「公式組織」の根幹を為す研修・育成制度、評価・報酬制度が、変化が発生する前の「人」を前提にしたままであることを示している。当然、「業務」の意味づけもかつてのままである。その点、資生堂やカルビーなどは、「人」と「業務」の変化と「公式組織」の整合性を図ろうとした最先端事例の一つと考えられる。

「公式組織」見直しの具体的には、前節でも少し触れた場所を問わない働き方を制度として認める、個人ではなくチームにウェイトをおいた評価制度を作る、ケア責任をもつ者にも

希望すれば育成や昇進の機会を等しく与える、などが一定の効果を持つと考えられる。これは決して、ケア責任をもつ女性のみに関与し、ということではない。資生堂が「子育てを聖域にしない経営」「職場の不平等感をなくす」ということを掲げるように（石塚, 2016）、組織で働くすべての人々のために、「業務」に対する新たな意味づけに適合するような新たな公式組織・ルールを設計し直す必要があると考えられるのである。

急激に成長した人材サービス企業、総合キャリアグループにヒアリング調査をしたところ、この会社では、長い職業人生においては、誰しも好不調の波があり、様々なライフイベント、予期しない家族の事情にも襲われるものだという考え方をしている。その中で

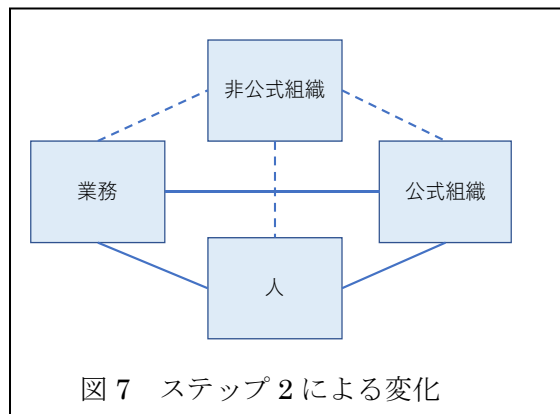


図7 ステップ2による変化

組織としての成果を確保するためには、個人よりもチームや職場単位で助け合うことが不可欠である。そして、助け合いが成り立つためには、助け合ってもよいと思える信頼関係と助けたいと相手に思わせる人間力が必要である、という価値観を強く持っている。そこで、こうした組織の価値観を体現化するため、チームにかなりのウ

ェイトを置いた評価制度と、信頼感や人間力を醸成するための育成制度を取り入れているのである。つまり、公式組織はそれが業務や人と整合性がとれている限りにおいて、その組織が何を重視するのか公式的に示すメッセージとして、強力な力を発揮しうるのである。

こうした公式組織の見直しが的確に行われると、モデルは図7のように変化する。「人」と「業務」が「公式組織」と整合性を持つ一方で、これまで整合性のあった「公式組織」と「非公式組織」は不整合を起こす。なお、まだこの段階では、「非公式組織」は依然として「人」と「業務」と不整合を維持している。

### 4-3 ステップ3：「非公式組織」への根気強い働きかけと醸成

残る不整合も改善が図られねばならない。とはいえ、「非公式組織」の変革にはもっとも時間がかかるうえ、大きな抵抗も覚悟する必要がある。

本論文のテーマに即すと、ケア責任をもつ女性の就業そのものに理解のない「粘土層」とよばれる中高年管理職層、ケア責任をもつ女性の仕事のしわ寄せを受けやすく、それを不公平と感じる未婚もしくは子供がいない女性などは、なぜケア責任をもつ女性だけが優遇されるのかと反発することだろう。だが、これはケア責任をもった女性だけを対象にした変革ではない。確かに、その就業継続・育成への方策がここでの出発点だが、その実態は業務の新たな意味づけを元に新たに設計し直された、すべての働く人々のための変革なのである。

あまりに反発・抵抗が大きいと、ここでその先に進むことを断念してしまう組織や、適当なところでお茶を濁す組織が多いが、それでは確実に失敗に終わる。まだ、組織システムと

しての整合性の確保に至っていないからである。多少なりとも手を加えたことで、元の崩れ以上の崩れが生じ悪化していることさえ少なくない。したがって、いかに抵抗が大きくてもここは耐え忍び、整合性の確保に努め続けなければならない。

そうした困難を乗り越えると、ようやく図 4 で示した理想的な整合性の実現が可能になる。これは、4-1 で触れたような、「人」の変化を元に戻すだけで成立させようとするその場限りの整合性とは全く異なる、ワンランク上の整合性である。本論文で議論の出発点としたケア責任をもつ女性の就業継続や育成が可能になるだけではなく、企業価値の向上も実現しうる整合性と捉えることができる。実際、このステップを乗り越えて、計 3 年近くかけて組織の真の整合性を実現したある社会福祉法人では、多くの職員がその潜在的な能力を開花させるだけでなく、業績および企業価値についての外部評価も大幅に向上したことが、筆者による別の調査で明らかになっている。

## 5. 結び

本論文では、ケア責任を負う女性に関する企業組織の取り組みがうまく進まないという問題に対して、独自の質問票調査の結果とナドラー＝タッチマンモデルを活用して分析・考察した。その結果、現在の取り組みが「公式組織」の本質的なルールを堅持しながらの表層的な改善にとどまり、組織システム全体の不整合が解決されていないことが根本原因であることが確認された。不整合は部分的に取り繕うとしても解決しえない。全体を見渡し、微調整を重ねながらの組織マネジメントこそ、不可欠なのである。

今後は、育児に限らず、介護など全人格的働き方が難しいさまざまな制約のある働き手が増加することが予想されている。たとえ企業にとって余人に代えがたい優秀な人材であっても、少数派であれば切り捨てやむなしとするのがこれまでだったが、これからはそれでは立ち行かなくなるだろう。そうなる後は既存のルールの堅持より、誰が新たなルールで新たな整合性づくりの一番乗りを果たすかこそが、組織にとっての重要事となるに違いない。

## 参考文献

- 安藤史江・浅井秀明・伊藤秀仁・杉原浩志・浦倫彰（2017）『組織変革のレバレッジ困難が跳躍に変わるメカニズム―』白桃書房。
- ホックシールド（1997）『タイム・バインド―働く母親のワークライフバランス―』明石書店、（坂口緑・中野聡子・両角道代訳）
- 石塚由紀夫（2016）『資生堂インパクト―子育てを聖域にしない経営―』日本経済新聞社。
- 岩田正美・大沢真知子編著、日本女子大学現代女性キャリア研究所編（2015）『なぜ女性は仕事を辞めるのか―5155人の軌跡から読み解く』青弓社。
- ナドラー, D. A. (1998) 『組織変革のチャンピオン―変革を成功に導く実践ステップ―』ダイヤモンド社。（斎藤彰悟監訳・平野和子訳）
- 中野円佳（2014）『「育休世代」のジレンマ―女性活用はなぜ失敗するのか―』光文社新書。